

Repositório ISCTE-IUL

Deposited in *Repositório ISCTE-IUL*:

2023-03-09

Deposited version:

Accepted Version

Peer-review status of attached file:

Peer-reviewed

Citation for published item:

Monteiro, D. & Alturas, B. (2012). A adoção do e-Recruitment: O caso Português: Estudo das limitações e possibilidades nas perspetivas do candidato e do recrutador. In Rocha, Á., Calvo-Manzano, J. A., Reis, L. P., and Cota, M. P. (Ed.), 7th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI 2012) . (pp. 35-40). Madrid: IEEE.

Further information on publisher's website:

<https://ieeexplore.ieee.org/document/6263189>

Publisher's copyright statement:

This is the peer reviewed version of the following article: Monteiro, D. & Alturas, B. (2012). A adoção do e-Recruitment: O caso Português: Estudo das limitações e possibilidades nas perspetivas do candidato e do recrutador. In Rocha, Á., Calvo-Manzano, J. A., Reis, L. P., and Cota, M. P. (Ed.), 7th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI 2012) . (pp. 35-40). Madrid: IEEE.. This article may be used for non-commercial purposes in accordance with the Publisher's Terms and Conditions for self-archiving.

Use policy

Creative Commons CC BY 4.0

The full-text may be used and/or reproduced, and given to third parties in any format or medium, without prior permission or charge, for personal research or study, educational, or not-for-profit purposes provided that:

- a full bibliographic reference is made to the original source
- a link is made to the metadata record in the Repository
- the full-text is not changed in any way

The full-text must not be sold in any format or medium without the formal permission of the copyright holders.

A adoção do e-Recruitment: o caso português

Estudo das limitações e possibilidades nas perspetivas do candidato e do recrutador

Dinis Monteiro

DCTI

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Lisboa, Portugal

dns.monteiro@gmail.com

Bráulio Alturas

ADETTI-IUL

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Lisboa, Portugal

braulio.alturas@iscte.pt

Resumo— O presente artigo pretende averiguar quais os fatores que condicionam ou limitam a adoção e uso de ferramentas de recrutamento *online*. De que forma se podem circunscrever e que novas implementações ou melhorias podem ser introduzidas. Foram estudadas as duas perspetivas intervenientes no processo, ou seja, candidato e recrutador. Para a recolha dos dados, e tendo como base o mercado laboral português, realizamos um estudo exploratório conduzido através de um conjunto de entrevistas semi-estruturadas a um grupo de utilizadores tipo.

Palavras-chave: análise de requisitos, e-Recruiting, recrutamento online, validação de hipóteses, websites de emprego

I. INTRODUÇÃO

Hoffman [10] descreve o *e-Recruitment*, também conhecido como recrutamento *online* ou *cybercruiting*, como a utilização da Internet para a pesquisa de candidatos, seleção, comunicação e gestão de todo o processo de recrutamento. Existem diversas ferramentas que podem auxiliar os departamentos de Recursos Humanos (RH) no processo de recrutamento *online* [4]. Desde sistemas de gestão de contratações (*Hiring Management System*), *job boards*, ferramentas de pesquisa vertical, redes sociais profissionais, *websites de freelancers* ou de integração de *social media*.

Na Europa o *e-Recruitment* sofreu um aumento exponencial entre os anos 2001 e 2004 [1]. No entanto, estudos indicam que 75% dos candidatos a um emprego sentem dificuldades em ter sucesso utilizando-o [2]. Como em qualquer mecanismo existem vantagens e desvantagens. No caso do *e-Recruitment* foram compiladas por Linda [1]. Segundo Butler [3] os serviços de recrutamento *online* podem ser vistos como comunidades virtuais e sociais e não apenas sob o ponto de vista instrumental. Por sua vez, Jansen, Ettinger e Wilderom [11] referem que os utilizadores de *e-Recruitment* pretendem manter distanciamento entre vida privada e profissional. Deste modo, os elementos e funcionalidades a adicionar a estas ferramentas deverão ser sujeitas a uma avaliação prévia. De acordo com as condicionantes referidas pela literatura científica da área, e fazendo o artigo parte integrante de uma implementação técnica de uma ferramenta de apoio à decisão na área do recrutamento e seleção, iremos procurar responder às duas seguintes questões de investigação.

Que limitações são detetadas e percecionadas por candidatos e recrutadores no uso de ferramentas de *e-Recruitment*? Que novas implementações técnicas e funcionalidades podem melhorar a experiência de utilização, eficiência e eficácia na perspetiva dos utilizadores?

Para respondermos às questões foi realizado um estudo exploratório a dois grupos de utilizadores tipo: candidatos e empregadores. Procuramos assim concretizar três objetivos específicos, os quais são apresentados na metodologia.

II. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de agregação de pessoas funciona como um esquema de filtragem e ocorre quando determinada empresa ou organização necessita de substituir ou aumentar o seu quadro de funcionários [6]. O empregador escolhe quais os fatores a considerar de acordo com os valores, características humanas desejadas, cultura interna e especificidades do cargo (análise da função). A procura incide em pessoas que possuam estas características em elevado grau. Há um mercado de procura e oferta que está condicionado à adequação entre aquilo que é procurado pelo empregador e o que é oferecido pelos candidatos. Existe interesse no conhecimento/seleção mútua e uma escolha recíproca. De acordo com Chiavenato [6] a seleção pode definir-se como a análise, avaliação e escolha dos candidatos em função das informações e especificações exigidas para desempenhar o cargo.

Segundo o mesmo autor, o processo de agregar pessoas pode subdividir-se em duas abordagens. A tradicional e moderna, sendo o recrutamento e seleção duas fases de um mesmo processo.

O processo de contratação desenrola-se por seis etapas [14].

- a) *Análise da função.*
- b) ***Recrutar e atrair candidatos,***
- c) ***Classificar os candidatos.***
- d) ***Contactar os candidatos.***
- e) *Fechar o acordo com o candidato.*
- f) *Integrar o novo empregado.*

O nosso interesse recairá nas tarefas e etapas que são normalmente passíveis de efetuar via *online*. Alíneas *b*, *c* e *d*.

III. RECRUTAMENTO *ONLINE*

Existe diversa literatura que incide sobre a percepção dos utilizadores em relação ao uso de ferramentas de recrutamento *online*. Furtmüller, Wilderom e van Dick [8] conduziram um estudo sobre a forma de motivar os membros de um *website* austríaco de *e-Recruitment* a manterem os seus perfis atualizados e participarem neste ativamente e a longo prazo.

É esperado pelos inquiridos, que num *website* de emprego destinado a pessoas com habilitações superiores, a qualidade das ofertas seja correspondente. É revelado desinteressante a adesão à comunidade se o *website* atrair muitas pessoas com interesses profissionais dispersos. Estas deverão estar organizadas em torno de nichos, os quais partilham uma identidade social e profissional idêntica. Foi mencionado que a exclusividade de acesso a determinadas ofertas é um fator motivacional importante. É igualmente sugerido que os utilizadores registados devam ter uma participação ativa no desenvolvimento e manutenção do *website*. Uma das formas de gerar dinamismo é através dos desafios *online* criados e mantidos pela comunidade [8]. É ainda destacado que os utilizadores estão interessados em saber que carreiras profissionais têm ex-colegas de estudo. Deve-se privilegiar o contacto entre conhecidos de modo a prolongarem essas conexões de forma *online*. O contacto entre desconhecidos pode ser interessante para a troca de experiências sobre (ex-) escolas ou (ex-) empregadores, nomeadamente quanto ao modo de recrutamento, ambiente de trabalho ou salário. Foi destacada a possibilidade de ter dois tipos de perfis. Um visível aos empregadores e outro aos amigos, e que possam ser ajustados à área profissional. É ainda visto como interessante a localização dos membros. A título de exemplo, se um ex-colega de estudo se encontra a trabalhar na mesma empresa ou na mesma área geográfica. Foi concluído que as plataformas de *e-Recruitment* apenas se mostram sustentáveis se forem altamente participativas, inovadoras e estiverem organizadas em torno de nichos de utilizadores. Estes devem partilhar interesses comuns e uma identidade social e profissional similar [8].

Complementarmente, um estudo sobre *websites* holandeses de *e-Recruitment* tem algumas conclusões coincidentes [11]. As pessoas procuram trocar experiências sobre possíveis empregadores, isto é, com outras pessoas que tenham conhecimento de causa sobre determinada organização. Este aspecto aparenta ser importante quanto à atividade dos membros, isto é, reuso do sistema. É coincidente com o estudo anterior que o *website* deverá focar-se apenas no nicho da carreira profissional. É demonstrado pelos inquiridos ser importante um resumo de atividades quanto às visualizações do perfil ou número de candidatos a uma determinada oferta, assim como a atualização de estados sobre a disponibilidade das mesmas. Foi ainda sugerida a realização de feiras de emprego em formato digital.

Ao nível técnico é comum conteúdo não renovável, falta de instruções sobre a forma de funcionamento dos sistemas, páginas longas, desorganizadas e problemas de navegação interna [13]. É revelado que os utilizadores pretendem ver implementadas ferramentas de pesquisa extensa e detalhada, que ofereçam melhores resultados que a concorrência e que possuam uma interface amigável e sejam eficazes [8] [11] [13].

É referido por Galanaki [9] que as candidaturas efetuadas via *online* requerem menos esforço e custos aos candidatos que o método tradicional. Por isso, a fraca segmentação do mercado é um dos maiores entraves ao uso da Internet como meio para recrutar. Isto repercute-se em elevados números de candidaturas com altas taxas de desadequação às ofertas profissionais [5] [7] [9] [12]. Pesquisas indicam que um terço dos empregadores tem problemas ao utilizar ferramentas de *e-Recruitment*. 74% Referem-se ao grande número de candidatos desadequados. Em sentido inverso, se a segmentação for utilizada corretamente é mencionada como uma das maiores vantagens [14].

Outros dos problemas dizem respeito à dificuldade em conciliar processos *online* e *offline*, dificuldades de ordem técnica e operacional, indispensabilidade do fator humano em algumas fases do processo, excessiva transparência de dados privados, informação incorreta propositada, falsificação da autoria dos testes de aptidão técnica, discriminação em relação a não utilizadores, dificuldades técnicas ao nível da tecnologia ou alinhamento de processos [1] [12] [14].

Quanto às vantagens para o empregador, destacam-se a redução de tempo, flexibilização e automatização do processo de recrutamento e seleção. Estará disponível 24 horas por dia, acessível a pequenos negócios e possibilita uma menor ocupação de meios físicos e RH. Leva ainda ao reforço da imagem corporativa e da reputação [1] [14].

Com base nestes estudos elaboramos os dois guiões de entrevista semi-estruturada.

IV. METODOLOGIA

A. *Objetivos da pesquisa*

a) Validar a existência (ou não) das dificuldades e proposições concluídas pelos estudos apresentados na literatura relacionada. O foco recaiu no mercado laboral português na ótica dos utilizadores de *e-Recruitment*.

b) Apurar dificuldades e obstáculos de ordem processual e técnica, denunciados por candidatos e empresas, nas várias etapas do processo de recrutamento e seleção.

c) Apurar novas hipóteses de implementação.

B. *Participantes*

Tivemos dois tipos de amostra com guiões de entrevista distintos. Aos candidatos foram realizadas seis entrevistas semi-estruturadas. A seleção ocorreu de modo aleatório, mas respeitando as seguintes condicionantes de forma impreterível.

- Trabalhadores qualificados desempregados ou não, recém-licenciados e trabalhadores qualificados no geral, associados ou pertencentes a ordens.

Mediante estes requisitos, quatro dos potenciais candidatos entrevistados encontram-se a realizar mestrado e dois possuem como habilitação académica a licenciatura. O grupo foi dividido equitativamente por género e situação profissional. Três estão empregados e três desempregados. A média de idades é 29.8 anos. Ao nível das áreas profissionais, a amostra dividiu-se por cinco áreas de conhecimento distintas.

No caso da amostra dos empregadores é apresentado como requisitos:

- A organização ser uma empresa, principalmente PME.

Com base nestas condições procedemos à realização das entrevistas a quatro pessoas responsáveis pelo departamento de RH das respetivas empresas. Em termos de dimensão, esta amostragem dividiu-se por uma grande, duas médias e uma microempresa.

C. Procedimento experimental

As entrevistas aos candidatos foram realizadas em regime presencial. Tiveram como duração cerca de 40 minutos e foram gravadas em suporte digital. A transcrição para o plano escrito e análise da informação decorreu de forma anónima de modo a não influenciar a interpretação e o cruzamento dos dados.

Quanto aos responsáveis de RH optou-se pela entrevista escrita por uma questão de disponibilidade dos intervenientes.

D. Entrevistas e análise dos dados

Ambas as entrevistas dividiram-se em duas partes quanto aos requisitos de recolha de dados. Na primeira pretendeu-se respostas de cariz qualitativo para averiguar aspectos ao nível da perceção e experiência de utilização. Na segunda a recolha incidiu em dados quantitativos de forma a determinar graus de intensidade face às hipóteses colocadas.

E. Análise dos dados

A análise foi dividida pelos dois tipos de utilizadores. Primeiramente foram abordados os resultados dos potenciais candidatos e de seguida procedeu-se à análise dos resultados das entrevistas às empresas enquanto organismos recrutadores. Sempre que se mostrou necessário procedemos a transcrições de excertos e cruzamentos de depoimentos.

V. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES E RESULTADOS

A. Pessoa singular: candidatos

1) *Começamos por questionar quais os meios e quais as ferramentas que são utilizadas na procura de emprego. Procuramos avaliar se o crescimento ao nível da adoção do e-Recruitment [1] também ocorreu em Portugal.*

A opinião de todos os entrevistados é unânime. O principal meio utilizado na procura de emprego é a Internet mediante o uso frequente de *job boards*. Destacam-se nesta categoria os tradicionais *websites* de âmbito privado, Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), agências de emprego e trabalho temporário. Apenas um entrevistado disse usar ativamente redes sociais profissionais, no caso o *LinkedIn* (pt.linkedin.com). Outro admite receber ofertas provenientes de ex-universidades através de *newsletters*.

2) *É esperado que os websites dirigidos a um público-alvo com instrução superior apresentem qualidade elevada ao nível das ofertas [8]. Pretendeu-se analisar se esta proposição se confirma e que outras expectativas são apresentadas.*

Três pessoas mencionaram o desejo em ter acesso a ofertas mais interessantes, de qualidade superior e adequadas a este tipo de público-alvo. É esperado que não apareçam ofertas desajustadas, de fraca qualidade, com pouca informação,

incompletas ou dúbias. Que seja uma ferramenta competente e eficaz no que se predispõe a fazer. Foi ainda referido o desejo de que as ofertas sejam atualizadas quanto ao estado e que a remuneração seja apresentada para evitar surpresas desagradáveis ou percas de tempo com fases mais adiantadas.

3) *A utilização das ferramentas de e-Recruitment pode gerar um uso descartável. Um candidato procura emprego e após encontra-lo deixa de usar a ferramenta [8]*

Todos os entrevistados dizem voltar a utilizar as ferramentas de *e-Recruitment* mesmo que estejam empregados ou tenham encontrado um novo emprego. Entre as razões apontadas está poderem surgir melhores oportunidades profissionais, ter conhecimento de quais os tipos de ofertas que circulam mais ativamente em dado momento e que competências técnicas ou habilitações são exigidas.

“Quando estava empregada, todos os dias via as ofertas de emprego. Uma pessoa tem de se manter atualizada sabendo quais as características que estão a pedir.”

Outro dos motivos diz respeito à possibilidade de conhecer novas empresas e portefólios no mercado. Por último, um fator motivador de regresso é a precariedade e consequente insegurança do posto de trabalho atual.

“... hoje uma pessoa está bem profissionalmente e amanhã pode estar mal ao ficar desempregada.”

4) *Segundo Furtmüller, Wilderom e van Dick [8] existem atividades sugeridas pelos utilizadores como sendo fatores motivadores para o regresso aos websites de e-Recruitment.*

Dois dos candidatos mencionam que se existirem mais e melhores ofertas de emprego, seria por si só, um fator motivador de regresso. Outros dos fatores apontados refere-se à atualização do estado das ofertas, transparência do processo e fiabilidade dos perfis presentes no sistema. Dois entrevistados referem que a curiosidade motiva a atividade.

“Gostaria de saber alguns dados sobre o candidato selecionado para averiguar as competências ou qualificações dele e fazer termo de comparação comigo.”

“Gostava de ter certezas em relações aos perfis. Saber se este corresponde mesmo à pessoa que diz ser.”

Foi demonstrado o interesse em ter conteúdos ou desafios que aliciassem a trabalhar em determinada empresa ou que valorizasse e distinguisse os perfis. É sugerida que as empresas possam ter material audiovisual ou multimédia que mostre o ambiente, as pessoas e o espaço de trabalho. É referido como sendo útil, para futuras situações de desemprego, o agrupar e catalogar de empresas por listas de interesse. Outra das sugestões prende-se com a avaliação qualitativa das ofertas.

5) *Uma das principais preocupações nestes sistemas está relacionada com a necessidade de os utilizadores manterem os dados atualizados nos perfis e currículos profissionais [8].*

Três entrevistados confirmam mantê-los. Os restantes referiram que têm perfis e currículos profissionais *online*, mas estão incompletos ou desatualizados. Além disso, a partilha de informação privada gera alguma desconfiança.

“Tenho apenas no LinkedIn, mas não visito o website com regularidade. O currículo não está completo, nem atualizado.”

“Tenho, mas está desatualizado e incompleto. Admito certas reservas em colocar alguns dos meus dados pessoais.”

Como forma de aumentar a confiança neste tipo de ferramentas, foi lembrado por um dos entrevistados que a aliança a ordens profissionais ou instituições de reconhecida competência e seriedade poderia aumentar a confiança.

“Facilitaria a partilha dos meus dados pessoais se a ferramenta fosse certificada por ordens ou outras instituições de reconhecido mérito.”

Os restantes entrevistados mostraram-se receptivos quando questionados sobre esta possibilidade de certificação de identidades virtuais por terceiras entidades de confiança. As razões apontadas foram a credibilidade dada ao perfil e diferenciação positiva face aos outros utilizadores.

“Seria uma forma de credibilizar o meu perfil e identidade. Tornar-se-ia um fator de diferenciação face aos demais.”

6) *O e-Recruitment tem tendência a gerar um número elevado de candidaturas, muitas das quais desadequadas. Assim, poderá haver mais pessoas a serem excluídas e ignoradas pelo recrutador* [5] [7] [9] [12].

Todos os inquiridos confirmam a existência concreta e recorrente desta situação.

“95% das vezes não existe qualquer resposta ou feedback.”

“O habitual é enviar o currículo e as empresas demorarem semanas a responder ou até nem o chegarem a fazer”.

Foi referida a existência por vezes de respostas automáticas. Contudo não oferecem qualquer garantia de que o currículo tenha sido lido, arquivado ou apagado.

“Seria interessante um mecanismo que permitisse saber se o currículo enviado foi lido, apagado ou se está em espera para ser analisado. Que houvesse algum feedback.”

7) *A falta de contacto humano durante o processo de recrutamento é muitas vezes apontado como uma das desvantagens do e-Recruitment* [14].

Metade da amostra afirma não percecionar esta dificuldade se existir entrevista presencial. Os três restantes referem que, mesmo esta existindo, há em algum ponto do processo a falta de contacto humano. Entre as razões está a ausência de contato interpessoal e a dificuldade de transparecer valores pessoais, como a capacidade de comunicação ou a apresentação em público.

“Há sempre a sensação de não mostrarmos aquilo que somos através destes processos mecanizados e impessoais. Se for contato por videoconferência a sensação ainda é maior.”

“Em certas empresas prefiro entregar o currículo em mão e poder falar com as pessoas. Dá uma maior certeza de que o currículo ficou entregue e conhece-se a organização.”

8) *Muitas das oportunidades de emprego encontram-se nas grandes cidades. As pessoas fora desses centros fazem longas deslocações para entrevistas e testes de aptidão.*

Todos os entrevistados confirmam a existência deste problema. Como seria expectável, foram os quatro candidatos que habitam fora dos principais centros urbanos que mais o destacam.

“Perco tempo e dinheiro porque o trabalho na área que procuro está em Lisboa. Cada vez mais há entrevistas ou testes faseados em vários dias e os gastos monetários aumentam.”

“É necessário perder horas ou dias de trabalho para passar por esses longos processos sem nenhuma garantias.”

O problema é agravado se o candidato estiver empregado. A videoconferência foi apontada como uma possível forma de o contornar.

9) *A fraca segmentação do mercado é um dos maiores problemas do e-Recruitment* [5] [7] [9] [12]. *Contudo, se realizada corretamente pode resultar numa vantagem* [14].

A segmentação de competências foi caracterizada como sendo “mais eficaz”, “capaz de eliminar concorrência” ou “reduzir o número de pessoas com acesso”.

“Numa altura em que há cada vez mais pessoas formadas, seria uma forma de ter acesso a coisas que outros não têm.”

Dois dos entrevistados, apesar de concordarem com a hipótese, deixam os seguintes alertas.

“Uma pessoa que esteja a pensar mudar de área não consegue visualizar o tipo de requisitos que são pedidos.”

“Gostava se coincidisses com as minhas habilitações académicas ou profissionais. Caso contrário, sinto-me discriminado. Uma solução seria eu não ver as ofertas.”

10) *É referido por Furtmüller, Wilderom e van Dick* [8] *que os desafios gerados e mantidos pela comunidade são uma forma de criar interatividade. Pretendemos saber o ponto de vista em relação aos desafios de aptidão técnica.*

A validação da aptidão técnica pelo sistema foi analisada positivamente por todos os entrevistados. Nomeadamente a segmentação, limitação de acesso e teste de conhecimentos.

“Há muitos cursos que não têm qualidade e desta forma adequa-se os melhores candidatos às melhores ofertas.”

“Será uma boa maneira de saber se tenho as aptidões.”

Algumas condicionantes foram apresentadas. Ter em conta que em áreas mais conceptuais e subjetivas há por vezes diversas soluções. Os testes devem ser normalizados e elaborados por pessoas de reconhecida competência ou sujeitos ao efeito *crowdsourcing*. Dos seis entrevistados, quatro admitiram participar ativamente na construção destes.

11) *Diversos estudos concluem que as pessoas procuram trocar informações e experiências sobre antigos empregadores ou escolas* [8] [11].

Cinco dos seis entrevistados confirmam a necessidade. Esta troca poderia ajudar as pessoas a perceberem se estão interessadas em trabalhar em dada empresa ou até ajudar a preparar as entrevistas ou currículos para a mesma.

“Seria extremamente útil poder ler opiniões ou conselhos de funcionários ou ex-funcionários”.

O entrevistado que se mostrou contra alegou o potencial foco de conflitos de interesses pessoais ou profissionais.

12) *Os websites de e-Recruitment sofrem frequentemente do mesmo tipo de problemas técnicos* [8] [11] [13]. Os entrevistados analisaram o grau de incidência das hipóteses colocadas na Tabela I.

TABELA I. PROBLEMAS TÉCNICOS NO RECRUTAMENTO ONLINE E TAXA DE INCIDÊNCIA

	<i>Hipóteses colocadas</i>	<i>Frequente ou Muito frequente</i>
1	Páginas complexas e desorganizadas.	66,7 %
2	Páginas longas com muito texto.	33,3 %
3	Dificuldade na navegação interna.	83,3 %
4	Conteúdo desatualizado.	66,7 %
5	Ferramentas de pesquisa ineficazes.	66,7 %
6	Dificuldade em encontrar ofertas que se encaixem no seu perfil.	100 %

Os resultados são apresentados por ordem de relevância de acordo com as classificações: *nada frequente, pouco frequente, irrelevante, frequente e muito frequente.*

Nenhum dos entrevistados classificou as hipóteses como *nada frequente* ou *irrelevante*. Todos confirmam a dificuldade em encontrar ofertas que se encaixem nos seus perfis. Cinco assumem sentir dificuldades na navegação interna e quatro revelam que páginas complexas e desorganizadas, conteúdo desatualizado e ferramentas de pesquisa ineficazes são problemáticas no *e-Recruitment*. A única hipótese que não é validada de forma consistente refere-se a páginas longas e com muito texto. Apenas dois a confirmam como sendo *frequente*.

B. Pessoa coletiva: empresas

Das quatro empresas, apenas uma recorre a agências de recrutamento. O preenchimento das vagas tem uma duração variável dependendo da especificidade do cargo e critérios de exigência aplicados. Pode ser imediata, pode ser uma questão de dias, semanas ou até durar entre um a dois meses.

“Para preencher uma vaga momentânea é rápido. Só fazemos a avaliação curricular e entrevista. Para o quadro a exigência é maior. São acrescentadas provas ou desafios.”

Três das empresas dizem receber mais de 2000 currículos por ano e todas utilizam o *e-Recruitment* de forma ativa.

1) *O uso eficaz de e-Recruitment pode reduzir o tempo na administração do processo de recrutamento e seleção, criar menor ocupação de meios físicos e RH num processo que não é core ao negócio* [5].

Duas empresas afirmam que o processo interno de recrutamento e seleção, com base parcial no *e-Recruitment*, não gera custos acrescidos nem quebra o ritmo de produtividade do departamento de RH. Estas têm funcionários encarregues de lidar com este processo e também algumas ferramentas *offline*. Nas restantes, quem faz o recrutamento e seleção são os responsáveis da organização. É admitido, que apesar do auxílio do *e-Recruitment*, existe interferência nos níveis produtivos.

“Perdemos tempo neste processo. É tempo roubado à atividade principal e com a qual devíamos estar ocupados.”

2) *Procuramos saber se o elevado número de currículos prolonga ou prejudica a seleção de boas candidaturas dado o volume de análise documental necessário para as identificar.*

Uma das empresas refere que todos os currículos que chegam são analisados e tratados para que sempre que surja uma necessidade os bons perfis sejam rapidamente identificados. No entanto, os currículos não são estáticos e ficam desatualizados. As pessoas adquirem novas competências, habilitações ou deixam de procurar ativamente por emprego. Por este motivo, duas outras empresas afirmam não recorrer às candidaturas espontâneas e arquivo. É ainda mencionado que este processo de análise documental é repetitivo.

“É um processo mecânico e matemático de ordenação e exclusão. É dada uma avaliação por categoria e os que tiverem mais de 9.5 passam à entrevista.”

Uma das empresas diz recorrer a processos e ferramentas que otimizam a gestão documental. Na sua ótica podiam ser melhorados através de especificidades. É referido que, quanto maior a qualidade das candidaturas, mais difícil, exigente e prolongado é o processo de análise.

“No caso ser uma vaga em aberto podemos ajustar e refinar aquilo que procuramos. O que não acontece se for um número alargado de vagas a preencher.”

Nas empresas onde o recrutamento é realizado pelos próprios dirigentes a problemática agrava-se.

“Andar a consultar email, ver pdfs, comparar currículos e analisá-los, acaba por arrastar os períodos de recrutamento quando não concretizados de imediato.”

3) *Foi questionado se o processo burocrático de receber e organizar e-mails, extrair pdfs, receber candidaturas em diversos formatos e modelos causa problemas ao nível da gestão documental.*

Uma das empresas, que também efetua recrutamento para Angola e Brasil, reconhece existir situações que atrasam ou causam problemas ao nível de gestão.

“Desde anexos corrompidos ou com vírus, currículos online ou até colocados no corpo do e-mail e grande disparidade de modelos e formatos.”

Outra assume que não causa problemas de maior, mas aumenta o trabalho necessário para o departamento. Por sua vez, um entrevistado refere que o ideal seria não perderem tempo com este processo. Apenas com as entrevistas.

4) *É frequente o e-Recruitment gerar um número elevado de candidaturas com altas taxas de desadequação. Pretende-se averiguar se esta situação é percebida e detetada* [5] [7] [9] [12].

Todas as empresas confirmam a existência deste problema, com maior ou menor taxa de incidência. Foi dito que as candidaturas têm de ser analisadas e que podem ser excluídas ou não, de acordo com a elegibilidade face às condições previamente definidas.

“Há sempre pessoas que se candidatam, mesmo sem as competências, porque é um processo simples de submissão. No de admissão aparecem, mas na seleção são logo excluídas.”

“Na nossa ultima oferta, poucas foram as candidaturas que preenchiam os requisitos mínimos.”

É apontado como um fator que pode motivar lentidão na conclusão do processo de recrutamento.

“A dificuldade em identificar alguns perfis enquadráveis nos requisitos pretendidos atrasa a resolução do processo.”

5) Foi averiguada a possibilidade de utilizarem uma ferramenta de apoio à decisão que permita segmentar e selecionar os candidatos por ponderação de fatores chave.

Dois dos entrevistados preferiram não responder à questão por não terem autonomia de decisão e precisarem de mais detalhes sobre a ferramenta. Os restantes mostraram-se susceptíveis ao seu possível uso. Foram mencionados como aspetos desejados a criação de dados fidedignos, objetivos, transparentes e baseados no “mérito dos candidatos”.

“Tudo o que sirva para otimizar uma decisão pela base matemática e estatística é vantajoso.”

“Se servisse para automatizar processos, fizesse coincidir o que procuramos com a oferta, iríamos certamente testa-la.”

Foram apontadas condicionantes para uma eventual adoção.

“Deve ter padrões uniformizados, tipificados e evitar a manipulação dos dados. Ainda ter mecanismos para preservar o não repúdio e prevenir o seu uso incorreto.”

“Ser gratuita, pelo menos o básico, ou ter um período experimental.”

6) O e-Recruitment permite melhorias nos processos internos de recrutamento e seleção nas organizações [5]. Quais os fatores presentes na Tabela II são os mais importantes e podem conduzir à mudança para estas ferramentas.

TABELA II. FATORES MOTIVADORES DE MUDANÇA PARA O E-RECRUITMENT E TAXA DE INCIDÊNCIA

	Hipóteses colocadas	Importante ou Muito importante
1	Simplificar e automatizar processo.	100 %
2	Análise documental instantânea.	75 %
3	Controlar a segmentação do público-alvo.	100 %
4	Reduzir custos operacionais e libertar meios técnicos e recursos humanos.	75 %
5	Aumentar a rapidez do processo.	100 %
6	Aumentar a eficácia e eficiência do processo.	100 %

Os resultados são apresentados por ordem de relevância de acordo com classificações: *nada importante, pouco importante, irrelevante, importante e muito importante*. Das sete hipóteses, quatro foram avaliadas como sendo *importantes* ou *muito importantes* fatores motivadores de mudança. Aumentar a rapidez e eficácia/eficiência do processo são as duas hipóteses mais consensuais. Dois dos entrevistados assinalaram-nas

como *muito importantes*. As duas hipóteses, que apesar de gerarem consenso, tiveram uma resposta desfavorável foram a análise documental instantânea e redução de custos operacionais e libertar meios técnicos e RH.

VI. CONCLUSÕES

No presente artigo realizamos um estudo exploratório recorrendo a entrevistas semi-estruturadas. Tivemos dois tipos de amostra: candidatos e recrutadores. Pretendeu-se validar a aplicabilidade ao caso português de conclusões provenientes de investigações realizadas fora do país sobre a mesma temática. Também se procurou detetar dificuldades percebidas pelos utilizadores, recolher sugestões para implementações técnicas e averiguar possíveis melhorias processuais no *e-Recruitment*.

A nível dos candidatos, a maioria das hipóteses formuladas mostraram-se coincidentes e comumente confirmadas. Apenas houve uma acentuada divisão de opiniões, nas questões relativas ao reuso, manutenção dos dados atualizados nos perfis e currículos profissionais *online* e na perceção da falta de contacto humano. A nível técnico, as páginas longas e com muito texto é a única hipótese não validada.

As respostas das empresas foram menos incisivas, talvez pelo receio de denunciar processos ou dificuldades internas. Ainda assim, parece-nos que todas as hipóteses colocadas foram, pelo menos em parte, validadas. Em relação aos fatores motivadores de mudança o consenso foi generalizado.

REFERÊNCIAS

- [1] L. Barber, e-Recruitment Developments, *Institute for Employment Studies*, 2006.
- [2] D. Brown, Unwanted online job seekers swamp HR staff. *Canadian HR Reporter*, 17, pp. 1–2, 2004.
- [3] B. S. Butler, Membership size, communication activity, and sustainability: A resource-based model of online social structures. *Information Systems Research*, 12(4), pp. 346-362, 2001.
- [4] P. Cappelli, online recruiting. *Harvard Business Review*. 79, 3, pp. 139–146, 2001.
- [5] K. D. Carlson, M. L. Connerley and R. L. Mecham, Recruitment Evaluation: The Case for Assessing the Quality of Applicants Attracted. *Personnel Psychology*, 55(2): pp. 461- 490, 2002.
- [6] I. Chiavenato, Gestão de Pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações, Ed Elsevier, Rio de Janeiro, 1999.
- [7] J. T. Chyna, Recruiting Online, *Healthcare Executive*, Vol. 16: 52, 2001.
- [8] E. Furtmüller, C. Wilderom and R. van Dick, Sustainable e-Recruiting Portals: How to Motivate Applicants to Stay Connected throughout their Careers, Call for articles. 6, 3, pp. 1–20, 2010.
- [9] E. Galanaki, The decision to recruit online: a descriptive study, *Career Development International*, vol. 7, no.4, pp. 243-251, 2002.
- [10] D. Hoffman, E-Recruitment and the war for talent, *NAGCAS*, 2001.
- [11] C. Jansen, E. Ettinger and C. Wilderom, Usability study on Dutch e-recruiting services: Limitations and possibilities from the applicants' perspective. *Proceedings of the 3rd International Workshop on Human Resource Information Systems - HRIS 2009* In Conjunction with ICEIS, pp. 120-128, 2009.
- [12] N. Murphy, Log on, Log in: corporate online recruitment in the FTSE 100, *Recruitment and Retention: IRS Employment Review*, August 2005.
- [13] N. Musaa, S. N. Junaini and Y. R. Bujang, Improving usability of e-recruitment website: A preliminary study on Sarawak government website. *PACIS 2006 Proceedings*, p. 56, 2006.
- [14] J. R. Pin, M. Laorden and I. Saenz-Diez, Internet recruiting power: Opportunities and effectiveness. *IESE Research Papers* ,2001.