

CURRÍCULO INCLUSIVO: UMA PROPOSTA PARA A EQUIDADE E EFETIVIDADE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DIGITAL

João Carlos Barreto – jonnybarreto@gmail.com¹

RESUMO

O currículo ainda é um dos principais requisitos para o início de um processo de recrutamento. Entretanto, do impresso ao meio digital, houve um considerável aumento na captação de profissionais interessados, aumentando a relação candidato por vaga. Todavia, o recrutador tem reduzido seu tempo de triagem, gerando uma disparidade no mercado: mais currículos recebidos e menos tempo para análise. Diante disso, a busca por alternativas que possam contribuir na equidade (os candidatos analisados de forma idêntica) e efetividade (o recrutador encontrar o candidato ideal) é necessária para qualquer processo de recrutamento. Assim, surge o Currículo Inclusivo, que, a partir de seis dimensões, caracterizadas como escolaridade, experiência profissional; experiência empreendedora; autenticidade virtual; tecnologia; inovação e negócios; e relacionamento virtual, cria um modelo em acordo à expectativa do recrutador: padronizado, de fácil compreensão e capaz de gerar uma análise prévia dos candidatos de forma equitativa. Além disso, o Currículo Inclusivo propõe a adoção de um score, identificando o momento de carreira do profissional. Para os recrutadores, é um avanço no processo de negócio, tornando-o mais ágil e focado. Para os profissionais, uma maneira otimizada de apresentação da sua experiência, redução de custo com confecção de currículo e uma perspectiva de participação em um processo de triagem mais equilibrado e justo.

INCLUSIVE CURRICULUM: A PROPOSAL FOR EQUITY AND EFFECTIVENESS OF DIGITAL RECRUITMENT PROCESSES

ABSTRACT

The curriculum is still one of the main requirements for the start of a recruitment process. However, from the printed to the digital medium, there was a significant increase in the capture of interested professionals, increasing the ratio candidate per job. However, the recruiter has reduced his screening time, generating a disparity in the market: more curriculum received and less time for analysis. Furthermore, the search for alternatives that may contribute to equity (candidates analyzed identically) and effectiveness (the recruiter finding the ideal candidate) is necessary for any recruitment process. Therefore, the inclusive curriculum emerges, which from six dimensions, characterized as schooling, professional experience; entrepreneurial experience; virtual authenticity; technology; innovation and business; and virtual relationship translate into a curriculum according to the recruiter's expectation: standardized, easy to understand and capable of equally generating a preview of candidates. In addition, the inclusive curriculum proposes the adoption of a score, identifying the professional's career time. For the recruiters, it is an advancement in the business process, making it more agile and focused. For professionals, an optimized way of presentation of their experience, cost reduction with the construction of curriculum and a perspective of participation in a more balanced and fair screening process.

¹ Doutor em Engenharia, Mestre em Administração. Professor do Grupo Phorte de Educação.

INTRODUÇÃO

Que a evolução tecnológica atinge todos os setores da sociedade, alguns mais, outros menos, todo mundo já sabe. Quando relacionado ao mundo corporativo, a evolução tecnológica tem proporcionado novos processos, produtos e serviços que visam, dentre outros fatores, produtividade e agregação de valor. A produtividade está centrada na rapidez que determinada ação é realizada e a agregação de valor é direcionada ao atendimento da expectativa do recebedor do serviço, denominado cliente, seja ele interno ou externo. O que se percebe é que a era da informação e do conhecimento muda tudo o tempo todo, não permitindo ineficiências, respostas truncadas ou ainda atividades improdutivas dentre outros fatores.

Por outro lado, para melhor adaptar-se às mudanças, as empresas necessitam de profissionais qualificados e preparados para enfrentar os diversos desafios apresentados no mercado, sendo possível afirmar que a escolha do profissional é tão importante quanto uma venda realizada ou ainda um produto fabricado conforme as suas especificações.

Em primeiro lugar, as organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações. As organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam alcançar objetivos. Portanto, é importante que essa relação seja proveitosa para ambos os lados, ou seja, uma relação ganha-ganha (ROMERO, 2013, p. 16).

Assim, seja uma fábrica ou qualquer outro tipo de empresa, a primeira regra é: Tudo se inicia no recrutamento e na sua efetividade!

O avanço da tecnologia proporcionou uma revolução nos métodos de recrutamento e um aumento considerável no número de candidatos por vaga. Com o aumento de candidatos e a redução do tempo de recrutamento, um gargalo se formou: a triagem de currículos. Ainda em um processo de adaptação à evolução tecnológica, a triagem tem de um lado dezenas, centenas e até milhares de currículos encaminhados por profissionais ávidos por uma oportunidade de emprego ou uma nova recolocação e do outro, a necessidade de processos cada vez mais rápidos e efetivos.

Um aspecto importante a ser analisado é o de que, seja em site especializado, desenvolvido pelo próprio profissional ou por meio de terceiros, o currículo apresenta traços da individualidade de quem o faz, o que remete às diferenças entre eles. Com isso, um texto mais adequado, uma informação mais bem explicada ou ainda um *layout* mais dinâmico pode ser mais relevante que a própria experiência e capacitação adquiridas ao longo dos anos. Na prática, um currículo pode ter vantagem competitiva se apresentar aspectos importantes ao recrutador, incluindo um viés subjetivo. Assim, desenvolver estudos nessa temática parece ser algo fundamental na busca de equidade no processo de recrutamento a partir da triagem de currículos.

De uma forma geral, se o mercado encontrar alternativas para o processo de recrutamento (triagem de currículos) ser mais equitativo, há possibilidade de a empresa ser mais efetiva na busca pelo seu profissional ideal. Dessa maneira, espera-se ao longo do tempo uma série de vantagens à empresa, tais como, possível redução dos custos com *turnover* e processos de seleção. Em ambientes de processo produtivo, por exemplo, seria um ganho substancial na formação da equipe.

Entretanto, se a primeira regra da empresa diz estar no recrutamento, a segunda está na equidade da seleção do profissional, sendo uma das alternativas para atingi-la a forma como o currículo é confeccionado. Uma das propostas na busca da efetividade e equidade nos processos de recrutamento e seleção é o Currículo Inclusivo, um método baseado em seis dimensões, visando:

- Padronizar o currículo, gerando equidade;
- Reduzir custos de confecção de currículos, gerando inclusão;
- Apresentar uma pontuação para facilitar o processo de recrutamento, gerando efetividade; e

- Promover a avaliação do momento de carreira, gerando reconhecimento.

Assim, considerando que a equidade é definida¹ como imparcialidade, isenção, neutralidade, igualdade etc., sugerindo que, no contexto desse Trabalho, é a exclusão dos diversos modelos de currículos e a padronização (igualdade) de informações, capaz de analisar e comparar os diversos aspectos envolvidos para escolha do profissional ideal, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

Como a triagem de currículos por meio do Currículo Inclusivo pode proporcionar métodos mais equitativos de recrutamento?

Para responder essa pergunta, esse Trabalho se propôs à análise documental por meio de uma seleção de currículos disponíveis na maior rede social profissional do mundo, sugerindo, como consequência, um modelo que combina a padronização na confecção do currículo que se faz necessária e a adoção de um *score*, a partir de uma pontuação gerada, por meio de instrumento de coleta de dados baseado em situações de mercado, denominadas de Análise Profissional e Dimensões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Sites especializados e corporativos, redes sociais, *e-mails*, aplicativos. A evolução tecnológica tem apresentado uma série de opções para interação entre pessoas e empresas quando o assunto é processo de recrutamento. De um lado, profissionais esperançosos em fazer parte de uma grande corporação e de outro, organizações cada vez mais enxutas e com demandas específicas de trabalho. Uma coisa é certa: o aumento de profissionais em busca de recolocação ou realocação traz à área de recursos humanos e as áreas em que o indivíduo vai atuar um desafio ainda maior na busca do profissional ideal.

2.1 O comportamento organizacional e a evolução do processo de recrutamento

A evolução constante dos negócios permitiu mudanças de conceitos ao longo do tempo, principalmente na percepção dos empregados na organização. Na década de 1980, Dutra (2009) cita que alguns estudiosos já pensavam nas pessoas e na geração de valor para as organizações. Na década seguinte, essa ideia foi intensificada, incluindo o subsistema de recrutamento e seleção observado em três fases:

→ Fase 1: Operacional, desde a era industrial até a década de 1960;

→ Fase 2: Gerencial, entre as décadas de 1960 e 1980; e

→ Fase 3: Conhecimento, desde as décadas de 1980 e 1990, enxergando as pessoas e talentos.

Essa evolução do comportamento organizacional está relacionada aos mais variados espaços organizacionais, como as novas tecnologias, reduções ou novas posições na empresa, comunicação com empregados, banco de talentos, contratação, incluindo a contratação com recrutamento e seleção de pessoal etc. (LIMONGI-FRANÇA, 2010).

Quadro 1: Evolução das práticas de recursos humanos

Ano	Caracterização	Aspectos
1930	Pré-jurídico	Ausência de legislação trabalhista Descentralização das funções
1930-1950	Burocrático	Forte atuação dos departamentos de pessoal e legislações trabalhistas
1950-1960	Tecnicista	Estruturação em sistemas com preocupação em eficiência e treinamento
1960-1980	Sistêmica	Forte ênfase em treinamento Práticas de gestão participativa Círculo de controle da qualidade (CCQ)
1980-1990	Integração das relações industriais	Corporativismo / Downsizing
1990	Reestruturação contínua	Integrar as práticas internas com o ambiente externo

Fonte: Adaptado de Limongi-França (2007, p. 9-11)

As práticas de recursos humanos sempre tiveram uma forte relação com as atividades industriais, ratificando que as empresas são formadas por pessoas e pessoas são movidas por comportamentos. Nesse sentido, Limongi-França (2010) destaca:

- 1) O comportamento humano é baseado no que se percebe
- 2) As pessoas são diferentes entre si
- 3) As pessoas não se comportam ao acaso
- 4) Existem diferentes formas de influenciar o ser humano

Sobre o comportamento nas empresas, ora destacado como organizacional, Limongi-França (2010) o define como o estudo de ações, expectativas e atitudes humanas dentro das empresas, envolvendo níveis grupais, pessoais e institucionais, frutos de possível cultura e espaço social de cada organização. A autora cita ainda que é aplicando o comportamento organizacional que a empresa cria as práticas e modelos de gestão de pessoas, ou seja, um conjunto de atributos voltados para as atividades produtivas gerenciais, destacando potencial, interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade, retratados em três eixos principais.

(...) é constituído de um conjunto de processos que a empresa concebe e implementa com o objetivo de administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses. Tais interesses podem ser resumidos em três eixos principais: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental. Por efetividade econômica entende-se o alcance dos resultados de redução de custos ou maximização de lucros através das práticas de gestão de pessoal, o que resgata os objetivos da escola anterior, porque pressupõe a mensuração do impacto efetivo do trabalho nos resultados da empresa. A efetividade técnica refere-se à manutenção da ação do homem em consonância com os padrões de qualidade requeridos pelos produtos, equipamentos e negócios realizados pela empresa. A efetividade comportamental corresponde a busca da motivação e da satisfação dos interesses dos funcionários, atendendo adequadamente suas necessidades (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p. 23).

Os autores destacam que a empresa implementa um conjunto de processos para concretizar seus objetivos, o que pode remeter à vantagem competitiva. Como essa vantagem é gerada por pessoas, há a associação pela gestão por competência. Assim, consolidando as informações, o comportamento organizacional pode ser representado da seguinte maneira:

Figura 2: Comportamento organizacional e vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Limongi-França (2002 e 2010)

Partindo dessa premissa, é possível afirmar ainda que as empresas podem alcançar vantagem competitiva em relação às demais, antes mesmo da alocação de pessoas às atividades, se procederem com um processo de recrutamento alinhado com o seu comportamento organizacional.

O recrutamento pode ser definido como o primeiro estágio da relação direta entre profissional e vaga. A seleção é o afinamento do processo identificando pontos importantes como as características do profissional, suas qualidades e conhecimentos acerca da função disponível.

As práticas de recrutamento e seleção vêm sendo examinadas por diferentes autores. Impulsionadas pelo processo de transformações econômicas no mundo moderno, tais práticas terminaram por se constituir em elemento essencial das organizações. Atualmente têm como finalidade principal não mais o simples preenchimento do cargo, como em seus primórdios, estando especialmente voltadas para a contratação dos profissionais mais sintonizados com as necessidades estratégicas das empresas (CARVALHO et al., 2008, p. 5).

Uma das formas de se fazer recrutamento é por meio de um processo interno. Bohlander *et al.* (2005, p. 76), preenchendo as vagas dessa maneira, “uma empresa pode capitalizar o investimento feito no recrutamento, na seleção, no treinamento e no desenvolvimento de seus atuais funcionários”. Pearson (2010, p. 82) diz que “o nome pode variar, inventário, mapa, banco ou até *pool* de talentos. O conceito, porém, é sempre o mesmo: organizar um arquivo com todas as pessoas da empresa, cadastradas segundo o cargo que ocupam, suas qualificações, habilidades e competências”.

De uma forma geral, o uso de recrutamento interno promove vantagens e desvantagens. Como vantagens, Robbins et al. (2014) citam o baixo custo, o aumento da autoestima do funcionário, além de estarem familiarizados com a organização. Como desvantagem, a falta de diversidade pode ser um “perigo” à empresa, pois há uma estagnação no perfil do funcionário.

Entretanto, seja interna ou externamente, encontrar o profissional adequado tem sido o grande desafio dos recrutadores. Dutra (2009, p. 71) destaca que “as organizações estão se tornando cada vez mais complexas, tanto em termos tecnológicos, quanto em termos de relações organizacionais”. O recrutamento, para se adequar à realidade dos negócios, passa por essa evolução, destacando-se:

- A automatização de processos: Com o crescimento da necessidade de contratação, a automação proporcionou novas formas de avaliação do profissional e redução de tempo.
- A inteligência artificial: Assim como no processo produtivo, a IA tem contribuído na área de recursos humanos com softwares que possam fazer a triagem dos candidatos.
- Testes *online*: Como um mecanismo que promove a redução de papel, além de possibilitar o acesso de mais pessoas aos resultados gerados, os testes são cada vez mais utilizados pelas empresas.
- Entrevistas por vídeo: Com a facilidade dos recursos visuais, a entrevista em vídeo é uma forma de evitar deslocamentos (de profissionais e/ou recrutadores) e aumentar a efetividade no processo de seleção.
- o RH 4.0: Assim como na produção 4.0, o uso de tecnologias disponíveis agrega valor ao processo de recrutamento e seleção, proporcionando redução de custos, da burocracia e aumento de produtividade (BARRETO, 2020, p. 18).

Além das técnicas citadas pelo autor, é possível destacar ainda os sites de emprego, atraindo empresas para divulgação ao mesmo tempo em que convoca profissionais para a busca das vagas disponíveis e as redes sociais (principalmente as profissionais), cada vez mais crescente, todas com o objetivo de aprofundamento das informações do candidato. Mas, ainda que existam tais alternativas, o atual momento da triagem de currículos sugere dois pontos centrais. O primeiro é a dinâmica da atividade:

- Há uma possível correlação entre o aumento no número de candidatos por vaga motivado pelas facilidades tecnológicas, ao mesmo tempo em que há uma redução no tempo de análise do currículo. Com isso, um currículo pode ser analisado em até 30 segundos, sendo selecionado ou descartado ao finalⁱⁱ. Um estudo com mais de 400 recrutadores apresenta que, em mais de 30% dos casos, os currículos são descartados ou selecionados em até 10 segundosⁱⁱⁱ.

O segundo trata da confecção de currículos para atender essa demanda de velocidade:

- A falta de estudos técnicos sobre o assunto pode colaborar pela não percepção das deficiências do processo de triagem de currículo.

Com isso, há uma disparidade entre a expectativa do recrutador e a informação gerada pelo profissional. Barreto (2020) destaca três aspectos para identificar essas diferenças:

- Excesso de informações. Para um tempo escasso, as informações obrigatoriamente devem ser precisas e pontuais.

- Falta de padrão: As informações em locais diferentes nos mais diversos currículos e dados que constam em alguns e não constam em outros, fazem com que haja um possível direcionamento do recrutador para modelos que o agradam, o que pode gerar rejeição aos demais.

- Subjetividade: Pela necessidade de rapidez no processo de recrutamento e seleção, o recrutador, pelas duas situações anteriores, tem uma tendência a criar um viés no momento da triagem dos currículos, o que pode levar a deixar de selecionar os mais adequados à função.

Assim, o mercado precisa buscar alternativas que possam atender as necessidades do recrutador ao mesmo tempo que promove um processo de triagem mais equitativo. Surge como proposta o Currículo Inclusivo.

3 METODOLOGIA

O objetivo dessa Pesquisa é propor uma nova alternativa em processos de recrutamento e seleção, especificamente na fase de triagem de currículos. Para tal, apresenta-se o Currículo Inclusivo.

Trata-se de uma pesquisa quantitativa básica de análise documental e aplicada por se utilizar de um achado específico para a solução de um problema determinado, conforme citam Rodrigues, Assmar e Jablonski (2015). A pesquisa é de natureza exploratória indutiva. A amostra selecionada para participar da pesquisa foi coletada por meio de currículos disponíveis em uma

rede social profissional. Os respondentes são profissionais que estão no mercado de trabalho (empregados ou não).

3.1 Diagnóstico da situação-problema

O processo de triagem de currículos, apesar de toda tecnologia disponível, ainda passa por fatores subjetivos que podem estar mascarando um resultado aquém do esperado pelo recrutador, gerando possível maior custo de contratação e *turnover*. Com isso, a aplicação de novos métodos pode contribuir em processos seletivos mais efetivos.

3.2 Intervenção proposta

Observada a necessidade de mudança dos procedimentos estabelecidos no mercado quando relacionados à triagem de currículos, têm-se como proposta a propagação do Currículo Inclusivo, um modelo que combina a padronização na confecção do currículo e a adoção de um *score*, a partir de uma pontuação gerada, capaz de atender a expectativa do recrutador ao mesmo tempo que direciona o profissional ao estágio atual de carreira. Para esse Trabalho, o instrumento de coleta de dados foi baseado em situações de mercado, denominadas de Análise Profissional e Dimensões.

A Análise Profissional compreende os currículos captados na maior rede social profissional do mundo e/ou outros meios disponíveis e avaliados considerando as Dimensões, que compreendem, dentre outras coisas, à definição do estágio de carreira e são partes integrantes do Currículo Inclusivo. As seis dimensões dispostas consideram três temas importantes para avaliação do profissional: sua vivência, sua capacitação e seu envolvimento e interação com os meios que o cercam.

Assim, as seis dimensões definidas são:

- 1) Escolaridade, compreendendo a capacitação – cursos concluídos.
- 2) Experiência Profissional, compreendendo a vivência – anos de trabalho como empregado direto.
- 3) Experiência Empreendedora, compreendendo a vivência – anos de trabalho como sócio de um negócio.
- 4) Autenticidade virtual, compreendendo o envolvimento – criação de conteúdo.
- 5) Tecnologia, Inovação e Negócios (TIN), compreendendo envolvimento – desenvolvimento de tecnologia e atuação em projetos diversos e ações sociais.
- 6) Relacionamento Virtual, compreendendo a interação – redes sociais.

Para compor os resultados gerados, cada dimensão é composta por itens que a caracteriza. Nesse sentido, foram consideradas variáveis individuais para cada item dentro das dimensões e uma variável da própria dimensão. A primeira busca relacionar o grau de importância daquele item para a formação do *score* dentro da dimensão, a segunda é a relevância da dimensão no grupo de dimensões.

Figura 4: Método de *score*: Currículo Inclusivo

Dimensão - Escolaridade	Graduação	Pós-Graduação - MBA	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado	Variável (Vd)	Resultado
Referência - Diploma/Certificado	0,6	1	1,475	1,95	0,975	1,350	
Dimensão - Experiência Profissional	MPE (anos)	Média Empresa (anos)	Grande Empresa (anos)	Idioma (quantidade)	Cursos Extras (quantidade)	Variável	Resultado
Referência - Tempo/Qtde.	1	1,2	1,5	0,8	0,5	1,100	
Dimensão - Exper. Empreendedora	MPE (anos)	Média Empresa (anos)	Grande Empresa (anos)			Variável	Resultado
Referência - Tempo	1,2	1,7	2,1			1,150	
Dimensão - Autenticidade Virtual	eBook (entre 20 e 40 pgs.)	Material Conteudista (entre 41 e 80 pgs.)	Artigo (publicado)	Blog (por domínio)	Livro (acima de 80 pgs.)	Variável	Resultado
Referência - Qtde.	0,4	0,8	0,6	0,2	1	1,000	
Dimensão - Tecnologia, Inovação e Negócios	Aplicativo e afins (próprios)	Inovação e Empreendedorismo	Empreendedorismo Corporativo	Ações Sociais	Projetos	Variável	Resultado
Referência - Qtde.	0,6	0,45	0,45	0,2	0,3	0,900	
Dimensão - Relacionamento Virtual	Seguidores	Nota: Sugere-se a somatória dos seguidores e amigos de todas as redes sociais. Por critério do profissional, a quantidade informada pode ser apenas de redes sociais profissionais.				Variável	Resultado
Referência - Qtde.	1					0,500	
						Σ Vd = 6	

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base nas Dimensões e nos itens que a compõe, o Currículo Inclusivo, para alcançar o seu objetivo, considera um raciocínio matemático para alcançar o *score* do profissional:

$$\sqrt{\frac{(2 \times (Vn_{esc} \times Ref_{esc} \times Vd_{esc}) \times \sum(Vn_{exp} \times Ref_{exp} \times Vd_{exp}) + (Vn_{emp} \times Ref_{emp} \times Vd_{emp}) + (Vn_{tin} \times Ref_{tin} \times Vd_{tin}) + (Vn_{atv} \times Ref_{atv} \times Vd_{atv}))}{ConvDrev \times Vdrev}}$$

Onde:

Vn = variável de um item em uma dimensão / Ref = Referência de um item na dimensão

Vd = Variação da dimensão / Conv = Conversão de seguidores

Abreviando a fórmula, temos: $CI = \sqrt{\frac{(2 \times rDesc \times \sum(rDexp + rDemp + rDtin + rDaut))}{rDrev}}$

Em que:

rD = representa o resultado da dimensão gerado a partir do conjunto de itens.

Dentre as técnicas para consolidação de uma fórmula, adaptou-se a Prova direta, utilizando-se da lógica dos axiomas, teoremas e definições já existentes para a análise do Currículo Inclusivo (CI_{In}). Nessa estratégia, a proposta é a de que as hipóteses (h) são verdadeiras e, consequentemente, a conclusão (q) é verdadeira.

CI_{In} (h1) = Maior o *score* do profissional, maior a sua capacitação;

CI_{In} (h2) = Aumenta a padronização do currículo, aumenta a possibilidade de equidade no processo seletivo.

CI_{In} (h3) = Reduz o intervalo do *score* desejado, aumenta a possibilidade de encontrar o profissional ideal.

Diante dessas três hipóteses, conclui-se que:

CI_{In} (q) = O *score* do profissional, parametrizado por meio da padronização do currículo, resulta em equidade do processo de triagem e no aumento da possibilidade de seleção do profissional ideal.

Como o modelo considera ações completas para gerar a pontuação (ex.: graduação concluída), a falta de informações (ex.: graduação em andamento) é considerada seguindo o critério:

Resultado: Se $\sum Refs = 0$; utiliza-se a menor variável nos itens da dimensão e divide-se por 2, o que equivale ao peso de 50% do item de menor valoração.

Outro aspecto importante no conceito do Currículo Inclusivo está na variação da dimensão (Vd). Entende-se que, quanto maior a pontuação, maior a relevância da dimensão. Para esse

Trabalho, nesse eixo vertical, foi considerado 1 ponto para cada dimensão descrita (totalizando 6 pontos), distribuídos em acordo com o entendimento de valoração de cada dimensão.

Tabela 1: Variação da dimensão (Vd)

Dimensão	Pontuação	% Relevância
Escolaridade	1,350	22,5%
Experiência Profissional	1,100	18,3%
Experiência Empreendedora	1,150	19,2%
Autenticidade Virtual	1,000	16,7%
Tecnologia, Inovação e Negócios	0,900	15%
Relacionamento Virtual	0,500	8,3%
Total	6,000	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Esse tabelamento pode ser considerado como o padrão do método, sendo plenamente possível a revisão da pontuação em cada dimensão. Como as dimensões são compostas por itens que as individualizam, eles geram o grau de relevância entre as dimensões quando comparadas. Nesse eixo horizontal, a soma dos itens é igual ao máximo de valoração determinada para cada dimensão. Nesse aspecto, novamente foi utilizado o critério de pontuação máxima (até 6) dependendo da importância da dimensão.

Tabela 2: Soma das variáveis na dimensão

Dimensão	Soma das variáveis
Escolaridade	6,00
Experiência Profissional	5,00
Experiência Empreendedora	5,00
Autenticidade Virtual	3,00
Tecnologia, Inovação e Negócios	2,00
Relacionamento Virtual	0,50

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, o método propõe uma pontuação considerando os relacionamentos virtuais. Para isso, há um escalonamento entre número de seguidores em redes sociais e a pontuação para aplicação do método. Entende-se que, quanto mais seguidores o profissional tem, mais pontuação ele recebe em seu *score*. A justificativa desse entendimento está no crescimento e importância das redes sociais na vida pessoal e profissional.

Tabela 3: Conversão de seguidores

Conversão de seguidores			Conversão de seguidores		
De	Até	Pontuação	De	Até	Pontuação
2,01	4.999	6,00	1.000.000	1.999.999	0,90
5.000	49.999	5,00	2.000.000	2.999.999	0,80
50.000	99.999	4,00	3.000.000	3.999.999	0,60
100.000	299.999	3,00	4.000.000	4.999.999	0,40
300.000	499.999	2,00	5.000.000	9.999.999	0,25
500.000	999.999	1,00	10.000.000		0,10

Fonte: Elaborado pelo autor

4 RESULTADOS OBTIDOS

Visando preservar a identidade dos profissionais selecionados por meio de seus currículos na rede social LinkedIn, foi atribuída uma numeração de 1 a 119. Para consolidação dos resultados, os currículos foram divididos conforme sua pontuação, assim discriminada:

Tabela 4: Pontuação e perfil – Currículo Inclusivo

De	Até	Perfil	De	Até	Perfil
0,00	2,00	Iniciante (IN)	12,01	20,00	Influenciador Pleno (IP)
2,01	6,00	Trainee (TN)	20,01	40,00	Influenciador Sênior (IS)
6,01	12,00	Influenciador Júnior (IJ)	40,01		Influenciador Master (IM)

Fonte: Elaborado pelo autor

O termo Influenciador passa a ser adotado para, em princípio, adaptar-se à realidade de mercado em relação ao seu contexto, altamente utilizado para designar alguém que exerce impacto sobre um grupo de pessoas. Entende-se que, considerando o momento de carreira, a partir de um determinado nível, o profissional começa a atingir essa perspectiva (Nível IJ) também no ambiente empresarial em que está inserido.

4.1 Dados dos profissionais

Os profissionais são de 14 estados brasileiros diferentes, a maioria do sexo masculino (58,8%). Do total de homens, 55,7% são graduados e em torno de 19% pós-graduados (2,9% Mestres). Das mulheres, 61,2% são graduadas e um pouco mais de 18% pós-graduadas (2,0% Mestres). A faixa etária (nem todos informam) concentra a maior parte dos homens entre 25 e 34 anos (45,45%). Entre as mulheres, a maior quantidade está entre 16 e 24 anos (48,39%). Mais de 80% das mulheres têm até 34 anos.

4.2 Resultados da Pesquisa

Para apresentar os resultados, a primeira tarefa desse Trabalho foi interpretar os currículos selecionados quanto à sua confecção. Para isso, utilizou-se modelos sugeridos por especialistas em reportagens realizadas e datadas com última alteração em 2016^{iv} e 2020^v.

Nessa situação, se fez uma comparação visual do currículo gerado pelo profissional e as opções propostas pelos especialistas para se entender a variabilidade de confecção.

Quadro 2: Tipos de currículos

Tipo	Quantidade	%	Tipo	Quantidade	%
Estudante	21	9,3%	Vasta experiência	9	4,0%
Trainee	34	15,1%	CEO	7	3,1%
Analista	19	8,4%	Acadêmico	3	1,3%
Especialista	22	9,8%	Design	19	8,4%
Gerente	18	8,0%	Foto	38	16,9%
Diretor	12	5,3%	Outros	23	10,2%

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de serem 119 currículos selecionados, foram gerados um total de 225 situações. Isso aconteceu porque alguns currículos se encaixavam em mais de um tipo. De qualquer maneira, percebe-se a grande variedade de currículos, alguns com conceitos considerados ultrapassados dependendo da área de atuação (com foto). Ao recrutador, considerando o tempo médio de até 30 segundos para analisar, parece ser um desafio complexo, pois, há muitos currículos sendo recebidos ao mesmo tempo que são de tipos diferentes. Além disso, 53 currículos apresentaram mais de 1 página, o que corrobora com a complexidade da análise.

4.2.1 O modelo Currículo Inclusivo

Para testar o modelo, foram adaptados todos os 119 currículos selecionados. Apesar de sugerir certa complexidade, a padronização das informações colaborou para um rápido preenchimento. O que demorou certo tempo esteve relacionado em encontrar as informações dos itens para serem incluídas em cada dimensão. Essa demora aconteceu pela variedade de tipos de currículos existentes.

Para o preenchimento utilizou-se planilha eletrônica, devidamente montada para esse fim.

Tabela 5: Preenchimento dos dados – Currículo Inclusivo

CURRÍCULO INCLUSIVO							
Dimensão - Escolaridade	Graduação	Pós-Graduação - MBA	Mestrado	Doutorado	Pós-Doutorado	Variável (Vd)	Resultado
Pontuação	3,050	3,500	4,250	4,950	5,000	1,35	7,20
Variável	0,600	1,000	1,475	1,950	0,975	6,000	6,00
Referência - Diploma/Certificado	X	X				1,35	
Escolaridade corrigida	3,05	3,5				Pós Doc	50%
Dimensão - Experiência Profissional	MPE (anos)	Média Empresa (anos)	Grande Empresa (anos)	Idioma (quantidade)	Cursos Extras (quantidade)	Variável	Resultado
Referência - Tempo/Qtde.	6,0	5,0	8,0	2		1,10	28,16
Variável	1,000	1,200	1,500	0,800	0,500	5,00	5,00
Dimensão - Exper. Empreendedora	MPE (anos)	Média Empresa (anos)	Grande Empresa (anos)			Variável	Resultado
Referência - Tempo	6,0	5,0	8,0			1,15	37,38
Variável	1,200	1,700	2,100			5,000	5,00
Dimensão - Autenticidade Virtual	eBook (entre 20 e 40 pgs.)	Material Conteudista (entre 41 e 80 pgs.)	Artigo (publicado)	Blog (por domínio)	Livro (acima de 80 pgs.)	Variável	Resultado
Referência - Qtde.						1,00	0,10
Variável	0,400	0,800	0,600	0,200	1,000	3,00	3,00
Dimensão - Tecnologia, Inovação e Negócios	Aplicativo e afins (próprios)	Inovação e Empreendedorismo	Empreendedorismo Corporativo	Ações Sociais	Projetos	Variável	Resultado
Referência - Qtde.						0,90	0,10
Variável	0,600	0,450	0,450	0,200	0,300	2,000	2,00
Dimensão - Relacionamento Virtual	Seguidores	Conversão	<small>Nota: Sugere-se a somatória dos seguidores e amigos de todas as redes sociais. Por critério do profissional, a quantidade informada pode ser apenas de redes sociais profissionais.</small>			Variável	Resultado
Referência - Qtde.	1	6,00				0,50	3,00
						Σ Vd = 6,00	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na dimensão Escolaridade, há uma particularidade. Como os estudos são de certa forma sequenciais, foram adotados uma pontuação por titulação. Quanto maior o título, maior a pontuação. Entretanto, apesar do pós-doutorado ser o último grau relacionado, não há o mesmo peso acadêmico. Com isso, foram considerados 50% da variável atribuída ao doutorado. O “x” nessa dimensão identifica que o profissional concluiu o curso em questão. No exemplo, a graduação e a pós-graduação foram concluídas. Para todas as dimensões, os campos em cor verde identificam as informações necessárias que devem ser preenchidas pelos profissionais. Os resultados gerados apresentam o perfil dos profissionais considerando o método sugerido nesse Trabalho.

Tabela 6: Perfil dos currículos

Tipo	Qtde.	%	Tipo	Qtde.	%
IN	39	32,77	IP	4	3,36
TR	45	37,82	IS	0	0,00
IJ	31	26,05	IM	0	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a falta de padronização dos currículos coletados, é muito provável que alguns itens não são informados pelos profissionais, reduzindo seu *score*. Essa perspectiva é percebida pelos resultados gerados:

→ Dos currículos como IP, apenas 1 curso extra foi informado. No perfil IJ foram 184 cursos informados pelos profissionais. Apesar disso, apenas os Currículos 31, 70 e 71 somados possuem 57 cursos, representando 30%.

→ Na dimensão Empreendedora, apenas cinco profissionais citam atuação, o que representa menos de 5%.

→ Apenas 1 profissional citou material conteudista (Currículo 53). A mesma situação acontece com os artigos científicos, em que apenas 1 profissional citou sete artigos (Currículo 28).

→ As ações sociais, tão solicitadas pelas empresas, têm apenas 9 profissionais citando-as. Desse total, 5 são mulheres (Currículos 31, 41, 47, 66 e 75). Das 15 ações sociais citadas, 9 são ou foram realizadas pelas mulheres.

→ Os projetos, que são importantes fontes de contribuição para uma empresa, foram informados por apenas um profissional (Currículo 29).

Esses resultados apresentados reforçam a necessidade de padronização do currículo como forma de se conhecer mais profundamente o candidato, além de ser possível uma avaliação mais equitativa entre os currículos, pois, pelos modelos apresentados pelos profissionais e analisados nessa Pesquisa, a triagem realizada pelo recrutador pode estar centrada apenas na dimensão Experiência Profissional, o que é refutado pela atual conjuntura das empresas.

5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O Currículo Inclusivo propõe uma nova perspectiva ao processo de triagem. O modelo, ao sugerir padronização dos dados resolve um dos principais problemas percebidos nos currículos analisados: a falta de informações relevantes ao recrutador. Por outro lado, a adoção de um *score* permite duas vertentes:

1) Ao recrutador, a seleção em acordo com critérios pré-definidos (como, por exemplo, o perfil ou ainda um intervalo).

Tabela 7: Processo de triagem – Currículo Inclusivo - exemplo

Pontuação	7,02	Tabela de Aceitação			
Perfil desejado	IJ	%	De	Até	Perfil
			0,00	3,50	Abaixo do Perfil
		-50%	3,51	4,90	Perfil Regular
		-30%	4,91	6,30	Perfil Baixo
		-10%	6,31	7,01	Perfil Potencial -
		0%	7,02	9,11	Perfil Ideal
		30%	9,12	10,51	Perfil Potencial +
		50%	10,52	11,21	Perfil Alto
		60%	11,22	11,92	Perfil Excelente
		70%	11,93		Acima do Perfil

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesse exemplo, o recrutador, ao propor um profissional com perfil desejado IJ (com pontuação média 7,02), cria um intervalo de aceitação dos currículos dos candidatos. A ideia é a de que, profissionais com pontuação acima ou abaixo do intervalo determinado, podem não gerar os resultados esperados e causar conflitos futuros, aumentando *turnover*.

2) Ao profissional, a possibilidade de avaliação de carreira.

Figura 5: Análise de carreira – Currículo Inclusivo – exemplo

Impacto na Carreira	Pontuação Geral	Relevância Geral	Relevância na Carreira
Dimensão Escolaridade	28,69	24,42%	81,34%
Item	Pontuação Geral	Relevância s/ os Itens	Relevância na Carreira
Graduação	1,830	8,61%	100,00%
Pós-Graduação - MBA	3,500	16,47%	100,00%
Mestrado	6,269	29,50%	100,00%
Doutorado	9,653	45,42%	100,00%
Pós-Doutorado	0,000	0,00%	25,00%

Impacto na Carreira	Pontuação Geral	Relevância Geral	Relevância na Carreira
Dimensão Experiência Profissional	51,70	44,01%	59,12%
Item	Pontuação Geral	Relevância s/ os Itens	Relevância na Carreira
MPE (anos)	0,000	0,00%	0,00%
Média Empresa (anos)	6,000	12,77%	33,33%
Grande Empresa (anos)	37,500	79,79%	100,00%
Idioma (quantidade)	0,000	0,00%	0,00%
Cursos Extras (quantidade)	3,500	7,45%	23,33%

Impacto na Carreira	Pontuação Geral	Relevância Geral	Relevância na Carreira
Dimensão Experiência Empreendedora	13,80	11,75%	22,30%
Item	Pontuação Geral	Relevância s/ os Itens	Relevância na Carreira
MPE (anos)	12,000	100,00%	33,33%
Média Empresa (anos)	0,000	0,00%	0,00%
Grande Empresa (anos)	0,000	0,00%	0,00%

Impacto na Carreira	Pontuação Geral	Relevância Geral	Relevância na Carreira
Dimensão Autenticidade Virtual	14,80	12,60%	4,93%
Item	Pontuação Geral	Relevância s/ os Itens	Relevância na Carreira
eBook (entre 20 e 40 pgs.)	0,400	2,70%	1,00%
Material Conteudista (entre 41 e 80 pgs.)	10,400	70,27%	13,00%
Artigo científico	3,000	20,27%	5,00%
Blog (por domínio)	0,000	0,00%	0,00%
Livro (acima de 80 pgs.)	1,000	6,76%	1,00%

Impacto na Carreira	Pontuação Geral	Relevância Geral	Relevância na Carreira
Dimensão Tin	5,99	5,09%	3,33%
Item	Pontuação Geral	Relevância s/ os Itens	Relevância na Carreira
Aplicativo e afins (próprios)	1,800	27,07%	3,00%
Inovação e Empreendedorismo	0,450	6,77%	1,00%
Empreendedorismo Corporativo	1,800	27,07%	4,00%
Ações Sociais	0,200	3,01%	1,00%
Projetos	2,400	36,09%	8,00%

Impacto na Carreira	Pontuação Geral	Relevância Geral	Relevância na Carreira
Dimensão Relacionamento Virtual	2,50	2,13%	0,55%
Item	Pontuação Geral	Relevância na Carreira	
Seguidores	2,500	0,55%	

Fonte: Elaborado pelo autor

O profissional, ao ter uma visão generalizada da sua carreira, pode direcionar suas ações para ampliar sua pontuação e, mais que isso, agregar valor à sua formação profissional. Para isso, o Currículo Inclusivo propõe três linhas de referência:

- Pontuação Geral: É o total gerado na Dimensão a partir dos dados informados.
- Relevância Geral: É o peso de uma Dimensão em relação ao total de todas as Dimensões. Nesse caso, quanto maior o peso (%), mais relevante é a Dimensão, entretanto, mais reflete a deficiência das demais Dimensões.
- Relevância na Carreira: Para cada Dimensão, há uma meta estabelecida. Esse indicador representa o % alcançado.
- Relevância s/ os Itens: É o peso de um item (pontuação alcançada) em relação aos demais Itens de uma Dimensão. Nesse caso, quanto maior o peso (%), mais relevante é o item na Dimensão, entretanto, mais reflete a deficiências dos demais Itens.

Nesse exemplo, o profissional tem doutorado (as evoluções constam com 100% em Relevância na Carreira) e 25% no pós-doutorado, pois os seus estudos estão paralisados. Caso constasse “em andamento”, o indicador apontaria 50%. Nas outras dimensões, a Relevância na Carreira está direcionada ao cumprimento de metas. Por exemplo, na dimensão Experiência Profissional – item cursos extras, o profissional tem um desempenho de 23,33%. Isso significa que atingiu esse percentual da meta durante a sua carreira. Nessa mesma dimensão, o profissional tem um desempenho de 78,45% em Relevância sobre os itens – Grande Empresa (anos). Esse dado significa que o peso associado ao item e o tempo de trabalho em uma grande empresa estão representando o percentual informado. A interpretação para isso é que há uma concentração da sua atuação nesse item (o que necessariamente não é algo ruim), mas que merece atenção quando comparado aos demais itens da dimensão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por um profissional em um processo de recrutamento e seleção, especificamente na atividade de triagem, deve considerar as necessidades atuais: produtividade e efetividade. A produtividade está na rapidez com que um currículo é selecionado ou descartado e a efetividade está na certeza de que o currículo selecionado está em acordo com a expectativa dos recrutadores. Entretanto, com o modelo atual, em que a confecção fica a cargo do profissional, nem recrutador e nem candidatos atingem a expectativa. Com isso, há uso da subjetividade na triagem de currículos.

O Currículo Inclusivo vem para preencher essa lacuna. Ao padronizar o processo de confecção, cria uma equiparação de informações, importante requisito para gerar produtividade. Ao definir um *score*, permite ao recrutador criar um critério de seleção em acordo com a sua expectativa, gerando efetividade. Além disso, promove uma avaliação do momento de carreira do profissional, permitindo um direcionamento das ações e entendimento dos pontos fortes e de

necessidade de melhoria. Assim, é possível afirmar que o Currículo Inclusivo pode ser utilizado em processos de triagem para a busca do Profissional ideal.

Todavia, como um modelo híbrido, as sugestões de estudo futuro propõe a alteração dos pesos das dimensões e dos itens que a compõe para avaliar os resultados. No modelo padrão, a escolaridade é a que detém a maior força de peso. Em um segmento ou cargo distinto, outra dimensão pode ser mais relevante.

Por fim, entende-se que novos métodos provocam desconfianças e, muitas vezes críticas. O Currículo Inclusivo vem para, no mínimo, criar uma discussão sobre um tema tão pouco explorado no mercado, a confecção de currículo e seu impacto na triagem. Quem ganha com isso é o recrutador e o profissional, ávidos por uma aproximação mais equitativa. Indústrias e varejistas, por exemplo, com grande número de funcionários, podem ser beneficiadas com esse modelo na tentativa de reduzir o tão temido *turnover*, ainda um problema recorrente.

REFERÊNCIAS

Barreto, J. C. **Currículo Inclusivo: Em busca do Profissional ideal**. Amazon: Livros, 2020.
Bohlander, G. W.; Snell, S.; Sherman, A. **Administração e recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Carvalho, I. M. V. *et al.* **Recrutamento e seleção por competências**. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

Dutra, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

Robbins, S. P.; Decenzo, D. A., Wolter, R. **A nova administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014

Rodrigues, A.; Assmar, E. M.; Jablonski, B. **Psicologia Social**. Petrópolis: Vozes, 2015.

Notas:

ⁱ Disponível em <https://www.dicio.com.br/equidade/>. Acesso em 02/07/2021.

ⁱⁱ Disponível em <http://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2016/10/veja-o-que-os-recrutadores-mais-olham-no-curriculo.html>. Acesso em 21/03/2020.

ⁱⁱⁱ Disponível em <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/04/16/30percent-dos-recrutadores-afirmam-que-eliminam-curriculo-em-ate-10-segundos-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em 21/03/2020.

^{iv} Disponível em <https://exame.com/carreira/10-modelos-de-curriculo-para-todos-os-gostos-e-perfis/>. Acesso em 19/0/2020.

^v Disponível em <https://exame.com/carreira/12-modelos-de-curriculo-para-baixar-e-preencher/>. Acesso em 19/06/2020.