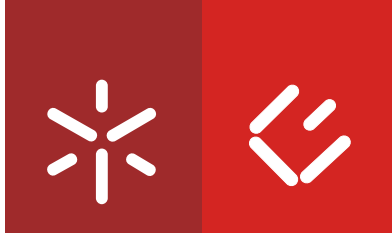


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Rute Isabel Martins Rodrigues

**E-recrutamento como opção estratégica:
realidade ou quimera nas empresas da
região Minho?**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Rute Isabel Martins Rodrigues

**E-recrutamento como opção estratégica:
realidade ou quimera nas empresas da
região Minho?**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da
Professora Doutora Ana Paula Gomes Ferreira

DECLARAÇÃO

Nome: Rute Isabel Martins Rodrigues

Endereço eletrónico: rute.martins.rodrigues@gmail.com

Título dissertação:

“E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho”

Orientador: Professora Doutora Ana Paula Ferreira

Ano de conclusão: 2014

Designação do mestrado:

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Rute Isabel Martins Rodrigues

RESUMO

Esta investigação assume como objetivo principal a compreensão do recurso ao e-recrutamento pelas empresas da região Minho, em Portugal. Concretamente, procura determinar o recurso das organizações a práticas de recrutamento suportadas pela tecnologia da *internet*, identificar as fontes e ferramentas de e-recrutamento mais utilizadas e entender quais as razões apresentadas para a sua utilização.

Para a realização do estudo recorreu-se a uma metodologia qualitativa, de cariz exploratório. Os instrumentos de recolha de dados assentaram na entrevista semiestruturada e análise de conteúdo dos *websites* das organizações entrevistadas. Foram realizadas 15 entrevistas.

Os resultados sugerem que, apesar do conhecimento de algumas fontes de e-recrutamento e das suas vantagens, há ainda um grande número de organizações que não recorre à *internet* para divulgar os seus anúncios de emprego. É notória a necessidade de uma maior clarificação e automatização dos procedimentos do recrutamento, de modo a que eles se tornem objetivamente vantajosos para a organização e que cumpram os pressupostos da estratégia global da organização.

ABSTRACT

This research has, as primary goal, to identify and understand the use of e-recruitment tools and procedures by companies located in Minho, a region at the north of Portugal. Specifically, it seeks to determine the use of the organizations' recruitment practices supported by Internet technology, to identify which sources and e-recruitment tools are more utilized and to understand which reasons are given for its use.

Due to the exploratory nature of this research, a qualitative methodology was used to carry out the study, Data collection instruments were based on semi-structured interviews, and a content analysis of the websites of the surveyed organizations was also performed. Fifteen interviews were conducted.

Results suggest that, despite the knowledge of some sources of e-recruitment and its advantages, there are still a large number of organizations that do not use the Internet to advertise their job vacancies. These findings emphasize the need for further clarification and automation of recruitment procedures, so that they become objectively beneficial to the organization and meet the assumptions of the overall organization's strategy.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	v
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I: O RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	5
1.1 Conceito de Recrutamento	5
1.2 Métodos e Técnicas de Recrutamento.....	6
1.3 Evolução das Perspetivas sobre o Recrutamento	9
CAPÍTULO II: RECRUTAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS ORGANIZAÇÕES.....	11
CAPÍTULO III: E-RECRUTAMENTO	19
3.1 Conceito de E-recrutamento.....	21
3.2 Fontes e Ferramentas de E-recrutamento	23
3.3 Vantagens e desvantagens do e-recrutamento face ao recrutamento tradicional.....	33
3.4 Outras considerações sobre o e-recrutamento	37
CAPÍTULO IV: METODOLOGIA	41
4.1 Objetivos do Estudo	41
4.2 Caraterização do Universo	41
4.3 Instrumentos e Procedimentos de Recolha.....	46
CAPÍTULO V: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS	49
5.1 Objetivos do recrutamento	49
5.2 Planeamento do recrutamento: Estruturado ou intuitivo?.....	51
5.3 Tipo e Fontes de Recrutamento.....	53
5.4 Dimensão estratégica do recrutamento	61
5.5 E-recrutamento	73
5.6 Mensagem de recrutamento	83
CAPÍTULO VI: ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS <i>WEBSITES</i>	87
CAPÍTULO VII: PRINCIPAIS CONCLUSÕES	93
7.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	97
7.2 LIMITAÇÕES.....	97
BIBLIOGRAFIA	99
ANEXO I: Guião de Entrevista	ix
ANEXO II: Termo de Consentimento Informado	xii

ANEXO III: Email de Contacto às Empresas Seleccionadas.....	xiii
ANEXO IV: Análise de Conteúdo dos <i>Websites</i> das Organizações em Estudo.....	xiv

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formulação da Estratégia Organizacional	12
Figura 2. Impacto do mercado de trabalho nas práticas de recrutamento	15
Figura 3. <i>Design</i> e sequência no processo de recrutamento tradicional e no e-recrutamento	34
Figura 4. Número de empresas respondentes, consoante o processo de amostragem....	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Placas/Websites gerais de emprego em Portugal	25
Tabela 2. Vantagens e desvantagens das fontes de e-recrutamento.	28
Tabela 3. Indicadores de empresas por município – 2011	43
Tabela 4. Distribuição das empresas/organizações em estudo, consoante a dimensão..	45
Tabela 5. Caracterização genérica dos participantes no estudo	45
Tabela 6. Categorias e subcategorias do estudo	49
Tabela 7. Frequências – fontes de recrutamento externas tradicionais	56
Tabela 8. Frequências -Fontes de recrutamento externoonline	58
Tabela 9. Frequência – Ferramentas de e-recrutamento.....	73
Tabela 10. Frequências – vantagens do e-recrutamento.....	77
Tabela 11. Frequências – desvantagens do e-recrutamento	81
Tabela 12. Categorias e subcategorias de análise dos <i>websites</i>	87
Tabela 13. Frequências – análise dos <i>websites</i>	88

INTRODUÇÃO

Com a grave situação económica e financeira a que atualmente estão votadas as organizações, as que assumem processos de recrutamento terão, eventualmente, necessidade de os conduzir de forma estratégica e pouco onerosa. Com esta conjuntura as empresas têm que rentabilizar ao máximo cada contratação, e com isso promover a melhoria da *performance* organizacional, assegurando a seleção dos melhores candidatos.

Pelas contingências colocadas ao quotidiano das nossas organizações, tais como a constante mutação nas diretivas legislativas, o baixo incentivo estatal às pequenas e médias empresas, a diminuição do poder de compra dos consumidores e a consequente dificuldade das organizações venderem os seus produtos e serviços, a capacidade de estas procederem ao recrutamento de novos colaboradores é cada vez mais escassa e, deste modo, há que pensar estrategicamente o recrutamento. A literatura da especialidade retrata uma diversidade de práticas e processos de recrutamento. Todavia, pensando na constante mutação do ambiente externo e interno das empresas e na necessidade de se assumirem como competitivas, pretende-se estudar com este trabalho de investigação as práticas de e-recrutamento¹ eventualmente existentes nas empresas portuguesas, nomeadamente na região Minho. Neste sentido, torna-se fundamental ter em linha de conta, no desenrolar da investigação, a caracterização do tecido empresarial Português e em especial da região Minho, universo em estudo. No que concerne ao panorama nacional, em 2012 o tecido empresarial era constituído em 99,9% de PME's, sendo 95,9% micro empresas (INE, 2014), os dados mais recentes para a região Minho reportam a 2009 e refletem o mesmo panorama².

A *internet* assume-se como um canal de aproximação entre organizações e candidatos (Mitter & Orlandini, 2005) de tal modo que, aproveitando o grande número de candidatos a vagas de emprego, as organizações podem, recorrendo a mecanismos adequados de e-recrutamento, atrair e selecionar os candidatos mais adequados ao cargo que pretende preencher. Na literatura académica de Gestão de Recursos Humanos (GRH) foram surgindo, desde a viragem do milénio, vários estudos sobre o e-

¹ Devido à grande diversidade de terminologias académicas encontradas para designar o recrutamento via internet, optamos por usar o termo e-recrutamento, a exemplo de Gomes, Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral Cardoso e Marques (2008).

² Veja-se as estatísticas apresentadas nas sub-regiões: a) menos de 10 colaboradores: Minho-Lima 52,12% ; Cávado 44,59%; b) entre 10 a 49 colaboradores: Minho-Lima 23,3% ; Cávado 28,0%; c) entre 50 a 249 colaboradores: Minho-Lima 11,2% ; Cávado 18,82%; d) 250 ou mais colaboradores: Minho-Lima 13,38% ; Cávado 8,59%. Dados obtidos no site www.ine.pt em 3 de Outubro de 2012.

recrutamento como apontam Wolfswinkel, Furtmueller, e Wilderom (2010). Estes autores, numa análise profunda aos documentos académicos sobre esta temática até à data do estudo, selecionaram 230, dos quais apenas consideraram relevantes 45, levando-os a referir que, apesar da existência de bons estudos, ainda há espaço para se avançar no conhecimento em termos de e-recrutamento.

Já em Portugal, carecem estudos sobre a realidade do e-recrutamento, da sua aplicabilidade e eficácia nas organizações portuguesas.

No seguimento do referido, pretende-se perceber se este tipo de recrutamento é uma realidade presente no quotidiano das organizações da região Minho e se este é realizado tendo por fim benefícios estratégicos. Assim, esta investigação tem como objetivo geral perceber o recurso estratégico ao e-recrutamento pelas empresas da região Minho.

Para além da documentada falta de estudos na área e da necessidade de conhecer mais e melhor a realidade do e-recrutamento, este trabalho justifica-se pela *internet* ser, na atualidade, uma ferramenta de valor quase inestimável no quotidiano das pessoas e das organizações. Segundo dados do *Internet World Stats*³, em 12 de junho de 2012, recorriam à *internet* 34,3% da população mundial e 63,2% da população europeia. O *Eurostat* apontava ainda que 64% da população portuguesa em 2012 recorria à *internet*.

Apostando no interesse do tema, este trabalho iniciar-se-á pela definição do estado de arte do recrutamento, estruturado em subcapítulos, onde são expostas as definições do conceito, os métodos e técnicas de recrutamento e a evolução das perspetivas sobre o recrutamento.

Num segundo momento, é exposta uma revisão bibliográfica sobre o recrutamento como ferramenta estratégica da região Minho.

A revisão bibliográfica completa-se com um terceiro capítulo, sobre o e-recrutamento em específico, onde expõe as diferentes interpretações do conceito, as fontes e ferramentas de e-recrutamento, as suas vantagens e desvantagens face ao recrutamento tradicional e outras considerações pertinentes sobre a temática.

O quarto capítulo remete para a descrição e fundamentação da metodologia adotada, os objetivos, a caracterização do Universo em estudo - a região Minho, tal como os instrumentos e procedimentos de recolha e interpretação dos dados.

³ Dados disponíveis em: www.internetworldstats.com

O quinto capítulo assume como objetivo primordial a análise dos resultados obtidos, relacionando-os com a literatura existente sobre a temática.

O sexto capítulo procura mostrar a análise de conteúdo aplicada aos *websites* das organizações em estudo, cruzando os resultados com a bibliografia de referência.

O último capítulo foca a sua atenção na exposição das principais conclusões da investigação, indica as sugestões de pesquisa futura e indica, ainda, as limitações a que esteve votada a consecução da mesma.

CAPÍTULO I: O RECRUTAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Nos processos organizacionais que mais influenciam a qualidade dos recursos humanos e a vitalidade de uma organização encontra-se o recrutamento. Se forem recrutados indivíduos com aptidões e competências inadequadas, o desempenho individual e organizacional podem estar comprometidos (Breaugh & Starke, 2000; Galanaki, 2002; Handlogten, 2009; Parry & Tyson, 2008). O sucesso de uma organização está intrinsecamente ligado ao tipo de indivíduos que ela comporta e às competências e habilidades que estes desenvolvem nela (Souza, Paixão, & Souza, 2011). Deste modo, um recrutamento eficaz permite às organizações atrair candidatos com competências adequadas, promovendo o reforço das competências organizacionais como um todo (Breaugh, 2013).

A contratação deve ser uma atividade planeada, mantendo um alinhamento entre as unidades de negócio, tendo em conta as diferentes áreas da organização. Assim, a organização consegue suprir as necessidades, antever dificuldades e identificar talentos vitais (Almeida, 2004). São vários os académicos e práticos que tentam explicar e teorizar os processos de recrutamento e, também, de seleção, até porque, não raras vezes, estes conceitos surgem eminentemente associados. Neste sentido, expor-se-á algumas interpretações do conceito de recrutamento, das técnicas usadas e demais noções assegurando a compreensão do objeto de estudo da presente investigação.

1.1 Conceito de Recrutamento

Recrutamento e seleção podem ser definidos como um conjunto de processos sequenciais que culminam na escolha de um candidato para desempenhar uma função na organização. Estes devem ser precedidos de etapas e processos que definam e caracterizem a função a preencher (Oliveira, 2010). Os dois processos fazem ambos parte de um mesmo procedimento: a introdução de novos colaboradores na organização. A seleção assume-se, contrariamente ao recrutamento, como um processo de escolha, classificação e decisão, restringindo o contingente de candidatos (Chiavenato, 1999b).

Para Breaugh e Starke (2000), o recrutamento define-se como o conjunto das práticas e atividades promovidas por uma organização com o objetivo de identificar e atrair potenciais colaboradores. Chiavenato (1999) alarga esta definição apontando o

recrutamento como um conjunto de procedimentos focados em atrair candidatos potencialmente qualificados e aptos para ocupar cargos dentro da organização. Para este autor, o recrutamento assume-se, assim, como o sistema de informação sob o qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as vagas de emprego que pretende preencher. O recrutamento deve então atrair um contingente de candidatos suficiente para prover adequadamente o processo de seleção que o procede. Este autor assume ainda os processos de recrutamento e seleção como duas fases de um mesmo processo: o recrutamento assume-se como a atividade de divulgação, chamada de atenção, incremento da entrada, ou seja, é uma atividade convidativa, enquanto a seleção é uma atividade impeditiva, de escolha, de filtragem e classificação, tornando-se mais restritiva.

Na perspectiva de Bartram (2000), o recrutamento divide-se em três fases distintas. A primeira, designada por atração, consiste em chamar os potenciais candidatos. A segunda fase consiste em filtrar os candidatos à oferta divulgada, consoante o perfil pretendido, e, finalmente, a terceira etapa, a seleção, consiste em escolher o(s) candidato(s) para efetivamente ocupar(em) a(s) vaga(s) divulgada(s). Apesar dos avanços e alterações nos processos de recrutamento, as etapas seguidas pelo recrutamento *online* são, segundo Cappelli (2001), semelhantes ao recrutamento tradicional, seguindo quatro etapas fundamentais. Primeiramente procede-se à atração dos candidatos dos candidatos através das informações prestadas sobre a empresa, atrativos e incentivos. Num segundo momento passa-se para a seleção dos candidatos através de perguntas claras e testes psicotécnicos *online*. Uma terceira etapa caracteriza-se pelo contacto rápido com o candidato selecionado, para este não ser “agarrado” por outra organização. Por fim, entrar em acordo com o candidato, privilegiando o contacto humano, cada vez mais negligenciado, na perspectiva do autor (Cappelli, 2001).

1.2 Métodos e Técnicas de Recrutamento

Definidos os objetivos do recrutamento torna-se premente definir quais os métodos e técnicas mais adequados para os atingir. Se os objetivos não forem claramente estabelecidos, torna-se difícil desenvolver uma estratégia de recrutamento eficaz e eficiente (Breaugh & Starke, 2000; Chapman & Webster, 2003; Galanaki, 2002). Ao desenvolver um conjunto central de objetivos, a organização está mais capacitada no

sentido de responder a questões desenvolvidas anteriormente ao desenvolvimento da estratégia de recrutamento (Breaugh & Starke, 2000).

O recrutamento pode ser caracterizado como interno, quando a organização recorre aos seus atuais membros para preencher os lugares. Será denominado externo, quando os candidatos são recrutados no exterior da organização (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

O recrutamento interno tem a pretensão de colmatar uma vaga com ativos da própria empresa, permitindo integrar, numa outra função/cargo, colaboradores que já tenham experiência e responsabilidades na organização e tenham imbuída a cultura organizacional (Cardoso, 2005). A divulgação de uma vaga de emprego dentro de uma organização pode ser feita através de quadros de aviso, divulgação informal através do “passa a palavra” ou pode assumir uma vertente de e-recrutamento, divulgando a vaga no *site* ou *intranet* da própria organização, restrita aos seus colaboradores (Ivancevich, 2008).

Este tipo de recrutamento assume algumas vantagens para a organização. É mais económico face ao recrutamento externo pois evita custos com a divulgação das vagas, tal como custos com a admissão e contratação. É mais rápido e proporciona um maior nível de segurança face ao recrutamento externo, pois o colaborador já está consciente da maioria das regras e está imbuído da cultura organizacional. O recrutamento interno pode ainda funcionar como uma poderosa fonte de motivação para os colaboradores, pois abre canais de mobilidade e progressão na carreira dentro da organização. Este tipo de recrutamento pode, no entanto, apresentar algumas desvantagens para a organização. Requer a existência de colaboradores com as competências necessárias para colmatar a vaga, pode suscitar conflitos de interesses dentro da organização e, se o processo de recrutamento e seleção for mal gerido, pode promover incorretamente elementos da organização (Treviño, 2009).

O recrutamento externo consiste, por sua vez, no preenchimento de uma vaga de emprego com candidatos externos à organização, reais ou potenciais, disponíveis ou em situação de emprego (Chiavenato, 1999b). Para o conseguir, a organização atrai os candidatos no exterior através da publicação, divulgação e procura que pode ser operacionalizada através de várias técnicas: publicação do anúncio nos *media*; publicação na *internet* (*site* da organização ou *sites* especializados em recrutamento); o “passa a palavra” conseguido pelos colaboradores da organização no exterior da mesma;

divulgação das vagas em sindicatos e associações profissionais; contactos com centros de emprego; contacto e conferências de divulgação das oportunidades junto de universidades e associações de estudantes; divulgação através de agências de recrutamento.

A abertura a novas experiências, enriquecimento e renovação dos recursos humanos e aproveitamento do investimento em formação feitos por outras empresas ou pelo escolhido para preencher a vaga, são algumas das vantagens para a organização conseguidas pelo recrutamento externo (Treviño, 2009). Todavia, esta opção pode comportar também algumas desvantagens face ao recrutamento interno tais como o custo mais elevado e uma maior margem de incerteza.

Alguns autores referem ainda o recrutamento misto (Caetano & Vala, 2002; Chiavenato, 1999a). Este apresenta-se como uma alternativa para superar as desvantagens encontradas no recurso apenas ao recrutamento interno ou externo. Caetano e Vala (2002) identificam três formas de proceder a este tipo de recrutamento: (1) fazer a divisão das vagas existentes para candidatos internos e externos; (2) iniciar o processo com a metodologia de recrutamento interno, recorrendo apenas ao recrutamento externo se não for possível preencher todas as vagas internamente; (3) candidatos internos e externos com as mesmas oportunidades, uma vez que a avaliação e seleção é efetuada por avaliadores externos à organização.

Recorrer ao recrutamento interno ou externo deve ter sempre por base uma análise fundamentada das necessidades e dos recursos humanos que possui, e à estratégia e objetivos delineados.

No que concerne aos diferentes métodos de recrutamento, Gomes e colaboradores (2010), recorrendo a uma extensa pesquisa bibliográfica, apontam vários desses métodos desde anúncios publicados em jornais e revistas, agências de emprego, referências de colaboradores da organização, serviços de empresas especializadas, associações empresariais, empresas de *outplacement*, sindicatos, os métodos informais de abordagem pessoal, o recrutamento via *internet* (e-recrutamento/recrutamento *on-line*), os consultores de recrutamento, o *head-hunting*, entre outros. Os diferentes métodos apresentados têm maior ou menor grau de eficácia dependendo não só da especificidade do cargo que se pretende preencher, mas também devido à conjuntura económica e social com que a organização lida na altura que pretende recrutar.

Para se conseguir um bom processo de recrutamento este deve seguir quatro processos fundamentais (Palharini, Nunes, Nascimento, & Martins, 2002): (1) planear um programa de relações públicas, de modo a que a organização perceba como está a sua imagem no mercado e a sua consequente melhoria; (2) realizar um estudo que permita à empresa conhecer a quantidade e qualidade dos recursos humanos existentes no mercado, de modo a adaptar os métodos e técnicas de recrutamento a aplicar; (3) organizar o arquivo dos seus profissionais de modo a perceber se há, dentro da organização profissionais com as competências necessárias à supressão das vagas e, por fim, (4) executar o recrutamento recorrendo aos métodos e técnicas adequadas.

Barber (1998, citado em Breaugh & Starke, 2000) refere ainda que o processo de recrutamento não termina com a geração de candidatos ao emprego. A organização deve também manter a preocupação no interesse dos candidatos ao emprego, facto que lhe pode influenciar a decisão de escolha do emprego.

1.3 Evolução das Perspetivas sobre o Recrutamento

No passado, as organizações cingiam muitas vezes o recrutamento apenas ao objetivo de atrair um maior número de candidatos ao emprego que reunissem as condições exigidas ao exercício do posto de trabalho. Nos dias que correm, a esse objetivo acresce a necessidade de atrair candidatos que não só estejam preparados para as funções a que se candidatam, mas que sejam flexíveis e consigam desempenhar outras tarefas que não as previstas. É importante ainda desenhar o recrutamento estrategicamente, de forma a evitar um volume megalómano de candidaturas, e a conseguir encontrar mais facilmente o perfil de candidato pretendido (Wanous, 1992, cit in Breaugh & Starke, 2000). Outra das características contemporâneas do recrutamento é que, cada vez mais, é o trabalhador que se oferece para as vagas, ou para cargos já preenchidos (Palharini et al., 2002).

Com base nestas mutações no contexto e práticas de recrutamento, a literatura académica tem procurado estabelecer novas teorias e conhecimentos sobre o recrutamento, a sua aplicação e resultados. Desses estudos há autores referem que a complexidade do processo de recrutamento tem sido negligenciada na investigação académica (Breaugh & Starke, 2000). Esta tem aprofundado a questão das expectativas geradas pelo recrutamento, mas carecem investigações que abordem o processo como um todo, a fim de melhorar a compreensão das organizações acerca das atividades que

devem desenvolver e explorar para atingir os seus objetivos. São também vários os académicos que afirmam que os estudos publicados sobre as fontes de recrutamento não fornecem um claro entendimento sobre em que medida elas contribuem para o sucesso efetivo do recrutamento (Anderson, 2003; Breaugh & Starke, 2000; Ettinger & Kijl, 2009; Maurer & Liu, 2007). Ou seja, existe efetivamente uma grande bagagem teórica arrecadada com a investigação académica que versa sobre o recrutamento, todavia, continua a faltar uma teoria geral de recrutamento (Breaugh & Starke, 2000), uma que aborde as relações entre as diversas variáveis de recrutamento e a forma como essas variáveis interagem com os atributos dos candidatos ao emprego e aos atributos organizacionais que afetam os resultados do recrutamento. Ou seja, Breaugh e Starke (2000) afirmam a inexistência de uma teoria que aborde eficazmente a relação entre as fontes de recrutamento e variáveis como a atenção prestada ao planeamento do recrutamento, a credibilidade da mensagem de recrutamento, a capacidade de atração da oferta divulgada e as expectativas geradas pela mesma.

Em Portugal, são quase inexistentes os estudos com enfoque no recrutamento via *internet*, encontrando-se apenas como relevantes as dissertações de mestrado de Ana Gomes (2011), que analisa o recrutamento através das redes sociais, e a dissertação de Jaime Neto (2011), que procura avaliar a influência das redes sociais no processo de recrutamento de recursos humanos. Não se encontra na literatura académica portuguesa qualquer investigação que procure estudar o e-recrutamento enquanto ferramenta estratégica das organizações, nem qualquer estudo que quantifique o uso do e-recrutamento pelas organizações portuguesas.

CAPÍTULO II: RECRUTAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS ORGANIZAÇÕES

O objetivo último de uma organização é a venda do seu produto/serviço, devendo, por isso, desenvolver todos os esforços possíveis e sustentáveis para o conseguir. Dispor de uma estratégia, na organização, orienta e simplifica a tomada de decisões, auxilia a coordenação e comunicação, ao mesmo tempo que acrescenta metas, direção e motivação ao cotidiano organizacional (Grant, 2013).

A estratégia organizacional corresponde aos padrões de comportamento reconhecidos como consequência das decisões dos gestores da mesma (Bilhim, 2007). Essas decisões influenciam fortemente não só a estrutura da organização, mas também a posição que a empresa tem em relação aos seus clientes, fornecedores, concorrentes e reguladores. O conceito de estratégia está intrinsecamente ligado à envolvente: é esta que lhe dá sentido. A gestão estratégica de uma organização deve ser entendida como um processo contínuo e interativo que procura manter a organização como um todo, integrada no seu ambiente (Certo & Peter, 1993). Este processo implica só por si um diagnóstico ao ambiente organizacional, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia da organização e aplicação do controlo estratégico.

Mintzberg (1994, citado em Santos, 2008) resume o conceito de gestão estratégica como um processo dinâmico, cíclico e sistemático de analisar, escolher e implementar processos numa organização. Por sua vez, Bartrol e Martin (1999, citado em Santos, 2008) definem-na como um processo através do qual os gestores estabelecem e implementam estratégias que procuram assegurar alcance dos objetivos da organização, tendo em conta o meio envolvente e o ambiente interno da organização.

Uma organização, ao procurar ser bem-sucedida, deve assumir-se como um sistema aberto (Ansoff & McDonnell, 1993). Desta forma, a sobrevivência da mesma depende da sua capacidade para obter recompensas do ambiente, de repor os recursos gastos e ainda da manutenção da legitimidade social da organização. Tendo em vista o exposto, gerir estrategicamente uma organização e torná-la competitiva, exige o estabelecimento de objetivos e metas a atingir, manter e melhorar (Ansoff & McDonnell, 1993). Devem manter-se um conjunto claro de relações entre a organização e o ambiente, que permitam atingir os objetivos, que sejam compatíveis com as potencialidades da organização e que permitam continuar a suprir as exigências da organização.

Ao implementar a estratégia organizacional, como é passível de ser verificado pela figura 1, é necessário que se aproveitem as oportunidades externas e se contornem as ameaças ambientais que possam por em causa o negócio (Chiavenato, 1999a). Ao mesmo tempo, devem ser maximizadas as forças internas e corrigidas as fraquezas internas. Em suma, para funcionar, a estratégia tem de funcionar como um programa global para a consecução dos objetivos organizacionais e ser amplamente difundida e comunicada no seio da organização.



Figura 1. Formulação da Estratégia Organizacional. Adaptado de Chiavenato (1999b, p.56)

O planeamento estratégico de Recursos Humanos pode ser estruturado isoladamente ou integrado na estratégia da empresa. Quando é feito tendo em conta a estratégia global da organização, a estratégia de Recursos Humanos pode contribuir para a prossecução dos objetivos globais da organização (Chiavenato, 1999a).

Ao planear a estratégia para gerir candidatos é fundamental que a organização estabeleça previamente que tipo de indivíduo quer recrutar (Breaugh & Starke, 2000). Devem ser definidos pontos como grau académico, competências transversais, habilidades, experiência profissional, entre outros. Estabelecidas as especificidades que se pretendem dos candidatos, é necessário planear o efetivo processo de recrutamento e as práticas associadas. Desta forma, tendo em conta o candidato alvo é preciso perceber como se pode atingi-lo, se se opta por divulgar a oferta na internet, no jornal, numa feira de emprego ou num outro local.

Para adotar uma estratégia de recrutamento que se coadune com a estratégia global da organização, esta deve analisar o seu ambiente interno, tal como a envolvente externa, que tanto a influencia.

Assim no que respeita à análise do ambiente interno, o recrutamento representa um papel estratégico na mediação entre a organização e o mercado de trabalho (Palharini et al., 2002). Desta forma, o êxito do recrutamento é essencial para um bom processo seletivo (Ivancevich, 2008). Esta não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da organização (Chiavenato, 1999a). Os negócios sofrem subsequentes mutações e com isso surgem novas funções e necessidades, tornando-se imprescindível recrutar colaboradores flexíveis, capazes de se adaptarem a estas constantes mudanças.

Assim, antes da efetiva divulgação da vaga a preencher há uma série de procedimentos a efetuar, de modo a obter um recrutamento adequado aos objetivos estratégicos da organização e de modo a suprir as necessidades atuais e futuras da organização. O recrutamento passa assim por diferentes momentos. A decisão do cargo/função a preencher, a definição clara das competências do cargo a preencher e a escolha das técnicas para atração dos candidatos, entre outros (Chiavenato, 1999a).

Deste modo, para o recrutamento ser fiel à estratégia da empresa, antes do início do processo, devem ser colocadas várias questões, principalmente acerca da necessidade de recrutar. Ao planear a estratégia para gerir candidatos é fundamental que a organização estabeleça previamente que tipo de indivíduo quer recrutar (Breaugh & Starke, 2000). Devem ser definidos pontos como o grau académico, competências transversais, habilidades e experiência profissional do candidato a admitir. Estabelecidas as especificidades que se pretendem do candidato é necessário planear o efetivo processo de recrutamento e as práticas associadas. A escolha do método de recrutamento requer à organização uma análise exaustiva tendo em conta o grupo alvo, o tempo disposto a despender, o ajuste com a cultura organizacional e a oportunidade que o método pode apresentar na melhoria da organização e das suas relações públicas (Galanaki, 2002). É importante ainda perceber como se pode atingir o candidato alvo. Se se opta por divulgar a oferta na *internet*, num jornal, numa feira de emprego, etc.. O momento da divulgação da vaga é também uma especificidade a ter em conta nos momentos iniciais do recrutamento. Este ponto é importante, por exemplo, se o candidato for um recém-licenciado ou estudante universitário.

Com esta explicação, torna-se claro que a primeira fase do recrutamento deve centrar-se no estabelecimento de objetivos (Breaugh & Starke, 2000). Se esta etapa for negligenciada e os objetivos não forem claramente estabelecidos, torna-se difícil estabelecer uma estratégia de recrutamento adequada. Assumindo um conjunto central de objetivos, a organização consegue, mais facilmente, responder às questões e dificuldades que forem surgindo.

Quanto mais competitivo, instável e complexo for o ambiente externo à organização, maior é a necessidade de o analisar.

No que concerne à componente económica, pode-se referir que processo de recrutamento está intrinsecamente relacionado com o mercado económico e as suas mutações.

Quando as oportunidades de trabalho são superiores à procura das mesmas, o mercado de trabalho encontra-se em situação de oferta, ou seja, as organizações têm de desenvolver estratégias para captar um recurso escasso (Chiavenato, 1999a). Por sua vez, o mercado encontra-se em situação de procura quando as oportunidades de trabalho são inferiores à procura, dispondo as organizações recrutadoras de um recurso abundante, mas mais difícil de filtrar e selecionar (Chiavenato, 1999a).

Em períodos de crise económica, como a que se assiste atualmente, com a falta de investimentos, verifica-se um elevado volume de mão-de-obra para um reduzido número de vagas, conseguindo notar-se um fenómeno de disputa das vagas por um elevado número de candidatos, cada vez mais qualificados (Moura, 2011), situação explícita na figura 2.

Mercado de trabalho

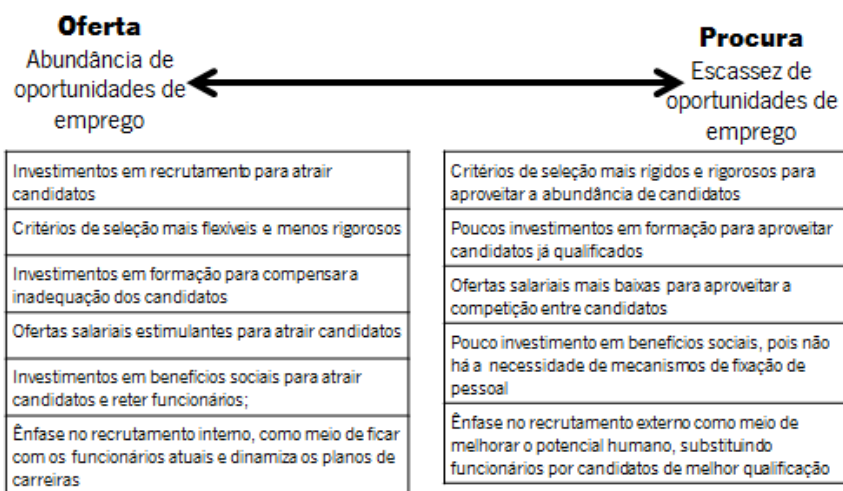


Figura 2. Impacto do mercado de trabalho nas práticas de recrutamento. Adaptado de Chiavenato (1999b, p.83)

Para além da crise económica que se vivencia, é importante considerar também nesta análise que as organizações da região Minho, população do estudo, são constituídas maioritariamente por PMEs⁴.

É amplamente reconhecido o impacto da gestão de recursos humanos na *performance* organizacional, reconhecendo-se o seu impacto em especial nas pequenas e médias empresas, como fator determinante para o seu crescimento (Cassell, Nadin, Gray & Clegg, 2002, citado em Veloso & Keating, 2008).

No que respeita à componente tecnológica, as organizações, para se manterem competitivas e atingirem os objetivos estratégicos estabelecidos devem tomar conhecimento dos desenvolvimentos tecnológicos relacionados com a área em que atua. As tendências tecnológicas podem representar oportunidades ou ameaças para as organizações, na medida em que devem ser adaptadas ao contexto (Certo & Peter, 1993). Desta forma, percebe-se que alguns dos desafios estratégicos das organizações prendem-se, de facto, com a questão da tecnologia e da forma como ela alterou o quotidiano organizacional (Ivancevich, 2008).

É perceptível que as atividades de recrutamento e seleção, revestindo-se de práticas complexas, devem estar inseridas entre as atividades com cunho estratégico de toda e

⁴ Consideram-se PME empresas com menos de 250 empregados e cujo volume de negócios não ultrapasse os 50 milhões de euros e cujo balanço anual não seja superior a 43 milhões de euros, segundo o Decreto-Lei n.º372/2007 de 6 de novembro. Segundo dados publicados pelo INE, em 2011 99,9% das empresas portuguesas correspondiam a micro, pequenas e médias empresas (PME). A Região Norte era a que detinha o maior número de PME, com 360 179, o que correspondia a 32,4% do total.

qualquer organização, pois constitui uma ferramenta na gestão. É através destes processos que a organização identifica e desenvolve a excelência que cria diferencial de mercado (Guimarães & Arieira, 2005).

No caso do recrutamento, a *internet* possibilita a competição entre empresas de grande e pequena dimensão, uma vez que, pela primeira vez na história empresarial, as empresas de pequena dimensão podem recorrer às mesmas ferramentas ou estratégias das grandes empresas, podendo aceder em igual grau à informação (Araújo & Ramos, 2002). As PME's podem assim procurar e aceder a recursos através das tecnologias de informação e comunicação, modernizando-se e procurando agir com processos mais flexíveis. Alinhando o uso da *internet* às práticas e estratégia da organização, as pequenas e médias empresas alcançam uma vantagem, podendo competir em igualdade em alguns domínios com as grandes empresas. Segundo Perreti (2007) uma das características do recrutamento nas pequenas e médias empresas é que, na sua maioria, não seguem todas as etapas estabelecidas para o processo, uma vez que muitas vezes têm apenas um trabalhador a gerir todo o processo de recrutamento.

A componente social, política e legal têm também influência no contexto de recrutamento.

Tendo em conta o exposto, o investimento em estratégias e aplicações, como é o caso das aplicações do recrutamento, tem de ser baseado num planeamento estratégico, para que se alcancem os objetivos estabelecidos. No entanto, Araújo e Ramos (2002) afirmam que as empresas de menor dimensão ainda não utilizam a *internet* com uma visão estratégica do negócio. No seguimento desta análise pode-se referir que a dimensão estratégica do recrutamento e seleção manifesta-se nas seguintes políticas e práticas (Almeida, 2004; Paulino, 2011):

- Planeamento prévio dos recursos humanos disponíveis tendo em conta as estratégias, objetivos e projetos da organização;
- Políticas agressivas de atração de profissionais, assumindo as premissas ligadas à imagem e reputação da organização, tal como disponibilizar informações sobre o funcionamento, cultura e políticas da mesma;
- Captação contínua de profissionais, independentemente da existência de vagas;

- Realização de pesquisas e estudos de mercado com o objetivo de identificar as melhores fontes de atração e captação de candidatos, sejam eles candidatos ativos ou passivos;
- Manutenção de um banco de talentos interno, potencial fonte de recrutamento, que pode permitir um crescimento dos colaboradores da organização e o aproveitamento de competências já existentes;
- Automatização das operações de recrutamento e seleção, com o uso de ferramentas informáticas *online* para captação de candidatos, triagem, gestão de currículos, avaliação de qualificações, realização de testes e entrevistas e gestão de dados;
- Adoção de programas de estágios para o desenvolvimento de futuros especialistas;
- Planeamento dos processos de seleção, partindo da construção do perfil, a escolha de estratégias e técnicas baseadas natureza da atividade, na cultura corporativa, no tipo de contratação e nas competências necessárias para a *performance* desejada, ou superior;
- Adoção de metodologias de seleção adequadas e determinadas tendo em conta as características do cargo e perfil pretendido, combinando diferentes técnicas de avaliação da *performance* do candidato, evitando uma seleção padronizada;
- Estabelecimento de critérios claros, concisos e pertinentes de avaliação, classificação e escolha dos candidatos;
- Promoção da formação dos profissionais que conduzem os processos de recrutamento e seleção;
- Definição de indicadores específicos de avaliação, acompanhamento e controlo dos resultados dos processos de recrutamento e seleção.

Assim, do ponto de vista da gestão estratégica de recursos humanos, as práticas devem atuar como fontes de vantagem competitiva sustentável (Gomes et al., 2010). Ao agirem estrategicamente no recrutamento, as organizações conseguirão ser competitivas ao criar valor, atrair colaboradores com características raras e que não seja facilmente imitáveis pelos concorrentes.

Compreende-se, desta forma, que as práticas de recrutamento estratégico envolvem medidas como uma análise cuidada da estratégia de negócio e de recursos humanos e

alinhar todas as práticas tendo em conta esta estratégia, consciencialização das habilidades profissionais dos colaboradores da organização e aquelas que são necessárias recrutar e gerir de forma integrada os canais de recrutamento dos candidatos.

CAPÍTULO III: E-RECRUTAMENTO

Apesar da contração na economia, o recrutamento continua a ser uma necessidade e determinante para a aquisição de talento e qualidade, vitais para a sobrevivência e sucesso das organizações. Deste modo, as rápidas mudanças no mercado de trabalho e suas implicações têm mostrado, nos estudos desenvolvidos, que os métodos tradicionais de recrutamento se têm tornado ineficientes (Amdouni & Karaa, 2010).

Todas as práticas de Recursos Humanos, direta ou indiretamente foram afetadas pelo desenvolvimento da tecnologia e da *internet* (Strohmeier, 2007). Todavia, o recrutamento parece ter sido a que sofreu mais alterações nos últimos anos (Kashi & Zheng, 2013). É notório que tecnologia tem um enorme impacto em práticas como o auxílio à divulgação e anúncio de vagas, a triagem inicial de candidatos, a avaliação de candidatos através de diversas metodologias, a criação de relatórios de *feedback* sobre candidatos e comunicação dos resultados do recrutamento e seleção (Anderson, 2003). A prática do recrutamento *online* é relativamente recente em termos temporais. Galanaki (2002) aponta as primeiras referências a esta técnica para meados de 1980 em artigos de Gentner (1984) e Casper (1985), no entanto, a referência sistemática do recrutamento *online* em revistas académicas da especialidade só começou a surgir em meados da década de 90 (Parry & Tyson, 2008).

É notório o importante papel que a *internet*, cada vez mais, assume no recrutamento e seleção, e a divulgação de oportunidades profissionais através da *internet* é cada vez mais uma realidade (Feldman & Klaas, 2002; Ortigão, 2000). No contexto internacional, Maurer e Liu (2007) referem que as fontes de recrutamento *online* detinham, à data da sua investigação, 110 milhões de vagas de emprego e 20 milhões de currículos únicos. Por sua vez, no contexto Português, poucos ainda foram os estudos que se debruçaram sobre a temática. Um estudo desenvolvido pela *Barame Internet 2012* da *Marktest* refere que em 2012, 1 111 mil residentes com mais de 15 anos de idade procura emprego pela *internet*, o que representa cerca de 13,4% do universo. Por sua vez, o Instituto Nacional de Estatística (INE)⁵ aponta para uma clara evolução do número de indivíduos (%), com idade entre 16 e 74 anos que utilizaram a *Internet* nos primeiros 3 meses do ano para procura de emprego, resposta a anúncios ou envio de

⁵Retirado de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006679&contexto=bd&selTab=tab2 10 de outubro de 2013.

candidaturas, passando de 20,0% em 2011 a 23,2% em 2013. No que concerne à realidade das organizações, o INE⁶ apurou que em 2013, a proporção de empresas com 10 ou mais trabalhadores ao serviço com presença na internet que disponibilizava recrutamento e formulários de candidatura *online* no seu *website* era de 24,5%, em 2012 de 23,0% e em 2011 24,1%. Apesar de não ter um crescimento constante, é notória a proporção de empresas que recorrem a este tipo de publicação/ferramenta.

A utilização da *internet* como fonte de atração de candidatos é hoje em dia uma prática notória (Palharini et al., 2002). Todavia, não se conhecem, ainda, todos os seus contornos na gestão global de recursos humanos. Há indícios de que grandes empresas como a *Down Chemical* foram capazes de reduzir o ciclo de contratações de 90 para 34 dias e reduzir os custos de contratação em 26% (Gill, 2001 cit in Maurer & Liu, 2007). Cober e Brown (2006 citados em Parry & Tyson, 2008) afirmam, partindo das suas investigações, que 50% das novas contratações nos EUA eram de fontes *online*. O aumento da utilização do e-recrutamento exige a necessidade de se compreender melhor os princípios para desenvolvimento de uma fonte de recrutamento verdadeiramente eficaz (Maurer & Liu, 2007).

É ainda prematuro afirmar que o recrutamento tradicional foi substituído pelo e-recrutamento, mas é notória a prevalência deste último nas práticas atuais das organizações (Anderson, 2003). Apesar dos indícios da expansão do recurso a ferramentas *online* para os processos de recrutamento e seleção, as organizações continuam a manter as formas tradicionais de captar e selecionar pessoas ou ainda se encontram num processo de transição para um processo tecnológico (Almeida, 2004). São vários os fatores apontados para a manutenção de antigas práticas de recrutamento e seleção, entre elas destaca-se o desconhecimento das novas tendências, a falta de recursos, o foco exclusivo no lucro, a má condução de processos (Paulino, 2011).

No que respeita à investigação sobre o recrutamento via *internet*, tem-se assistido a uma multiplicação de estudos no que concerne à ótica do candidato, às suas perceções, vantagens alcançadas pela divulgação de vagas e práticas de seleção *online*, porém, no que alude à ótica das organizações, o volume e qualidade dos estudos é ainda insuficiente para a multiplicidade de temáticas passíveis de análise (Anderson, 2003).

⁶Retirado de http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0006801&contexto=bd&selTab=tab2 em 10 de outubro de 1013

Neste capítulo aprofunda-se o conceito de e-recrutamento, as práticas e diferentes visões. Porque a investigação desenvolvida sob a temática do recrutamento conduzido sob a plataforma da *internet* é relativamente recente, existem várias terminologias usadas para se poder encontrar informação relevante:

e-recruiting; e-recruitment; web-based recruiting; web-based recruitment; online recruiting; online recruitment; web recruiting; web recruitment; recruiting online; recruiting on the internet; electronic resume; internet recruiting; internet recruitment; e-cruiting (Wolfswinkel et al., 2010).

Ao longo do presente documento, opta-se por recorrer, maioritariamente, ao termo e-recrutamento, tal como é apresentado por Gomes e colaboradores (2010).

3.1 Conceito de E-recrutamento

Devido à relativa novidade da temática, diferentes autores têm diferentes conceitos sobre em que consiste o recrutamento *online* (Galanaki, 2002). Já se vislumbra na teoria da especialidade algumas definições de e-recrutamento, ou recrutamento *online*. Há autores que concebem o e-recrutamento/recrutamento *online* como um método cujo objetivo se prende com a atração de candidatos:

- Breaugh e Starke (2000) definem o recrutamento via *internet* como método de recrutamento que inclui as práticas e atividades realizadas pela organização, cujo objetivo principal se prende com a identificação e atração de potenciais colaboradores;
- Wolfswinkel, Furmueller e Wilderom (2010) apontam o e-recrutamento como as práticas que remetem para a identificação e atração de potenciais colaboradores através do recurso a *sites* de recrutamento empresariais ou comerciais, anúncios em outros *sites* ou uma combinação arbitrária destes canais, incluindo métodos opcionais como avaliações e entrevistas à distância, sistemas de pesquisa *online* ou ferramentas de comunicação interativa entre recrutador e candidato;
- Galanaki (2002) expõe o recrutamento *online* como a ação de divulgar vagas de emprego no *website* da organização ou num site que forneça serviços de e-recrutamento, permitindo aos requerentes enviarem os seus currículos eletronicamente, via e-mail ou por outro formato eletrónico;

- Narayanasamy (2011) refere o e-recrutamento como o processo no qual os empregadores utilizam recursos eletrônicos para a contratação de novos colaboradores;
- Parry (Parry, 2006) define o e-recrutamento como o uso da *internet* para atrair potenciais colaboradores para uma organização, podendo dar uso a um *site* corporativo, ou seja, pertencente à própria organização ou a divulgação em placas comerciais.

Há autores que concebem o e-recrutamento não apenas como a divulgação de vagas através da *internet*, mas associam também todas as ferramentas tecnológicas como a gestão de bases de dados, triagem de currículos e ferramentas de avaliação como parte integrante do processo. Ou seja, visionam o recrutamento pela *internet* de forma mais abrangente:

- Parry e Tyson (2008) indicam que a mudança de paradigma de um recrutamento tradicional para um recrutamento *online*, não é simplista e não se resume à mudança de instrumento. Para estes autores, a mudança é abrangente;
- Para Costa (2002) O e-recrutamento não consiste apenas na comunicação de vagas por via da *internet*, mas também todas as ferramentas tecnológicas associadas, para fazer a triagem dos currículos, manter um banco de dados atualizado, garantir a procura das características e competências procuradas e os processos de avaliação;
- Palharini et al (2002) referem que o processo de recrutamento *online* não se cinge na obtenção e recolha de informações acerca dos candidatos pretendidos. Funciona também como fonte de informação da própria empresa, da posição em análise, das próximas oportunidades, da missão e cultura organizacional, dos produtos e serviços, entre outros;
- Mitter e Orlandini (2005) o e-recrutamento não se resume à divulgação de vagas através da *internet*, está associado também a todas as ferramentas tecnológicas como a gestão de bases de dados, triagem de currículos e ferramentas de avaliação como parte integrante do processo

O e-recrutamento assume-se, então, como um processo de recrutar pessoas para uma organização recorrendo à *Internet*, via *e-mail*, *sites* das próprias organizações ou portais (placas) de emprego (Galanaki, 2002). O e-recrutamento constitui uma ferramenta de

alto potencial para empregadores que acompanhem o crescimento da tecnologia (Maurer & Liu, 2007). Apesar das divergências conceituais no que concerne à abrangência do conceito de e-recrutamento, é consensual que a *internet* atua como elo de ligação entre a empresa e os candidatos a emprego (Reche, 2011). Para Kapse, Patil e Patil (2012) o e-recrutamento deve funcionar como um complemento aos processos de recrutamento tradicionais e não tornar-se a única forma de recrutar. Um método não deve substituir outro.

Nesta metodologia de recrutamento, a *internet* atua como elo de ligação entre a empresa e os candidatos a emprego (Reche, 2011). São cada vez mais abundantes os *sites* de procura de emprego que divulgam ofertas de empresas.

As aplicações direcionadas para o recrutamento *online* permitem atrair e fazer a triagem dos candidatos à vaga divulgada, fazer a gestão dos currículos, gerir informações dos candidatos tendo em vista sustentar o processo de seleção, alcançar informações sobre os candidatos e monitorizar a avaliação dos candidatos (Almeida, 2004).

3.2 Fontes e Ferramentas de E-recrutamento

A utilização da *internet* para a prática do recrutamento é, cada vez mais, uma prática comum nas organizações a nível internacional. As funcionalidades permitidas pela *internet* são cada vez mais, e em constante evolução, sendo possível, nos dias de hoje integrar completamente os processos de recrutamento no sistema, desde processos de atração, triagem e seleção (Palharini et al., 2002). Dependendo do domínio das ferramentas e sofisticação informática de cada organização, pode já ser possível às organizações, apenas testarem a veracidade das informações recolhidas dos candidatos a emprego.

3.2.1 FONTES DO E-RECRUTAMENTO

Vários autores que distinguiram teoricamente fontes de e-recrutamento (In Lee, 2006; Maurer & Liu, 2007; Narayanasamy, 2011), fontes essas que se dividem em dois grandes grupos, a divulgação nos *websites* das organizações e a divulgação em placas de emprego com diferentes especificidades, podendo ser de divulgação geral, ou específica para nichos de candidatos. Passaremos neste ponto a distinguir cada uma das fontes.

Narayanasamy (2011) indica a existência de três métodos de e-recrutamento, distintos no relativamente ao local onde são disponibilizadas as vagas de emprego; são eles o recurso a quadros de emprego *online*, ou seja, *sites* de emprego, onde as organizações disponibilizam as ofertas de emprego e que os potenciais candidatos consultam. Outro dos métodos é o recurso à publicação das vagas no *site* da empresa ou de “cooperação de empresas”, e o último corresponde ao anúncio das vagas em *sites* de associações de profissionais, ou seja, destinam-se a profissões específicas ou profissionais com habilidades e competências específicas.

Partindo de uma revisão literária aprofundada, Gomes e colaboradores (2010) encontram diversas fontes de e-recrutamento: as organizações podem dispor de uma página *web* onde divulgam as ofertas e onde os candidatos inserem os dados referentes à candidatura, através de uma plataforma estruturada no próprio *website*; as empresas podem divulgar as ofertas na sua página *web*, todavia, dispendo de um sistema menos estruturado recebem as candidaturas e CVs dos candidatos via correio eletrónico; as organizações podem recorrer a empresas especializadas no recrutamento e em divulgação de ofertas *online*; Os autores apontam ainda para a existência, cada vez mais frequente, da opção “envie esta oferta a um amigo” nas páginas *web* de divulgação de ofertas.

Por sua vez, In Lee (In Lee, 2006, 2007) sistematiza e distingue as fontes de e-recrutamento em: placas/*websites* de emprego (gerais); placas/*sites* de emprego para nichos de mercado; Prestadores de aplicações para e-recrutamento; prestadores de serviços de recrutamento; *sites* de associações empresariais e *website* da organização (In Lee, 2007). Passaremos a explorar as fontes de e-recrutamento segundo esta categorização, que, segundo a bibliografia estudada é a mais exaustiva e que permite ter uma distinção mais clara das fontes.

As placas/*websites* de emprego de divulgação geral de vagas são cada vez mais evoluídas e funcionais e oferecem uma solução para as organizações de todas as áreas de atuação (ver Tabela 1). Por sua vez, esta fonte de recrutamento permite aos candidatos fazer uma pesquisa de vagas por formação académica, categoria profissional, localização, entre outras categorias (In Lee, 2007). Possuem ainda, muitas vezes, a funcionalidade de fazer corresponder os perfis dos candidatos às vagas postadas, enviando diretamente os anúncios para a lista de candidatos inscritos no *website* com os requisitos para o emprego. Os recrutadores podem ainda, ser eles próprios a fazer a

pesquisa dos candidatos na base de dados do *website*, por perfil de candidato (In Lee, 2007).

As placas/*websites* de emprego para nichos de mercado são *websites* de divulgação de emprego, altamente especializados, dedicados especificamente a grupo profissional, indústria, sector de mercado, formação académica, localização (In Lee, 2006). Grande parte destas placas de emprego operacionalizam-se em comunidades e grupos de discussão, que atraem profissionais geralmente altamente qualificados de um nicho de trabalho específico (*websites* da ordem dos advogados, ordem dos arquitetos, ordem dos engenheiros, sindicatos, etc.).

Placas/*websites* gerais de emprego em Portugal :

www.bep.gov.pt	www.infojobs.pt
www.bonsempregos.com	www.net-empregos.com
www.cantinhodoemprego.com	www.pt.jobrapido.com
www.careerjet.pt	www.netemprego.gov.pt
www.empregos.org	www.ofertas-emprego.com
www.emprego.sapo.pt	www.trabalhar.pt
www.emprego.comunidades.net	www.proemprego.pt
www.empregosonline.pt	www.indeed.pt

Tabela 1 - Placas/Websites gerais de emprego em Portugal (Fonte: criação de autor)

Os prestadores de aplicações para e-recrutamento desenvolvem e vendem aos recrutadores e *websites* de divulgação de vagas um conjunto de serviços especializados de *software* de recrutamento e gestão de recrutamento (In Lee, 2006). Num contexto de elevada competitividade ao nível do desenvolvimento deste tipo de tecnologias de informação, muitas pequenas e médias empresas recorrem a estes serviços para desenvolvimento interno do e-recrutamento, aumentando assim a sua margem de competitividade.

Os provedores de serviços de recrutamento são normalmente empresas de recrutamento ou meios de comunicação tradicionais que fornecem serviços de recrutamento a diferentes empresas (In Lee, 2007). Devido ao declínio do uso dos jornais como fonte de atração de candidatos, devido aos custos e limitações associados, alguns jornais e meios de comunicação passaram a ser também fornecedores de serviços de e-recrutamento. Usando da experiência em divulgação de anúncios e imagem no mercado, os meios de comunicação tradicionais usam muitas vezes o seu *website* para divulgação de vagas, e equipam-se com aplicações informáticas para armazenamento e triagens de

currículos, colmatando deste modo o decréscimo acentuado do número de anúncios publicados pela via tradicional.

Os *websites* de associações empresariais ou consórcio de empresas correspondem a uma espécie de motor de procura de emprego (In Lee, 2006). São páginas criadas por associações de empresas cujo objetivo se prende com a divulgação de vagas de emprego, as vagas são anunciadas no *website* conjunto, e, quando selecionado uma vaga, o candidato é redirecionada para o *website* da empresa recrutadora.

O *website* da organização é, segundo a literatura académica a fonte de e-recrutamento mais utilizada (In Lee, 2007) e tornou-se um lugar essencial, onde os candidatos procuram avaliar potenciais empregadores (Cappelli, 2001). É cada vez mais comum as organizações criarem os seus próprios *websites* para que os candidatos conheçam a organização, a sua estrutura e as suas oportunidades de emprego, possibilitando o envio de candidaturas, espontâneas ou de resposta a vagas divulgadas (Ivancevich, 2008). É de tal modo expressivo que os *websites* das organizações se tornaram a principal fonte de informação para quem procura emprego (Cober, Brown, Levy, Cober, & Keeping, 2003). Cober et al (2003) afirmam que, até à data da sua investigação, não haviam sido desenvolvidas investigações que focassem as características dos *websites* das organizações que mais influenciam e atraem os candidatos a uma vaga de emprego. Concluíram com as suas abordagens que, tanto o conteúdo da informação disponível como a remuneração, cultura organizacional e oportunidades de formação bem como o estilo, estética e usabilidade influenciam a atração.

O recrutamento através das redes sociais *online* constitui, nos dias de hoje, uma das formas de recrutamento online mais populares (Gomes, Scherer, & Lobler, 2012). Uma rede social pode ser entendida como “... um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupo, ou nós na rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)” (Wasserman & Faust, 1994; Degenne e Forse, 1999, citado em Recuero, 2009, p. 24). As redes sociais virtuais são, deste modo, redes s que oferecem uma plataforma unificada de comunicação, permitindo recolher informações e colaborar coletivamente num mesmo contexto virtual (Barnes & Barnes, 2009).

O número de indivíduos inscritos nas redes sociais está em tendência crescente, tornando-se estas numa ferramenta estratégica fundamental para o crescimento e divulgação das organizações, dos seus produtos e das suas oportunidades de emprego. A informação mediada pelas redes sociais *online* permite a redução de custos às empresas

na medida em que conseguem aceder rápida e interactivamente a uma grande rede de contactos, nomeadamente os candidatos a empresas (Gomes, 2011). As redes sociais podem permitir às organizações a otimização de práticas como a comunicação, o marketing, a motivação e o controlo de acessos (Gomes, Scherer, Lobler, & Estivaleta, 2012). Traçado o perfil de colaborador a recrutar, as empresas procuram a rede social *online* mais adequada, sustentadas também pela ideia veiculada por Shereman (2008, citado em Gomes, 2011) de que cada rede social serve diferentes tipos de comunidades e utilizadores.

Tendo por base o exposto, mostramos, na tabela 2, uma sucinta exposição de vantagens e desvantagens das fontes de e-recrutamento referenciadas.

FONTE DE E-RECRUTAMENTO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Websites/placas de emprego (gerais)	Reconhecimento da marca; Experiência no e-recrutamento; Número elevado de acessos; Detêm as melhores ferramentas de atração; Grande base de candidatos; Grande base de empresas recrutadoras.	Custo relativamente alto por anúncio divulgado; Aplicativos potencialmente de baixa qualidade; Controlo limitado do conteúdo do anúncio; Relacionamento limitado com o candidato.
Placas de divulgação para nichos de mercado	Grande volume de candidatos passivos; Procura específica de candidatos; Comunidade de candidatos; A equipa que gere o processo de recrutamento tem, geralmente, mais conhecimento sobre o setor de atividade e sobre os candidatos adequados.	Baixo reconhecimento da marca; Possibilidade de roubo de identidade.
Prestador de aplicações para e-recrutamento	Baixo custo de desenvolvimento de aplicações para as organizações recrutadoras; Rápido desenvolvimento de aplicações	Problemas de integração com os sistemas já existentes; Possibilidade de encerramento devido à concorrência; Possibilidade de bloqueio; Baixo tráfego.
Prestador de serviços de recrutamento	Experiência na indústria do marketing e publicidade; Dispõe de uma carteira de meios de comunicação para divulgação das vagas; Possibilidade de divulgação das vagas na internet e nos meios tradicionais.	Imagem forte como divulgação de vagas de forma convencional; Baixo tráfego; Tecnologia possivelmente desatualizada.
Websites de associações empresariais	Baixo custo do serviço; <i>Link</i> direto e imediato para o <i>website</i> da organização.	Potenciais conflitos entre os membros das associações de empresas; Baixa exposição; Tecnologia possivelmente desatualizada.
Website da organização	Gestão da interação com o candidato;	Necessidade de especialistas em

	Elevado interesse na vaga por parte do candidato; Integração com os sistemas existentes.	tecnologias de informação; Custo inicial elevado.
Redes sociais online	Possibilita alterações quase instantâneas á informação disponibilizada; Fornece um maior número de informações do que um currículo tradicional; Possibilita a recolha de anteriores experiências profissionais do candidato; Permite a divulgação de testemunhos pelos candidatos.	Risco de identidade incorreta; Risco de distorção da mensagem de recrutamento; Risco de discriminação; Risco de má reputação para a organização.

Tabela 2. Vantagens e desvantagens das fontes de e-recrutamento (Adaptado de In Lee, 2007 e Gomes, 2011).

Barber (1998) refere que as diferentes fontes de e-recrutamento alcançam diferentes tipos de candidatos, que, por sua vez, detêm diferentes características como a motivação ou mobilidade profissional percebida. Apesar de Barber (1998) veicular esta ideia, Breaugh e Starke (2000) referem que, os investigadores que se debruçaram sobre a temática do recrutamento não descrevem especificamente a que fontes ligar as diferentes variáveis individuais. Os autores referem que esta é uma área em que muito ainda pode ser aprofundado.

Jattuso e Sinar (2003, citado em Breaugh, 2013) investigaram as diferenças de candidatos gerados por diferentes tipos de e-recrutamento. Concluíram que os candidatos gerados pelas placas de emprego eram detentores de melhores qualificações académicas, mas menor experiência profissional. Enquanto as placas de emprego (*job boards*) se restringem unicamente à divulgação da vaga, tal como se faria num anúncio de jornal, mas na *web*, não fornecendo muita informação aos *websites* de carreira ou *websites* corporativos (*corporate websites*) fornecem informações adicionais sobre a organização, acerca de produtos e serviços, cultura corporativa, políticas de sobre os recursos humanos, benefícios e recompensas, entre outros (Kashi & Zheng, 2013). Há ainda autores que referem que os *websites* específicos para publicitação de vagas de emprego permitam a publicação maciça de todo o tipo de vagas, há tipos de funções que devem ser divulgadas por esta via, como cargos de gestão de topo, executivos, consultores, entre outros (Maurer & Liu, 2007). Todavia, os autores acrescentam que o e-recrutamento pode não ser a via mais adequada para atrair cargos pouco qualificados, uma vez que, na sua maioria, os trabalhadores com menores qualificações não dominam a internet e os mecanismos de procura que ela oferece.

3.2.2 IMPORTÂNCIA DO WEBSITE DA ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

O recurso ao *website* da própria empresa para divulgar as vagas de emprego, tem constituído um foco de análise importante nos estudos do recrutamento contemporâneo, e são diversas as variáveis analisadas, sob o ponto de vista da atração dos candidatos (In Lee, 2007; Thompson, Braddy, & Wuensch, 2008), de entre as quais podemos destacar o conteúdo, o *design* e estética e a usabilidade. O recrutamento serve a importante função de atrair o capital humano para as organizações, deste modo estilo e conteúdo dos *websites* organizacionais são fatores importantes nesta fase.

Aquando da divulgação de vagas no *website* da organização, ou na estruturação do próprio *website* para a secção de recrutamento, há vários cuidados a ter (Colyle e Thompson, 2001, citados em Cober et al., 2003). Os *websites* devem concentrar a atração no candidato, procurando desenvolver características estéticas apelativas e tornar o site de fácil manuseamento, de modo a permitir ao candidato uma navegação intuitiva e que permita um fácil acesso às informações que procure obter.

Quando se dedicam ao recrutamento através da divulgação das ofertas no seu próprio *website*, as organizações devem focar-se em dois pontos essenciais (Cober et al., 2003; Gomes et al., 2010; Williamson, Lepak, & King, 2003):1) focar a atenção no “consumidor alvo”, onde podem recorrer à manipulação de características estéticas do *website* para atender às suas características e motivações; 2) estruturar o *website* de modo a que os usuários/candidatos possam facilmente navegar e encontrar a informação pretendida.

Para uma organização que não dispõe de muita visibilidade, a dependência exclusiva da divulgação das vagas no seu próprio *website*, pode resultar apenas num pequeno e insuficiente contingente de candidatos (Breaugh, 2013). A construção e desenvolvimento dos *websites* é um ponto importante de tal modo que Patore (2000, citado em Maurer & Liu, 2007) afirma que, pelos resultados da sua investigação, mais de 20% dos candidatos rejeitaram oportunidades de emprego devido à má projeção dos *websites*. Para além desta questão, *websites* mal desenhados e mal desenvolvidos podem gerar enormes prejuízos à organização (Maurer & Liu, 2007).

Foram já vários os investigadores que procuraram estudar a eficiência do uso dos *websites* das próprias organizações como fonte de recrutamento (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005; Cober et al., 2003), cujos resultados apontam para uma clara eficiência do mesmo. Todavia, McGarvey (1999, citado em Thomas & Ray, 2000) referem que dispor de uma secção de emprego no *website* da organização não é garantia de sucesso, este deve dispor também da possibilidade de importar o currículo do candidato diretamente no sistema, e este deve ficar disponível para partilha de dados entre as várias aplicações da gestão de recursos humanos, e ser acessível a vários usuários.

Tendo em conta o exposto, é notório que as variáveis a ter em conta na divulgação de anúncios de emprego através do *website* da organização encontram-se a mensagem, usabilidade do website e a sua relação com outras fontes de e-recrutamento.

Quanto à mensagem, são vários os elementos apontados na literatura para que um anúncio no *website* da organização seja eficaz, entre eles encontram-se a identificação clara de informações. Desta forma, para ser eficaz, uma mensagem de recrutamento precisa de gerar interesse nos potenciais candidatos, esse interesse nos potenciais candidatos pode ser conseguido através de algumas estratégias (Breugh & Starke, 2000): mensagens vivas, que podem mesmo conter imagens e linguagem concreta; mensagens que transmitam informações inesperadas; mensagens que forneçam informações pessoais relevantes, ou transmitidas face a face. Numa investigação académica aprofundada, Cober e colaboradores (2003) detetaram que, no que concerne à investigação disponibilizada aos candidatos no processo de recrutamento, os candidatos são mais alvo de atração com informações relativas à compensação, cultura organizacional e oportunidades de desenvolvimento de carreira. Torna-se vital estabelecer as informações que a organização quer fornecer ao candidato (Breugh & Starke, 2000). Uma organização pode optar por divulgar apenas informações relativas ao posto de trabalho, ou pode aliar o recrutamento ao *marketing* e fazer passar na mesma mensagem de recrutamento um produto da marca, elementos da cultura organizacional, etc..

Quanto à usabilidade, um *website* com elevada complexidade, lentidão de processos e de difícil navegação é um fator que diminui a atração pretendida com o recrutamento. É importante que o *website* permita a interação entre candidato e empregador (Williamson

et al., 2003). Assim, usabilidade dos *websites* fica muitas vezes comprometida devido à sobrecarga de informações (Bradley & Smyth, 2003).

A interdependência entre a publicação do anúncio no *website* da organização é outro fator a ter em conta, no que respeita à atração de candidatos no *website* da organização desempenha um papel fundamental no processo de e-recrutamento (Zusman & Landis, 2002) na medida em que permitem o acesso a informações sobre a organização por parte dos candidatos. Outras vezes, as vagas são divulgadas em *websites* de outra índole (placas de emprego, *websites* de associações, sites de empresas de recrutamento e seleção, etc.) que divulgam as vagas mas são reencaminhados para os sites das organizações (Thompson et al., 2008).

3.2.3 FERRAMENTAS DO E-RECRUTAMENTO

A literatura académica da especialidade refere algumas ferramentas associadas aos processos de e-recrutamento, podendo ser utilizadas todas num processo sistémico ou isoladamente, distinguimos algumas:

- Captura de currículos: Os candidatos enviam os seus currículos através dos *websites* de emprego gerais e estes podem ser consultados online pelas organizações (Almeida, 2004).
- *Software* de avaliação de currículos: *Software* específico que, de entre outras funcionalidades, procuram na base de currículos recebidos por formato digital, ou em bases de currículos online, partindo de palavras-chave e frases, o candidato, a partir das condições estabelecidas. Este tipo de software apoio à gestão e filtragem de currículos pode auxiliar os gestores do processo de recrutamento a lidar com o elevado volume de currículos (Galanaki, 2002);
- *Software* de avaliação de qualificações: aplicações informáticas que selecionam, através das informações dadas pelos candidatos através dos currículos e outras fontes de informação, quais os candidatos com as características necessárias para o desempenho da atividade. Algumas destas aplicações informáticas disponibilizam um questionário que pode permitir ao gestor do recrutamento eliminar um candidato quase instantaneamente, ou gerar dados relevantes para o apoio a posteriores entrevistas ao candidato (Almeida, 2004).

- Entrevistas estruturadas *online*: Os candidatos ao mesmo cargo/função, são submetidos a uma entrevista *standard* com questões relacionadas com as competências e conhecimentos exigidos para o exercício da função a que se candidata. A entrevista de recrutamento é uma etapa fulcral no processo, sobretudo no domínio das expectativas que se criam por parte dos candidatos (Bartram, 2000; Breaugh & Starke, 2000);
- Testes de conhecimentos e habilidades: Avaliam os conhecimentos e habilidades dos candidatos em áreas específicas. Estes podem ser explorados através da divulgação de formulários *online* de recrutamento que, presumivelmente incorrem num menor custo do que a aplicação dos testes/formulários em papel (Thompson et al., 2008);
- Inventários de avaliação do ajustamento à cultura organizacional: aplicações informáticas que, através de informações recolhidas, determinam o grau de alinhamento do candidato à cultura organizacional (Almeida, 2004);
- Testes de Integridade e/ou de personalidade: concedem aos gestores do recrutamento a possibilidade de diagnosticar traços comportamentais e de personalidade dos indivíduos, tais como a violência, agressividade e comportamentos patológicos (Almeida, 2004);
- Simulações: ferramenta que permite avaliar o candidato tendo por base as suas respostas perante situações rotineiras no trabalho/função a que se candidata. Estas simulações pode ser apresentadas em forma de texto, vídeo ou áudio(Almeida, 2004);
- Investigação social: procura de informações sobre o candidato, através de pesquisa m várias referências (Almeida, 2004).

Não notamos, na literatura da especialidade uma grande explicação sobre a expressividade da utilização das ferramentas referidas, todavia, uma investigação do IRS Employment Review de 2005 (Barber, 2006) sobre as práticas de recrutamento no Reino Unido, detetou que as três principais ferramentas de aplicação do recrutamento *online* são: a aplicação de um formulário de candidatura e preenchimento do CV; a submissão do CV, complementado com informações adicionais sobre os candidatos; ou apenas o preenchimento de um formulário *online*.

3.3 Vantagens e desvantagens do e-recrutamento face ao recrutamento tradicional

Expostas as perspetivas teóricas sobre o recrutamento e sobre o e-recrutamento em específico, torna-se premente a comparação entre o recrutamento tradicional e o e-recrutamento, explorando as vantagens e desvantagens na sua utilização.

O processo de recrutamento tradicional é tendencialmente sequencial, pelo que implica que uma tarefa só possa dar início quando a anterior for dada como terminada, não existindo a possibilidade de coexistência de atividades a executar ao mesmo tempo. Para além deste entrave, o recrutamento tradicional assenta ainda em ferramentas bastante arcaicas tendo em conta o contexto tecnológico atual, como por exemplo o recurso a testes escritos. Estas ferramentas tornam-se pouco eficientes, tornando o recrutamento um processo moroso e bastante dispendioso para a organização. O processo de recrutamento tradicional é também muitas vezes auxiliado por aplicações informáticas, todavia, a grande distinção entre este processo e o de e-recrutamento encontra-se ao nível da integração e automatização do processo (Magalhães, 2007). Ou seja, o e-recrutamento, constituindo-se um processo integrado e automatizado através da *internet*, permite um nível bastante abrangente na procura de candidatos e divulgação da oferta.

Apesar das várias distinções entre o recrutamento *online* e recrutamento tradicional já elencadas, é importante referir que o recrutamento tradicional é também, muitas vezes, suportado por aplicações informáticas, a principal diferença entre o recrutamento tradicional e o recrutamento *online* é que este último constitui um processo integrado e automatizado (Gomes, Gruchinski, & Ribeiro, 2012). Esta automatização permite, através de *software online*, ter um alcance muito maior na procura de candidatos. Para Kapse, Patil e Patil (2012) o e-recrutamento deve funcionar como um complemento aos processos de recrutamento tradicionais e não tornar-se a única forma de recrutar. Um método não deve substituir outro, podendo constituir uma ferramenta de alto potencial para empregadores que acompanhem o crescimento da tecnologia (Maurer & Liu, 2007).

Em suma, o uso da tecnologia da *internet* veio mudar, em grande escala, as atividades de recrutamento e a forma como são processadas (Holm, 2012), tal como se pode verificar na figura 3.

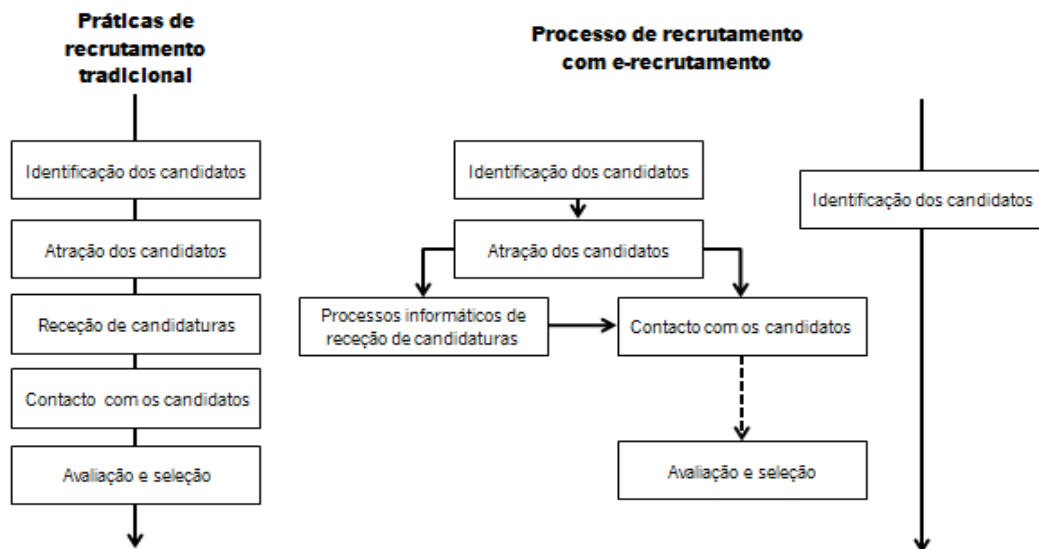


Figura 3. Design e sequência no processo de recrutamento tradicional e no e-recrutamento (Holm, 2012)

Podem-se, assim, sintetizar as vantagens do e-recrutamento (face ao recrutamento tradicional):

- O processo de recrutamento é financeiramente dispendioso para as organizações (Ivancevich, 2008) e, assim, o e-recrutamento assume-se como uma prática de recrutamento eficiente em termos de custos em comparação com os métodos tradicionais de recrutamento (García-Izquierdo, Aguinis, & Ramos-Villagrasa, 2010; Ivancevich, 2008; Narayanasamy, 2011; Palharini et al., 2002; Peters, 2001; Pin, Laorden, & Sáenz-Diez, 2001; Thomas & Ray, 2000);
- Parece existir uma redução do tempo do processo face ao recrutamento tradicional (Magalhães, 2007; Narayanasamy, 2011; Palharini et al., 2002; Pin et al., 2001; Thomas & Ray, 2000). O tempo despendido em tarefas rotineiras como a pesquisa de candidatos, arquivo e triagem de currículos, características do recrutamento tradicional, pode ser substituído por um sistema informático mais eficaz, ou seja, no prisma das organizações o e-recrutamento assume-se como uma forma mais eficiente de divulgação das ofertas de emprego, face aos canais tradicionais, dado que permite um baixo custo por contacto e o alcance que atinge com a análise e tratamento das candidaturas;
- O e-recrutamento, enquanto processo informatizado, permite aceder à informação em qualquer local e permite chegar a candidatos de vários pontos geográficos (García-Izquierdo et al., 2010). Por outro lado permite fornecer informação

constante aos potenciais candidatos e um constante conhecimento das oportunidades de trabalho no mercado.

- O e-recrutamento permite atingir um maior número de candidatos com a experiência profissional e pessoal pretendida (Cappelli, 2001; García-Izquierdo et al., 2010). Assume-se também como a fonte mais indicada para atingir alguns nichos de mercado (Galanaki, 2002).
- Pode assumir-se como fonte de clareza, tendo em conta que a *internet* não exige um número limitado de caracteres ou informações como é frequente na publicação dos anúncios em jornais e revistas (Peters, 2001; Reche, 2011). O e-recrutamento permite a difusão de um maior volume de informação e de forma mais dinâmica, permitindo ainda a divulgação de *links* que podem direcionar a conteúdos relevantes para o candidato (L. Barber, 2006);
- O e-recrutamento permite ao candidato uma procura de informações sobre a entidade empregadora, ao mesmo tempo que consulta o oferta (Feldman & Klaas, 2002; Narayanasamy, 2011);
- Os dados referentes aos candidatos podem ser recolhidos em formato padronizado, permitindo uma análise mais rápida e eficiente dos mesmos pelos gestores do recrutamento (Reche, 2011);
- Enquanto processo informatizado, o e-recrutamento atua como reservatório de informações (Thomas & Ray, 2000);
- Permite alcançar candidatos passivos, ou seja, indivíduos empregados mas que estão disponíveis para trocar de emprego no caso da existência de condições mais atrativas (Galanaki, 2002);
- Esta prática de recrutamento exclui a necessidade de arquivo em papel, o que tornando a pesquisa mais eficiente e rápida (Narayanasamy, 2011).

Apesar de todas as vantagens enumeradas, o e-recrutamento e as ferramentas já desenvolvidas para a aplicação do mesmo, ainda não conseguem ultrapassar algumas desvantagens, quando comparado com as práticas do recrutamento tradicional:

- O e-recrutamento é propício à atração de candidatos inválidos ou passivos, que não se enquadram no perfil, e que enviam currículos apenas para saber o seu valor no mercado (Barber, 2006);

- Dificuldade em atingir determinados grupos de candidatos (Thomas & Ray, 2000);
- Dificuldade em conciliar os processos de recrutamento *online* e *offline* (Barber, 2006), para estar de acordo com os objetivos estabelecidos, quando adota procedimentos de recrutamento *online*, a organização deve garantir que o processo não é completamente automatizado e despersonalizado. É fundamental, para a validação e fiabilidade dos resultados que haja controlo por parte dos gestores do processo de recrutamento (Reina, 2004);
- Volume exagerado de candidatos gerados (Barber, 2006). Um grande volume de candidaturas gerado pela divulgação na *internet* implica mais tempo despendido na triagem de currículos, uma filtragem incorreta pode gerar uma grande perda de recursos à organização (Bartram, 2000). O desafio da triagem de um elevado número de candidaturas geradas pelo e-recrutamento levou Bartram (2000) a afirmar ser necessário despende muito tempo a analisar candidatos inválidos até alcançar o candidato com as características e competências desejadas;
- Exige ser esclarecido pelo computador (Narayanasamy, 2011); As organizações têm de deter ferramentas e *know how* que lhes permita gerir eficazmente o processo (Galanaki, 2002). Muitas vezes, os recrutadores não detêm os conhecimentos necessários sobre as práticas de recrutamento *online* e optam pelas placas de divulgação geral (normalmente gratuitas), onde eles próprios fazem a gestão do processo, podendo não optar pelas palavras-chave ou categorias adequadas, pondo em causa o sucesso do recrutamento (Jobs.ac.uk, 2013). Neste sentido, os funcionários que lidam com os processos de recrutamento devem ser sujeitos a formação que os dote das ferramentas necessárias para lidar com as ferramentas eletrónicas e que forneça *know how* para fazerem face aos desafios colocados (Cappelli, 2001);
- As consequências jurídicas que podem ser adjudicadas ao processo de e-recrutamento (palavras usadas, possível discriminação, critérios de triagem de currículos, etc.)(Narayanasamy, 2011);
- Falta de contacto humano em todo o seu processo, apesar da mais-valia introduzida pelos processos tecnológicos no recrutamento, o contacto interpessoal é fundamental na escolha de candidatos mais adequados (Magalhães, 2007). De

forma a garantir que não seja despendido demasiado tempo em tomadas de decisão erradas por má avaliação de dados, é necessário que os responsáveis pelo recrutamento tenham ao seu dispor ferramentas de apoio à decisão (Magalhães, 2007);

- A atividade do recrutador passa a implicar mais tempo na validação do processo (Palharini et al., 2002);
- Divulgação de informações e perigos da não confidencialidade (García-Izquierdo et al., 2010; Marr, 2007; Narayanasamy, 2011). Numa investigação levada a cabo por García-Izquierdo e outros investigadores (2010), os autores concluíram que uma quantidade substancial de informações solicitadas em formulários de candidatura *online* é potencialmente discriminatório e invasivo na privacidade de dados. Este tipo de dados pode levar à tomada de decisões abusivas (Anderson, 2003).

3.4 Outras considerações sobre o e-recrutamento

3.4.1 ENQUANTO PROCESSO DE MARKETING

Não obstante das variáveis até agora exploradas do e-recrutamento, a teoria desenvolvida até à data refere ainda que o processo de recrutamento, quando realizado através da *internet* se tornou quase indistinguível do processo de comercialização das organizações (Cappelli, 2001). Segundo esta premissa, o e-recrutamento é também parte integrante de um processo de marketing, em que o candidato a uma vaga de emprego é lançado como potencial consumidor, neste campo, o trabalho do gestor do processo de recrutamento consiste em criar, dentro do *website*, uma variedade de itens que visem influenciar a decisão e comportamento de pesquisa (Maurer & Liu, 2007).

Se a organização fizer uma divulgação eficaz dos seus anúncios de emprego, irá, não só atrair um maior número de candidatos aos cargos referentes, como reforçam a imagem da empresa, apelando à consulta do *website* da organização (Kerrin & Kettley, 2003).

O recrutador deve perceber se o anúncio que publicou é pesquisável, ou seja, se através de palavras-chave, o candidato pode alcançar o anúncio, seja ele no *website* da organização ou numa placa de divulgação de emprego. O recrutador deve assim evitar títulos de anúncio demasiado vagos, devendo inserir como palavras-chave as competências e habilidades necessárias para o cargo, aconselhando-se ainda a repetição

do título do anúncio no corpo do mesmo, de modo a aumentar o “*ranking*” da classificação do anúncio (Jobs.ac.uk, 2013).

3.4.2 O E-RECRUTAMENTO E AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME)

O recrutamento *online* é uma ferramenta estratégica poderosa, pois, da mesma forma que uma grande organização, também as pequenas e médias empresas conseguem recorrer a esta prática e aos seus benefícios (Reche, 2011). No entanto, o e-recrutamento é uma tendência inovadora, como tal, nem todos os recrutadores se sentem ainda à vontade para lidar com a internet e as suas ferramentas. Empresas que não tenham os seus processos organizacionais instituídos com base na plataforma da *internet*, necessitam de evoluir, pois, utilizando uma plataforma de recrutamento *online* sem a desenvoltura necessária, as vantagens estratégicas que poderiam vir a deter, perdem-se com a falta de domínio da prática (Reche, 2011).

Nem todas as organizações encaram a inovação nas práticas de gestão de recursos humanos da mesma forma. Para as organizações onde o recrutamento é tradicionalmente suportado através das cópias de todos os passos em papel e a avaliação do candidato decorre de um processo não estruturado e presencial, a perspectiva de realizar simplesmente entrevistas por telefone pode ser vista como uma atitude absolutamente inovadora (Anderson, 2003). No sentido de dotar a organização das vantagens estratégicas geradas pelo recrutamento, assente na tecnologia da *internet*, é necessário que as pequenas e médias empresas aumentem os níveis de sofisticação das ferramentas de recrutamento e seleção (Bartram, 2000). A acrescentar ao conhecimento técnico necessário, empresas e profissionais devem utilizar a *internet* com ética, inteligência, responsabilidade e bom senso, tendo em vista que os candidatos só irão inserir seus dados em *websites* de empresas que demonstrem confiabilidade, privacidade e eficiência em seu sistema de recrutamento *online* (Reche, 2011). A título exemplificativo, uma investigação pioneira desenvolvida por Hausdorf (2004, citado em Barber, 2006) no Canadá, procurou perceber o recurso ao e-recrutamento nas pequenas empresas do país, o autor verificou que as grandes empresas tinham vantagem sobre as pequenas, uma vez que dispunham muito mais facilmente dos seus próprios *websites* como fonte de recrutamento.

Também o recurso a ferramentas baseadas na internet para as práticas de recrutamento, em diferentes níveis de integração, é uma realidade indiscutível (Malinowski, Keim, &

Weitzel, 2005), no caso das PME's é espectável que, na maioria dos casos, não detenham as mesmas ferramentas que a concorrência de maior dimensão. As PME's, não empregam tantos colaboradores como as empresas de maior dimensão, como tal, é presumível que a necessidade de recrutar não seja tão intensa, justificando uma menor preocupação na formalização e automatização das atividades de recrutamento (Malinowski et al., 2005). As práticas que adotam podem ser, de facto, encaradas como satisfatórias, no entanto, num contexto de mutação económica, esta satisfação pode não ser total. É neste sentido que as organizações devem repensar as possibilidades de melhoramento a nível tecnológico, não só no que concerne às práticas de recrutamento e seleção, como para todas as práticas de gestão de pessoas.

No que concerne ao processo de e-recrutamento como ferramenta de marketing e publicidade, as pequenas e médias empresas, não detêm nem a mesma reputação nem notoriedade que as empresas de maior dimensão. Neste sentido, as empresas de reduzida dimensão não podem descurar a forma como se publicitam e como publicitam os seus anúncios de emprego (Thompson et al., 2008), devendo reconsiderar e adequar a forma como concebem e publicitam os seus anúncios de emprego, a forma como dispõe do seu *website* corporativo, de modo a aumentar a eficácia da fase crucial do recrutamento, a atração.

CAPÍTULO IV: METODOLOGIA

4.1 Objetivos do Estudo

Com a presente investigação procura-se perceber se o e-recrutamento é uma realidade presente no quotidiano das organizações da região Minho e se este é realizado tendo por fim benefícios estratégicos. Assim, esta investigação tem como objetivo geral perceber o uso estratégico dado ao e-recrutamento pelas empresas da região Minho. Para tal foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Determinar o recurso, ou não, das organizações do Minho ao recrutamento através da tecnologia proporcionada pela *internet*;
- Identificar onde são publicados os anúncios na *internet* (no *website* da empresa, em *websites* de emprego, em *websites* de associações profissionais ou noutros);
- Entender as razões do recurso das organizações a práticas de e-recrutamento, nomeadamente se a sua utilização atende a objetivos estratégicos;
- Saber se os processos de e-recrutamento são geridos internamente pela organização ou se recorrem a *outsourcing*;
- Identificar, nas organizações em análise, o grau de conhecimento e/ou recurso a ferramentas informáticas de triagem e gestão dos currículos entregues via *internet*.

4.2 Caracterização do Universo

A população alvo da investigação decorrente do estudo remete-nos para as organizações da Região Minho. A Região Minho, situada na zona Norte de Portugal é delimitada a norte pela fronteira com a Galiza (Espanha), a oeste pelo oceano Atlântico e a este pela região de Trás-os-Montes, Douro e Tâmega e a sul pelo Porto e Entre Douro e Vouga. Com um território compreendido de 4.710 quilómetros quadrados, engloba os distritos de Braga e Viana do Castelo (Instituto Nacional de Estatística, 2012). Enquanto território, A Região Minho compreende quatro NUT III (Minho-Lima e Cávado na sua totalidade e parte do Ave e do Tâmega) e 24 concelhos. (Distrito de Braga: Amares, Barcelos, Braga, Cabeceiras de Basto, Celorico de Basto, Esposende, Fafe, Guimarães, Póvoa de Lanhoso, Terras de Bouro, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão, Vila Verde e Vizela. Distrito de Viana do Castelo: Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço,

Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte de Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira).

Não havendo um grande volume de dados estatísticos dirigidos unicamente à Região Minho, tomamos como referência os valores da zona norte, deste modo, segundo o Anuário Estatístico da Região Norte – 2012 (Instituto Nacional de Estatística, 2013), representava 28,3% do PIB nacional, e a taxa de desemprego apresentava-se nos 16,1%, valor superior à média nacional (15,7%). No que concerne aos indicadores empresariais da Região Minho, conseguimos perceber, através da análise da tabela 3 que, em 2011, em todos os municípios a proporção de empresas com menos de 250 pessoas se encontrava entre os 99,8% e os 100%, sendo que, o número de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço se encontrava entre os 92,2 % e os 98,1%. Com isto, podemos referir que, a maior parte do tecido empresarial corresponde a pequenas empresas.

	Densidade de empresas N.º/km ²	Proporção de empresas individuais	Proporção de empresas com menos de 250 pessoas ao serviço	Proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço	Pessoal ao serviço por empresa N.º	Volume de negócios por empresa Milhares de euros
Portugal	12,1	67,57	99,9	95,9	3,4	312,3
Continente	12,0	67,37	99,9	95,9	3,4	316,2
Norte	16,9	67,02	99,9	95,1	3,4	264,4
Arcos de Valdevez	4,3	74,96	100,0	97,4	2,3	108,2
Caminha	15,4	76,60	100,0	97,8	2,0	79,7
Melgaço	2,9	79,39	100,0	98,1	1,9	83,1
Monção	9,1	73,38	100,0	96,5	2,2	101,0
Paredes de Coura	5,7	79,39	100,0	97,5	1,9	83,1
Ponte da Barca	5,4	71,71	100,0	97,2	2,2	93,6
Ponte de Lima	11,3	71,10	99,9	94,9	3,0	204,4
Valença	13,5	59,55	99,9	95,8	3,0	226,7
Viana do Castelo	28,6	72,98	99,9	95,8	3,2	269,1
Vila Nova de Cerveira	8,9	63,40	99,8	95,2	3,9	406,1
Amares	19,5	68,96	99,9	95,4	2,9	189,6
Barcelos	31,2	67,08	100,0	93,3	3,8	231,0
Braga	103,7	64,66	99,9	94,8	3,4	293,8
Esposende	41,1	72,41	100,0	95,5	2,8	208,8
Terras de Bouro	2,1	77,00	100,0	97,2	2,1	76,1
Vila Verde	17,9	69,47	100,0	95,0	2,9	165,4
Fafe	19,6	63,60	100,0	94,0	3,3	166,5
Guimarães	58,4	60,85	99,9	92,6	4,4	277,9
Póvoa de Lanhoso	14,0	65,32	99,9	94,8	3,0	178,1
Vieira do Minho	4,4	75,36	100,0	96,6	2,3	88,3
Vila Nova de Famalicão	60,5	64,50	99,9	93,7	4,2	355,6
Vizela	73,0	62,08	99,9	92,2	4,5	210,1
Cabeceiras de Basto	5,0	66,83	100,0	94,3	2,7	113,2
Celorico de Basto	6,6	69,31	99,9	96,3	2,6	100,1

Tabela 3. Indicadores de empresas por município – 2011 (adaptado de Instituto Nacional de Estatística, 2013)

4.3 Caracterização da amostra

Tratando-se de uma investigação de carácter exploratório, a amostra responderá a princípios não probabilísticos. Numa primeira abordagem foi estabelecida uma amostra não probabilística, tendo por base a montra de associados da Associação Empresarial AIMINHO (disponível no *website* www.aiminho.pt). Foram selecionados aleatoriamente os sectores de atividade disponíveis na montra de associados (Comércio, Construção, Máquinas e Equipamentos, Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado, Indústria Elétrica e Eletrónica e Outros serviços) e partindo das listas, foi utilizado o critério de apenas incluir na amostra as organizações que dispusessem no conjunto de informações descritas, o endereço do *website*. Nesta amostra foram incluídas 81 organizações (Comércio - 14, Construção - 16, Máquinas e Equipamentos - 24,

Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado - 12, Indústria Elétrica e Eletrónica - 3 e Outros serviços - 12).

Em dois momentos distintos foram enviados pedidos de colaboração, disponibilidade para entrevista, aos elementos da amostra. No total, foram recebidas apenas doze respostas, três das quais negativas. Deste modo, estabeleceu-se contacto com as organizações que responderam positivamente, de modo a marcar as entrevistas presenciais e partiu-se para uma amostragem não probabilística complementar.

Não conseguindo obter-se os resultados esperados com a amostra criada, procedeu-se de forma complementar à criação uma amostragem por conveniência, de modo a contornar a falta de respostas. Este tipo de amostra não é representativo de uma população e decorre de uma participação voluntária ou os elementos da amostra serão escolhidos por uma questão, ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência e proximidade (Quivy & Campenhoudt, 1998). Apesar de não permitir a representatividade do universo em análise, este tipo de amostra pode resultar quando são aplicadas em investigações de cariz exploratório, como é o caso deste estudo.

Para este processo de amostragem, procedemos ao envio de pedido de colaboração por correio eletrónico, a 44 organizações, conseguidas por sugestão dos entrevistados anteriores e por breves pesquisas a bases de dados de empresas disponíveis na *internet*. Neste segundo processo de amostragem foram obtidas nove respostas, seis das quais positivas e três negativas.

Para a consecução desta pesquisa de intuito qualitativo, foram inquiridas 15 organizações, na pessoa de responsável/gestor dos recursos humanos. Tal como ilustra a figura 4, podemos referir que 9 das empresas respondentes foram contactadas no âmbito do primeiro processo de amostragem (amostragem estabelecida através da Base de Dados da AIMinho) e 6 através do segundo processo de amostragem (amostragem por conveniência).

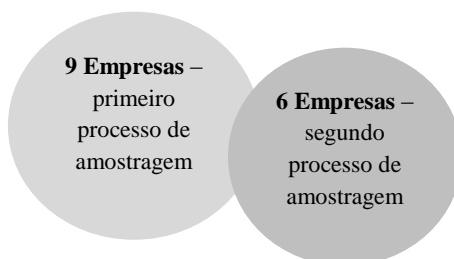


Figura 4. Número de empresas respondentes, consoante o processo de amostragem (Fonte: Criação de autor)

No que à dimensão das organizações inquiridas diz respeito (tabela 4), podemos referir que 6 são consideradas pequenas empresas, 7 médias empresas e 2 grandes empresas. De notar que não foram inquiridas organizações com menos de 10 colaboradores, uma vez que, de todas as respostas obtidas para participação nesta investigação, nenhuma se encontrava neste patamar.

Dimensão da empresa/organização	Nº de efetivos no estudo
Microempresa (menos de 10 colaboradores)	0
Pequena empresa (mais de 10 e menos de 50 colaboradores)	6
Média empresa (mais de 50 e menos de 250 trabalhadores)	7
Grande empresa (mais de 250 trabalhadores)	2

Tabela 4. Distribuição das empresas/organizações em estudo, consoante a dimensão (Fonte: Criação de autor)

Quanto ao setor de atividade (tabela 5), das organizações inquiridas: 4 - Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado; 2 - Construção; 2 - Máquinas e Equipamentos, 1- Metalurgia e Metalomecânica; 1 - Comércio; 5 - Outros. No que concerne à localização, estão representadas empresas dos concelhos de Barcelos (3), Braga (4), Esposende (1), Famalicão (1), Guimarães (3), Viana do Castelo (2) e Vila Verde (1).

IDENTIFICAÇÃO	SETOR	LOCALIZAÇÃO	Nº DE TRABALHADORES	CARGO OCUPADO PELO RESPONDENTE
E1	Construção	Guimarães	entre 200 a 249	Responsável de Recursos Humanos
E2	Máquinas e Equipamentos	Famalicão	até 49	Responsável de Recursos Humanos
E3	Outros Serviços	Braga	entre 150 e 199	Gestor de Recursos Humanos
E4	Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado	Barcelos	entre 350 e 399	Técnica de Recursos Humanos
E5	Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado	Barcelos	entre 200 e 249	Gestora de Recursos Humanos
E6	Metalurgia e Metalomecânica	Esposende	entre 50 e 99	Responsável de Recursos Humanos
E7	Outros Serviços	Vila Verde	entre 50 e 99	Gerente – Responsável de Recursos Humanos
E8	Outros Serviços	Viana do Castelo	até 49	Gerente – Responsável de Recursos Humanos
E9	Outros Serviços	Guimarães	até 49	Gerente – Responsável de Recursos Humanos
E10	Outros Serviços	Braga	até 49	Gerente – Responsável de Recursos Humanos
E11	Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado	Braga	entre 99 e 149	Responsável de Recursos Humanos
E12	Comércio	Viana do Castelo	entre 99 e 149	Responsável de Recursos Humanos
E13	Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado	Braga	até 49	Diretor Financeiro e de Recursos Humanos
E14	Máquinas e Equipamentos	Guimarães	entre 300 e 349	Diretor de Recursos Humanos
E15	Construção	Barcelos	até 49	Gestora de Recursos Humanos

Tabela 5. Caraterização genérica dos participantes no estudo (fonte: criação de autor)

4.3 Instrumentos e Procedimentos de Recolha

A escolha de um método de investigação remete para os pressupostos em que assenta o problema, de modo a alcançar os objetivos estabelecidos para o estudo (Zanelli, 2002). Deste modo, assumindo os objetivos traçados e tendo em consideração as mutações a que estão sujeitas as organizações no atual contexto e a escassez de investigação académica que remeta para a temática do e-recrutamento em Portugal, tornou-se premente recorrer a um projeto de investigação que assente em técnicas de índole qualitativa, com um carácter exploratório.

A investigação qualitativa procura estudar os fenómenos no sentido de os compreender e interpretar (Denzin & Lincoln, 2000). Esta opção de envergar por uma investigação de objetivo exploratório prende-se com a falta de conhecimento profundo da realidade do e-recrutamento em Portugal, e a necessidade de esclarecer e delimitar o fenómeno, tanto em termos de aplicabilidade deste processo organizacional, como das ferramentas a ele associadas, as formas de uso e resultados conseguidos. Os estudos exploratórios procuram discutir e avançar no conhecimento de temas ainda pouco investigados e/ou aprofundar estudos já realizados, partindo de novas perspetivas teóricas (Samperi, Collo & Lucio, 2006, citados em Gomes et al, 2012). Neste sentido, o propósito de desenvolver uma investigação exploratória arrogar-se ainda à necessidade de procurar padrões de utilização do e-recrutamento na região Minho, e não testar ou confirmar hipóteses pré-formuladas (Quivy, R., & Campenhoudt, 1998).

O processo de pesquisa projeta-se qualitativo, na medida em que, nesta procura de conhecimento sobre a realidade do e-recrutamento, é necessário dar atenção aos detalhes e à descrição dos factos (GIL, 1999). Pretende-se que, através da pesquisa qualitativa, se compreenda globalmente o fenómeno do e-recrutamento, as experiências organizacionais a ele associadas e o valor atribuído às mesmas. Foi necessário, desta forma, nunca descurar dos cuidados nos procedimentos metodológicos (GIL, 1999) uma vez que o perigo de se incorrer na subjetividade e enviesamento dos dados é muito superior tendo em conta as metodologias de cariz quantitativo. Tendo em conta o exposto, a presente investigação assume uma lógica indutiva (Bryman & Bell, 2007).

Tendo em conta o tipo de investigação a desenvolver, assumido nos parágrafos precedentes, a recolha de dados primários da investigação oficializa-se na utilização da técnica da entrevista semi-estruturada ou semi-diretiva e análise genérica dos *websites*

das organizações entrevistadas. A entrevista semi-estruturada não se assume nem inteiramente aberta nem votada apenas a perguntas com elevada precisão (Quivy & Campenhoudt, 1998). Nesta investigação em concreto o recurso a esta técnica de recolha de dados é vantajosa, pois permite pensar a premente ter em linha de conta que o investigador assume um papel fundamental, devendo prestar atenção aos detalhes e comportamentos do próprio que poderão enviesar os dados recolhidos. Assim, o investigador/entrevistador deve ter desenvolvidas competências de escuta, formulando questões pertinentes e interpretando as respostas recebidas, deve ainda ser sensível a evidências contraditórias à literatura da área em estudo (Barañano, 2008).

As entrevistas foram dirigidas a diretores, gestores, técnicos ou responsáveis de recursos humanos das organizações selecionadas através da amostragem. Assim, partindo da base teórica referente ao estudo dos processos de recrutamento e em especial dos relatos ao e-recrutamento, construiu-se um guião de entrevista (Anexo I) que permitisse deixar o entrevistado expor as ideias ou processos relativos ao recrutamento *online* que são, ou não, realizados na organização para a qual presta serviços.

As entrevistas foram realizadas no espaço físico das organizações estando apenas o entrevistador e o entrevistado. A cada participante, foi solicitada autorização para a gravação áudio das entrevistas (Anexo II).

Para trabalhar os dados conseguidos nas entrevistas, recorreremos à técnica de análise de conteúdo. Esta assume-se como uma técnica de investigação que permite descrever de forma objetiva, sistemática e quantitativa o conteúdo manifestado na comunicação oral do entrevistado (Guerra, 2006). Esta técnica torna possível ao investigador efetuar inferências, com base numa lógica explícita sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas (Bardin, 2008). Revestindo-se de várias especificidades, a análise de conteúdo deve organizar-se em torno de três vetores: Pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2008):

- Pré-análise: é a fase da organização, nela procura-se tornar as intuições em dimensões operacionalizáveis e sistematizar as ideias iniciais. Esta fase é normalmente composta por três missões, a escolha dos documentos a submeter para análise, na formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para fundamentação da interpretação final;

- Exploração do material: Depois de concluídas devidamente as etapas da pré-análise, procede-se à codificação, decomposição e enumeração dos dados, em função do anteriormente estipulado;
- Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: Os resultados são trabalhados de modo a serem significativos e válidos.

Tendo em conta o exposto, a informação recolhida através da aplicação das entrevistas foi posteriormente transcrita e trabalhada. No que concerne à transcrição das entrevistas, de acordo com Zanelli (2002), conseguimos uma maior fidelidade dos dados recolhidos com a transcrição “quase imediata” das entrevistas após a sua aplicação, de modo a conseguir aprimorar a realização das entrevistas seguintes, uma vez que a entrevista é semi-estruturada. Com esta ação, evitamos a acumulação de entrevistas e não se perdem informações relevantes que podem ser perdidas com o tempo.

CAPÍTULO V: ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

No seguimento do estado de arte estabelecido, foi estruturado, e posteriormente aplicado, um guião de entrevista semi-estruturada (Anexo I) aos responsáveis do recrutamento e seleção das empresas selecionadas para a amostra. O conteúdo recolhido com a aplicação das entrevistas foi posteriormente analisado tendo em conta as categorias, subcategorias e dimensões apresentadas na Tabela 6.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES
Objetivos do recrutamento	Atração	Colmatar necessidades urgentes de pessoal Prevenção de necessidades futuras
Planeamento do recrutamento	Estruturação das etapas e práticas	Estruturado Intuitivo
Fontes de recrutamento	Internas	
	Externas	Tradicionais <i>Online</i>
	Diferenças entre fontes	Volume de candidatos Tipo de candidatos
Dimensão estratégica do recrutamento	Planeamento estratégico	Alinhamento com estratégia organizacional Políticas agressivas de atração dos profissionais Captação contínua de profissionais Automatização do R&S pelas ferramentas informáticas
	Procura das fontes mais adequadas	Ajuste das fontes ao perfil pretendido Adoção de programas de estágios
	Processos de seleção	Construção do perfil de candidato Uso de critérios para seleção Uso de estratégias e técnicas de seleção adequadas à função
	Avaliação do R&S	Processos estruturados vs Processos intuitivos
E-recrutamento	Ferramentas	
	Confidencialidade	Procura nas redes sociais <i>online</i> ou outras fontes Ferramentas de proteção de dados
	Análise comparativa entre e-recrutamento e recrutamento tradicional	Vantagens Desvantagens
Mensagem de recrutamento	Conteúdo do anúncio	Mensagens vivas Linguagem adequada
	Forma do anúncio	Imagens Dimensão do anúncio Interatividade do anúncio

Tabela 6. Categorias e subcategorias do estudo (Fonte: Criação de autor)

5.1 Objetivos do recrutamento

Quando questionadas acerca dos objetivos do recrutamento, a grande maioria das organizações alega que o grande objetivo do recrutamento se prende com colmatar necessidades de pessoal na organização. Esta ideia pode ser ilustrada com as seguintes afirmações:

“Ocupar falhas”

Entrevistado 2

“Preencher vagas que existem na empresa, lacunas que existem em termos de postos que, ou não existem e vão ser criados, ou substituição de trabalhadores.”

Entrevistado 5

“Sempre que abrimos um processo de recrutamento é porque existe alguma necessidade de pessoal, portanto, há ali uma necessidade que é preciso colmatar e é nesse sentido que fazemos então o recrutamento”

Entrevistado 12

Alguns dos entrevistados acrescentam, como fundamentação para as práticas de recrutamento nas suas organizações, a prevenção de necessidades de contratação futuras:

“Muitas vezes nem necessito deles, não estou com necessidade de por exemplo não estou com necessidade de manobreadores, nem com necessidade de trolhas, mas peço ao centro de emprego que me mandem para cá para construir uma base de dados, porque quando precisarem eu pegar no telefone e dizer “olhem tenho um emprego para isto, tenho uma vaga para isto, sabre trabalhar com isto? Sabe trabalhar com aquilo? Quer vir trabalhar? Ofereço-lhe x !” Portanto já é outro tipo de ... muitas vezes é uma base de dados que procuro construir de forma constante ... ter sempre tudo atualizado.”

Entrevistado 1

“Prevenir eventuais furos ou eventuais novas funções que possam ser precisas e manter a base de dados atualizadas, e é isso essencialmente.”

Entrevistado 3

“Nós temos o cuidado de fazer o recrutamento antes de necessitarmos de pessoal, neste caso, nesta realidade atual, nós estamos a fazer recrutamentos para necessidades que vamos ter dentro de 2, 3 meses na área de gestão de produto, na área comercial também e nas áreas de armazém e logística porque sabemos que vamos ter crescimento de encomendas, e se vamos ter crescimento de encomendas, vamos recrutar de forma planeada e não a reboque das necessidades.”

Entrevistado 13

A atitude preventiva nas práticas de recrutamento pode ser um fator de distinção entre organizações, nomeadamente em áreas de negócio em que repentinamente possam surgir picos de produção anormais.

Procurar os melhores talentos é apresentado pela literatura académica como um dos maiores objetivos do recrutamento (Almeida, 2004), todavia, não foi mencionado como um fator de relevância pelos entrevistados quando questionados sobre os principais objetivos do recrutamento nas suas organizações.

5.2 Planeamento do recrutamento: Estruturado ou intuitivo?

As práticas de recrutamento e seleção, quando planeadas e estruturadas de acordo com os objetivos globais das organizações, podem tornar-se ferramentas valiosas para o crescimento e sustentabilidade das mesmas. Planejar pode, muitas vezes, significar a atração e fixação dos melhores recursos humanos, no menor tempo possível e no menor custo.

Através da análise das entrevistas, é passível de se verificar a distinção do planeamento do recrutamento, consoante a dimensão da organização. Encontramos, através das ferramentas utilizadas nesta investigação, dois polos distintos no que ao planeamento das práticas e atividades de recrutamento diz respeito. As organizações que dispõem de etapas planeadas e as organizações cujo processo é de alguma forma “intuitivo”, não dispendo de um planeamento estruturado. No caso da primeira realidade, podemos verificar os casos dos entrevistados 1 e 14:

"Primeiro sentimos a necessidade, portanto, o responsável do departamento, quer seja de produção, quer seja de orçamentação, quer seja de outro departamento qualquer, sente a necessidade e pede que seja reforçada essa equipa. Transmite-nos a nós, com a devida aprovação da admissão do novo elemento. Transmite-nos aquilo que é preciso, quais são as necessidades e aquilo que se pretende para esse cargo e depois, em conjunto, e é preciso que se diga, em conjunto, procedemos então ao recrutamento e seleção dos candidatos. O recrutamento é feito por nós, pelos recursos humanos, mas a seleção, a entrevista, tudo isso, da parte técnica é feito por dois elementos, uma pessoa dos recursos humanos e uma pessoa do departamento que tem a necessidade do aumento do pessoal. Nunca o faço sozinho, até porque não tenho capacidades técnicas para o fazer."

Entrevista 1

"Nós temos, desde logo, um processo de orçamentação todos os anos, no final de cada ano, para o ano seguinte, em que cada gestor, de cada área, tem de identificar as suas necessidades, e esse documento é aprovado, mediante um plano de negócio, mediante os projetos que estão subjacentes a esses recrutamentos, é aprovado pela administração e depois é aprovado e executado durante o ano.... Depois, no processo em si, nós temos desde logo, primeira etapa é a identificação de perfil, na maioria dos casos já temos o perfil pré-definido e sabemos o que é que precisamos quando vamos recrutar, por exemplo um técnico para assistência ou um operador para a produção, ou um engenheiro para a conceção de um produto, já sabemos qual é o perfil pretendido, mas por vezes há aqui algumas nuances que nós temos que, com o

diretor de cada área, caso a caso às vezes há algumas particularidades no perfil a recrutar. Depois de termos isso, lançamos o recrutamento propriamente dito, seja a publicação ... ou recorrendo a empresas de recrutamento, recorrendo a processos específicos de subcontratação.”

Entrevista 14

No polo antagónico, encontramos uma falta de planeamento específico, em que há etapas gerais, mas os processos são mais intuitivos. Podemos elucidar com os exemplos das entrevistas 2 e 8, com fases de recrutamento gerais e o entrevistado 11, que quando questionada sobre o planeamento, referiu a forma não estruturada como se passa o recrutamento na sua organização.

“As fases são necessidade, procura e depois tentar integrar (...) A nível de etapas não vejo mais nada.”

Entrevista 2

“Normalmente nós quando sentimos a necessidade de acrescentar temos duas situações que é substituir uma pessoa que porventura arranhou melhor (...)ou então a necessidade de acrescentar mais um posto de trabalho. Aí fazemos o recrutamento, através do pessoal que já temos “eh pá, não conheces ninguém que queira trabalhar, que se enquadre dentro do perfil da empresa, da nossa forma de estar?” porque cada empresa tem a sua forma de estar. E depois vão chegando pessoas e vamos analisando. Normalmente vamos sempre ao mercado de trabalho. É assim, numa empresa pequena”

Entrevista 8

“Normalmente temos muitos currículos, não é? Mesmo enviados pela internet que as pessoas enviam ... temos as fichas de candidatura que são aqui preenchidas na empresa quando as pessoas vêm preencher e também muitas vezes deixam o currículo e através daí a pessoa, muitas vezes não sou eu que estou a selecionar a pessoa, a pessoa necessita, por exemplo no setor da produção é uma minha colega, normalmente pede-me as fichas e vê as aptidões que as pessoas normalmente têm. Ela às vezes escolhe as pessoas pelas aptidões, se estão, quer dizer, se têm às vezes não se consegue. Depois manda-as vir a uma entrevista e entrevista-as e expõe o nosso método de trabalho, como é que nós trabalhamos.”

Entrevista 11

De notar que, apesar da pequena dimensão da amostra, é notória a distinção entre o planeamento das práticas de recrutamento demonstradas pelas empresas de menor dimensão e as de maior dimensão, corroborando a ideia de Malinowski, Keim e Weitzel (2005), de que as pequenas e médias empresas, ao empregar um menor número de

trabalhadores, detêm uma menor preocupação no planeamento e sofisticação das atividades do que as empresas de maior dimensão.

5.3 Tipo e Fontes de Recrutamento

5.3.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento, assumindo-se como interno, externo ou misto pode assumir vantagens e desvantagens para as organizações, cabendo a cada organização analisar o que é melhor, tendo em conta as suas especificidades (Guimarães & Arieira, 2005). O recrutamento interno ocorre quando as vagas disponíveis numa organização são preenchidas por colaboradores da própria organização, através de promoções, transferência de colaboradores entre departamentos ou a recontração de ex-colaboradores da organização (Cardoso, 2005). Este tipo de recrutamento assume um custo menos elevado do que o externo, na medida em que, ao recorrer aos recursos humanos internos, eles já vêm familiarizados com a cultura e valores organizacionais (Torrington & Hall, 1991).

Com as entrevistas aplicadas, constatou-se que a maioria das empresas dá primazia ao recrutamento interno, procurando saber quais as competências e conhecimentos académicos dos colaboradores da organização:

“Valorizamos muito a mobilidade dentro da empresa e dos nossos quadros”

Entrevista 3

“Damos primeiro prioridade ao recrutamento interno porque temos muita gente que trabalha no armazém que tenha experiência ou que esteja a estudar, temos alguns casos de trabalhadores estudantes a querer crescer na carreira.”

Entrevista 4

“Numa empresa pequena normalmente não há aquela ascensão aos cargos.”

Entrevista 9

“De início fazemos logo uma avaliação... por exemplo há muitas pessoas que vieram por exemplo do armazém e passaram para operadores e depois passaram para técnicos de vendas de loja e depois para técnicos de vendas no exterior portanto nós, sempre que há alguma necessidade de recrutamento olhamos sempre para o interior. Quando vemos que não há possibilidade de haver essa reestruturação de ir buscar alguém do interior aí é que passamos para o recrutamento externo.”

Entrevista 12

A divulgação, no recrutamento interno, pode ser feita através de anúncios, notas de serviço, documentos internos ou pela *intranet* da organização (Bilhim, 2007). Através dos resultados obtidos na análise das entrevistas aplicadas, constatou-se que a maioria das organizações não faz uma divulgação interna formal, nem recorre à *internet* como meio de divulgação interna, como se pode constatar na afirmação do entrevistado 13. Por sua vez, a empresa 14, referiu terem já feito recrutamentos internos com divulgação interna e regras bem explícitas quanto aos processos de seleção inerentes ao preenchimento da(s) vaga(s) em questão.

“Internamente não procuramos como publicitação, portanto, não publicitamos, mas geralmente afixamos as necessidades de recrutamento num painel interno, mas antes de avançar com qualquer processo de recrutamento nós equacionamos se alguém interno pode ocupar esse lugar, assumindo um posto, ou promovendo alguém, pensamos nisso.”

Entrevista 13

“Nós privilegiamos o recrutamento interno quando achamos que poderemos ter competências cá dentro e pessoas que possam progredir, nós fizemos ainda há relativamente pouco tempo um anúncio, a nível interno, que nem sempre são processos que nem sempre são fáceis de gerir”

Entrevista 14

5.3.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Apesar da prioridade dada aos colaboradores afetos à organização aquando da abertura de novas vagas, há empresas que não comungam dessa prática, justificando-se com a pequena dimensão da mesma, ou com a falta de práticas estruturadas que permitam a progressão de carreira.

Olhando o caso específico da empresa 5, o motivo apresentado para a primazia do recrutamento externo remete para a falta de um planeamento cuidado das práticas de recrutamento e gestão de carreiras, uma vez que apontam a necessidade de reformulação das práticas nesse sentido:

“Essencialmente externo, o recrutamento interno, por acaso eu fiz o questionário de satisfação interno e foi das coisas que foi mais apontada, era de que a empresa deveria dar oportunidade a quem está cá dentro de ocupar vagas que a empresa tenha disponíveis.”

Entrevista 5

Como foi adiantado, a maioria das organizações inquiridas privilegiam o recrutamento interno como a primeira opção para colmatar as vagas internas. No entanto, o recrutamento interno não é um processo fácil nem adequado a todo o tipo de organizações, no caso dos inquiridos neste estudo, as empresas 8 e 9 apontam a dimensão da organização como o grande entrave ao recrutamento interno:

“Normalmente vamos sempre ao mercado de trabalho. É assim, numa empresa pequena, normalmente é assim, já aconteceu, eu ter um motorista que depois passa a vendedor, quando há necessidade, analisamos o perfil da pessoa e já aconteceu ... Agora, dentro de uma organização pequena, “ai crescer dentro da empresa” crescer é trabalhar, é trabalhar para o resultado ... numa empresa pequena normalmente não há aquela ascensão aos cargos.”

Entrevista 8

“Externo. É impossível evoluir aqui, e normalmente, mesmo a nossa empresa que possa vir a crescer, pode haver uma ou duas pessoas que seja possível de transitar mas 90% delas não porque é muito especializado.

Entrevista 9

“Quando vemos que não há possibilidade de haver essa reestruturação de ir buscar alguém do interior aí é que passamos para o recrutamento externo.”

Entrevista 12

Constatamos que grande parte das organizações, ao recorrer primeiramente às bases internas de trabalhadores e à análise de eventuais promoções ou alterações de postos de trabalho, antes de ir procurar candidatos ao exterior assume um recrutamento misto, como está bem patente na afirmação do entrevistado, representante da empresa 12.

Entre as análises apresentadas até ao presente momento da dissertação, encontra-se a referência ao recrutamento interno e as fontes para a sua efetivação, tornando-se agora premente a análise das fontes externas, a que recorrem as empresas da região Minho em estudo. Esta análise divide-se em duas análises distintas, mas complementares, observando quais as fontes externas tradicionais e *online*.

5.3.2.1 Fontes tradicionais

Entre as ditas fontes “tradicionais”, ou seja, as que não são, pelo menos totalmente, suportadas pela tecnologia da internet, foram detetadas na análise de conteúdo várias fontes, entre as quais os jornais, o centro de emprego, o *outsourcing*, as redes de

contactos, as Escolas e as bases de dados das candidaturas espontâneas. Podemos conferir a frequência de cada uma das fontes referidas na tabela 7.

Fontes de recrutamento externas - <i>offline</i>	Frequência
Jornais	E1; E2; E3; E5; E6; E8; E10; E13; E15
Centro de Emprego	E1; E2; E8; E10; E11; E13; E14; E15
<i>Outsourcing</i>	E4; E6; E12
Redes de contactos/ Referências profissionais	E7; E8
Escolas/Universidades	E2; E4; E6; E9
Base de dados de candidaturas espontâneas	E1; E3; E12; E14
Outras	Rádio local - E1

Tabela 7. Frequências – fontes de recrutamento externas tradicionais

Duas fontes destacam-se pelo maior número de utilizações: o jornal (10) e o recurso ao centro de emprego (7). Das que recorrem aos jornais como fonte de recrutamento, uma delas (E5), tem-no como única fonte de atração de candidatos. Das organizações que indicam recorrer ao centro de emprego, todas elas referem desvantagens:

“Fiz a mesma proposta ao centro de emprego e não me mandaram currículo nenhum”

Entrevista 2

“Também colocamos anúncios no centro de emprego, tudo o que vem do centro de emprego é para esquecer, é mesmo assim. Os que vêm pelo jornal esses sim, querem trabalhar e estão interessados, tudo o que vem reencaminhado do centro de emprego esses não querem.”

Entrevista 15

O *outsourcing*, recurso a entidades externas para apoio nas práticas de recursos humanos é, cada vez mais, uma prática atual das organizações, nomeadamente nos processos de recrutamento e seleção (Mathis & Jackson, 2011). Um dos objetivos da presente investigação prende-se, exatamente, com o saber se os processos de recrutamento ou recrutamento em geral são geridos internamente pela organização, ou se esta recorre a ou *outsourcing*:

O recurso ao *outsourcing* é normalmente uma prática quando os processos de recrutamento impulsionados pela organização não obtêm os resultados esperados, partindo então para empresas especializadas, como é exemplo a empresa 12:

“Quando não tenho as respostas que pretendia ou mesmo após as entrevistas não tenho ainda o perfil ideal muitas vezes eu recorro a recrutamento externo, portanto, a empresas que fazem recrutamento.”

Entrevista12

No caso da empresa 6, por exemplo, o recurso ao *outsourcing* para apoio nas práticas de recrutamento e seleção é recorrente. Fazem-no através de uma empresa de trabalho temporário, com um objetivo muito específico, recrutar e dispor do período de contrato de trabalho temporário, como processo de seleção para consequente integração do candidato nos quadros da empresa:

“Até há pouco tempo, o que é que nós fazíamos? Havia a necessidade, contactávamos a empresa de trabalho temporário e pedíamos, porque isto é uma área de trabalho muito específica, não conseguimos arranjar pessoas com a experiência necessária, então o que é que nós fazemos? Vamos buscar á empresa de trabalho temporário e queimar entre aspas, não devia dizer isto, mas é mais uma hipótese que temos de prolongar o contrato pelo menos na fase da formação. Nunca é com o intuito de tentar tirar partido do trabalho temporário, é sempre com o intuito de ver se a pessoa se ajusta aqui porque também já tivemos pessoas que chegaram cá, que sim, que sim e depois ao fim de duas horas, ao fim de um dia ou porque se apercebem que têm de andar de farda, ou porque se apercebem que o trabalho afinal é mais duro do que o que estavam à espera, então aí, na parte produtiva, inicialmente vem por trabalho temporário, serve? Corresponde às expectativas da empresa? Então é convertido em dois três meses, outros 6 meses de trabalho. Quase todos os nossos trabalhadores da parte operacional foram recrutados por essa via.”

Entrevista 6

De acordo com os dados obtidos na investigação desenvolvida, outra das explicações para o recurso a esta prática, prende-se com as especificidades dos cargos a recrutar, nomeadamente quando estes remetem para cargos de gestão intermédia e gestão de topo:

“Para o caso de um cargo de topo, e dependendo do cargo de topo, às vezes a administração, para termos um pouco de isenção, fazemos este recrutamento através de uma empresa de consultoria especializada em recrutamento.”

Entrevista 4

Assumindo o objetivo da presente investigação em saber se os processos de e-recrutamento são geridos internamente ou com recurso ao *outsourcing*, tornou-se notório que, não é por serem divulgadas as vagas na *internet* que as empresas sentem a necessidade de recorrer a serviços externos. O recurso ao *outsourcing* é apenas assumido para situações, geralmente, pontuais, e não uma prática recorrente.

Por sua vez, o recurso à rede de contactos ou referências profissionais foi apenas referido diretamente por dois entrevistados (E7; E8), não se mostrando viável concluir

se a utilização da rede de contactos é apenas utilizada nestas empresas, ou se foi omissa por parte de outros entrevistados.

A utilização dos canais universitários, tais como os gabinetes de saídas profissionais como fonte de recrutamento mostra-se uma realidade em 4 das organizações analisadas. Todas estas apontaram solicitar a divulgação das suas vagas na Universidade do Minho, universidade de referência na região em foco no presente estudo.

A construção e manutenção de bases de candidatos externos para preenchimento de possíveis vagas dentro da empresa é também uma realidade, mas apenas em 4 das organizações respondentes. Estas bases de dados podem ser geradas a partir das candidaturas espontâneas recebidas, ou de candidaturas a anteriores vagas da empresa, que ficam registadas para potenciais oportunidades futuras.

5.3.2.2 Fontes online

No respeitante às fontes de emprego *online*, também designadas fontes de e-recrutamento, foram distinguidas as seguintes: *websites*/placas de emprego (gerais); placas de divulgação para nichos de mercado; prestador de aplicações para e-recrutamento; prestador de serviços de recrutamento; *websites* de associações empresariais; *website* da organização e redes sociais *online*. A tabela 8 indica-nos a frequência de cada uma das fontes nas organizações em estudo.

Fontes de recrutamento externo - <i>online</i>	Frequência
<i>Websites</i> /placas de emprego (gerais)	E1; E3; E4; E5; E6; E10; E13; E14; E15
Placas de divulgação para nichos de mercado	(não encontrado)
Prestador de aplicações para e-recrutamento	(não encontrado)
Prestador de serviços de recrutamento	E4; E6; E12
<i>Websites</i> de associações empresariais	(não encontrado)
<i>Website</i> da organização	E4; E9; E10
Redes sociais <i>online</i>	E2; E4; E9; E10

Tabela 8. Frequências -Fontes de recrutamento externo *online*

Os *websites* ou placas de emprego gerais assumem-se como os locais privilegiados divulgação de vagas de emprego, em números, 9 das 15 organizações inquiridas afirmam recorrer a estas fontes. Em Portugal e por toda a *world wide web* existem inúmeros *websites* de emprego, disponíveis, muitos deles, gratuitamente para empresas e candidatos. Ao examinar as entrevistas aplicadas, concluímos que os *websites* mais

utilizados são o net-empregos.com, netemprego.gov.pt, empregos.sapo.pt e o expressoemprego.pt.

O *website* da organização é encarado como local de divulgação dos anúncios de emprego em 3 das organizações (E4; E9; E10). Este tipo de *website* será alvo de análise aprofundada posteriormente.

No que respeita ao uso das redes sociais *online* como fonte de recrutamento, 4 organizações admitiram já ter utilizado esta via de recrutamento, recorrendo ao *facebook* ou *linkedin*. Todavia, não é utilizado regularmente, mas apenas em situações pontuais, ou apenas como experiência isolada.

O recurso aos prestadores de serviços de recrutamento pode ser encarado como *outsourcing* das práticas de recrutamento. No entanto, apenas se as empresas de prestação deste serviço fizerem divulgação *online* das vagas de emprego oferecidas pela empresa contratante. Tal como o exposto anteriormente, detetamos esta prática em 4 das organizações em análise.

Por sua vez, não foram referidas quaisquer utilizações, por parte das empresas inquiridas, das placas de divulgação para nichos de mercado, *websites* de associações empresariais e dos prestadores de aplicações para e-recrutamento. É possível que este fenómeno se deva à falta de conhecimento destas ferramentas, ou inadaptação dos gestores do recrutamento face às mesmas.

5.3.3 DIFERENÇAS ENTRE FONTES DE RECRUTAMENTO

É consensual na literatura a referência ao elevado número de candidaturas conseguidas pelas fontes de recrutamento *online* (Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005), sendo também alvo de ampla divulgação a ideia de que diferentes fontes de recrutamento atraem diferentes tipos de candidatos, uma vez que, os diferentes candidatos são mais propensos a recorrer a umas fontes, em detrimento de outras. As maiores diferenças detetadas, tal como identificado no enquadramento teórico, referem-se às habilitações académicas (Breaugh, 2013), todavia, através da análise de conteúdo aplicada às entrevistas obtidas, os representantes das organizações encontram ainda diferenças, consoante o local de divulgação do anúncio, como a experiência profissional e variáveis biográficas, comportamentais e geográficas.

Segundo Stone, Lukaszewski e Isehour(2005), as fontes *online*, contrariamente às fontes tradicionais, estão mais aptas a atrair candidatos com melhores habilitações, uma vez que estes têm maior apetência para lidar com a tecnologia. Todavia, grande parte dos entrevistados não deteta qualquer diferença no tipo de candidatos obtidos nas diferentes fontes, uma vez que, algumas referem utilizar apenas uma ou duas fontes de recrutamento.

Em termos de diferenças notórias em termos de habilitações académicas e experiência profissional, apenas o entrevistado 5 referiu diferenças, mas, contrariamente à teoria indica que os candidatos mais experientes são atraídos pela divulgação em jornal, como se pode constatar através da afirmação seguinte:

“Nota-se, nota-se por exemplo na experiência, por exemplo no jornal de notícias nota-se que uma pessoa já vai direcionada para a função, tem mais experiência do que na internet.”

Entrevista 5

Outra das diferenças encontradas, e não referidas pela bibliografia consultada, refere-se às características de personalidade, por exemplo, o entrevistado 10, refere que mais facilmente se recebem candidaturas inválidas pela *internet*, o que pode ser indicador de imaturidade, como se pode constatar pela afirmação seguinte:

“Já fiz anúncios nos jornais para cargos mais seniores e os currículos que nos chegara, de facto, foram currículos que respeitavam os requisitos. Há um maior filtro, acho que nem toda a gente responde a um jornal, com a mesma facilidade, com a mesma ligeireza, vamos dizer assim, a uma internet. No net-empregos veem uma oferta e “vou mandar o meu currículo para ver se dá”. (...) eu tenho pedido sempre para fazerem uma carta de recomendação para, pelo menos, enquanto estão a escrever, a apresentar-se, pensam um bocadinho e dá alguma maturidade na resposta e eu acho que a internet tem este problema, a internet e os sites de divulgação, porque é só enviar.”

Entrevista 10

Há também um entrevistado que defende que, regra geral, pela *internet* os candidatos tendem a ser mais novos:

“Mas se há alguma diferença eu não sei se vou cair num lugar-comum mas eu acho que pela internet são pessoas regra geral mais novas do que pelo correio (...) mas eu acho que isto agora está de tal forma disseminado, mas sinceramente não vejo assim grande diferença entre ser num jornal ou na internet, porque as pessoas, regra geral estão atentas aos dois.”

Entrevista 3

Por fim, as diferenças a nível geográfico dos candidatos, são as mais referidas pelas organizações, quando comparam as diferentes fontes de divulgação dos seus anúncios de emprego. Foram quatro as organizações que relevaram esta característica (E1; E3; E12; E15), referindo que, quando divulgados em fontes *online*, ou seja, através da prática de e-recrutamento, os candidatos vêm de um conjunto geográfico bastante mais alargado, tal como é possível verificar através das seguintes afirmações:

“Sim, posso encontrar mais, as pessoas que fazem candidatura aqui são da zona, enquanto no net-empregos vão-me surgir pessoas do Algarve, de Lisboa, e claro que depende muito da função, mas dificilmente nós vamos chamar essas pessoas.”

Entrevista 12

“É assim, neste caso nós separamos aqui, porque é assim, nós só colocamos nos jornais os aplicadores, mas sempre que colocamos na internet sim, recebemos do país inteiro e das ilhas também, enquanto que se for nos jornais, nós também tentamos sempre, quando colocamos os anúncios nos jornais é sempre a nível regional, esta zona aqui de braga, Guimarães, Famalicão, Porto habitualmente é sempre à volta disto, não ultrapassa isto porque é onde o jornal é vendido. No caso da internet até já recebemos candidaturas de anúncios que colocamos na internet de outros países”

Entrevista 15

5.4 Dimensão estratégica do recrutamento

Uma abordagem estratégica da gestão de recursos humanos implica, de acordo com Lacombe e Tonelli (2001), o foco na constante reavaliação das atividades próximas de cada negócio de forma a integrar os objetivos da organização a longo prazo nas variáveis relevantes da gestão de pessoas. Deste modo, a gestão do capital humano não pode ser encarada como um ativo isolado, mas deve fazer parte, de maneira integrada, nessa estratégia. Esta ideia vem ao encontro de Barney e Wright (1998) que apontam que este alinhamento entre a gestão de recursos humanos deve ser suportado numa visão integrada dos sistemas da organização, devendo esta focar-se na complementaridade entre a área da gestão de recursos humanos e as diversas áreas de intervenção da organização.

Tendo em conta o exposto, os processos de recrutamento não assistem apenas a recolha de currículos de candidatos para ocupar determinada vaga, o recrutamento deve ser encarado como uma forma de divulgar a organização e fazer com que esta seja apelativa

aos mais diversos tipos de candidatos. Adotando as melhores práticas de recrutamento, adequadas à estratégia global da organização, o recrutamento poderá gerar, como *output*, produtos e serviços de excelência, assim como um banco de talentos interno de elevada qualidade.

Para o seguimento adequado da análise a realizar neste ponto da investigação, torna-se premente lembrar as políticas e práticas do recrutamento estratégico (Almeida, 2004; Paulino, 2011):

- Planeamento prévio dos recursos humanos disponíveis tendo em conta as estratégias, objetivos e projetos da organização;
- Políticas agressivas de atração de profissionais;
- Captação contínua de profissionais, independentemente da existência de vagas;
- Realização de pesquisas e estudos de mercado com o objetivo de identificar as melhores fontes de atração e captação de candidatos;
- Manutenção de um banco de talentos interno;
- Automatização das operações de Recrutamento e Seleção;
- Adoção de programas de estágios para o desenvolvimento de futuros especialistas;
- Planeamento dos processos de seleção, partindo da construção do perfil, a escolha de estratégias e técnicas baseadas natureza da atividade, na cultura corporativa, no tipo de contratação e nas competências necessárias;
- Adoção de metodologias de seleção adequada;
- Estabelecimento de critérios claros, concisos e pertinentes de avaliação, classificação e escolha dos candidatos;
- Promoção da formação dos profissionais que conduzem os processos de recrutamento e seleção;
- Definição de indicadores específicos de avaliação, acompanhamento e controlo dos resultados dos processos de recrutamento e seleção.

Apesar das políticas e práticas apresentadas na literatura, agrupamos a análise da estratégia de recrutamento em quatro categorias abrangentes: planeamento estratégico; procura das fontes mais adequadas; dimensão estratégica dos processos de seleção; avaliação dos processos de recrutamento e seleção. Passaremos, nos pontos subsequentes a analisar a manifestação, ou não, da vertente estratégica nos processos de recrutamento nas empresas analisadas.

5.4.1 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

5.4.1.1 *Alinhamento com estratégia organizacional*

Anteriormente foi desenvolvida uma análise sobre o planeamento do recrutamento nas organizações inquiridas, nos seus aspetos mais gerais, todavia, é preponderante compreender se esse planeamento segue as premissas de um recrutamento estratégico, tanto para a gestão de recursos humanos, como para a gestão total das organizações.

No decorrer das entrevistas, sem exceção, os representantes das organizações referiram que o recrutamento é planeado tendo em conta os objetivos estipulados pela organização e adequados à área de negócio. Todavia, aquando das explicações de como esse planeamento seria executado, não foi tão clara essa evidência, não conseguindo apresentar as medidas que tomavam para operacionalizar um recrutamento estratégico. No polo antagónico há organizações que demonstram uma clara preocupação na interação das práticas de recursos humanos e em especial as de recrutamento, na estratégia global da organização.

O alinhamento entre os objetivos da organização e as práticas da organização só é conseguido ao assumir uma clara preocupação com a definição do perfil dos candidatos, a estruturação das etapas do recrutamento e o estabelecimento claro dos critérios de seleção. Estes devem ainda ser clarificados em conjunto com o departamento de recursos humanos e os responsáveis do departamento que detêm a vaga. Esta prática é clara na afirmação do representante da empresa 1:

“O recrutamento é feito por nós, pelos recursos humanos, mas a seleção, a entrevista, tudo isso, da parte técnica é feito por dois elementos, uma pessoa dos recursos humanos e uma pessoa do departamento que tem a necessidade do aumento do pessoal. Nunca o faço sozinho, até porque não tenho capacidades técnicas para o fazer.”

Entrevista 1

O alinhamento com estratégia de negócio é também referido nas entrevistas realizadas, é notório, neste facto, o alinhamento com o objetivo da internacionalização do negócio:

“Nós andamos sempre um bocadinho atrás da área de negócio.”

Entrevista 3

“Quando definimos o perfil, temos que estar enquadrados na cultura da empresa, nos objetivos da empresa, na missão da empresa, portanto, ao definir

o perfil já estamos a definir alguém que vá de encontro ao que nós precisamos e que se enquadre muitas vezes na equipa que já existe, portanto aí já estamos a ir de encontro à estratégia.”

Entrevista 12

A orçamentação das práticas de recrutamento e seleção como vertente estratégica é apenas indicada pela empresa 14, note-se que esta empresa é considerada, quanto ao número de colaboradores, uma grande empresa:

“Nós temos, desde logo, um processo de orçamentação todos os anos, no final de cada ano, para o ano seguinte, em que cada gestor, de cada área, tem de identificar as suas necessidades, e esse documento é aprovado, mediante um plano de negócio, mediante os projetos que estão subjacentes a esses recrutamentos, é aprovado pela administração e depois é aprovado e executado durante o ano. No fundo, o que foi planeado em termos de captação de pessoas, é executado”

Empresa14

Apesar das inferências dos representantes do recrutamento inquiridos, foi evidente, na grande maioria a necessidade de estabelecer mais ferramentas e práticas que permitam um alinhamento mais harmonioso e efetivo entre as práticas de recursos humanos e as ambições estratégicas e operacionais das organizações.

5.4.1.2 *Políticas agressivas de atração de profissionais*

O recrutamento estratégico pode também manifestar-se através do planeamento e consequente adoção de políticas agressivas de atração de profissionais (Almeida, 2004), através da divulgação explícita de informações sobre o funcionamento, cultura, políticas e tabelas remuneratórias. Esta ideia apoia-se em Legge (1995), na medida em que este refere que tanto as práticas de gestão de recursos humanos *Soft* (valorização e promoção dos colaboradores) e práticas *Hard* (procura a todo o custo de colaboradores que assegurem a maior produtividade e eficiência) se podem considerar estratégicas. Para este autor (Legge, 1995) tanto as práticas de valorização do capital humano interno, através de práticas de recrutamento interno e práticas de procura agressivas de colaboradores mais especializados ou mais produtivos são consideradas estratégicas, na medida em que ambas procuram integrar as práticas de gestão de recursos humanos na estratégia global da organização, mesmo que por visões distintas.

Posto isto, tirando o caso de potenciais práticas de *headhunting*, não há uma clara identificação de práticas desta natureza agressiva no recrutamento nas organizações em estudo. Este fenómeno poderá ser explicado pelo contexto económico a que se veem votadas as empresas portuguesas, de escassez económica e uma grande base de candidatos disponíveis para emprego, não se mostrando necessária a procura feroz de candidatos.

5.4.1.3 *Captação contínua de profissionais*

A captação contínua de profissionais, independentemente da existência de vagas não se mostra uma realidade nas organizações em estudo, apenas a empresa 1 refere a contínua procura de candidatos, para construção de uma base de dados, com trabalhadores disponíveis:

“Muitas vezes nem necessito deles ... mas peço ao centro de emprego que me mandem para cá para construir uma base de dados, para quando precisarem eu pegar no telefone e dizer: - olhe, tenho uma vaga para isto, sabe trabalhar com isto? ... Quer vir trabalhar?”

Entrevistado 1

Esta prática, segundo o gestor de recursos humanos da empresa em referência é uma medida preventiva para excedentes de produção ou obras inesperadas.

O facto de não demonstrarem sinais de procura contínua de profissionais, pode indicar, não só a não necessidade de requisição de pessoal, mas também uma opção estratégica, assente na valorização dos recursos internos (Legge, 1995), recorrendo apenas ao recrutamento externo, quando não é detetado determinado talento dentro da organização.

5.4.1.4 *Automatização das operações de recrutamento e seleção pelas ferramentas informáticas*

Automatizar as operações de recrutamento e seleção, através do recurso a ferramentas informáticas *online* para captação de candidatos, triagem e gestão de currículos, avaliação de qualificações, realização de qualificações, realização de testes, entrevistas e gestão de dados é também encarado como uma componente estratégica para as organizações.

Ao analisar as entrevistas podemos concluir que nenhuma das organizações dispõe das práticas de recrutamento e seleção automatizadas, mesmo dispondo de algumas

ferramentas informáticas de apoio aos processos, estes não funcionam como um processo integrado, mas sempre, em último caso, como um processo manual. Alguns entrevistados referem ter como ambição essa meta, de ter um processo mais informatizado e integrado, desde a fase da receção e triagem de currículos até á seleção, o entrevistado 14, refere já ter em curso um projeto interno para atingir esse objetivo:

“... o próprio site deveria, na minha opinião, estar preparado, eventualmente tendo um link para um sub-site que fizesse logo uma triagem dentro dos candidatos, eu sei, porque passei por um processo concreto, deste género, em que numa ou outra organização, diferentes, nós no site corporativo depois tínhamos um link na área de recrutamento para um sub-site, em que as pessoas se registavam, tinham por exemplo ou um número de bilhete de identidade, número de contribuinte como exemplo de identificação, até para se quisessem atualizar o sistema, podiam candidatar-se espontaneamente ou em resposta a anúncios que tivéssemos anunciados e depois aquilo havia uma triagem, logo que o próprio software fazia uma triagem grosseira de alguns requisitos que nós considerássemos que eram requisitos chave, ou seja, por exemplo a pessoa tem mesmo de ter uma formação em engenharia eletrónica, porque esta função é de tal forma específica e de natureza tecnológica que tem de ter essa formação de base. Ao invés de estarmos a ler 200 ou 300 candidaturas, o site pode filtrar, parecendo que não, em termos de tempo e em termos de rentabilidade nossa, traz-nos muito mais rentabilidade, esse há de ser construído mas isto vai ter duas etapas ...”

Entrevista 14

Esta falta de preocupação com a tecnologia de suporte aos processos de gestão de recursos humanos, neste caso, as práticas de recrutamento e seleção, podem ser compreendidas através da explicação dada por Elísio Estanque, no seguimento de um projeto sobre a Inovação Tecnológica e o Emprego, realizado pelo INOFOR⁷: “As barreiras à inovação decorrem menos da capacidade de meios instalados e mais da falta de estratégia; as atitudes dos empresários e gestores de topo constituem o fator determinante das iniciativas de inovação; o modelo tradicional de gestão centralizada constituiu o maior obstáculo à inovação; a escassez de técnicos e de recursos humanos constitui uma deficiência fundamental assinalada pelas PMEs”(Estanque, 2004, p. 13).

5.4.2 PROCURA DAS FONTES DE RECRUTAMENTO MAIS ADEQUADAS

5.4.2.1 Ajuste das fontes de recrutamento ao perfil pretendido

A procura das melhores fontes de atração e captação de candidatos ativos ou passivos, apesar de ser notória na globalidade das entrevistas realizadas, não se assume um

⁷Instituto para a Inovação na Formação, do Ministério do Trabalho e da Solidariedade.

processo formal, ou seja, não é um processo estruturado, é feito muitas vezes por tentativa erro, por uma procura pouco exaustiva. A escolha das fontes vem muito da experiência adquirida ao longo do tempo e dos processos de recrutamento já realizados, e do perfil de candidato pretendido, como podemos constatar nas seguintes afirmações:

“Depende do grau do que nós estamos a tentar atingir ... é evidente que se eu vou por um anúncio para um encarregado, tem que ser num jornal de tiragem a nível nacional por exemplo. Se for um diretor de obra o net-emprego serve perfeitamente, são pessoas que dominam a internet e têm acesso à internet. Um encarregado dificilmente sabe fazer um currículo, um servente, um manobrador não sabe fazer um currículo. Por exemplo, um vigilante noturno tem que ser uma tiragem, tem que ser uma publicidade local, depende do que nós queremos atingir e que tipo de emprego é, que volume de salário é que vamos praticar se queremos um residente aqui no concelho de Guimarães ou pode ser mais afastado, se a pessoa tem que ter veículo, se não tem que ter veículo. Depende do que nós queremos atingir e eu tento fazer publicidade nos meios em que acho que se adapta mais e consigo alcançar um universo mais abrangente...”

Entrevistado 1

“Nós sabemos desde logo, quando alguém nos pede internamente, já temos isto identificado, quando alguém nos pede um programador para a área de desenvolvimento de software já sabemos quais os canais mais adequados para desenvolvermos um recrutamento, quais são as fontes de recrutamento, se for alguém para a fábrica, um operador, também já sabemos que são diferentes. Nós temos isso identificado, quanto às fontes.”

Entrevistado 14

De notar que os exemplos explorados se referem a empresas de alguma dimensão (E1; E14), detendo uma maior experiência em processos de recrutamento, todavia há também exemplos contrários. O representante do recrutamento da empresa 4 refere apenas utilizar a *internet* como fonte de recrutamento, através de *websites* de emprego ou do *website* da organização, não distinguindo o tipo de candidatos a obter, a este podemos acrescentar a empresa 7 que apenas recorre à rede de contactos, a empresa 8 que apenas recorre ao jornal e a empresa 12 que apenas recorre às candidaturas espontâneas.

5.4.2.2 Adoção de programas de estágios (*Curriculares e Profissionais*)

A adoção de programas de estágios é uma das componentes estratégicas mais encontradas nas entrevistas realizadas, como é passível de verificar nos seguintes excertos de entrevista:

“Tem-se ido por intermédio dos estágios profissionais e tudo mais, as últimas pessoas que entraram foi através desse sistema.”

Entrevista 2

“Costumamos ter estagiários, é prática recorrente. Costumamos depois integrá-los”

Entrevista 12

“Temos aqui muitas vezes estagiários, estágios curriculares, seja de universidades, seja de escolas profissionais, portanto, também recorremos, mediante o tipo de pessoa que estamos à procura, sabemos que por exemplo, se formos a uma ATEC, se queremos um mecânico vamos à ATEC, sabemos que eles têm lá e se calhar é bem provável que se consiga encontrar, por exemplo, se estivermos à procura de alguém júnior”

Entrevista 14

“Uma das estratégias é recrutar estagiários, também para ... primeiro aproveitar as medidas que existem, depois os estagiários não têm vícios criados noutras empresas, porque há sempre aqueles vícios que vão ficando e têm uma maior capacidade de aprendizagem e de adaptação, nós sentimos que, muitas vezes já tem alguma experiência, quem já vem de outras empresas às vezes tem uma certa relutância na mudança e em adaptar novas formas de trabalhar e etcetera e nos estagiários é mais fácil.”

Entrevista 15

As explicações dadas para o recurso à adoção de estagiários são, não só, a questão estratégica, integrados na cultura da organização e nos seus procedimentos, mas também devido a questões económicas, uma vez que há vários apoios económicos associados à integração destes.

Nas entrevistas realizadas, há uma que se destaca na questão do apoio a futuros especialistas, neste caso, a empresa 9. Foi referido nesta entrevista que a empresa foi mais longe neste ponto, financiando um mestrado, para depois integrar o aluno nos quadros da empresa:

“Nós vamos fazer o trabalho prévio que é apoiar, como apoiamos em tempos o mestrado durante dois anos na Universidade do Minho e ele depois ficou aqui a trabalhar ao fim do mestrado. Assim acreditamos que se calhar, se apoiarmos as pessoas em determinado período da formação, seja com escolas profissionais, seja com a universidade e etcetera, que provavelmente nós vamos criar necessidades futuras e já vamos ter as pessoas para isso.”

Entrevista 9

Em suma, percebemos que o recurso a estagiários, apesar de ser considerado pela literatura como uma forma de desenvolver futuros especialistas nas organizações, é encarado maioritariamente nas organizações entrevistadas como uma estratégia economicista, na medida economicista. É preciso desenvolver a sensibilidade para esta temática, não focando em demasia as vantagens e apoios estatais concebidos para o efeito.

5.4.3 DIMENSÃO ESTRATÉGICA DOS PROCESSOS DE SELEÇÃO

5.4.3.1 Construção do perfil do candidato

No que concerne à dimensão “Construção do perfil do candidato”, podemos constatar que a construção do perfil é encarada como a etapa crucial do recrutamento, uma vez que, ao definir claramente quais as competências, académicas e transversais, habilidades, experiência profissional e outras características do candidato, mostra-se um primeiro passo para a consecução dos objetivos estabelecidos para o recrutamento. Esta realidade é amplamente reconhecida no discurso dos entrevistados, do qual transcrevemos alguns excertos:

“Quando nós fazemos o recrutamento pegamos no perfil de competências da função em que temos quais serão as tarefas e as responsabilidades que advém do manual de funções onde temos nos requisitos qual a licenciatura que se pretende, qual são os conhecimentos ... ao nível do inglês, francês, informática e temos também a carta de condução se podem ou não ter, e depois temos as competências necessárias para o desempenho dessa função ... entre competências pessoais e de gestão.”

Entrevista 4

“Há sempre uma definição do perfil da pessoa, mediante o cargo que está em causa, nomeadamente a que está em causa, portanto definimos sempre o perfil, a partir do momento em que está definido esse perfil, esse perfil é definido por mim e com o responsável de setor ou porventura também pela administração, depende um bocadinho do tipo de cargo de que estamos a falar”

Entrevista 12

“A parte da definição do perfil de competências, que já está definido nas funções base que podemos ter e outras funções mais alargadas”

Entrevista13

“Nós tentamos recrutar pessoas que tenham um perfil adequado, que tenham as competências e a experiência adequada ao perfil de competências que nós temos definido, nós temos um perfil de competências, temos um dispositivo funcional, um perfil de competências, técnicas, de gestão e comportamentais, adequado à necessidade imediata, mas também com potencial para poderem

crescer para outras funções e para satisfazer outras necessidades que o grupo tenha e para novos projetos.”

Entrevista14

É evidente, através da análise de conteúdo desenvolvida, a procura, por parte dos gestores do recrutamento, da definição clara do perfil do candidato que pretendem integrar, todavia, já não é tão clara a dependência entre este perfil determinado e as técnicas de recrutamento desenvolvidas e esse mesmo perfil.

5.4.3.2 Uso de critérios para seleção dos candidatos

O estabelecimento de critérios claros de escolha e classificação dos candidatos efetiva-se, também, com uma ferramenta estratégica de recursos humanos, no sentido em que, tal como na criação do perfil de candidato ideal, auxilia os gestores do recrutamento na procura do candidato que mais se enquadra na vaga existente. Em algumas das organizações perquiridas, é notória a preocupação de estabelecer alguns critérios específicos de classificação, consoante o grau de identificação, ou não, com as características que consideram essenciais à fase em que vive a empresa, ou com a estratégia que deslindaram para o futuro. Atentemos nas seguintes declarações:

“Uma das características importantíssimas para trabalhar na nossa empresa é ter a disponibilidade de ir para fora, nem é muitas vezes dominar línguas, nem é ter formação disto nem de formação daquilo, é em qualquer tarefa que se desempenha aqui dentro, ter disponibilidade para ir lá fora.”

Entrevista1

“Geralmente, naqueles últimos candidatos que ficam para entrevistas, há uma pesquisa no linkedin, no próprio facebook, do perfil da pessoa, em que se procura perceber se a pessoa se vai adaptar ou não à empresa, apesar das minhas reticências sempre em relação a isso.”

Entrevista 5

“Neste momento nós estamos a trabalhar para o mercado francês por exemplo, por isso toda a gente que quer trabalhar aqui tem de falar francês, se não falar francês, se não falar francês não é admitido. É claro que há vários níveis de francês, há uns em francês do que outros vamos dando umas formações e etcetera, mas é sem dúvida, muito importante que toda a gente fale francês.”

Entrevista 15

Por exemplo, é notório, com as observações dos entrevistados 1 e 15 que os critérios de classificação dos candidatos, independentemente das características académicas e experiência profissional, ou cargo a que se candidatem, têm que ver com a fluência de determinada língua e disponibilidade de viajar, uma vez que a estratégia global dessas empresas está ligada com a internacionalização.

5.4.3.3 *Uso de estratégias e técnicas de seleção adequadas à natureza da atividade*

No que diz respeito ao uso de estratégias e técnicas de seleção fundamentadas na natureza da atividade, não foi recolhida, com as entrevistas, informação suficiente para um grande aprofundamento desta ferramenta estratégica, sendo que também não é o objetivo principal desta investigação. Todavia, foi notória a preocupação, da grande maioria das empresas, em conceber os processos de seleção, não de forma isolada, mas sempre em cooperação com os responsáveis diretos pelo futuro colaborador, como é passível de observar nas afirmações que se seguem:

“O recrutamento é feito por nós, pelos recursos humanos, mas a seleção, a entrevista, tudo isso, da parte técnica é feito por dois elementos, uma pessoa dos recursos humanos e uma pessoa do departamento que tem a necessidade do aumento do pessoal. Nunca o faço sozinho, até porque não tenho capacidades técnicas para o fazer.”

Entrevista1

“A primeira seleção sempre por nós nos recursos humanos, as primeiras entrevistas, recursos humanos, só os candidatos finais serão entrevistados com os recursos humanos mais a pessoa responsável pelo pedido de recrutamento.”

Entrevista 5

Não tendo sido verificada uma total confirmação desta ferramenta estratégica de recrutamento, torna-se notoriamente necessária uma maior recolha de informações para serem tomados pontos de vista mais fundamentados.

5.4.4 INDICADORES ESPECÍFICOS DE AVALIAÇÃO DO R&S

Avaliar e monitorizar os processos de recrutamento e seleção torna-se fundamental, na medida em que permite verificar se estão a ser cumpridos os objetivos estabelecidos previamente. Para Chiavenato (1999a) há várias formas de avaliar o recrutamento, através de medidas de critério global (vagas preenchidas; vagas preenchidas num período temporal regular; vagas preenchidas a baixo custo; vagas preenchidas por

pessoas que permanecem mais de um ano; vagas preenchidas por pessoas que e se consideram satisfeitas com as suas funções), medidas de critério orientado para o recrutador (nº de entrevistas realizadas; qualidade dos entrevistados avaliada pelos entrevistadores; % de candidatos recomendados admitidos; % de candidatos recomendados que são admitidos e desempenham os seus cargos com qualidade; custo por entrevista) e medidas de critério orientado para o método de recrutamento (nº de candidatos; nº de candidatos qualificados para o cargo; custo por candidato; tempo necessário para a atração de candidatos; custo por admissão, qualidade dos candidatos admitidos).

Os entrevistados, apesar de considerarem que acionam as metodologias necessárias para avaliar os processos de recrutamento realizados e os seus resultados, parece considerar que a grande maioria das práticas são intuitivas e resultam de necessidades pontuais. Atentemos, por exemplo, à seguinte declaração:

“Temos também no final do ano o relatório de turnover que de alguma maneira é assintomático disto, perceber quem saiu, quem não saiu, porquê que saiu, sendo que não fazemos entrevista de saída, há muitas empresas que fazem, nós não fazemos isso. Não há um processo formal, quer dizer, em certa medida há um relatório de turnover no final do ano e informalmente vemos se a pessoa progrediu ou não.”

Entrevista 3

A empresa 3, nas palavras do seu gestor de recursos humanos, realiza anualmente um relatório de *turnover*, que, não sendo uma prática objetiva de avaliação do recrutamento, ao perceber os níveis de rotatividade, pode procurar o seu foco no recrutamento.

De diferente forma encara a empresa 6 este tipo de procedimentos de avaliação do recrutamento, essencialmente focados na integração do colaborador:

“[...] 6 meses depois de recrutar, nós enviamos um questionário, que chamamos o questionário do colaborador admitido, em que tentamos perceber se quando o colaborador entrou considera que recebeu informação toda, relativamente às normas internas da organização, tentamos perceber qual é a opinião que ele tem relativamente à sua chefia. Se quando precisa de ajuda a chefia vai lá, temos questões sobre qual é o método de trabalho que utiliza, se é o seu ou se é da empresa, tentamos perceber se utiliza o dele porquê, se é mais eficiente, se tem alguma sugestão de melhoria a apontar à empresa. ... É um questionário completo para tentarmos perceber a opinião das pessoas após seis meses para percebermos as variáveis na adaptação.”

Entrevista 4

Apesar dos casos expostos, é notória a necessidade de um maior conhecimento das práticas de avaliação do recrutamento, de modo a que as organizações consigam adequar as suas práticas às necessidades.

5.5 E-recrutamento

5.5.1 FERRAMENTAS DE E-RECRUTAMENTO

A literatura de referência indica um conjunto de ferramentas de e-recrutamento, pelo que, no presente momento da análise dos resultados obtidos, passaremos a analisar a frequência do uso destas ferramentas nas empresas analisadas (tabela 9).

Ferramentas de e-recrutamento	Frequência
Software de avaliação de currículos	(não encontrado)
Software de avaliação de qualificações	(não encontrado)
Entrevistas estruturadas <i>online</i>	E4
Testes de conhecimentos e habilidades	(não encontrado)
Inventários de avaliação do ajustamento à cultura organizacional	(não encontrado)
Testes de Integridade e/ou de personalidade	(não encontrado)
Simulações	(não encontrado)
Investigação social	(não encontrado)

Tabela 9. Frequência – Ferramentas de e-recrutamento

No conjunto das organizações analisadas, apenas a Empresa 4 referiu o recurso a entrevistas estruturadas *online* como processo de apoio às práticas de recrutamento e seleção:

“depois disso temos um questionário de recrutamento em que antes de termos as entrevistas com as pessoas, enviamos um questionário com questões para as pessoas nos responderem acerca delas e também acerca da função que vão desempenhar de alguns conhecimentos. Fazemos perguntas, por exemplo, para este caso, de gestor de vendas online, se sabe quantas marcas é que a [empresa 4] tem, se conhece os sites da [empresa 4], pedimos para explicar o que cada marca trabalha, qual é a margem de cada marca que é para percebermos se essa pessoa também tem conhecimento ou se se dá ao trabalho de ir pesquisar.”

Entrevista 4

Apesar de recorrerem a esta prática, esta não se manifesta muito estruturada, nem recorre a todas as potencialidades permitidas pela tecnologia e pela *internet*.

No que diz respeito às outras aplicações e ferramentas de e-recrutamento (tabela 9) nenhum representante das organizações em estudo referiu o seu uso para os processos de triagem e apoio ao recrutamento, nem para seleção de candidatos, admitindo proceder de forma tradicional neste campo de intervenção. Todavia, dois dos entrevistados referiram a vontade de adquirir esses equipamentos (E3, E4), e o E5 demonstrou estar em análise para implementação de um desses sistemas para utilização nos processos de recrutamento e seleção.

Partindo dos dados recolhidos, percebemos que, apesar do conhecimento demonstrado acerca das potencialidades na *internet* nos processos de recrutamento, as empresas têm de desenvolver, ainda mais os conhecimentos nesta área. O uso adequado das ferramentas de e-recrutamento existentes e o seu domínio poderá, no futuro, ser um motivo de distinção das empresas (Haas, Glover, Tucker, & Terrien, 2001).

A maioria das organizações ainda estão num nível muito baixo de integração do e-recrutamento, tendo em consideração as ferramentas passíveis de ser utilizadas para a automatização e aperfeiçoamento do recrutamento.

5.5.2 CONFIDENCIALIDADE

Uma das questões mais apontadas na literatura académica, referente ao e-recrutamento prende-se com os perigos da não confidencialidade que as suas práticas podem impulsionar (García-Izquierdo et al., 2010). Com o intuito de perceber se a investigação *online* dos candidatos é uma prática corrente nas empresas da região Minho e que mecanismos, que estas possam dispor para proteger os dados recebidos, nos seus processos de recrutamento e seleção, a análise de conteúdo debruçou-se, também, sobre a confidencialidade.

5.5.2.1 Procura nas redes sociais online ou outras fontes

Tal como em outras categorias já analisadas, na investigação *online* dos candidatos, não há consenso quanto à legitimidade desta prática. Em números, das 15 empresas investigadas, 6 indicaram já ter pesquisado, ou ser prática pesquisar os perfis *online* dos candidatos, com, ou sem implicação nos processos de seleção.

A diversidade de interpretações acerca da pesquisa *online* é notória, há entrevistados que, afirmando a realização do procura pelo perfil *online*, seja no *facebook* ou no

linkedin, referem essa pesquisa como implicativa nos processos de seleção, como é possível de reconhecer nas afirmações seguintes:

“Fazem, é uma realidade que me parece que não é só dessa empresa, mas que existe muito essa prática, geralmente naqueles últimos candidatos que ficam para entrevistas, há uma pesquisa no linkedin, no próprio facebook, do perfil da pessoa, em que se procura perceber se a pessoa se vai adaptar ou não à empresa, apesar das minhas reticências sempre em relação a isso. Sou uma pessoa mais apologista de que por exemplo a pessoa pode ter um linkedin será algo mais profissional, mas o facebook não me parece de todo que tenha um cariz profissional e a pessoa tem uma vida lá fora que não se deve à partida influenciar num processo de recrutamento. Mas que acontece, acontece. Estas informações podem fazer que um candidato seja ou não excluído.”

Entrevista 5

“Sim, fazemos regularmente, a nossa política é tirar referências dos candidatos, a partir do momento em que passa à segunda fase, passa à triagem do currículo, geramos uma entrevista e se na entrevista houver alguma identificação com o candidato, com a cultura da empresa e com o seu perfil, fazemos sempre uma “checkagem” quer no LinkedIn, quer no facebook, se bem que no facebook menos vezes, porque aquilo é diferente na utilização e fazemos referências com as empresas em que trabalharam.”

Entrevista13

Por sua vez, há entrevistados que afirmam visionar os perfis nas redes sociais *online* dos candidatos, mas que esta pesquisa não assume, obrigatoriamente, implicações nos processos de seleção:

“ Sempre que eu posso tirar informações dos candidatos, quer seja por informações de diretores de obra que trabalharam com outros diretores de obra, se é de pessoas que eu possa tirar informações, ou seja, nas outras empresas, eu vou buscar essas indicações. Portanto, seja pela internet, que vale o que vale, mas seja pelo depoimento de outros terceiros, mas isto vale o que vale ok? Muitas vezes as informações não são as melhores e chegam aqui e são excelentes profissionais, portanto, a informação, o feedback que muitas vezes que nos vem de fora pode não ser o melhor, mas já reparei que nem sempre é bom recolher informações.”

Entrevista 1

Apesar de 6 dos entrevistados terem referido esta prática nas suas organizações, 9 referiram nunca o terem feito, nem pretenderem fazer. Alguns mostraram-se ainda “chocados” com a possibilidade desta prática:

“Não não! Repare, eu não acredito que as pessoas coloquem o perfil delas correto na internet!”

Entrevista 8

“Não, não fazemos e posso-lhe explicar porquê. Porque é assim, nós aqui não distinguimos o trabalhador, seja da região, seja de crenças políticas, de nada, nós aqui contratamos pessoas, como eu disse, só se for capaz de desenvolver o trabalho que nós precisamos, não é que seja capaz de o fazer já, mas que seja capaz de o vir a fazer e se estiver dentro do espírito que a empresa quer ”

Entrevista 9

Não sendo possível extrapolar os resultados, tendo em conta a dimensão da amostra em estudo, é notória a discrepância de interpretação no que à investigação *online* dos candidatos diz respeito. Esta interpretação vem ao encontro da reflexão de Ferreira (2013) que indica que a investigação dos perfis e das interações dos participantes nas redes sociais é cada vez mais alvo de preocupação nas empresas. Citando o mesmo autor, *“Há quem defenda que é uma atitude necessária, devido à ideia de integralidade do interessado na vaga — que é um ser completo —, não dividindo suas atividades em diferentes setores. Outros, por sua vez, alegam que as organizações não têm o direito de invadir a esfera pessoal dos que concorrem à vaga. Defendem que a distinção entre as esferas profissional e privada é saudável, e que os elementos dessa última não necessariamente impactam no desempenho da primeira.”*(Ferreira, 2013, p. 22). Deste modo, apesar de o número de empresas que não recorrem a esta prática sem notoriamente superior às que utilizam, é notório o crescimento da prática, que apesar de poder trazer mais-valia às organizações, incorre em perigos éticos e de confidencialidade bastante significativos.

5.5.2.2 Ferramentas de proteção de dados

No que a esta dimensão diz respeito, percebemos, através da análise realizada, que, apesar de não disporem de mecanismos de proteção de dados elaborados, as empresas procuram armazenar convenientemente os dados recebidos, como podemos atentar nos exemplos seguintes:

“É assim quando qualquer candidato nos envia o currículo é-lhe garantido que há sigilo absoluto e isso fica só na nossa base de dados da área de recursos humanos, até porque normalmente somos obrigados a manter esse sigilo e não é dado nenhum outro uso ”

Entrevista 14

“Eles são mantidos numa base de dados em que só o meu departamento tem acesso e são mantidos durante mais ou menos 2 anos, depois de dois anos, à partida são eliminados.”

Apesar de algumas organizações referirem a procura e visualização do perfil *online* dos candidatos às suas vagas de emprego, é notória a componente ética apresentada nas afirmações dos representantes de recursos humanos inquiridos. Para além disso é demonstrada também preocupação num armazenamento correto dos dados recebidos em candidatura, não recorrendo a esses dados para comportamentos organizacionais impróprios.

5.5.3 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O E-RECRUTAMENTO E O RECRUTAMENTO TRADICIONAL

Dependendo da dinâmica e necessidades da organização, o e-recrutamento, recrutamento *online*, ou o simples recurso à *internet* para apoio nas práticas de recrutamento podem assumir tanto vantagens como desvantagens. São estes prós e contras que iremos analisar, tendo em conta os dados obtidos com a aplicação das ferramentas metodológicas da presente investigação.

5.5.3.1 Vantagens identificadas

Com a observação da tabela 10, são visíveis as vantagens identificadas pelas empresas consultadas da região Minho, e a frequência com que são referidas.

Vantagens do e-recrutamento	Frequência
Custo	E3; E5; E1; E14; E15
Tempo	E2; E3; E4; E5; E7; E14; E15
Difusão da Informação	E3; E5; E6; E7; E10
Número de candidatos	E4; E11
Formato dos dados recebidos	E1; E5
Facilidade em atingir determinado grupo de candidatos	E1; E14; E15
Redução do arquivo em papel	E1
Outras	E13; E14
Nenhuma vantagem	E9

Tabela 10. Frequências – vantagens do e-recrutamento

A vantagem mais apontada pelos intervenientes do estudo prende-se com a questão temporal ou seja, com a redução do tempo necessário para a execução dos processos de recrutamento, quando comparado com o recrutamento tradicional. Esta afirmação pode ser elucidada pelas seguintes afirmações:

“A celeridade, portanto, é muito mais rápido estar online, permite-nos estar permanentemente ativos no mercado, porque estamos em fase de recrutamento quase permanentemente pelo crescimento”

Entrevista 13

“Eu diria que as vantagens são a rapidez, a rapidez é muito maior porque o processo em jornal obriga a publicação de um anúncio e depois temos de estar à espera que saia a edição que nós queremos, que é a edição com maior leitura, no caso por exemplo do JN é ao domingo, no expresso é ao sábado, obriga a timings que têm de decorrer, depois obriga a esperarmos que chegue uma determinada quantidade de respostas e fazemos a triagem, portanto o processo demora um pouco mais”

Entrevista 14

Note-se que, apesar de se demonstrar do conhecimento geral a vantagem da redução de tempo face a recrutamento tradicional, esta redução está apenas associada ao tempo de atração e recolha de candidaturas necessárias. Não é inclusa nesta apreciação a vantagem da redução de tempo que podia ser conseguida com a automatização e informatização de todas as etapas do recrutamento e seleção, pois aí, esta vantagem seria significativamente exponenciada.

A redução dos custos nos processos de recrutamento, segunda vantagem mais mencionada, é fator importante para a sustentabilidade organizacional, podendo ser conseguida através da divulgação de anúncios de emprego em fontes *online*, mas pode ainda otimizada quando conjugada com ações como: a) focar a atenção nos candidatos mais pertinentes; b) facultar aos candidatos informação realista; c) avaliar os candidatos de forma rápida e eficiente; d) focar os processos de recrutamento e seleção em candidatos que possam efetivamente ajustar-se à organização (Gomes et al., 2010). São várias as empresas que apontam esta redução de custos conseguida como a grande vantagem da publicação das vagas de emprego na *internet*:

“É uma forma de conseguirmos chegar a um maior número de pessoas e reduzindo o custo não é? Hoje em dia as empresas têm que produzir ao máximo os custos e é o que nós tentamos fazer, porque colocar um anúncio no jornal tem o seu custo então o net-empregos é sempre a nossa primeira abordagem porque chega a um grande número de pessoas e de uma forma gratuita e chega também às pessoas que estão à procura de emprego e então, logo à partida têm interesse”

Entrevista 12

“A questão dos custos também, de um modo geral fica mais barato, para além da rapidez também fica mais barato publicar um anúncio na internet, a nós publicar um anúncio no expresso online do que estarmos a colocar na edição de papel e é substancialmente mais caro.”

Entrevista 14

Importa também perceber que esta redução de custos apontada pelos intervenientes do estudo refere-se apenas aos custos de divulgação do anúncio, ou seja, apenas no recrutamento propriamente dito. Não têm em consideração o e-recrutamento como a sistematização e integração dos processos de recrutamento e seleção através da tecnologia da internet, pelo que não são assumidos os custos da implementação e manutenção de um, hipotético, *software*.

A divulgação de vagas pela internet permite atingir candidatos de pontos geográficos mais amplos e distantes (García-Izquierdo et al., 2010), neste sentido, a difusão da informação conseguida com o e-recrutamento é apontada como uma das vantagens do mesmo. Foi já referida na análise de resultados que, com a divulgação *online* dos anúncios, o alcance geográfico torna-se muito mais abrangente, e o número de candidatos é substancialmente mais elevado, ideias que são corroboradas pelas seguintes afirmações:

“Chega a um grupo maior de pessoas”

Entrevista 5

“O net-empregos, em termos de divulgação funcionou rapidamente, parecia um rastilho, foi uma coisa incrível, eu lancei aqui, passado segundos já estava a receber imensos currículos.”

Entrevista 10

Outra das vantagens referidas e que vão ao encontro da literatura de referência, prende-se com a facilidade de atingir alguns nichos de mercado (Cappelli, 2001; Galanaki, 2002; García-Izquierdo et al., 2010).

“Primeiro só tem vantagens para quadros superiores ... Nos quadros superiores é a melhor ferramenta que nós temos à nossa disposição, de facto a internet traz-nos rapidamente centenas de currículos, portanto é uma excelente ferramenta.”

Entrevista 1

“Para funções mais tecnológicas o pessoal das engenharias, funções de gestão, etcetera, as pessoas hoje em dia, cada vez mais, é aos sites que fazem as consultas até porque têm depois alertas automáticos, muitas vezes”

Entrevista14

A facilidade de recolha e tratamento dos dados (Reche, 2011) e a redução do arquivo em papel são apresentantes como vantagens, uma vez que, recebendo os dados em formato padronizado a análise é muito mais intuitiva, rápida e permite uma redução do desperdício de papel:

“(...) facilidade de tratamento dos dados”

Entrevista 5

“É preferível que seja pela internet, de currículos digitalizados, e pdf em formato europeu que é aquilo que nós pedimos com fotografia e só imprimimos aqueles que nós vemos que preenchem os pré-requisitos do que nos virem em papel, resmas e resmas de papel e que nos demora muito tempo para depois organizar e folhear.”

Entrevista 1

Apesar de não serem referidas, nas entrevistas aplicadas, todas as vantagens manifestadas pela literatura, há uma vantagem que, não sendo referida pela literatura consultada, é apresentada por um dos entrevistados:

“Permite-nos estar mais próximos dos candidatos sem haver intermediários que por vezes não conseguem filtrar realmente a informação e a necessidade de passagem de informação, como acontece muitas vezes com as empresas de recrutamento que por vezes se perde.”

Entrevista 13

Este responsável de recursos humanos encara o recurso à tecnologia da *internet* como uma vantagem no recrutamento, uma vez que, ao permitir a atração de um maior número de candidatos e uma maior facilidade na filtragem da informação recebida, permite reduzir a dependência face às empresas de recrutamento, que considera, nem sempre obtêm os resultados esperados.

Apesar de todas as vantagens identificadas pelos intervenientes do estudo, há um entrevistado, representante da empresa 9, que refere não encontrar qualquer vantagem com a utilização da *internet* no recrutamento.

5.5.3.2 Desvantagens identificadas

Atentando à da tabela 11, verificamos as desvantagens identificadas pelas empresas consultadas da região Minho, e a frequência com que são referidas.

Desvantagens do e-recrutamento	Frequência
Atração de candidatos inválidos	E3; E4; E5; E6; E7; E9; E10; E12
Dificuldade em atingir determinados candidatos	E1; E6; E14
Volume de candidatos	E1; E3; E12; E4
Falta de contacto humano	E8
Perigos da confidencialidade	E10; E13
Inadaptação à tecnologia	E2
Nenhuma desvantagem	E15

Tabela 11. Frequências – desvantagens do e-recrutamento

A desvantagem mais identificada diz respeito à atração de candidatos inválidos, quando as vagas são divulgadas na *internet* (L. Barber, 2006).

“Vamos acabar por ser, de certa forma, encharcados na nossa caixa de email com coisas que muitas vezes não fazem muito sentido. Porque as pessoas vêm lá um modo de enviar, não leem e descarregam para lá tudo, sendo que o que é importante depois acaba por não se revelar interessante.”

Entrevista 7

“O que acontece muitas vezes com o net-empregos é isso, muitas vezes as candidaturas são muito desadequadas, não só em termos de localidade como também em termos de, estamos a pedir uma pessoa com experiência numa área, estamos a pedir com formação numa área e surgem 100, 200 currículos que não têm nada a ver e aí complica um bocadinho”

Entrevista 12

Apesar de, como já demonstramos, o volume de candidatos poder ser identificado como uma vantagem, pode também ser vista como uma desvantagem, uma vez que pode (L. Barber, 2006; Bartram, 2000). O volume de currículos é constitui-se uma desvantagem devido, maioritariamente ao tempo que exige nos procedimentos de triagem, quando estes não são suportados por um *software* indicado.

Demonstrando-se eficaz na atração de um grande manancial de candidatos, o e-recrutamento pode demonstrar-se um entrave na procura de determinado tipo de candidatos, nomeadamente candidatos com baixas qualificações e baixo conhecimento tecnológico (Thomas & Ray, 2000) é isso que referem alguns entrevistados:

“Não se consegue contratar quadros produtivos pela internet, muito dificilmente é isso que eu lhe estava a dizer se contrato um servente, um manobrador, um trolha, ou seja, gente que precisa de bracinhos para agarrar

ma obra para nos fazer trabalhar.” E1 “as pessoas produtivas não respondem a anúncios da internet.”

Entrevista1

“A grande desvantagem que eu encontro é que para algumas funções, para alguns segmentos profissionais as pessoas não têm tanto o hábito ainda de recorrer a sites de recrutamento”

Entrevista 14

No que à desvantagem da *falta de contacto humano* nos processos de recrutamento diz respeito, o representante da organização 8 refere a certa altura da entrevista:

“Quem vê internet não vê corações, precisamos de sentir a pessoa”

Entrevista 8

Esta afirmação vem de encontro a Mandy, Noe e Preamaux(2002) que referem, em recomendação aos responsáveis de recrutamento, que muitos empregadores ficam frustrados com a falta de “toque” conferida pelos processos de recrutamento pela internet, pelo que, por mais informatizados que estejam os procedimentos de recrutamento, se mantenham presenciais grande parte dos processos de seleção, nomeadamente as entrevistas.

Os perigos da confidencialidade foram também mencionados, todavia, ao invés da literatura que remete estes perigos para a investigação dos candidatos e a sua possível discriminação, os entrevistados que referiram este perigo, remetem-no para questões de confidencialidade na organização:

“Encontro uma desvantagem, eu não sou muito adepta do facebook, pessoalmente acho aquilo um bocado intrusivo, mas reconheço as vantagens, reconheço que para algumas causas é muito bem vindo, posso dizer que por exemplo, no caso do facebook o problema é que nós não conseguimos apagar os históricos, portanto aquilo lá sempre, e dá sempre para ver e há alturas em que nós não queremos mais que aquela oferta apareça ali, não queremos sequer que diga que nós fizemos alguma oferta, mas continua aquilo sempre ali, aquele histórico, não dá para apagar. Faz-me alguma confusão esta falta de capacidade de sermos nós a gerir, dá-me sempre a sensação de que temos sempre alguém a gerir o conteúdo por nós”

Entrevista 10

“A desvantagem é haver demasiada exposição, ou seja, num caso de uma empresa como a nossa, nós estamos muitas vezes em recrutamento há uma conotação errada, em termos de rotatividade ou de que algo não funciona, porque o processo está sempre ativo.”

Entrevista 13

Percebemos, com as afirmações transcritas, que há algum receio devido à exposição excessiva a que as organizações possam estar sujeitas. Por exemplo, a questão apresentada pelo entrevistado 13 é bastante pertinente, uma vez que a organização pode correr o risco de ser interpretada como uma empresa com uma elevada taxa de turnover, quando, na realidade, se trata de uma empresa em exponencial crescimento.

A última desvantagem encontrada prende-se com a inadaptação à tecnologia ou mesmo a falta de tecnologia adequada às necessidades dos empregadores. No caso em que esta desvantagem foi identificada, empresa 2, o seu representante indica a dificuldade em lidar com as placas de emprego gerais em que divulga as oportunidades de emprego:

“Pela internet a nível de emails é mais rápido, mas acho que ainda não encontrei nenhum site que funcione mesmo bem, sinceramente. Eu saturo-me de ver, andei à procura de outro (funcionário) agora para ocupar a parte de webdesigner e não consigo encontrar ninguém. Demora tempo, as páginas demoram tempo, é muita gente, não há critérios de seleção, as coisas são um pouco vagas.”

Entrevista 2

Esta desvantagem poderia ser evitada se, o representante dos recursos humanos da empresa em causa, procurasse divulgar as vagas num *website* mais específico à função que procura, pois, como foi indicado na revisão bibliográfica, existem diversos sites de associações profissionais e empresarias que poderiam, mais facilmente atingir o tipo de candidatos que pretendia.

5.6 Mensagem de recrutamento

Há autores que referem a existência clara de diferenças quanto ao conteúdo e *design* do anúncio de emprego entre o recrutamento tradicional e o e-recrutamento (Thielsch, Träumer, &Pytlik, 2012). Perante os dados recolhidos, denotamos que os responsáveis pelo recrutamento não fazem distinção entre a construção dos anúncios de emprego para divulgação ou nos métodos tradicionais. Não sendo claro o seu conhecimento da vantagem oferecida pela internet de poder dispor de anúncios mais extensos e com mais quantidade de informação escrita ou interativa (Mondyet al., 2002).

Uma estratégia de recrutamento de alta integração envolve o estabelecimento o estabelecimento de anúncios de recrutamento cuidados, que transmitam informações concretas sobre a função e a organização e que não despoletem considerações erradas

por parte dos possíveis candidatos (Collins & Han, 2004). É fulcral ter em consideração que quanto mais realista for o anúncio de emprego, maior o grau de confiança e conseqüente atratividade do anúncio (Han & Han, 2009). Deste modo, tentando compreender quais os cuidados que as organizações em estudo têm, ou não com a criação dos seus anúncios de emprego, e se distinguem os anúncios de emprego consoante a fonte de recrutamento, foi estabelecida a categoria “Mensagem de recrutamento” na análise de conteúdo das entrevistas.

A análise das afirmações recolhidas é feita tendo em conta dois polos, conteúdo e forma do anúncio.

5.6.1 CONTEÚDO DO ANÚNCIO

No que ao conteúdo do anúncio diz respeito, a mensagem é de facto, de vital importância, neste campo, a característica mais referida pelos respondentes prende-se com a menção, ou não, da designação da entidade empregadora, no anúncio, como podemos verificar nos exemplos seguintes:

“Depende, se for uma candidatura, normalmente eu identifico sempre a empresa, nunca publico anúncios em que escondo a empresa porque acho que os bons candidatos não vão responder a anúncios que não sabem para que é, portanto normalmente identifico a empresa.”

Entrevista 1

“Nunca divulgamos a empresa, ... o local também já dissemos, normalmente dizemos multinacional de Esposende, desta vez não, dissemos a norte do grande Porto, que era para tentar que outras pessoas que não aqui da zona de Esposende e de Barcelos respondessem, a ver se conseguíamos ter mais currículos desta parte mais sul. Mas nunca temos textualmente [empresa 6] acho que só pusemos uma vez e dissemos que nunca mais iríamos pôr.”

Entrevista 6

Estas duas afirmações, díspares, são o reflexo da perceção recolhida sobre a divulgação, ou não, do nome da empresa, ou seja, há empresas que acham essencial divulgar, para gerar a credibilidade que referem Han e Han (2009), há até uma empresa que refere que os anúncios de emprego podem servir para divulgar o nome da empresa e divulgar a sua expansão (E2), funcionando assim, como um instrumento de *marketing*. Há ainda empresas que negam categoricamente a divulgação do nome da empresa, pois, no

reverso da medalha, não querem divulgar, junto da concorrência, as suas necessidades de pessoal, ou possível expansão.

Ainda no que se refere ao conteúdo do anúncio, todas as organizações demonstraram preocupação em relação à definição dos requisitos da função e dos objetivos da mesma, tendo a percepção de que esta etapa é fundamental para a consecução dos objetivos estipulados:

“Definir bem o perfil, ou seja, nós definimos internamente e tento sempre passar para fora o que nós estamos a pretender, portanto, definir tudo, não deixar ali um vazio ...ter o cuidado sempre também se, se calhar, valorizar a empresa também, valorizar se calhar um aspeto que esta empresa tem e que se calhar outras não têm, que tem a ver com a questão de evolução profissional, de estabilidade, que é algo que muitas vezes não existe nas empresas que nos rodeiam e que aqui existe, portanto há sempre uma possibilidade.”

Entrevista 12

“Nós tentamos sempre é identificar bem a empresa e definir bem os requisitos e até muitos deles obrigatórios e tentamos torna-los claros para que toda a gente perceba que quem não tiver aqueles requisitos não vale a pena, é claro que nesta faz do campeonato, muita gente que nem sequer preenche nenhum dos requisitos manda sempre na mesma, mas o nosso objetivo é receber aquilo que realmente queremos e isso nem sempre é respeitado, como é obvio, mas o objetivo é mesmo esse, tentamos sempre o contacto da empresa, também regra geral tem o site da empresa, também podem ir dar uma vista de olhos, etecetera e é sempre bom, a quem responde, ver o site, ver onde é que fica, ver os trabalhos já feitos, já dá também outra confiança à pessoa que se candidata, já consegue se ver o seu currículo mais preenchido para essa empresa, ajustar melhor ao perfil da empresa, competências que tem e que são mais importantes para nós e consegue-se adaptar muito melhor.”

Entrevista15

A linguagem é também alvo de preocupação, pelas palavras dos representantes das empresas 4 e 5, se bem que por razões divergentes:

“ (...) depende do cargo que queremos recrutar, se calhar não vamos utilizar a mesma linguagem para um técnico ou para um operário. Há um cuidado que nós temos muito que é a utilização de linguagem inclusiva que é colaborador ou colaboradora, técnico barra técnica (técnico/a). Temos muito cuidado, já linguagem que que nós divulgamos aqui na empresa é sempre “colaborador ou colaboradora”, nisso temos sempre muito cuidado. E isso acontece também em todas as divulgações que fazemos externamente e internamente.”

Entrevista 4

“Há também cuidados com a imagem da empresa que queremos transmitir, há um cuidado mesmo na própria linguagem utilizada de que a empresa seja conectada como uma empresa de qualidade, por isso aí há algum rigor.”

Entrevista 5

Atentado às afirmações apresentadas, é perceptível a preocupação, não apenas de transmitir uma linguagem que dignifique a organização, mas também procurar difundir uma linguagem inclusiva, respeitando as premissas da igualdade de gênero.

5.6.2 FORMA DO ANÚNCIO

Na análise da forma como o anúncio é apresentado, tornou-se importante, na análise de conteúdo, perceber se as organizações têm preocupações diferentes quando divulgam um anúncio na *internet*, ou nas fontes tradicionais. Neste caso, percebemos que grande parte das organizações não fazem qualquer distinção entre a estrutura de um anúncio *online* ou *offline*, apenas o representante da empresa 13 admitiu distinção entre anúncios:

“Sim, online é mais expansivo, ou seja, tem mais informação, porque o permite também pelo espaço, quando é imprensa escrita acaba por ser mais condensado e fazemos uma descrição mais por cima, acho que sim! Mas procuramos na mesma que seja objetivo e muito claro.”

Entrevista 13

Torna-se claro o grande desconhecimento acerca da fonte de clareza que pode representar um anúncio de emprego *online* (Barber, 2006; Peters, 2001; Reche, 2011), uma vez que, não limitando o número de caracteres permite a divulgação de um maior volume de informação.

Por fim, o uso de imagens e a procura de metodologias que promovam a interatividade de um anúncio *online*, apesar de surgirem na literatura de referência, não foram mencionados por qualquer um dos entrevistados, demonstrando algum desconhecimento e folga para possíveis melhorias neste campo.

CAPÍTULO VI: ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS *WEBSITES*

No que diz respeito aos *websites* das organizações entrevistadas, foi realizada uma análise síntese dos componentes do site no que diz respeito às informações disponibilizadas acerca da gestão de recursos humanos, em específico dos processos de recrutamento. Esta análise assume como objetivo perceber se as organizações divulgam as vagas de emprego disponíveis, se utilizam o *website* como fonte de recrutamento ou se dispõe de outros mecanismos de apoio aos processos de recrutamento (ver anexo IV).

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES
Referência às práticas de Recursos Humanos / Recrutamento e Seleção	Características	Descrição das práticas de R&S
		Divulgação de anúncios
		Apelo às candidaturas espontâneas
	Funcionalidades	Possibilidade de <i>upload</i> de currículos e/ou outros documentos
		Questionário para recolha de dados
Outros		
Informações divulgadas	Sobre a organização	História
		Missão
		Valores
		Visão
		Cultura organizacional
		Contactos
		Outros
	Comerciais	Produtos
		Outras

Tabela 12. Categorias e subcategorias de análise dos *websites* (Fonte: Criação de autor)

O *website* da organização, como foi referido anteriormente, é a fonte de e-recrutamento mais utilizada (In Lee, 2007), assistindo-se a uma crescente utilização dos *websites* que se constituíam, antigamente, como meramente comerciais, para fins de recrutamento e seleção. Dada a relevância desta fonte, passamos, no presente ponto de análise, a focar todas as variáveis e indicadores referentes à mesma, conseguidas através da análise de conteúdo das entrevistas aplicadas e da análise de conteúdo aplicada aos *websites* das organizações inquiridas.

Ao analisar os *websites* das organizações analisadas (anexo IV), foi possível constatar que, de um total de 15, 7 das organizações dispõe, no seu *website* de um *link*, separador ou referência ao recrutamento praticado pela organização. Todavia, 8 das organizações não exploram esta possibilidade, facto que parece bastante esclarecedor, da falta de exploração do *website* como fonte de e-recrutamento. Dispondo do modelo de análise

de conteúdo, divulgado aquando da descrição metodológica da presente investigação, passamos a expor os dados encontrados relativos aos websites explorados (tabela 12).

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES	FREQUÊNCIAS
Referência às práticas de Recursos Humanos / Recrutamento e Seleção	Características	Descrição das práticas de R&S	E3
		Divulgação de anúncios	E4; E10; E14
		Apelo às candidaturas espontâneas	E3; E12; E13; E14; E15
	Funcionalidades	Possibilidade de <i>upload</i> de currículos e/ou outros documentos	E3; E12; E13; E14; E15
		Questionário para recolha de dados	E5; E15
Informações divulgadas	Sobre a organização	História	E1; E2; E3; E5; E6; E7; E9; E10; E14
		Missão	E1; E3; E14
		Valores	E1; E3; E14
		Visão	E3; E14
		Cultura organizacional	E3; E14
		Contactos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15
		Notícias	E1; E7; E9; E10; E12; E14
		Relatórios e Contas	E3; 414
	Responsabilidade Social	E4; E13	
	Comerciais	Produtos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15
		Áreas de atuação	E1; E3; E4; E7; E9; E10; E11; E12; E14; E15
		Portefólio de trabalhos	E1; E11; E12; E15
		Loja <i>online</i>	E2; E4; E13

Tabela 13. Frequências – análise dos *websites*

No que diz respeito à categoria “Referência às práticas de Recursos Humanos / Recrutamento e Seleção” foi já referido que 7 das 15 organizações em análise, dispõe desta informação nos seus *websites* corporativos. Quanto às características desta funcionalidade, percebemos, partindo da análise de conteúdo dos *websites*, que apenas uma das organizações divulga, sob a forma de descrição, as suas práticas de recrutamento e seleção (E3).

Quanto à divulgação dos anúncios de emprego no seu *website*, apenas 3 do total das 15 empresas o faz. Ou seja, apesar de ser considerado pela literatura como a fonte de recrutamento mais usual (Thompson et al., 2008), aos resultados obtidos com a presente investigação não demonstram essa teoria.

Notemos que, apesar de apenas 3 organizações divulgarem os seus anúncios de emprego no seu *website*, são 5 as que dispõem de um mecanismo que lhes permita promover o apelo a candidaturas espontâneas, e dispõem ainda da funcionalidade de *upload* de currículos ou outros documentos.

Há organizações que referem a importância do *website* como meio de divulgação de vagas, mas também como fonte de receção de candidaturas espontâneas, como é o caso da empresa 10, ou simplesmente como fonte de receção de candidaturas espontâneas, como é o caso da empresa 3:

“O próprio website, nós temos neste momento no nosso website uma bolsa de emprego, que é possível a qualquer momento candidaturas espontâneas, mesmo, e também fazemos divulgação através do website”

Entrevista 10

“O website funciona, acima de tudo como uma maneira de recebermos candidaturas espontâneas, porque as nossas ofertas não são divulgadas no website.”

Entrevista 3

Tendo já referido, no que diz respeito à subcategoria das funcionalidades, a possibilidade de *upload* de currículos e outros documentos, a existência de 5 *websites* que apresentam esta funcionalidade, falta referir a utilização ou recurso a um questionário para recolha de dados. Na análise efetivada aos *websites*, detetamos em 2 *websites* o recurso a questionários de apoio ao recrutamento e seleção (E5; E15). No caso da empresa 5, o questionário solicita o preenchimento, por parte de quem se candidata espontaneamente o preenchimento de um conjunto de dados (nome; email; rua/lugar; freguesia; código-postal; nacionalidade; nº de beneficiário; nº de identificação; telefone; nº da porta; concelho; estado civil; distrito; nº de contribuinte). Por sua vez, a empresa 15 apresenta um questionário, também referente a questões biográficas e académicas (nome; email; telefone; habilitações académicas; cargo pretendido; localidade; experiência, *hobbies*), mas bastante menos pormenorizado do que o outro exemplo referido.

A categoria das “informações divulgadas no *website*”, vem ao encontro da investigação académica, onde se refere que os candidatos são atraídos, em grande parte pelas informações relativas à organização, disponibilizadas no seu *website* (Cober et al., 2003). Também alguns dos entrevistados referiram a importância do *website* da

organização como fonte de informação, não só direta, mas também redirecionada aquando da resposta a um anúncio numa outra fonte:

“Uma das melhores informações que vem lá [no anúncio de emprego] é o nosso website. Portanto o nosso website, qualquer um dos candidatos pode visualizar na internet tanto a [empresa 1] como a [empresa 2] tem lá toda a informação de quem nós somos, do quê que nós fazemos, do que já fizemos e o que nós vamos propor fazer. Portanto a primeira imagem está aí”

Entrevista 1

“O nosso [website] funciona como painel de informações, quem quiser pertencer à equipa, o normal, “quer pertencer à equipa?” e coloca o CV, o envio do CV, mas tem tido pouca manifestação porque é espontâneo, muitas vezes recebemos e sabemos que é por aí.”

Entrevista 13

Como é passível de verificação na tabela 13, as informações relativas à organização mais divulgadas são os contactos, a história da organização e as notícias. Notemos que, no que toca a informações relevantes à captação de capital humano, as empresas demonstram ainda pouca preocupação em divulgar a missão, os valores, a visão e a cultura organizacional, sendo poucos os *websites* que as divulgam.

É notória, contrariamente às informações sobre a organização, uma grande preocupação e destaque, ao nível das informações comerciais (tabela 13).

A construção do *website* organizacional é, de facto, um fator de elevada importância, na medida em que as informações e funcionalidades estão intimamente ligadas com a atração gerada nos possíveis candidatos (Maurer & Liu, 2007). Apesar de estarem identificadas as informações e funcionalidades na presente análise, a especificidade desta temática e a falta de estudos, da área de recursos humanos, não permitem grandes conclusões no que a esta temática diz respeito.

Em conclusão, apesar de a literatura indicar o *website* da organização como uma fonte de suma importância para o recrutamento, para ser eficaz, há vários cuidados que têm de ser tidos em conta, no que ao conteúdo, estética, *design* e usabilidade diz respeito. Tornou-se perceptível, com as análises de conteúdo aplicadas que, as empresas investigadas, e acredita-se, as empresas da região Minho, ainda não estão muito sensibilizadas para a importância destas questões. Fica ainda a reter que, as organizações que demonstram preocupações com as questões tecnológicas associadas ao

website, ou não têm recursos humanos e capital para otimizar este recurso, ou, detendo recursos humanos especializados em tecnologia, só se dedicam ao desenvolvimento de *software* destinado às práticas de recursos humanos, quando não têm em mãos trabalhos que geram mais lucros à organização.

CAPÍTULO VII: PRINCIPAIS CONCLUSÕES

O objetivo primordial das organizações passa por dispor dos melhores colaboradores. Nesse sentido, é fundamental recrutar e contratar os melhores candidatos para que possam trazer a mais-valia necessária à consecução dos objetivos operacionais e estratégicos da organização. Há autores que identificam que a procura por candidatos de elevada qualidade se tornou uma preocupação para as organizações, gerando uma certa dependência da internet como fonte de recrutamento (Harrington, 2002 citado em Cober et al., 2003).

O recrutamento *online* assume-se como uma tendência inovadora, como tal, nem todos os recrutadores se sentem ainda à vontade para lidar com a *internet* e as suas ferramentas. Empresas que não tenham os seus processos organizacionais instituídos com base na plataforma da *internet*, necessitam de evoluir, pois, utilizando uma plataforma de recrutamento *online* sem a desenvoltura necessária, as vantagens estratégicas que poderiam vir a deter, perdem-se com a falta de domínio da prática (Reche, 2011). Neste sentido, o e-recrutamento seja efetivamente vantajoso para as organizações, estas devem possuir, ou capacitar-se de algumas competências e habilidades. É essencial que, desenvolvido internamente o processo de e-recrutamento, os recursos humanos encarregados do processo disponham de um claro domínio dos recursos *online* (Reina, 2004). A organização deve dispor de ativos que não só sejam usuários da internet, mas também que conheçam e dominem as possibilidades e ferramentas, estando assim conscientes dos cuidados e riscos desta técnica de recrutamento.

Tendo em conta o exposto, os objetivos desta investigação prenderam-se com o conhecimento da realidade do recrutamento das empresas da região Minho, no que ao recurso à tecnologia da *internet* para a sua consecução diz respeito. Através da análise dos resultados obtidos com a entrevista, denotou-se que nove das quinze empresas recorrem a fontes *online* para divulgação dos seus anúncios de emprego, maioritariamente divulgadas em *websites* e placas de emprego gerais. É perceptível, através desta última ideia que há um grande desconhecimento da variedade de fontes *online* existentes e das suas diferentes características, que se adequam a diferentes contextos e necessidades.

Uma das fontes amplamente utilizada pelas organizações em análise e que não é muitas vezes referida pela literatura prende-se com o recurso às bases de dados criadas através das candidaturas espontâneas. O recurso a esta fonte, pode ser explicado pelo contexto socioeconómico do país e da região Minho, uma vez que, os candidatos “tentam a sua sorte” enviando as candidaturas para as empresas e estas, muitas vezes não necessitam de divulgar as candidaturas, recorrendo à base de candidatos que já enviaram previamente a candidatura para recorrer aos processos de seleção e contratação. Recorde-se que, por exemplo a empresa 11 afirma recorrer atualmente unicamente a esta fonte de recrutamento.

De entre as várias fontes existentes, é amplamente reconhecida a possibilidade do recurso às redes sociais *online* para a prática do recrutamento; todavia, só quatro das empresas referiram a sua utilização, embora de forma pontual e não recorrente. Pelas afirmações recolhidas, surge a ideia de que há alguma desconfiança em relação ao uso das redes sociais para a prática do recrutamento pelas empresas entrevistadas.

O *website* da organização, considerado pela literatura de referência a fonte de recrutamento *online* mais eficaz quando utilizada com sapiência e conhecimento tecnológico (Cober et al., 2003; Ivancevich, 2008), é, à imagem do conhecimento recolhido na presente investigação, uma fonte menosprezada pelas empresas da região Minho. Das organizações consultadas, apenas três divulgam os anúncios de emprego no seu *website* e cinco apelam à candidatura espontânea, dispondo da possibilidade de estes fazerem o *upload* do *curriculum vitae* ou outros documentos relevantes à candidatura. Reparado nestes dados, é notório que dez das quinze empresas não recorrem a qualquer possibilidade de recrutamento através do seu *website*, a não ser o seu recurso, por parte dos candidatos, como fonte de informação.

Ainda no que diz respeito às fontes de recrutamento, é importante salientar a expressividade do ao Centro de Emprego. Foram oito as empresas que indicaram recorrer ao Centro de Emprego como fonte de recrutamento, mas foi notória a insatisfação em relação aos seus resultados. Não sendo necessário estabelecer uma relação causal, é importante reter esta informação e perceber o porquê da ineficiência desta via. Inversamente, são quatro as empresas que referem recorrer aos serviços da Universidade do Minho para a divulgação de vagas de emprego, e o grau de satisfação demonstra-se bastante elevado. De acordo com esta informação, seria vantajosa a

divulgação destes serviços junto das empresas da região Minho tanto para as empresas como para a academia, estreitando, ainda mais, as relações da Universidade com o meio envolvente.

A realidade encontrada leva-nos a compreender o e-recrutamento apenas no que ao recrutamento diz respeito e não incluir nele os processos de seleção, uma vez que, não encontramos qualquer evidência do apoio na tecnologia da *internet* aos processos de seleção. Nenhuma das empresas investigadas dispõe de ferramentas informáticas de triagem e gestão de currículos, nem muito menos *software* de apoio à seleção dos candidatos a emprego.

O contexto atual e o grande número de candidatos disponíveis em Portugal fazem transparecer a ideia de que, qualquer que seja a vaga divulgada obtenha um número substancial de candidaturas, pelo que as organizações não sentem a necessidade de investigar e procurar quais as melhores fontes para atrair determinados candidatos, à exceção de apenas algumas das empresas consultadas.

Uma das vertentes estratégicas que podia ser assumida pelas organizações demonstra-se na captação contínua de profissionais, independentemente das vagas, prática que permitiria às empresas dispor de uma base de dados abrangente, suporte para necessidades urgentes de pessoal, esta prática é apenas identificada numa das empresas consultadas.

A automatização das operações de recrutamento e seleção poderia também encarar-se como uma ferramenta estratégica de valor incomensurável para a gestão de recursos humanos. Dispondo de mecanismos tecnológicos integrados que permitissem aos gestores do recrutamento automatizar algumas das etapas do recrutamento e seleção, libertaria estes gestores de algumas tarefas rotineiras e facilmente tratadas por *software* adequado. Ao libertar os gestores de recursos humanos deste tipo de tarefas, eles poderiam ocupar mais tempo com as questões mais ligadas à seleção dos candidatos e com a avaliação do recrutamento e integração do recrutamento na estratégia global da organização.

No que aos cuidados com a mensagem de recrutamento diz respeito, divulgar vagas de emprego na *internet* apresenta como grande vantagem a maior liberdade de descrição do anúncio, tanto em termos de número de caracteres como na interatividade e

redirecionamento para outras informações que se considerem relevantes para o candidato. De acordo com os dados obtidos na presente investigação, não é notório o aproveitamento deste espaço virtual, não demonstrando claras distinções entre a construção de um anúncio para ser divulgado em fontes tradicionais ou em fontes *online*. São claramente identificadas as preocupações com a descrição clara dos requisitos à função e à linguagem empregada no anúncio, todavia a vertente do *marketing* no recrutamento, através da interatividade do anúncio, recurso a imagens, vídeos ou redirecionamento para o *website* da empresa são fatores ainda pouco explorados pelas empresas.

Focando as diferenças encontradas pelos entrevistados aquando da divulgação dos anúncios de emprego em fontes tradicionais ou em fontes *online*, podemos sintetizar que, regra geral, a diferença mais notória prende-se com o número de candidaturas registadas, geralmente superior quando divulgados os anúncios pela *internet*. No que diz respeito aos candidatos, a diferença mais referida prende-se com o alcance geográfico, o volume de candidatos de áreas geográficas mais distantes é maior. A idade e as competências académicas são também referidas, alguns entrevistados referiram que, os candidatos conseguidos através das fontes online tendem a ser mais novos e com um grau académico mais elevado do que os candidatos conseguidos através das fontes tradicionais. No que concerne ainda às diferenças de candidatos um ponto de vista recolhido que não vem referido na bibliográfica, mas que merecem alguma reflexão. O entrevistado 10 refere que o maior volume de candidatos inválidos vem pela *internet* e que este fenómeno é indicador de imaturidade, uma vez é com ligeireza que se candidatam a cargos para os quais não têm perfil, facto que, segundo o entrevistado não se sucede por exemplo, com um anúncio de jornal.

Em suma, embora seja cada vez menor a possibilidade de distinguir os processos organizacionais *online* e *offline*, no caso do recrutamento, em especial à população em análise, as empresas da região Minho, continua a fazer todo o sentido. Compreendemos, que apesar de ser notória uma preocupação de desenvolver as melhores práticas de recrutamento, de acordo com os objetivos organizacionais estabelecidos, há vários entraves a que essas tentativas sejam completamente bem-sucedidas. Esta ideia é claramente compreendida, quando percebemos que a maioria das empresas entrevistadas, e por consequência acredita-se, a grande maioria das empresas da região Minho, que as pessoas responsáveis pela gestão de recursos humanos e gestão dos

processos de recrutamento não dispõem de formação na área. Juntando a este facto há ainda pouca sensibilidade quanto à necessidade de um bom suporte informático aos processos de recursos humanos, mostrando-se essencial uma medida governamental que acione apoio nesta área.

7.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Em futuros estudos sobre a temática, sugere-se a complementaridade entre dados qualitativos e quantitativos, de modo a conseguir uma maior compreensão da dimensão dos fenómenos. Assumindo como base a revisão bibliográfica e empírica realizada sugerem-se as seguintes temáticas em investigações futuras:

- Integração da perspetiva do recrutador e do candidato em processos de recrutamento *online*;
- Pesquisa em empresas de recrutamento, de modo a ter a perceção destas, acerca da realidade do e-recrutamento em Portugal;
- Exploração mais detalhada das diferenças do tipo de candidatos atraídos pelas fontes de recrutamento *online* e *offline*;
- Alargamento do estudo a mais sectores de atividade, ou aprofundamento da temática a apenas um sector de atividade;
- Estudo comparativo da prática do recrutamento entre pequenas, médias e grandes empresas;
- Tal como já foi indicado por Barber e Starke (2000), há ainda a necessidade de investigar mais claramente a relação entre as diferentes fontes de recrutamento e as variáveis intervenientes no recrutamento, entre elas podemos encontrar por exemplo a atenção gerada nos candidatos.

7.2 LIMITAÇÕES

Breaugh e Starke (2000) difundiram a ideia de que realizar estudos sobre o recrutamento é complexo, uma vez que é difícil distinguir claramente o que é abrangido pela definição do conceito. Esta dificuldade torna-se clara e limitativa quando, para além de investigarmos o recrutamento, movemos o foco para o recrutamento apoiado pela tecnologia da *internet*. Constituindo-se um tema de análise relativamente recente, foi difícil a recolha de artigos relevantes, não existindo ainda um corpo teórico coeso e definição clara das etapas, fontes e ferramentas do e-recrutamento. Foi também um

entreve a escassez de estudos sobre as práticas de recrutamento em Portugal e dados estatísticos para sustentar a investigação.

Outra das limitações prendeu-se com a amostra do estudo. A população em estudo pode considerar-se ter sido demasiado ambiciosa, a criação da primeira amostra mostrou-se infrutífera, o número de respostas foi claramente insuficiente para sustento do estudo, tendo sido necessário aplicar uma amostra por conveniência para colmatar a falta de respostas. A fraca adesão pode ter assumido como causa o facto de o contacto ter sido realizado via correio eletrónico.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, W. (2004). *Captação e Seleção de Talentos - Repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas.

Amdouni, S., & Karaa, W. B. A. (2010). Web-based recruiting - Framework for CV structuring. In *Proc. Of International Conference on Computer Systems and Applications (AICCSA)* (pp. 1–7).

Anderson, N. (2003). Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection : A Critical Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(September), 121–136.

Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2nd ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Araújo, S. F., & Ramos, A. S. M. (2002). Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos. Curitiba.

Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Barber, L. (2006). *e-Recruitment Developments*. Institute for Employment Studies. UK:University of Sussex.

Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barnes, N., Frederick, & R. (2009). Equipping your organization for the social networking game. *Information Management Journal*, 43(6).

Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *HR Management*, 37(1), 31–46.

Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 261–274.

Bilhim, J. A. F. (2007). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3rd ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bradley, K., & Smyth, B. (2003). Personalized information ordering: a case study in online recruitment. *Knowledge-Based Systems*, 16(5-6), 269–275.

Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416.

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.

Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.

Caetano, A., & Vala, J. (2002). *GRH: Contextos, Processos e Técnicas*. (R. Editora, Ed.). Lisboa.

Cappelli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 27(3), 139 – 146.

Cardoso, A. A. (2005). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (Lidel.). Lisboa.

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia*. São Paulo - Brasil: MAKRON BOOKS.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. a, Piasentin, K. a, & Jones, D. a. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *The Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–44.

Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, (11), 113–120.

Chiavenato, I. (1999a). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (Editora Ca.). Rio de Janeiro.

Chiavenato, I. (1999b). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: Atlas.

Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 158–169.

Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality : The Effects of Early Recruitment Practice Strategies , Corporate Advertising , and Firm Reputation Exploring Applicant Pool Quantity and Quality : The Effects of Early. *Personnel Psychology*, (57), 685–717.

Costa, T. R. (2002). *e-RH: o impacto da tecnologia para a gestão competitiva de Recursos Humanos*. São Paulo - Brasil.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Publications, Sage.

Empresas em Portugal 2012. (2014). Retrieved from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=210758098&PUBLICACOESstema=55579&PUBLICACOESmodo=2

Estanque, E. (2004). Desafios e Obstáculos ao Desenvolvimento Tecnológico em Portugal: uma abordagem sociológica das implicações sócio-organizacionais da

tecnologia. In I. Salavisa (Ed.), *novação Tecnológica e Emprego – Impactos Sociais e Organizacionais de Tecnologia*. Lisboa: INOFOR.

Ettinger, E., & Kijl, B. (2009). Service Innovation in Online Recruiting. In C. of IBIMA (Ed.), *1th International Business Information Management Association* (Vol. 10, pp. 174–185). Cairo, Egypt.

Feldman, D. C., & Klaas, B. S. (2002). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. *Human Resource Management*, 41(2), 175–192.

Ferreira, R. G. (2013). Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. *GVEXECUTIVO*, 12(2), 18–22.

Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243–251.

García-Izquierdo, A. L., Aguinis, H., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2010). Science – Practice Gap in e-Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(4).

GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Gomes, A. F. P. (2011). *Recrutamento nas Redes Sociais On-line*. Universidade Técnica de Lisboa.

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gomes, T. C., Scherer, L. A., Lobler, M. L., & Estivaleta, V. de F. B. (2012). Recrutamento pela internet: a utilização das redes sociais virtuais. In *1º Seminário Nacional de Inclusão Digital*.

Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester: Wiley.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipe Editora.

Guimarães, M. F., & Arieira, J. O. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Sociais Da UNIPAR*, 6(2), 203–214.

Haas, C. T., Glover, R. W., Tucker, R. L., & Terrien, R. K. (2001). *Impact of the Internet on the Recruitment of Skilled Labor*. Austin, Texas.

Han, J., & Han, J. (2009). Network-based recruiting and applicant attraction in China: insights from both organizational and individual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2228–2249.

Handlogten, C. C. (2009). *Implementation of e-recruitment: Enablers and success indicators from the (...)*. University of Twente.

Holm, A. B. (2012). E-recruitment : Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *Zeitschrift Fur Personalforcgung*, 26(3), 241–259.

In Lee. (2006). E-Recruiting System Development. In *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management* (pp. 397–399). Mehdi Khosrow-Pour.

In Lee, B. (2007). Next-generation holistic e-recruiting system. *Communications of the ACM*, 50(7), 81–85.

Instituto Nacional de Estatística. (2013). *Anuário Estatístico da Região Norte 2012*. Instituto Nacional de Estatística, I.P. Retrieved from <http://www.ine.pt/>

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10th ed., pp. 185–212). São Paulo: McGraw-Hill.

Jobs.ac.uk. (2013). The Ultimate Guide to Online Recruitment Advertising: Essential best practice and top tips for recruiters. www.job.ac.uk. Retrieved from <http://www.jobs.ac.uk/recruiters/resources/ebook/slug/the-ultimate-guide-to-online-recruitment-advertising>

Kapse, A. S., Patil, V. S., & Patil, N. V. (2012). E- Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*, 1(4), 82–86.

Kashi, K., & Zheng, C. (2013). Extending Technology Acceptance Model to the E-recruitment Context in Iran. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 121–129.

Kerrin, M., & Kettley, P. (2003). e-Recruitment: Is it Delivering? Institute for Employment Studies. IES Authors.

Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos. *RAC*, 5(3), 157–174.

Legge, K. (1995). *Human Resources Management: Reticors and Realities*. London: Macmillan.

Magalhães, T. A. C. M. G. (2007). *Automatização do Processo de Recrutamento e Resposta a Oportunidades Comerciais Engenharia Informática e de Computadores*. Universidade Técnica de Lisboa.

Malinowski, J., Keim, T., & Weitzel, T. (2005). Analyzing the Impact of IS Support on Recruitment Processes : An E-Recruitment Phase Model. In *Asia Conference on Information System (PACIS) 2005 Proceedings* (pp. 977–988).

Marr, E. R. (2007). *E-recruitment: The Effetiveness of the Internet as a Recruitment Source*. Queensland University of Technology.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. h. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50(4), 305–314.
- Mitter, G. V., & Orlandini, J. M. (2005). Recrutamento On-line/Internet. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2(2), 19–34.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). Internet Recruiting. In *Human Resource Management*. Pearson Education. Retrieved from <http://www.prenhall.com/managementzone/mondyhrm8/mondyhrm8.pdf>
- Moura, K. B. (2011). *Recrutamento e Seleção como uma ferramenta de gestão de pessoas no contexto organizacional do Armazém Paraíba Filial de Picos/PI e sua Macro-Região*. Universidade Federal do Piauí.
- Narayanasamy, P. S. (2011). Global Trends in E-recruitment and its outcomes. *Akshaya International Journal of Management Studies*, 01(02), 51–54.
- Neto, J. E. D. (2011). *Redes Sociais e Recrutamento de Recursos Humanos Modelação do Perfil do Colaborador*. Universidade do Porto.
- Oliveira, I. (2010). *Recursos Humanos: Recrutamento e Seleção*. Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Ortigão, M. R. (2000). Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos : separar o trigo do joio. Retrieved June 11, 2013, from <http://www.msl.pt/artigos1.htm>
- Palharini, F. A., Nunes, F. S., Nascimento, P. F., & Martins, V. A. P. (2002). Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências. *Cadernos Do ICHF*, (80), 1–24.
- Parry, E. (2006). Drivers of the adoption of online recruitment - an analysis using diffusion of innovation theory. *Cranfield School of Management*, 1–13.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274.
- Paulino, M. L. S. (2011). Dimensão Estratégica do Recrutamento e Seleção de Pessoal. *Administração de Empresas Em Revista*, 9(10), 95–110.
- Perreti, J. M. (2007). *Recursos Humanos* (Edições Sí.). Lisboa.
- Peters, K. (2001). Five keys to effective e-cruiting. *Ivey Business Journal*, 65(3), 8–10.
- Pin, J. R., Laorden, M., & Sáenz-Diez, I. (2001). Internet Recruiting Power: Opportunities and effectiveness. *International Research Centre on Organizations (IRCO)*, (439).

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Trajectos.

Reche, G. (2011). E-recrutamento: a internet como ferramenta no recrutamento e seleção. Retrieved December 13, 2012, from <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>

Recuero, R. (2009). *Redes Sociais na Internet*. Editora Meridional.

Reina, M. P. A. (2004). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: El reclutamiento on line. *Cuadernos de Ciencias Económicas Y Empresariales*, (47), 89–110.

Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. (E. Editora, Ed.). Lisboa.

Souza, D. A., Paixão, C. R., & Souza, E. A. B. (2011). Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão & Regionalidade*, 27(80), 45–58.

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., & Isenhour, L. C. (2005). e-Recruiting: Online Strategies for Attracting Talent. In H. G. Gueutal & D. L. Store (Eds.), *The Brave New World of eRH: Human Resource Management in the Digital Age* (pp. 2–54). Society for Industrial and Organizational Psychology.

Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, (17), 19–37.

Thomas, S. L., & Ray, K. (2000). Recruiting and the Web : High-Tech Hiring. *Business Horizons*, 43(3), 43–52.

Thompson, L. F., Braddy, P. W., & Wuensch, K. L. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, (24), 2384–2398.

Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management. A new Approach*. New York: Prentice-Hall.

Treviño, R. G. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *International Journal of Good Conscience*, 4(2), 53–96.

Veloso, A., & Keating, J. (2008). Gestão de recursos humanos em PME's de elevada tecnologia. *PSICOLOGIA*, XXII(1), 35–58.

Williamson, I. O., Lepak, D. P., & King, J. (2003). The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 242–263.

Wolfswinkel, J., Furtmueller, E., & Wilderom, C. (2010). Reflecting on E-recruiting Research Using Grounded Theory. In *18th European Conference on Information Systems* (pp. 1–12).

Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, (7), 79–88.

Zusman, R. R., & Landis, R. S. (2002). Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings. *Computers in Human Behavior*, 18(3), 285–296.

ANEXOS

ANEXO I: Guião de Entrevista



Agradecendo a sua disponibilidade para participar nesta investigação e assumindo, desde já, o total sigilo e anonimato de todos os dados que me forem fornecidos, peço-lhe que responda às seguintes questões:

Sector de atividade: _____

Localização _____

Dimensão da Organização

- Menos de 49 trabalhadores
- 50 a 99 trabalhadores
- 100 a 149 trabalhadores
- 150 a 199 trabalhadores
- 200 a 249 trabalhadores
- 250 a 299 trabalhadores
- 300 a 350 trabalhadores
- Mais de 350 trabalhadores

Caraterização do respondente:

Cargo ocupado na organização: _____

Sexo:

- Feminino
- Masculino

Idade: _____ anos

Antiguidade no cargo que ocupa: _____

Experiência anterior na área: _____

1. Quais os objetivos do recrutamento na sua organização?
2. Como é planeado o recrutamento na sua organização?
3. O recrutamento é feito tendo em conta a estratégia global da organização?
 - 3.1. De que forma?
4. Que tipo de recrutamento adota geralmente a sua organização (interno/externo/misto)?
 - 4.1. Porquê?

5. Quais os instrumentos/ferramentas de recrutamento usuais nos processos de recrutamento da sua organização (jornais, revistas, agências de emprego, referências de colaboradores, associações empresariais, internet, etc.)?
6. A sua organização recorre à internet para a prática do recrutamento e seleção?
 - 6.1. De que forma? (Se responder na pergunta anterior internet, só colocar a segunda parte da questão)
7. A publicação de vagas através da internet é usada para divulgação externa, interna ou para ambas?
8. Alguma vez recrutaram através das redes sociais (facebook, Linkdin, myspace, Xing ...)?
9. Qual a importância do *website* da organização nas práticas de recrutamento?
10. Que vantagens encontra na publicitação de vagas de emprego na internet?
11. Que desvantagens encontra na publicitação de vagas de emprego na internet?
12. Nota diferenças no tipo de candidatos consoante o local de divulgação dos anúncios?
13. Quanto tempo demora, em média o processo de e-recrutamento?
14. Como recebem os currículos vindos de um processo de recrutamento?
15. Há diferenças ao nível do volume receção dos currículos entre a divulgação feita *online*, e a divulgação feita por outros meios?
16. Que informações sobre a organização, disponibiliza aos candidatos na divulgação da vaga de emprego?
17. Que cuidados tem na elaboração do anúncio?
 - 16.1. Desses cuidados, quais os mais importantes a ter em conta?
18. Na recolha das candidaturas recorrem a alguma aplicação informática para a triagem dos candidatos?
 - 18.1. Se sim: Como caracteriza o instrumento utilizado?
 - 18.2. Se sim: Que vantagens que advêm dessa aplicação?
19. Utiliza algum tipo de *software* de apoio ao processo de seleção dos candidatos?
 - 19.1. Qual e de que forma?
 - 19.2. Quais as características que considera mais vantajosas desse *software*?
20. A sua empresa faz avaliação dos resultados do recrutamento?
 - 20.1. Se sim, de que forma?
 - 20.2. A avaliação do recrutamento toma um rumo diferente quando este é realizado através de ferramentas e divulgação *online*?

21. Faz investigação *online* dos candidatos? (Através de Google ou redes sociais online por exemplo).

21.1. Se sim: Porquê?

21.2. Se sim: De que forma usa as informações que teve acesso por esta via?

22. A sua organização possui um enquadramento legal ou ferramentas que permitam manter a confidencialidade dos dados recebidos?

Muito obrigada pela colaboração!

ANEXO II: Termo de Consentimento Informado

Termo de Consentimento Informado

No âmbito da dissertação de mestrado sobre “E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas de região Minho?”, dirigida pela aluna Rute Isabel Martins Rodrigues do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho (Escola de Economia e Gestão), venho por este meio declarar o meu acordo e vontade em participar nesta investigação.

Assim, tomei conhecimento de que:

- Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Assim sendo, as minhas informações serão APENAS utilizadas para fins de investigação, não sendo revelados em QUALQUER CIRCUNSTÂNCIA os meus resultados de forma a que me possam ser associados.

Confirmo o meu acordo e vontade em participar na investigação nos moldes acima indicados:

ANEXO III: Email de Contacto às Empresas Seleccionadas

Assunto: Pedido de colaboração em Dissertação de Mestrado

Exmo(a) Responsável pelo setor de Recursos Humanos da *organização X*

Chamo-me Rute Isabel Martins Rodrigues, sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho, e estou a elaborar uma dissertação, sob a orientação da Professora Doutora Ana Paula Gomes Ferreira sobre o “E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?”.

O principal objetivo desta investigação prende-se com a compreensão do uso do e-recrutamento/recrutamento *online* pelas organizações da região Minho e se o recurso a esta técnica é realizado tendo em vista objetivos estratégicos definidos.

Para que os objetivos traçados para esta investigação se cumpram, venho por este meio apelar a V.Excia a colaboração nesta investigação, pedindo-lhe, se possível for, que possa ceder do seu tempo para uma entrevista. Os dados e informações recolhidos na mesma serão tratados de forma confidencial, apenas com o objetivo final de extrair informação sobre a realidade da prática do e-recrutamento/recrutamento *online* nas empresas da região Minho.

Atenciosamente,

Com os melhores cumprimentos,

Rute Isabel Martins Rodrigues

(Aluna PG 19493)

ANEXO IV: Análise de Conteúdo dos *Websites* das Organizações em Estudo

	SETOR	LOCALIZAÇÃO	Nº DE TRAB.	SEPARADOR/ LINK REFERENTE À GRH OU RECRUTAMENTO	INFORMAÇÕES DIVULGADAS
E1	Construção	Guimarães	200 a 250	Não dispõe.	Dispõe de informações sobre a empresa, tais como: quem somos; missão; visão; história e evolução; grupo. Fornece dados sobre os trabalhos realizados pela organização, as áreas de atuação, as notícias divulgadas sobre a mesma e os contactos.
E2	Máquinas e Equipamentos	Famalicão	até 49	Não dispõe.	Informações sobre a história da empresa, contactos e informações comerciais (produtos, loja online, etc.)
E3	Outros Serviços	Braga	entre 150 e 199	Separador onde dispõe de informações sobre a política de recursos humanos da empresa, de entre as quais: Política; Valorização das pessoas; Cultura de mérito; Gestão de carreira; Benefícios; Comunidade envolvente. Fornece informações sobre o recrutamento, as características que a empresa procura e os contactos. Permite candidaturas espontâneas, fazendo o <i>upload</i> do currículo e a descrição do cargo a que se candidata.	O <i>website</i> é bastante rico em informações sobre a organização, tais como: informações comerciais, informações sobre a estrutura e dinâmica da organização; mensagem do presidente; órgãos sociais; história; valores e missão; estrutura do grupo; recursos humanos, certificação; relatórios e contas.
E4	Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado	Barcelos	entre 350 e 399	Dispõe de um separador "Oportunidades de Carreira", no qual são divulgadas as oportunidades de emprego (com uma descrição exaustiva do perfil pretendido). Fornecem o endereço de correio eletrónico para onde enviar a candidatura à oportunidade divulgada, ou para envio de candidatura espontânea.	Fornecer informações tais como: informações comerciais; loja online, Informações sobre a organização (quem somos; responsabilidade social; projeto; contacto).
E5	Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado	Barcelos	entre 200 e 249	Dispõe de um separador "Recrutamento", para candidaturas espontâneas. Nesse separador solicitam os seguintes dados: Nome; <i>email</i> ; rua/lugar; freguesia; código-postal; nacionalidade; nº de beneficiário; nº de identificação; telefone; nº da porta; concelho; estado civil; distrito; nº de contribuinte	Fornecer informações sobre a organização e informações comerciais.
E6	Metalurgia e Metalomecânica	Esposende	entre 50 e 99	Não dispõe.	Informações sobre o grupo, sobre os produtos e informações de contacto.
E7	Outros Serviços	Vila Verde	entre 50 e 99	Não dispõe.	Informações sobre a empresa, sobre a metodologia de trabalho, os clientes de referência, os serviços que prestam e as informações de contacto.

E8	Outros Serviços	Viana do Castelo	até 49	Não dispõe.	Apenas informações de contacto.
E9	Outros Serviços	Guimarães	até 49	Não dispõe.	Informações sobre a empresa, a sua metodologia, os clientes de referência, os serviços que prestam e as informações de contacto.
E10	Outros Serviços	Braga	até 49	Divulgação de anúncios de emprego na página inicial do <i>website</i> .	Informações sobre: áreas de atuação; serviços prestados, notícias sobre a organização, contactos.
E11	Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado	Braga	entre 99 e 149	Não dispõe.	Informações sobre: áreas de atuação; serviços prestados, notícias sobre a organização, contactos.
E12	Comércio	Viana do Castelo	entre 99 e 149	Dispõe de um separador "Recrutamento", para candidaturas espontâneas, que permite o <i>upload</i> de currículos.	Apresentação da empresa; Portfolio; Informações comerciais; Comunicação externa (notícias; <i>clipping</i> ; <i>press releases</i> ; <i>newsletter</i>); Informações de contacto
E13	Indústria Têxtil, Vestuário, Peles e Calçado	Braga	até 49	Dispõe de um separador "Recrutamento", para candidaturas espontâneas, que permite o <i>upload</i> de currículos.	Informações: História da empresa; produtos; mercado; política de responsabilidade social; informações de contacto.
E14	Máquinas e Equipamentos	Guimarães	entre 300 e 349	Dispõe de um separador "Oportunidades de Carreira", para divulgação de vagas e candidaturas espontâneas, permitindo fazer o <i>upload</i> de currículos.	Informações: sobre o grupo (onde estamos; história, missão, visão, valores, qualidade, ambiente, segurança, indicadores); sobre produtos e serviços; investigação e desenvolvimento, notícias, contactos.
E15	Construção	Barcelos	até 49	Dispõe de um separador "Recursos Humanos", para candidaturas espontâneas, que permite o <i>upload</i> de currículos. Nesse separador solicitam os seguintes dados: Nome; email; telefone; habilitações académicas; cargo pretendido; localidade, experiência, hobbies.	Informações: descrição da empresa; indicadores; serviços; portefólio; qualidade; marketing; internacional; contactos.

ANEXO V: Grelhas de Análise de Conteúdo das Entrevistas

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES	INDICADORES
Objetivos do recrutamento	Atração	Colmatar necessidades urgentes de pessoal	<p><i>“Ocupar falhas” E2</i></p> <p><i>“Preencher vagas que existem na empresa, lacunas que existem em termos de postos que, ou não existem e vão ser criados, ou substituição de trabalhadores.” E5</i></p> <p><i>“O perfil certo para a área que nós temos em aberto” E7</i></p> <p><i>“Normalmente nós quando sentimos a necessidade de acrescentar temos duas situações que é substituir uma pessoa que porventura arranhou melhor, ou por qualquer motivo se chateou de estar na empresa, e parte para outra, ou então a necessidade de acrescentar mais um posto de trabalho.” E8</i></p> <p><i>“O recrutamento é de facto muito importante até porque a organização é feita de pessoas, e tudo o que nós somos depende das competências dessas pessoas e depois da atividade e do envolvimento dessa pessoa em termos de funções cá dentro” E10</i></p> <p><i>“Sempre que abrimos um processo de recrutamento é porque existe alguma necessidade de pessoal, portanto, há ali uma necessidade que é preciso colmatar e é nesse sentido que fazemos então o recrutamento” E12</i></p> <p><i>“A identificação de perfis que sejam, em primeiro lugar adaptados à organização, em segundo lugar que se enquadrem no perfil da função” E13</i></p> <p><i>“Nós tentamos recrutar pessoas que tenham um perfil adequado, que tenham as competências e a experiência adequada ao perfil de competências” E14</i></p>
		Prevenção de necessidades futuras	<p><i>“Muitas vezes nem necessito deles, não estou com necessidade de por exemplo não estou com necessidade de manobreadores, nem com necessidade de trolhas, mas peço ao centro de emprego que me mandem para cá para construir uma base de dados, porque quando precisarem eu pegar no telefone e dizer “olhem tenho um emprego para isto, tenho uma vaga para isto, sabre trabalhar com isto? Sabe trabalhar com aquilo? Quer vir trabalhar? Ofereço-lhe x !” Portanto já é outro tipo de ... muitas vezes é uma base de dados que procuro construir de forma constante ... ter sempre tudo atualizado.” E1</i></p> <p><i>“Prevenir eventuais furos ou eventuais novas funções que possam ser precisas e manter a base de dados atualizadas, e é isso essencialmente.” E3</i></p> <p><i>“A função principal do recrutamento é, no fundo, precaver eventuais necessidades que a empresa tenha, quer na área de front-office como de back-office.” E3</i></p> <p><i>“Nós temos o cuidado de fazer o recrutamento antes de necessitarmos de pessoal, neste caso, nesta realidade atual, nós estamos a fazer recrutamentos para necessidades que vamos ter dentro de 2, 3 meses na área de gestão de produto, na área comercial também e nas áreas de armazém e logística porque sabemos que vamos ter crescimento de encomendas, e se vamos ter crescimento de encomendas, vamos recrutar de forma planeada e não a reboque das necessidades.” E13</i></p> <p><i>“[...] já que vamos recrutar, vamos recrutar alguém que traga mais-valias e traga novas ideias á empresa.” E6</i></p>

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES	INDICADORES
Planeamento do recrutamento	Estruturação das etapas e práticas	Estruturado	<p>"Sentimos a necessidade ... o responsável do departamento ... sente a necessidade e pede que seja reforçada essa equipa. Transmite-nos a nós, com a devida aprovação da admissão do novo elemento" E1</p> <p>"Agora, as fases são a necessidade, procura e depois tentar integrar" E2</p> <p>"a chefia vem falar com o departamento de recursos humanos, que passa à administração essa necessidade e a administração vai avaliar se é para avançar ou não com esse recrutamento." E4</p> <p>"Sempre que há uma necessidade de recrutamento ela tem que chegar ao departamento de recursos humanos! É preenchido um documento com o pedido de recrutamento que tem estipulado tudo o que é necessário para que os recursos humanos possam avançar com o anúncio" E5</p> <p>"Há sempre uma definição do perfil da pessoa, mediante o cargo que está em causa" E12</p> <p>"Primeiro temos a parte da definição do perfil de competências, que já está definido nas funções base que podemos ter e outras funções mais alargadas, diferente do usual ou complementares" E13</p> <p>"Primeira etapa é a identificação de perfil, na maioria dos casos já temos o perfil pré-definido e sabemos o que é que precisamos quando vamos recrutar... por vezes há aqui algumas nuances que nós temos que, com o diretor de cada área, caso a caso às vezes há algumas particularidades no perfil a recrutar." E14</p> <p>"A gerência é que define as necessidades de recrutamento, a partir do momento em que definem essas necessidades transmitem-me a informação e a partir daí coloco o anúncio e dão-se os outros passos.... há uns requisitos que nós colocamos logo no anúncio que se esses requisitos não forem verificados o currículo é logo posto de parte e depois é analisado pela gerência, marcação de entrevistas e é tudo." E15</p> <p>"Sempre que há uma necessidade de recrutamento ela tem que chegar ao departamento de recursos humanos! É preenchido um documento com o pedido de recrutamento que tem estipulado tudo o que é necessário para que os recursos humanos possam avançar com o anúncio. Antes de avançar, a necessidade é confirmada junto da própria pessoa que pediu, que pode ser o diretor de um departamento como uma chefia de uma secção e validada junto da administração." E4</p> <p>"Quando queremos avançar com o externo ... quando é o interno vemos com a administração se a administração concorda com essa ascendência na carreira. Quando é externo vemos com a administração e com a chefia dessa área quais são as funções que vai desempenhar e se aquelas competências que eu falei anteriormente que queremos para a pessoa ... é mesmo isso que a administração pretende." E4</p> <p>"temos depois a publicação para a recolha de currículos de candidatas, usamos depois várias ferramentas, quer da parte online, quer de anúncios de jornais, quando necessário e a comunicação com centros de emprego e outras associações que promovam o emprego." E13</p> <p>"Transmite-nos aquilo que é preciso, quais são as necessidades e aquilo que se pretende para esse cargo e depois ... procedemos então ao recrutamento e seleção dos candidatos." E1</p> <p>"Normalmente pomos os anúncios na internet para esse recrutamento e a partir daí desenvolvemos ... fazemos a triagem, eles enviam-nos os currículos, fazemos a triagem curricular através dos currículos, depois disso temos um questionário de recrutamento em que antes de termos as entrevistas com as pessoas, enviamos um questionário com questões para as pessoas nos responderem acerca delas e também acerca da função que vão desempenhar de alguns conhecimentos." E4</p> <p>"Depois podemos ter os vários meios de anúncio, consoante a função que estejamos a necessitar de recrutamento, uma</p>

			<p>vez colocado o anúncio, depois, recolha de currículos, todos na área de recursos humanos, a primeira seleção sempre por nós nos recursos humanos, as primeiras entrevistas, recursos humanos, só os candidatos finais serão entrevistados com os recursos humanos mais a pessoa responsável pelo pedido de recrutamento.” E5</p> <p>“temos depois a publicação para a recolha de currículos de candidatos, usamos depois várias ferramentas, quer da parte online, quer de anúncios de jornais, quando necessário e a comunicação com centros de emprego e outras associações que promovam o emprego. A fase seguinte é a fase das entrevistas e posteriormente temos os testes práticos e só depois a admissão, em que fazemos, muitas vezes, uma avaliação psicológica com empresas externas, testes psicotécnicos e esse tipo de avaliações” E13</p> <p>“depois de termos isso, lançamos o recrutamento propriamente dito...” E14</p> <p>“Eu penso que é o normal, por exemplo coloca-se o anúncio no net-empregos neste caso, a receção dos currículos, há uns requisitos que nós colocamos logo no anúncio que se esses requisitos não forem verificados o currículo é logo posto de parte e depois é analisado pela gerência, marcação de entrevistas e é tudo.” E15</p>
		Intuitivo	<p>“Vai ser uma novidade este planeamento porque, até á minha chegada, cada um tratava do seu recrutamento” E5</p> <p>“Há sempre alguns passos ... vai depender muito do que nós estamos a recrutar”E7</p> <p>“Normalmente nós quando sentimos a necessidade de acrescentar temos duas situações que é substituir uma pessoa que porventura arranjou melhor, ou por qualquer motivo se chateou de estar na empresa, e parte para outra, ou então a necessidade de acrescentar mais um posto de trabalho. Aí fazemos o recrutamento, através do pessoal que já temos “eh pá, não conheces ninguém que queira trabalhar, que se enquadre dentro do perfil da empresa, da nossa forma de estar?” porque cada empresa tem a sua forma de estar. E depois vão chegando pessoas e vamos analisando.” E8</p>

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES	INDICADORES
Fontes de recrutamento	Internas		<p><i>“Internamente não procuramos como publicitação, portanto, não publicitamos, mas geralmente afixamos as necessidades de recrutamento num painel interno, mas antes de avançar com qualquer processo de recrutamento nós equacionamos se alguém interno pode ocupar esse lugar, assumindo um posto, ou promovendo alguém, pensamos nisso.” E13</i></p> <p><i>“Nós privilegiamos o recrutamento interno quando achamos que poderemos ter competências cá dentro e pessoas que possam progredir, nós fizemos ainda há relativamente pouco tempo um anúncio, a nível interno, que nem sempre são processos que nem sempre são fáceis de gerir” E14</i></p>
	Externas	Tradicionais	<p><i>“Jornal de tiragem a nível nacional” E1</i></p> <p><i>“Jornal” E2</i></p> <p><i>“Os dois diários principais de Braga, Correio do Minho e Diário do Minho” E3</i></p> <p><i>“Jornais” E5</i></p> <p><i>“jornal de notícias” E6</i></p> <p><i>“anúncio num jornal” E8</i></p> <p><i>“Jornais” E10</i></p> <p><i>“Já utilizamos os jornais, pontualmente” E12</i></p> <p><i>“anúncios de jornais” E13</i></p> <p><i>“ publicação em alguns casos em jornal” E14</i></p> <p><i>“Jornais utilizamos mais quando é aplicadores e pessoal mesmo de obra” E15</i></p> <p><i>“Através do GIP da Universidade do Minho” E2</i></p> <p><i>“Quando sabemos que existem universidades que têm cursos muito ligados a essa área fazemos também a divulgação para as universidades” E4</i></p> <p><i>“Também fizemos divulgação, já é a segunda vez, na escola, no ISCAP” E6</i></p> <p><i>“Universidade do Minho” E9</i></p> <p><i>“Utilizo também muitas vezes o centro de emprego” E1</i></p> <p><i>“Já fui á procura aos centros de emprego” E8</i></p> <p><i>“através do IEF, também já pedimos ao IEF para divulgar” E10</i></p> <p><i>“Centro de Emprego, na base de dados do IEF” E11</i></p> <p><i>“quando necessário e a comunicação com centros de emprego e outras associações que promovam o emprego.” E13</i></p> <p><i>“seja por vezes também funções menos qualificadas recorremos também ao centro de emprego” E14</i></p> <p><i>“centro de emprego” E15</i></p> <p><i>“para o caso de um cargo de topo, e dependendo do cargo de topo, às vezes a administração, para termos um pouco de isenção, fazemos estre recrutamento através de uma empresa de consultoria especializada em recrutamento.” E4</i></p> <p><i>“empresa de recrutamento” E6</i></p> <p><i>“Quando não tenho as respostas que pretendia ou mesmo após as entrevistas não tenho ainda o perfil ideal muitas vezes eu recorro a recrutamento externo, portanto, a empresas que fazem recrutamento.” E12</i></p> <p><i>“ou recorrendo a empresas de recrutamento, recorrendo a processos específicos de subcontratação” E14</i></p> <p><i>“Nós usamos um pouco um sistema, que não é novo, mas em Portugal não é muito bem aceite, e é às vezes é visto como</i></p>

			<p>um pouco duvidoso, nós usamos muito o sistema de recomendação. Eu estou num grupo, e dentro desse grupo eu coloco lá aquilo que eu preciso, e alguém vai-me recomendar alguém. E um pouco essa a lógica, esse método que nós utilizamos.” E7</p> <p>“fazemos diretamente através da empresa, através do conhecimento que as pessoas que já cá temos nos trazem uma pessoa que já conhecem, ou então colocamos um anúncio num jornal para sermos mais abrangentes.” E8</p> <p>“Os outros candidatos ... os candidatos que vêm do centro de emprego, os candidatos que não têm currículo, é de palavra a palavra, ou seja, eu temo mesmo que falar com eles pessoalmente, preencher um formulário e tentar tirar deles que me batem aqui à porta, esses vêm praticamente aqui todos os dias ou por candidaturas espontâneas, ou tento ter sempre uma base de dados atualizada com manobreadores, trolhas, serventes, pelo menos que residam aqui perto.” E1</p> <p>“normalmente nós temos uma base de dados, temos candidaturas espontâneas, as pessoas vêm cá, preenchem a ficha de inscrição, ou então enviam currículos, só aí a base de dados também fica bastante completa” E12</p> <p>“há as candidaturas que vão sendo feitas ao site, espontâneas, que as pessoas também podem criar, tudo isso é lançado numa base de dados.” E14</p> <p>“Rádio local, que já o fizemos” E1</p>
		Online	<p>“Na internet no net-empregos, utilizo muito o net-empregos” E1</p> <p>“Utilizamos o Expresso que tem as duas vertentes, ou seja, tem a vertente do jornal e depois tem a vertente do website que eles disponibilizam que é o expresso empregos” E3</p> <p>“nos sites de emprego” E4</p> <p>“Geralmente os sites são aqueles de procura de emprego que são gratuitos em termos de utilização” E5</p> <p>“net-empregos” E6</p> <p>“utilizamos um ou outro website, por exemplo o net-empregos” E10</p> <p>“Normalmente costumo usar o net-empregos.” E12</p> <p>“usamos essencialmente sites de emprego, o sapo empregos utilizamos bastante, o expresso emprego também, e depois usamos também o net-empregos, o site do iefp são essencialmente estes sites.” E13</p> <p>“publicação em sites de emprego” E14</p> <p>“mas recorremos muitas vezes, por exemplo ao net-empregos” E15</p> <p>“no nosso site” E4</p> <p>“no site da empresa” E9</p> <p>“o próprio website, nós temos neste momento no nosso website uma bolsa de emprego, que é possível a qualquer momento candidaturas espontâneas, mesmo, e também fazemos divulgação através do website” E10</p> <p>“Já se utilizou o facebook” E2</p> <p>“Tivemos uma vez um programa no LinkedIn só que era um programa pago em que nós fazemos a divulgação e depois tinha lá algumas especificações” E4</p> <p>“Facebook” E9</p> <p>“também já utilizamos o facebook” E10</p>
	Diferenças entre fontes	Volume de candidatos	<p>“Nota-se, nota-se por exemplo na experiência, por exemplo no jornal de notícias nota-se que uma pessoa já vai direcionada para a função, tem mais experiência do que na internet.” E5</p>
		Tipo de	<p>“muito diferente. No facebook, nós temos aí uma capa de candidaturas, não sei, mas deve ser já uma pasta de arquivo enorme que nós não pedimos e que nos caem aí. Registamos, porque amanhã podemos precisar, e vamos lá às pessoas e</p>

		candidatos	<p>vamos validar. Mas a verdade é que aquilo não nos ajuda em nada.” E9</p> <p>“Já fiz anúncios nos jornais para cargos mais seniores e os currículos que nos chegara, de facto, foram currículos que respeitavam os requisitos. Há um maior filtro, eu acho que nem toda a gente responde a um jornal, com a mesma facilidade, com a mesma ligeireza, vamos dizer assim, a uma internet. No net-empregos veem uma oferta e “vou mandar o meu currículo para ver se dá”. (...) eu tenho pedido sempre para fazerem uma carta de recomendação para, pelo menos, enquanto estão a escrever, a apresentar-se, pensam um bocadinho e dá alguma maturidade na resposta e eu acho que a internet tem este problema, a internet e os sites de divulgação, porque é só enviar.” Entrevista 10</p> <p>“É diferente, o próprio jornal pode ser local como pode ser tiragem nacional, depende daquilo que nós queremos alcançar, depende do impacto, é normal eu recorrer a um jornal local para e serventes de trolha e pessoas que residem aqui perto, inclusive até na própria rádio local, que já o fizemos, do que por exemplo de uma tiragem a nível nacional, por exemplo um trolha, um servente de Lisboa não vêm trabalhar para aqui, os custos que têm são bastante altos para o salário que vão usufruir, a não ser que seja para uma obra específica, naquela área, que eu queira recrutar naquele sítio, durante um tempo que seja a própria obra, até à obra estar concluída, a não ser estas exceções.” E1</p> <p>“A questão do local do anúncio prende-se unicamente com a geografia ... mas se há alguma diferença eu não sei se vou cair num lugar comum mas eu acho que pela internet são pessoas regra geral mais novas, pelo correio, mas eu acho que isto agora está de tal forma disseminado, mas sinceramente não vejo assim grande diferença entre ser num jornal ou na internet, porque as pessoas, regra geral estão atentas aos dois.” E3</p> <p>“Sim, posso encontrar mais, as pessoas que fazem candidatura aqui são da zona, enquanto no net-empregos vão-me surgir pessoas do Algarve, de Lisboa, e claro que depende muito da função, mas dificilmente nós vamos chamar essas pessoas.” E12</p> <p>Noto uma diferença, IEFP e GIP’s da Universidade do Minho e outras que utilizamos de outras situações, quando colocamos online, vem mais filtrado, embora haja candidatos que acho que enviam anúncios, temos por exemplo anúncios para quatro áreas diferentes e eles enviam para os quatro ao mesmo tempo, independentemente de terem perfil para isso ou não, portanto há pessoas que, nós agimos para o mercado alemão, que não sabem alemão, nem sequer inglês e enviam na mesma, há candidatos que não têm esse cuidado, no caso de fazermos em jornais e quando falo de jornais falo do JN e do Expresso, o perfil é mais elevado geralmente, mas são pessoas de fora geralmente, acaba por ser muito regional, somos um país pequeno mas temos muitas diferenças ao nível da divulgação consoante o site em que se coloca, o site ou o meio.” E13</p> <p>“É assim, neste caso nós separamos aqui, porque é assim, nós só colocamos nos jornais os aplicadores, mas sempre que colocamos na internet sim, recebemos do país inteiro e das ilhas também, enquanto que se for nos jornais, nós também tentamos sempre, quando colocamos os anúncios nos jornais é sempre a nível regional, esta zona aqui de braga, Guimarães, Famalicão, Porto habitualmente é sempre à volta disto, não ultrapassa isto porque é onde o jornal é vendido. No caso da internet até já recebemos candidaturas de anúncios que colocamos na internet de outros países” E15</p> <p>“Não conseguimos ver essa diferença” E4</p> <p>“Tenho mais, tenho mais porque os diretores de obra respondem de todo o país.” E1</p> <p>“Pela internet é muito maior, mas no caso também estamos a comparar com jornais que são regionais, só por aí ... mas eu acredito que pela internet a quantidade seja muito superior ao jornal, porque quer dizer, a internet dá o acesso a todos e a questão da disseminação pelo jornal tens de adquirir ou alguém tem de adquirir por ti” E3</p> <p>“Recebemos bastante mais currículos quando divulgamos na internet.” E5</p>
--	--	------------	---

			<i>“por aquilo que eu vi, eu não recebi 200 currículos com os anúncios no JN e com o net-empregos recebi 200 currículos.” E10</i>
--	--	--	---

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES	INDICADORES
Dimensão estratégica do recrutamento	Planeamento estratégico	Alinhar com a estratégia organizacional	<p><i>“O recrutamento é feito por nós, pelos recursos humanos, mas a seleção, a entrevista, tudo isso, da parte técnica é feito por dois elementos, uma pessoa dos recursos humanos e uma pessoa do departamento que tem a necessidade do aumento do pessoal. Nunca o faço sozinho, até porque não tenho capacidades técnicas para o fazer.” E1</i></p> <p><i>“Nós andamos sempre um bocadinho atrás da área de negócio.” E3</i></p> <p><i>“nós quando definimos o perfil, temos que estar enquadrados na cultura da empresa, nos objetivos da empresa, na missão da empresa, portanto, ao definir o perfil já estamos a definir alguém que vá de encontro ao que nós precisamos e que se enquadre muitas vezes na equipa que já existe, portanto aí já estamos a ir de encontro à estratégia.” E12</i></p> <p><i>“Nós temos o cuidado de fazer o recrutamento antes de necessitarmos de pessoal, neste caso, nesta realidade atual, nós estamos a fazer recrutamentos para necessidades que vamos ter dentro de 2, 3 meses na área de gestão de produto, na área comercial também e nas áreas de armazém e logística porque sabemos que vamos ter crescimento de encomendas, e se vamos ter crescimento de encomendas, vamos recrutar de forma planeada e não a reboque das necessidades.” E13</i></p> <p><i>“Temos tudo muito standardizado, quanto à questão da estratégia, evidentemente a empresa tem uma estratégia, tem uma missão, tem uma visão, que por acaso ainda não está explicitada no nosso site, mas acho que está definida, tem metas e objetivos a atingir e depois daqui, resultam uma série de políticas e de estratégias específicas para cada área, para a área de marketing, para a área tecnológica e para a área de recursos humanos. A nossa estratégia em termos de RH tem que estar alinhada com isso como é evidente, porque nós se definimos que, e eu à pouco dei-lhe um exemplo que se calhar é subtil, que não deixa de ser relevante, nós temos uma estratégia de internacionalização definida de crescimento do grupo, indo para determinados mercados, nós nos recursos humanos temos que ter a nossa estratégia de recrutamento e esse cuidado, dos perfis das pessoas que estamos a recrutar sejam pessoas com abertura para projetos de carreira internacional” E14</i></p> <p><i>“Esta empresa foi criada no sentido da internacionalização, nós sempre que tentamos recrutar alguém, essa pessoa ... neste momento nós estamos a trabalhar para o mercado francês por exemplo, por isso toda a gente que quer trabalhar aqui tem de falar francês, se não falar francês, se não falar francês não é admitido. É claro que há vários níveis de francês, há uns em francês do que outros, vamos dando umas formações e etcetera, mas é sem dúvida, muito importante que toda a gente fale francês.” E15</i></p> <p><i>“Cada vez mais vamos começar a fazer semanas de integração, neste começa a ser possível, na parte inicial não foi, contratamos as pessoas, fazíamos a primeira entrevista, recrutávamos, como empresa também era nova, não podíamos andar à procura porque também não havia assim tantas pessoas, hoje em dia já há mais pessoas, já conseguimos fazer outro tipo de entrevistas, alguns exames. A nível de integração, durante uma semana, para ver se as pessoas têm essas características para fazer, mas é das coisas que no futuro se irá fazer” E9</i></p> <p><i>“Nós temos, desde logo, um processo de orçamentação todos os anos, no final de cada ano, para o ano seguinte, em que cada gestor, de cada área, tem de identificar as suas necessidades, e esse documento é aprovado, mediante um plano de negócio, mediante os projetos que estão subjacentes a esses recrutamentos, é aprovado pela administração e depois é aprovado e executado durante o ano. “No fundo, o que foi planeado em termos de captação de pessoas, é executado” E14</i></p>

		Políticas agressivas de atração dos profissionais	<p>“O recrutamento é feito muito na base do (...)uma pessoa que nós sabemos que é aquela, e vamos atrás.” E3</p> <p>“Depois de termos isso, lançamos o recrutamento propriamente dito, seja a publicação em alguns casos em jornal, publicação em sites de emprego, seja por vezes também funções menos qualificadas recorremos também ao centro de emprego, mas nem sempre dá grandes resultados, recorremos também junto das instituições de ensino com quem temos algumas parcerias, temos aqui muitas vezes estagiários, estágios curriculares, seja de universidades, seja de escolas profissionais, portanto, também recorremos, mediante o tipo de pessoa que estamos à procura, sabemos que por exemplo, se formos a uma ATEC, se queremos um mecatrónico vamos à ATEC, sabemos que eles têm lá e se calhar é bem provável que se consiga encontrar, por exemplo, se estivermos à procura de alguém júnior, se for alguém já mais sénior, aí já tem de ser através de, ou de publicação de anúncios no jornal ou em sites de emprego, ou recorrendo a empresas de recrutamento, recorrendo a processos específicos de subcontratação.”E15</p>
		Captação contínua de candidatos	<p>“Muitas vezes nem necessito deles ... mas peço ao centro de emprego que me mandem para cá para construir uma base de dados, para quando precisarem eu pegar no telefone e dizer: - olhe, tenho uma vaga para isto, sabe trabalhar com isto? ... Quer vir trabalhar?” E1</p>
		Automatização do R&S pelas ferramentas informáticas	<p>“agora é uma questão de concretizarmos, que é de nós termos um site de recrutamento, porque se for ao nosso site vai ver que nós nem sequer temos lá as oportunidades de recrutamento anunciadas, o que para mim é muito grave, tem uma parte de envio de candidaturas espontâneas, mas isso é muito básico para aquilo que se poderá fazer. Ou seja, nós deveríamos anunciar as nossas oportunidades de recrutamento no site, as oportunidades que temos em curso, nós temos neste momento vários processos de recrutamento em curso, e que não estão anunciados no site, e por outro lado, o próprio site deveria, na minha opinião, estar preparado, eventualmente tendo um link para um sub-site que fizesse logo uma triagem dentro dos candidatos, eu sei, porque passei por um processo concreto, deste género, em que numa ou outra organização, diferentes, nós no site corporativo depois tínhamos um link na área de recrutamento para um sub-site, em que as pessoas se registavam, tinham por exemplo ou um número de bilhete de identidade, número de contribuinte como exemplo de identificação, até para se quisessem atualizar o sistema, podiam candidatar-se espontaneamente ou em resposta a anúncios que tivéssemos anunciados e depois aquilo havia uma triagem, logo que o próprio software fazia uma triagem grosseira de alguns requisitos que nós considerássemos que eram requisitos chave” E14</p>
	Procurar as fontes mais adequadas	Ajuste das fontes ao perfil pretendido	<p>“Depois de termos isso, lançamos o recrutamento propriamente dito, seja a publicação em alguns casos em jornal, publicação em sites de emprego, seja por vezes também funções menos qualificadas recorremos também ao centro de emprego, mas nem sempre dá grandes resultados, recorremos também junto das instituições de ensino com quem temos algumas parcerias, temos aqui muitas vezes estagiários, estágios curriculares, seja de universidades, seja de escolas profissionais, portanto, também recorremos, mediante o tipo de pessoa que estamos à procura, sabemos que por exemplo, se formos a uma ATEC, se queremos um mecatrónico vamos à ATEC, sabemos que eles têm lá e se calhar é bem provável que se consiga encontrar, por exemplo, se estivermos à procura de alguém júnior, se for alguém já mais sénior, aí já tem de ser através de, ou de publicação de anúncios no jornal ou em sites de emprego, ou recorrendo a empresas de recrutamento, recorrendo a processos específicos de subcontratação.”E15</p>

		Adoção de programas de estágios	<p>“Tem-se ido por intermédio dos estágios profissionais e tudo mais, as últimas pessoas que entraram foi através desse sistema.”E2</p> <p>“Temos sempre estagiários, depende muito do perfil se é um perfil que pode ser alguém que tenhamos tempo, alguém que começa e que possa evoluir, sim, ainda agora temos um estagiário, costumamos ter estagiários, é prática recorrente. Costumamos depois integrá-los” E12</p> <p>“Uma das estratégias é recrutar estagiários, também para ... primeiro aproveitar as medidas que existem, depois os estagiários não têm vícios criados noutras empresas, porque há sempre aqueles vícios que vão ficando e têm uma maior capacidade de aprendizagem e de adaptação, nós sentimos que, muitas vezes já tem alguma experiência, quem já vem de outras empresas às vezes tem uma certa relutância na mudança e em adaptar novas formas de trabalhar e etcetera e nos estagiários é mais fácil.” E15</p> <p>“temos aqui muitas vezes estagiários, estágios curriculares, seja de universidades, seja de escolas profissionais, portanto, também recorremos, mediante o tipo de pessoa que estamos à procura, sabemos que por exemplo, se formos a uma ATEC, se queremos um mecatrónico vamos à ATEC, sabemos que eles têm lá e se calhar é bem provável que se consiga encontrar, por exemplo, se estivermos à procura de alguém júnior” E14</p> <p>“eu acredito mais que nós vamos fazer o trabalho prévio que é apoiar, como apoiamos em tempos o mestrado durante dois anos na universidade do minho e ele depois ficou aqui a trabalhar ao fim do mestrado. Assim acreditamos que se calhar, se apoiarmos as pessoas em determinado período da formação, seja com escolas profissionais, seja com a universidade e etcetera, que provavelmente nós vamos criar necessidades futuras e já vamos ter as pessoas para isso. Acredito que no futuro, nem será muita procura até vai existir para depois evoluir nessas áreas, mas acredito que a médio prazo nós e a empresa assim especializada vamos trabalhar isso, nos chegarem ideias, apoiar ideias e depois abrir áreas e depois essas pessoas já lá estão dentro e depois apoiar essas pessoas.” E9</p>
	Processos de seleção	Construção do perfil de candidato	<p>“Quando nós fazemos o recrutamento pegamos no perfil de competências da função em que temos quais serão as tarefas e as responsabilidades que advém do manual de funções onde temos nos requisitos qual a licenciatura que se pretende, qual são os conhecimentos ... ao nível do inglês, francês, informática e temos também a carta de condução se podem ou não ter, e depois temos as competências necessárias para o desempenho dessa função ... entre competências pessoais e de gestão.” E4</p> <p>“há sempre uma definição do perfil da pessoa, mediante o cargo que está em causa, nomeadamente a que está em causa, portanto definimos sempre o perfil, a partir do momento em que está definido esse perfil, esse perfil é definido por mim e com o responsável de setor ou porventura também pela administração, depende um bocadinho do tipo de cargo de que estamos a falar” E12</p> <p>“a parte da definição do perfil de competências, que já está definido nas funções base que podemos ter e outras funções mais alargadas” E13</p> <p>“nós tentamos recrutar pessoas que tenham um perfil adequado, que tenham as competências e a experiência adequada ao perfil de competências que nós temos definido, nós temos um perfil de competências, temos um dispositivo funcional, um perfil de competências, técnicas, de gestão e comportamentais, adequado à necessidade imediata, mas também com potencial para poderem crescer para outras funções e para satisfazer outras necessidades que o grupo tenha e para novos projetos.”E14</p> <p>“É mais importante nós aplicarmos as ferramentas certas de avaliar as pessoas e nós conseguimos avaliar se as pessoas estão bem integradas ou não, depois é preciso perceber se é mais importante isto ou nós definirmos bem o perfil? Que é muito importante, isso é muito importante, muitas vezes o insucesso do recrutamento é porque os perfis não foram bem</p>

			<p>definidos, não estão bem clarificados na cabeça do recrutador. E depois afinal não era bem aquela pessoa e este trabalho dos recursos humanos, para nós, como consultores internos temos que nos sentar e temos que perceber, por isso e que nós temos perfis pré-definidos, mas, ainda assim sentamo-nos com a pessoa e vamos clarifica-los. “ E14</p>
		Uso de critérios para seleção	<p>“O recrutamento é feito por nós, pelos recursos humanos, mas a seleção, a entrevista, tudo isso, da parte técnica é feito por dois elementos, uma pessoa dos recursos humanos e uma pessoa do departamento que tem a necessidade do aumento do pessoal. Nunca o faço sozinho, até porque não tenho capacidades técnicas para o fazer.” E1</p> <p>“antes de termos as entrevistas com as pessoas, enviamos um questionário com questões para as pessoas nos responderem acerca delas e também acerca da função que vão desempenhar de alguns conhecimentos” E4</p> <p>“a primeira seleção sempre por nós nos recursos humanos, as primeiras entrevistas, recursos humanos, só os candidatos finais serão entrevistados com os recursos humanos mais a pessoa responsável pelo pedido de recrutamento.”E5</p> <p>“portanto isto depende muito de que área, do tipo de função, para um estagiário se calhar acaba por ser mais fácil, quando não é exigida determinadas competências, quando basta uma formação académica e uma entrevista que corra bem, como, se vamos para um cargo de maior responsabilidade, um cargo de coordenadora, por exemplo, ou um cargo de um técnico de projetos, que já exige uma análise da experiência, já exige se calhar duas entrevistas, portanto já nos exige mais algum tempo, e até da própria negociação entre as partes que também nem sempre é imediata. No caso de um estagiário é de facto um processo muito rápido, pode demorar dias.” E10</p> <p>“A fase seguinte é a fase das entrevistas e posteriormente temos os testes práticos e só depois a admissão, em que fazemos, muitas vezes, uma avaliação psicológica com empresas externas, testes psicotécnicos e esse tipo de avaliações.” E13</p> <p>“Uma das características importantíssimas para trabalhar na nossa empresa é ter a disponibilidade de ir para fora, nem é muitas vezes dominar línguas, nem é ter formação disto nem de formação daquilo, é em qualquer tarefa que se desempenha aqui dentro, ter disponibilidade para ir lá fora.” E1</p> <p>“Geralmente naqueles últimos candidatos que ficam para entrevistas, há uma pesquisa no linkedin, no próprio facebook, do perfil da pessoa, em que se procura perceber se a pessoa se vai adaptar ou não à empresa, apesar das minhas reticências sempre em relação a isso.” E5</p> <p>“as entrevistas são feitas para compreender se as pessoas conseguem resolver alguns problemas, e deparando-se com alguns problemas, como é que elas conseguem resolver esses problemas, portanto é feito assim” E9</p>
	Avaliação do R&S	Processos estruturados vs Processos intuitivos	<p>“Temos também no final do ano o relatório de turnover que de alguma maneira é assintomático disto, perceber quem saiu, quem não saiu, porquê que saiu, sendo que não fazemos entrevista de saída, há muitas empresas que fazem, nós não fazemos isso. Não há um processo formal, quer dizer, em certa medida há um relatório de turnover no final do ano e informalmente vemos se a pessoa progrediu ou não.” E3</p> <p>“[...] o candidato selecionado passa a estar num período experimental, ou seja, pode ser de 8, pode ser de 15 dias, pode ser de um mês, depende do período experimental, não é? E vou alertando os responsáveis do recrutamento, que não sou eu que os vou confrontar diretamente, que o período experimental são 8 dias, dentro de 8 dia diga-me alguma coisa, se não disser nada, é porque valeu a pena e fica a trabalhar, se não valeu a pena, então dentro do período experimental dele vamos rescindir, vai embora e chamamos uma segunda ou terceira opção [...]” E1</p> <p>“Não faz. Regra geral, não há um processo formal, informal há conversas que se vão tendo, ainda esta semana tive essa</p>

		<p><i>conversa de fazermos um ponto de situação de ver as pessoas que nós tínhamos recrutado e ver como elas agora estão. Temos também no final do ano o relatório de turnover que de alguma maneira é assintótico disto, perceber quem saiu, quem não saiu, porquê que saiu, sendo que não fazemos entrevista de saída [...]” E3</i></p> <p><i>“[...] 6 meses depois de recrutar, nós enviamos um questionário, que chamamos o questionário do colaborador admitido, em que tentamos perceber se quando o colaborador entrou considera que recebeu informação toda, relativamente às normas internas da organização, tentamos perceber qual é a opinião que ele tem relativamente à sua chefia. Se quando precisa de ajuda a chefia vai lá, temos questões sobre qual é o método de trabalhado que utiliza, se é o seu ou se é o da empresa, tentamos perceber se utiliza o dele porquê, se é mais eficiente, se tem alguma sugestão de melhoria a apontar à empresa. ... É um questionário completo para tentarmos perceber a opinião das pessoas após seis meses para percebermos as variáveis na adaptação.” E4</i></p> <p><i>“ [...] Não tenho isso estruturado para esta nova fase, até porque não sei se vamos candidatar, com os currículos que nós próprios colocamos. A empresa de recrutamento, porque sempre recorremos a empresas de recrutamento, isso sim, elas fazem, fazem um acompanhamento, passado um tempo ligam e até está estipulado no próprio contrato que durante dois meses aquela situação é provisória, se a empresa não estiver satisfeita com o candidato poderá dizer que não quer o candidato e a empresa de recrutamento tem que colocar um de substituição por isso há um acompanhamento disso. Esta vai ser a primeira vez, se me disser, tem alguma coisa formal? Não temos [...]” E6</i></p> <p><i>“[...] há algumas ferramentas que já estão implementadas e algumas que vão ser implementadas porque estamos num processo de certificação de qualidade e a quantidade de crescimento assim o exige. Nós medimos diariamente, semanalmente, mensalmente a evolução de cada pessoa, através de várias ferramentas, uma delas é a quantidade de visitas efetuadas, no nosso caso estamos a falar da área comercial e a quantidade de propostas apresentadas, e depois também a quantidade de fechos de negócios realizados. Claro que depois temos também uma outra que é o que é que essas pessoas ao longo do tempo, que captação é que elas fazem em termos de informação e que é passada, porque são pessoas que estão preocupadas em evoluir, e se querem saber mais, e se são pessoas que estão atentas e registam com rigor a informação que lhe é passada, ou se apenas são pessoas que se acomodam a um determinado valor e ficam à espera que as coisas aconteçam e que claro, depois não acontece nada [...]” E7</i></p> <p><i>“Fazemos. É por mim, sou eu que analiso, passado algum tempo, de uma forma muito intuitiva. A empresa e a sua gestão ainda vai um bocadinho dessa forma.” E9</i></p> <p><i>Não, não fazemos nada, a única coisa, e isto é feito de uma forma muito empírica, eu recebo normalmente os currículos, portanto eu na minha área recebo os currículos, gravo-os todos, não os imprimo nem faço pastinhas, já o fizemos no passado mas agora não, guardamos tudo numa pasta, tenho uma pasta de cada recrutamento, normalmente gravo sempre o anúncio inicial, que é para saber quais eram os requisitos de que estávamos à procura para depois, recebo os currículos, numero os currículos à medida que vou recebendo, um, dois, três, quatro, mesmo por ordem de chegada. Numero os currículos todos, e depois crio pastas com a seleção, portanto de uma forma muito intuitiva “cumpre”, “não cumple” e depois dos que cumple, quais são os que foram selecionados para entrevista, os que não foram, fica tudo gravado em pastinhas, que é para em qualquer altura, se me aparecer cá alguém e disser “ah, mas eu enviei o meu currículo” eu consigo perceber porque que não o seleccionei, isso eu consigo, isto é, de uma forma muito empírica. E depois, normalmente o último, eu gravo sempre um documento na pasta do recrutamento que diz o selecionado, porque cumpria com isto, isto e isto. O resumo das reuniões, das entrevistas, também fazemos e gravamos logo, numa folhinha do word, portanto, não é nada de complicado, correu assim, correu assim, colocamos na pastinha e arrumamos o recrutamento. E10</i></p>
--	--	--

		<p>“Fizemos duas avaliações já, normalmente realizadas através do IEFP em que avaliamos o número de candidatas, quais são os que estão adequados ou não e depois fazemos o processo no final do ano, são as pessoas que são recrutadas, que regra geral já são recrutamentos efetivos e quais são as que se mantiveram e assim.” E13</p> <p>“[...] o candidato selecionado passa a estar num período experimental, ou seja, pode ser de 8, pode ser de 15 dias, pode ser de um mês, depende do período experimental, não é? E vou alertando os responsáveis do recrutamento, que não sou eu que os vou confrontar diretamente, que o período experimental são 8 dias, dentro de 8 dia diga-me alguma coisa, se não disser nada, é porque valeu a pena e fica a trabalhar, se não valeu a pena, então dentro do período experimental dele vamos rescindir, vai embora e chamamos uma segunda ou terceira opção [...]” E1</p> <p>“Não faz. Regra geral, não há um processo formal, informal há conversas que se vão tendo, ainda esta semana tive essa conversa de fazermos um ponto de situação de ver as pessoas que nós tínhamos recrutado e ver como elas agora estão. Temos também no final do ano o relatório de turnover que de alguma maneira é assintomático disto, perceber quem saiu, quem não saiu, porquê que saiu, sendo que não fazemos entrevista de saída [...]” E3</p> <p>“[...] 6 meses depois de recrutar, nós enviamos um questionário, que chamamos o questionário do colaborador admitido, em que tentamos perceber se quando o colaborador entrou considera que recebeu informação toda, relativamente às normas internas da organização, tentamos perceber qual é a opinião que ele tem relativamente à sua chefia. Se quando precisa de ajuda a chefia vai lá, temos questões sobre qual é o método de trabalhado que utiliza, se é o seu ou se é da empresa, tentamos perceber se utiliza o dele porquê, se é mais eficiente, se tem alguma sugestão de melhoria a apontar à empresa. ... É um questionário completo para tentarmos perceber a opinião das pessoas após seis meses para percebermos as variáveis na adaptação.” E4</p> <p>“[...] Não tenho isso estruturado para esta nova fase, até porque não sei se vamos candidatar, com os currículos que nós próprios colocamos. A empresa de recrutamento, porque sempre recorremos a empresas de recrutamento, isso sim, elas fazem, fazem um acompanhamento, passado um tempo ligam e até está estipulado no próprio contrato que durante dois meses aquela situação é provisória, se a empresa não estiver satisfeita com o candidato poderá dizer que não quer o candidato e a empresa de recrutamento tem que colocar um de substituição por isso há um acompanhamento disso. Esta vai ser a primeira vez, se me disser, tem alguma coisa formal? Não temos [...]” E6</p> <p>“[...] há algumas ferramentas que já estão implementadas e algumas que vão ser implementadas porque estamos num processo de certificação de qualidade e a quantidade de crescimento assim o exige. Nós medimos diariamente, semanalmente, mensalmente a evolução de cada pessoa, através de várias ferramentas, uma delas é a quantidade de visitas efetuadas, no nosso caso estamos a falar da área comercial e a quantidade de propostas apresentadas, e depois também a quantidade de fechos de negócios realizados. Claro que depois temos também uma outra que é o que é que essas pessoas ao longo do tempo, que captação é que elas fazem em termos de informação e que é passada, porque são pessoas que estão preocupadas em evoluir, e se querem saber mais, e se são pessoas que estão atentas e registam com rigor a informação que lhe é passada, ou se apenas são pessoas que se acomodam a um determinado valor e ficam à espera que as coisas aconteçam e que claro, depois não acontece nada [...]” E7</p> <p>“Fazemos. É por mim, sou eu que analiso, passado algum tempo, de uma forma muito intuitiva. A empresa e a sua gestão ainda vai um bocadinho dessa forma.” E9</p> <p>“Não, não fazemos nada, a única coisa, e isto é feito de uma forma muito empírica, eu recebo normalmente os currículos, portanto eu na minha área recebo os currículos, gravo-os todos, não os imprimo nem faço pastinhas, já o fizemos no passado mas agora não, guardamos tudo numa pasta, tenho uma pasta de cada recrutamento, normalmente gravo sempre o anúncio inicial, que é para saber quais eram os requisitos de que estávamos à procura para depois, recebo os</p>
--	--	---

		<p>currículos, numero os currículos à medida que vou recebendo, um, dois, três, quatro, mesmo por ordem de chegada. Numero os currículos todos, e depois crio pastas com a seleção, portanto de uma forma muito intuitiva “cumpre”, “não cumprir” e depois dos que cumpre, quais são os que foram selecionados para entrevista, os que não foram, fica tudo gravado em pastinhas, que é para em qualquer altura, se me aparecer cá alguém e disser “ah, mas eu enviei o meu currículo” eu consigo perceber porque que não o seleccionei, isso eu consigo, isto é, de uma forma muito empírica. E depois, normalmente o último, eu gravo sempre um documento na pasta do recrutamento que diz o selecionado, porque cumpria com isto, isto e isto. O resumo das reuniões, das entrevistas, também fazemos e gravamos logo, numa folhinha do word, portanto, não é nada de complicado, correu assim, correu assim, colocamos na pastinha e arrumamos o recrutamento.” E10</p> <p>“Fizemos duas avaliações já, normalmente realizadas através do IIEFP em que avaliamos o número de candidatas, quais são os que estão adequados ou não e depois fazemos o processo no final do ano, são as pessoas que são recrutadas, que regra geral já são recrutamentos efetivos e quais são as que se mantiveram e assim.” E13</p> <p>“As coisas no mundo real não mudam assim tão rapidamente, imagine, um processo tipicamente para uma função de, imagine que está à procura de alguém para uma área de desenvolvimento de software, ao longo do tempo, em que vai desenvolvendo vários processos, de um mês para o outro, nós não temos a percepção, recorremos a estes canais de recrutamento, tivemos sucesso e depois no mês a seguir recorremos ao mesmo, tivemos insucesso, isto varia assim, no mundo real as coisas não funcionam assim. Ao longo do tempo, em períodos mais espaçados pode acontecer, pode acontecer que os hábitos de consulta das pessoas de oportunidades de emprego mudem, mas não muda num espaço curto, portanto, nós vamos percebendo ao longo do tempo onde é que vamos tendo mais sucesso e onde vamos tendo mais insucesso em termos de taxas de respostas, em termos de perfis de pessoas e pronto, vamos ajustando. Nós sabemos desde logo, quando alguém nos pede internamente, já temos isto identificado, quando alguém nos pede um programador para a área de desenvolvimento de software já sabemos quais os canais mais adequados para desenvolvermos um recrutamento, quais são as fontes de recrutamento, se for alguém para a fábrica, um operador, também já sabemos que são diferentes. Nós temos isso identificado, quanto às fontes. Quanto ao sucesso do próprio recrutamento, depois o que nós fazemos é, ao final de 3 meses de as pessoas estarem na organização é feita uma avaliação da eficácia do recrutamento, que é uma coisa distinta, num caso é avaliarmos os mecanismos que estamos a utilizar para encontrar pessoas, e noutro caso é avaliarmos o sucesso daquele recrutamento, quer através de uma avaliação que é feita pela chefia, com um conjunto de parâmetros, quer um preenchimento também de um inquérito de avaliação da eficácia da integração que é preenchida pelo próprio colaborador. Digamos que os 3 meses iniciais são os meses em que tudo se vai decidir, em que a pessoa decide se vai ficar na organização, se se liga, se não se liga, é crucial neste período estarmos atentos de aquela pessoa é a pessoa certa, se é por alguma falha da organização da sua integração que não estamos a conseguir que a pessoa se sinta confortável e se sinta integrada ou que a chefia não esteja a ter o retorno que era expectável naquele colaborador e nesses meses temos que estar um pouco atentos a isso. Mas é um trabalho muito empírico, porque isto é assim, as organizações hoje em dia, vivem com recursos escassos e nós temos que otimizar, de tudo o que nós fazemos temos que perceber o que é que é aquilo que tem mais impacto, que faz a diferença e, por exemplo, num âmbito de um processo de recrutamento, tudo o que fazemos, o que é que é mais importante? É mais importante nós aplicarmos as ferramentas certas de avaliar as pessoas e nós conseguimos avaliar se as pessoas estão bem integradas ou não, depois é preciso perceber se é mais importante isto ou nós definirmos bem o perfil? Que é muito importante, isso é muito importante, muitas vezes o insucesso do recrutamento é porque os perfis não foram bem definidos, não estão bem clarificados na cabeça do recrutador.” E14</p>
--	--	--

		<p>“Sim, nós tentamos sempre analisar, a partir do momento que a pessoa vem para aqui tentamos analisar o percurso dela e já vamos notando algumas diferenças, por exemplo, pessoas que estiveram ou que estão aqui ou numa das 3 empresas que vieram, por exemplo, de zonas aqui de mais perto, regra geral ficam mais tempo também. Porquê? Porque isto de contratar pessoas de sítios assim mais longe, digamos assim, tem os seus inconvenientes, porque dependendo do sítio onde vão, por exemplo ... não sei, contratando alguém que é de Viseu, por exemplo, essa pessoa vai chegar a um ponto da sua vida que vai querer arranjar alguma coisa perto de Viseu e essas pessoas acabam por encontrar trabalho, e aí notamos. Notamos também é assim, menos nesta parte de funções mais técnicas digamos assim, na parte de aplicadores e afins aí notamos que tudo o que vem, por exemplo, nós também colocamos anúncios no centro de emprego, tudo o que vem do centro de emprego é para esquecer, é mesmo assim. Os que vêm pelo jornal esses sim, querem trabalhar e estão interessados, tudo o que vem reencaminhado do centro de emprego esses não querem. Percebe-se porquê? Porque estão em casa, recebem e pronto, depois quando acabar logo se vê, mas é isso.” E15</p> <p>“[...] o candidato selecionado passa a estar num período experimental, ou seja, pode ser de 8, pode ser de 15 dias, pode ser de um mês, depende do período experimental, não é? E vou alertando os responsáveis do recrutamento, que não sou eu que os vou confrontar diretamente, que o período experimental são 8 dias, dentro de 8 dias diga-me alguma coisa, se não disser nada, é porque valeu a pena e fica a trabalhar, se não valeu a pena, então dentro do período experimental dele vamos rescindir, vai embora e chamamos uma segunda ou terceira opção [...]” E1</p> <p>“Não faz. Regra geral, não há um processo formal, informal há conversas que se vão tendo, ainda esta semana tive essa conversa de fazermos um ponto de situação de ver as pessoas que nós tínhamos recrutado e ver como elas agora estão. Temos também no final do ano o relatório de turnover que de alguma maneira é assintomático disto, perceber quem saiu, quem não saiu, porquê que saiu, sendo que não fazemos entrevista de saída [...]” E3</p> <p>“[...] 6 meses depois de recrutar, nós enviamos um questionário, que chamamos o questionário do colaborador admitido, em que tentamos perceber se quando o colaborador entrou considera que recebeu informação toda, relativamente às normas internas da organização, tentamos perceber qual é a opinião que ele tem relativamente à sua chefia. Se quando precisa de ajuda a chefia vai lá, temos questões sobre qual é o método de trabalho que utiliza, se é o seu ou se é da empresa, tentamos perceber se utiliza o dele porquê, se é mais eficiente, se tem alguma sugestão de melhoria a apontar à empresa. ... É um questionário completo para tentarmos perceber a opinião das pessoas após seis meses para percebermos as variáveis na adaptação.” E4</p> <p>“ [...] Não tenho isso estruturado para esta nova fase, até porque não sei se vamos candidatar, com os currículos que nós próprios colocamos. A empresa de recrutamento, porque sempre recorremos a empresas de recrutamento, isso sim, elas fazem, fazem um acompanhamento, passado um tempo ligam e até está estipulado no próprio contrato que durante dois meses aquela situação é provisória, se a empresa não estiver satisfeita com o candidato poderá dizer que não quer o candidato e a empresa de recrutamento tem que colocar um de substituição por isso há um acompanhamento disso. Esta vai ser a primeira vez, se me disser, tem alguma coisa formal? Não temos [...]” E6</p> <p>“[...] há algumas ferramentas que já estão implementadas e algumas que vão ser implementadas porque estamos num processo de certificação de qualidade e a quantidade de crescimento assim o exige. Nós medimos diariamente, semanalmente, mensalmente a evolução de cada pessoa, através de várias ferramentas, uma delas é a quantidade de visitas efetuadas, no nosso caso estamos a falar da área comercial e a quantidade de propostas apresentadas, e depois também a quantidade de fechos de negócios realizados. Claro que depois temos também uma outra que é o que é que essas pessoas ao longo do tempo, que captação é que elas fazem em termos de informação e que é passada, porque são pessoas que estão preocupadas em evoluir, e se querem saber mais, e se são pessoas que estão atentas e registam com</p>
--	--	--

		<p>rigor a informação que lhe é passada, ou se apenas são pessoas que se acomodam a um determinado valor e ficam à espera que as coisas aconteçam e que claro, depois não acontece nada [...]” E7</p> <p>“Fazemos. É por mim, sou eu que analiso, passado algum tempo, de uma forma muito intuitiva. A empresa e a sua gestão ainda vai um bocadinho dessa forma.” E9</p> <p>“Não, não fazemos nada, a única coisa, e isto é feito de uma forma muito empírica, eu recebo normalmente os currículos, portanto eu na minha área recebo os currículos, gravo-os todos, não os imprimo nem faço pastinhas, já o fizemos no passado mas agora não, guardamos tudo numa pasta, tenho uma pasta de cada recrutamento, normalmente gravo sempre o anúncio inicial, que é para saber quais eram os requisitos de que estávamos à procura para depois, recebo os currículos, numero os currículos à medida que vou recebendo, um, dois, três, quatro, mesmo por ordem de chegada. Numero os currículos todos, e depois crio pastas com a seleção, portanto de uma forma muito intuitiva “cumpre”, “não cumpre” e depois dos que cumpre, quais são os que foram selecionados para entrevista, os que não foram, fica tudo gravado em pastinhas, que é para em qualquer altura, se me aparecer cá alguém e disser “ah, mas eu enviei o meu currículo” eu consigo perceber porque que não o seleccionei, isso eu consigo, isto é, de uma forma muito empírica. E depois, normalmente o último, eu gravo sempre um documento na pasta do recrutamento que diz o selecionado, porque cumpria com isto, isto e isto. O resumo das reuniões, das entrevistas, também fazemos e gravamos logo, numa folhinha do word, portanto, não é nada de complicado, correu assim, correu assim, colocamos na pastinha e arrumamos o recrutamento.” E10</p> <p>“Fizemos duas avaliações já, normalmente realizadas através do IEFP em que avaliamos o número de candidatas, quais são os que estão adequados ou não e depois fazemos o processo no final do ano, são as pessoas que são recrutadas, que regra geral já são recrutamentos efetivos e quais são as que se mantiveram e assim.” E13</p> <p>“As coisas no mundo real não mudam assim tão rapidamente, imagine, um processo tipicamente para uma função de, imagine que está à procura de alguém para uma área de desenvolvimento de software, ao longo do tempo, em que vai desenvolvendo vários processos, de um mês para o outro, nós não temos a perceção, recorremos a estes canais de recrutamento, tivemos sucesso e depois no mês a seguir recorremos ao mesmo, tivemos insucesso, isto varia assim, no mundo real as coisas não funcionam assim. Ao longo do tempo, em períodos mais espaçados pode acontecer, pode acontecer que os hábitos de consulta das pessoas de oportunidades de emprego mudem, mas não muda num espaço curto, portanto, nós vamos percebendo ao longo do tempo onde é que vamos tendo mais sucesso e onde vamos tendo mais insucesso em termos de taxas de respostas, em termos de perfis de pessoas e pronto, vamos ajustando. Nós sabemos desde logo, quando alguém nos pede internamente, já temos isto identificado, quando alguém nos pede um programador para a área de desenvolvimento de software já sabemos quais os canais mais adequados para desenvolvermos um recrutamento, quais são as fontes de recrutamento, se for alguém para a fábrica, um operador, também já sabemos que são diferentes. Nós temos isso identificado, quanto às fontes. Quanto ao sucesso do próprio recrutamento, depois o que nós fazemos é, ao final de 3 meses de as pessoas estarem na organização é feita uma avaliação da eficácia do recrutamento, que é uma coisa distinta, num caso é avaliarmos os mecanismos que estamos a utilizar para encontrar pessoas, e noutro caso é avaliarmos o sucesso daquele recrutamento, quer através de uma avaliação que é feita pela chefia, com um conjunto de parâmetros, quer um preenchimento também de um inquérito de avaliação da eficácia da integração que é preenchida pelo próprio colaborador. Digamos que os 3 meses iniciais são os meses em que tudo se vai decidir, em que a pessoa decide se vai ficar na organização, se se liga, se não se liga, é crucial neste período estarmos atentos de aquela pessoa é a pessoa certa, se é por alguma falha da organização da sua integração que não estamos a conseguir que a pessoa se sinta confortável e se sinta integrada ou que a chefia não esteja a ter o retorno que era</p>
--	--	--

		<p><i>expectável naquele colaborador e nesses meses temos que estar um pouco atentos a isso. Mas é um trabalho muito empírico, porque isto é assim, as organizações hoje em dia, vivem com recursos escassos e nós temos que otimizar, de tudo o que nós fazemos temos que perceber o que é que é aquilo que tem mais impacto, que faz a diferença e, por exemplo, num âmbito de um processo de recrutamento, tudo o que fazemos, o que é que é mais importante? É mais importante nós aplicarmos as ferramentas certas de avaliar as pessoas e nós conseguimos avaliar se as pessoas estão bem integradas ou não, depois é preciso perceber se é mais importante isto ou nós definirmos bem o perfil? Que é muito importante, isso é muito importante, muitas vezes o insucesso do recrutamento é porque os perfis não foram bem definidos, não estão bem clarificados na cabeça do recrutador. “ E14</i></p> <p><i>“Sim, nós tentamos sempre analisar, a partir do momento que a pessoa vem para aqui tentamos analisar o percurso dela e já vamos notando algumas diferenças, por exemplo, pessoas que estiveram ou que estão aqui ou numa das 3 empresas que vieram , por exemplo, de zonas aqui de mais perto, regra geral ficam mais tempo também. Porquê? Porque isto de contratar pessoas de sítios assim mais longe, digamos assim, tem os seus inconvenientes, porque dependendo do sítio onde vão, por exemplo ... não sei, contratando alguém que é de Viseu, por exemplo, essa pessoa vai chegar a um ponto da sua vida que vai querer arranjar alguma coisa perto de Viseu e essas pessoas acabam por encontrar trabalho, e aí notamos. Notamos também é assim, menos nesta parte de funções mais técnicas digamos assim, na parte de aplicadores e afins aí notamos que tudo o que vem, por exemplo, nós também colocamos anúncios no centro de emprego, tudo o que vem do centro de emprego é para esquecer, é mesmo assim. Os que vêm pelo jornal esses sim, querem trabalhar e estão interessados, tudo o que vem reencaminhado do entro de emprego esses não querem. Percebe-se porquê? Porque estão em casa, recebem e pronto, depois quando acabar logo se vê, mas é isso.” E15</i></p>
--	--	--

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES	INDICADORES
E-recrutamento	Ferramentas		<i>“depois disso temos um questionário de recrutamento em que antes de termos as entrevistas com as pessoas, enviamos um questionário com questões para as pessoas nos responderem acerca delas e também acerca da função que vão desempenhar de alguns conhecimentos. Fazemos perguntas, por exemplo, para este caso, de gestor de vendas online, se sabe quantas marcas é que a [empresa 4] tem, se conhece os sites da [empresa 4], pedimos para explicar o que cada marca trabalha, qual é a margem de cada marca que é para percebermos se essa pessoa também tem conhecimento ou se se dá ao trabalho de ir pesquisar.” E4</i>
	Confidencialidade	Procura nas redes sociais online ou outras fontes	<p><i>“ Sempre que eu posso tirar informações dos candidatos, quer seja por informações de diretores de obra que trabalharam com outros diretores de obra, se é de pessoas que eu possa tirar informações, ou seja, nas outras empresas, eu vou buscar essas indicações. Portanto, seja pela internet, que vale o que vale, mas seja pelo depoimento de outros terceiros, mas isto vale o que vale ok? Muitas vezes as informações não são as melhores e chegam aqui e são excelentes profissionais, portanto, a informação, o feedback que muitas vezes que nos vem de fora pode não ser o melhor, mas já reparei que nem sempre é bom recolher informações.” E1</i></p> <p><i>“não fui a esse nível de ir ver o que eram. Essa pesquisa não teve implicação na seleção” E2</i></p> <p><i>“ Há a questão das referências, mas online não. Não vamos pesquisar nem LinkedIn, nem facebook, por acaso não ” E3</i></p> <p><i>“Não. Não fazemos isso. Às vezes, muito mais na área do design e da comunicação eles é que nos costumam enviar o link do linkedin ou de blogues que eles tenham, e aí nós temos mais alguma curiosidade em pesquisar. Ou currículos digitais que as pessoas também enviam links, temos recebido alguns também bastante engraçados. Nestas áreas mais criativas sim, fora isso</i></p>

			<p><i>não. Nós às vezes temos é chefias que têm mais esse interesse, nós nos Recursos Humanos não vamos a esse ponto.” E4</i></p> <p><i>“Fazem, é uma realidade que me parece que não é só dessa empresa, mas que existe muito essa prática, geralmente naqueles últimos candidatos que ficam para entrevistas, há uma pesquisa no linkedin, no próprio facebook, do perfil da pessoa, em que se procura perceber se a pessoa se vai adaptar ou não à empresa, apesar das minhas reticências sempre em relação a isso. Sou uma pessoa mais apologista de que por exemplo a pessoa pode ter um linkedin será algo mais profissional, mas o facebook não me parece de todo que tenha um cariz profissional e a pessoa tem uma vida lá fora que não se deve à partida influenciar num processo de recrutamento. Mas que acontece, acontece. Estas informações podem fazer que um candidato seja ou não excluído.” E5</i></p> <p><i>“Não, repare, eu não acredito que as pessoas coloquem o perfil delas correto na internet!” E8</i></p> <p><i>“Não, não fazemos e posso-lhe explicar porquê. Porque é assim, nós aqui não distinguimos o trabalhador, seja da região, seja de crenças políticas, de nada, nós aqui contratamos pessoas, como eu disse, só se for capaz de desenvolver o trabalho que nós precisamos, não é que seja capaz de o fazer já, mas que seja capaz de o vir a fazer e se estiver dentro do espírito que a empresa quer ” E9</i></p> <p><i>“Não, nunca o fiz. Não, por acaso nunca fiz isso” E10</i></p> <p><i>“Sim, fazemos regularmente, a nossa política é tirar referências dos candidatos, a partir do momento em que passa à segunda fase, passa à triagem do currículo, geramos uma entrevista e se na entrevista houver alguma identificação com o candidato, com a cultura da empresa e com o seu perfil, fazemos sempre uma “checagem” quer no LinkedIn, quer no facebook, se bem que no facebook menos vezes, porque aquilo é diferente na utilização e fazemos referências com as empresas em que trabalharam.” E13</i></p> <p><i>“Em termos de pesquisa pessoal optamos por não ir por aí porque, nós quando optarmos por procurar candidatos através de redes sociais será no linkedin, é nesse sentido que estamos a trabalhar, ainda não estamos a fazê-lo, mas é a nossa pretensão, quando queremos obter outro tipo de referências não há de ser por redes sociais, porque isso acho que é um terreno muito movediço, estarmos a tirar conclusões do que quer que seja através das redes sociais eu acho que começamos a pegar, as coisas ou têm alguma validação científica ou então podemos começar a entrar em coisas muitas das vezes arbitrárias, em análises muito subjetivas e isso é um risco, na minha opinião é um risco grande e nós queremos fazer as coisas com alguma... se calhar um pouco pela nossa cultura de empresa, como somos uma empresa tecnológica, muito ligada à engenharia, queremos fazer as coisas com certezas, com alguma cientificidade, nós o que fazemos quando temos dúvidas ou achamos que algum candidato, pelo tipo de função que vai ocupar ou porque nos suscita dúvidas, então pedimos referências, e vamos tentar obter referências da pessoa de outra forma.” E14</i></p> <p><i>“Não, de todo” E15</i></p>
		Ferramentas de proteção de dados	<p><i>“são arquivados durante 5 anos, há aqui um cuidado extra no enquadramento legal e também na proteção de dados da pessoa que nos envia o currículo.” E4</i></p> <p><i>“quando recebemos currículos fazemos duas coisas, a nossa back-office faz sempre uma triagem e, com base nessa triagem ela vê se aquela pessoa se enquadra no perfil da empresa, ou então se temos na nossa base de dados, no nosso circuito, alguém que procura alguém com aquelas características, já tem acontecido, mais de uma vez, de nos chegar um currículo, em que nós olhamos e ok, são pessoas espetaculares, com um currículo espetacular, e com pormenores que muitos empresários muitas vezes procuram, e nós não estamos à procura de ninguém com aquelas características, não temos necessidade, mas, conhecemos pessoas ou empresas que andam à procura dessas pessoas. Temos o cuidado de ligar à pessoa que nos enviou o currículo, e dizer “olha, nós efetivamente neste momento não estamos á procura de pessoas com essas características, mas conheço esta ou esta empresa que procuram o teu perfil ” E7</i></p>

			<p>“Recebemos, só eu é que tenho acesso e depois passo à minha colega e à gerência, de resto as pessoas não têm acesso.” E10</p> <p>“Sempre, de tal forma que fazemos sempre aquela referência, em que fazemos um controlo de referências, nunca contactamos por exemplo com a empresa em que estão a trabalhar, ou que estejam em negociações, temos algum cuidado em não expor os problemas dos candidatos que estamos a seleccionar.” E13</p> <p>“É assim quando qualquer candidato nos envia o currículo é-lhe garantido que há sigilo absoluto e isso fica só na nossa base de dados da área de recursos humanos , até porque normalmente somos obrigados a manter esse sigilo e não é dado nenhum outro uso, nós o que queremos fazer nesse sub-site que queremos criar, eu digo queremos porque eu já o fiz, eu estive numa empresa em que eles têm isso disponível online, já nem sei como é que isso se faz, agora requer aqui uma intervenção do pessoal mais das áreas de IT para prepararem tudo isso, em termos da aplicação. A ideia é que, ao final de 6 meses ou a pessoa atualiza dados, ou então o currículo é apagado. Primeiro porque repare, depois começa a juntar e fica uma coisa monstruosa, hoje em dia infelizmente por força da situação económica e social que se vive, há muito desemprego e recebem-se muitas e muitas candidaturas e depois fica uma coisa ingerível, fica uma coisa monstruosa, e por outro lado, em 6 meses pode acontecer muita coisa na vida das pessoas, alguém que agora está interessado, daqui a 6 meses pode não estar interessado em determinado emprego porque pode ter mudado completamente, ou ter-lhe surgido uma oportunidade portanto 6 meses achamos que é o razoável, mas a partir daí é eliminado. Mas durante esses 6 meses é garantido o sigilo, por exemplo não sai da área de recursos humanos para mais nada.” E14</p> <p>“Eles são mantidos numa base de dados em que só o meu departamento tem acesso e são mantidos durante mais ou menos 2 anos, depois de dois anos, à partida são eliminados.” E15</p>						
	Vantagens e desvantagens do e-recrutamento face ao recrutamento tradicional	Vantagens	<table border="1"> <tr> <td>Custo</td> <td> <p>“Os custos, o custo é mais reduzido do que pagar um anúncio, e a oferta” E3</p> <p>“ no aspeto económico também, porque existem estes sites sem custos” E5</p> <p>“é uma forma de conseguirmos chegar a um maior número de pessoas e reduzindo o custo não é? Hoje em dia as empresas têm que produzir ao máximo os custos e é o que nós tentamos fazer, porque colocar um anúncio no jornal tem o seu custo então o net-empregos é sempre a nossa primeira abordagem porque chega a um grande número de pessoas e de uma forma gratuita e chega também às pessoas que estão à procura de emprego e então, logo à partida têm interesse” E12</p> <p>“A questão dos custos também, de um modo geral fica mais barato, para além da rapidez também fica mais barato publicar um anúncio na internet, a nós publicar um anúncio no expresso online do que estarmos a colocar na edição de papel e é substancialmente mais caro.” E14</p> <p>“muito mais económico” E15</p> </td> </tr> <tr> <td>Tempo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Difusão da Informação</td> <td> <p>“É de mais fácil acesso, primeiro motivo, qualquer pessoa agora acede e procura emprego através a internet, como são poucas as pessoas agora que pegam num jornal para ver as ofertas de emprego” E3</p> <p>“Chega a um grupo maior de pessoas” E5</p> <p>“ dá a possibilidade de os candidatos subscreverem o recibo automático de oportunidades de emprego, o que chega muito mais rápido.” E6</p> <p>“As pessoas não têm que ir lá procurar, num jornal têm que ir abrir o jornal, se não está com esse serviço subscrito tem que andar à procura, ali não, ali vai de certeza e a pessoa abre. É muito mais rápido para chegar, acho que é a maior vantagem.”E6</p> <p>“É assim, em termos de população, de universo, é um sistema muito mais abrangente do que um anúncio num jornal, num determinado jornal, o jornal já foi visto” E10</p> </td> </tr> </table>	Custo	<p>“Os custos, o custo é mais reduzido do que pagar um anúncio, e a oferta” E3</p> <p>“ no aspeto económico também, porque existem estes sites sem custos” E5</p> <p>“é uma forma de conseguirmos chegar a um maior número de pessoas e reduzindo o custo não é? Hoje em dia as empresas têm que produzir ao máximo os custos e é o que nós tentamos fazer, porque colocar um anúncio no jornal tem o seu custo então o net-empregos é sempre a nossa primeira abordagem porque chega a um grande número de pessoas e de uma forma gratuita e chega também às pessoas que estão à procura de emprego e então, logo à partida têm interesse” E12</p> <p>“A questão dos custos também, de um modo geral fica mais barato, para além da rapidez também fica mais barato publicar um anúncio na internet, a nós publicar um anúncio no expresso online do que estarmos a colocar na edição de papel e é substancialmente mais caro.” E14</p> <p>“muito mais económico” E15</p>	Tempo		Difusão da Informação	<p>“É de mais fácil acesso, primeiro motivo, qualquer pessoa agora acede e procura emprego através a internet, como são poucas as pessoas agora que pegam num jornal para ver as ofertas de emprego” E3</p> <p>“Chega a um grupo maior de pessoas” E5</p> <p>“ dá a possibilidade de os candidatos subscreverem o recibo automático de oportunidades de emprego, o que chega muito mais rápido.” E6</p> <p>“As pessoas não têm que ir lá procurar, num jornal têm que ir abrir o jornal, se não está com esse serviço subscrito tem que andar à procura, ali não, ali vai de certeza e a pessoa abre. É muito mais rápido para chegar, acho que é a maior vantagem.”E6</p> <p>“É assim, em termos de população, de universo, é um sistema muito mais abrangente do que um anúncio num jornal, num determinado jornal, o jornal já foi visto” E10</p>
Custo	<p>“Os custos, o custo é mais reduzido do que pagar um anúncio, e a oferta” E3</p> <p>“ no aspeto económico também, porque existem estes sites sem custos” E5</p> <p>“é uma forma de conseguirmos chegar a um maior número de pessoas e reduzindo o custo não é? Hoje em dia as empresas têm que produzir ao máximo os custos e é o que nós tentamos fazer, porque colocar um anúncio no jornal tem o seu custo então o net-empregos é sempre a nossa primeira abordagem porque chega a um grande número de pessoas e de uma forma gratuita e chega também às pessoas que estão à procura de emprego e então, logo à partida têm interesse” E12</p> <p>“A questão dos custos também, de um modo geral fica mais barato, para além da rapidez também fica mais barato publicar um anúncio na internet, a nós publicar um anúncio no expresso online do que estarmos a colocar na edição de papel e é substancialmente mais caro.” E14</p> <p>“muito mais económico” E15</p>								
Tempo									
Difusão da Informação	<p>“É de mais fácil acesso, primeiro motivo, qualquer pessoa agora acede e procura emprego através a internet, como são poucas as pessoas agora que pegam num jornal para ver as ofertas de emprego” E3</p> <p>“Chega a um grupo maior de pessoas” E5</p> <p>“ dá a possibilidade de os candidatos subscreverem o recibo automático de oportunidades de emprego, o que chega muito mais rápido.” E6</p> <p>“As pessoas não têm que ir lá procurar, num jornal têm que ir abrir o jornal, se não está com esse serviço subscrito tem que andar à procura, ali não, ali vai de certeza e a pessoa abre. É muito mais rápido para chegar, acho que é a maior vantagem.”E6</p> <p>“É assim, em termos de população, de universo, é um sistema muito mais abrangente do que um anúncio num jornal, num determinado jornal, o jornal já foi visto” E10</p>								

				<i>“O net-empregos, em termos de divulgação funcionou rapidamente, parecia um rastilho, foi uma coisa incrível, eu lancei aqui, passado segundos já estava a receber imensos currículos.” E10</i>
			Número de candidatos	<i>“É muito rápido, nós pomos uma oferta de emprego num dia, naquele dia, passado uma hora temos cerca de 60 currículos, para aí.” E4</i>
			Formato dos dados recebidos	<i>“é preferível que seja pela internet, de currículos digitalizados, e pdf em formato europeu que é aquilo que nós pedimos com fotografia e só imprimimos aqueles que nós vemos que preenchem os pré-requisitos do que nos virem em papel, resmas e resmas de papel e que nos demora muito tempo para depois organizar e folhear.” E1</i> <i>“a facilidade de tratamento dos dados” E5</i>
			Facilidade em atingir determinado grupo de candidatos	<i>“Primeiro só tem vantagens para quadros superiores ... Nos quadros superiores é a melhor ferramenta que nós temos à nossa disposição, de facto a internet traz-nos rapidamente centenas de currículos, portanto é uma excelente ferramenta.” E1</i> <i>“A divulgação pela internet dá-nos a possibilidade, ao fim de um período de tempo de partilharmos aquilo que nós queremos com milhares de pessoas, e podemos chegar a pessoas que, de outra forma, dificilmente chegaríamos” E7</i> <i>“É uma ferramenta que é muito interessante, mas tudo tem a ver como o ramo da empresa e qual a abrangência do universo de pessoas a que nós queremos chegar” E7</i> <i>“Neste momento toda a gente tem acesso à internet, toda a gente tem um computador em casa. Nós só utilizamos mesmo os jornais em caso de aplicadores, regra geral já é uma faixa etária diferente, o nível de habilitações também é diferente, nem todos têm computador, nem todos sabem trabalhar com um computador, nem acesso à internet sequer e aí sim utilizamos os jornais, no resto a internet é fundamental, toda a gente usa a internet.” E15</i> <i>“para funções mais tecnológicas o pessoal das engenharias, funções de gestão, etcetera, as pessoas hoje em dia, cada vez mais, é aos sites que fazem as consultas até porque têm depois alertas automáticos, muitas vezes” E14</i>
		Desvantagens	Nenhuma vantagem	<i>“Sendo honesto, até à data de hoje, nenhuma.” E9</i>
			Outras	<i>“permite-nos estar mais próximos dos candidatos sem haver intermediários” E13</i> <i>“A desvantagem é haver demasiada exposição, ou seja, num caso de uma empresa como a nossa, nós estamos muitas vezes em recrutamento há uma conotação errada, em termos de rotatividade ou de que algo não funciona, porque o processo está sempre ativo.” E14</i>
			Atração de candidatos	<i>De uma maneira geral vais receber muitas candidaturas que não te interessam.” E3</i> <i>“A desvantagem maior é que chega de tudo e mais alguma coisas, acho que as pessoas nem olham para os pedidos do recrutamento sobre o que o recrutamento incide, chega muita coisa que não interessa [...]” E4</i> <i>“Vamos acabar por ser, de certa forma, encharcados na nossa caixa de email com coisas que muitas vezes não fazem muito sentido. Porque as pessoas vêm lá um modo de enviar, não leem e descarregam para lá tudo,</i>

			inválidos	<p><i>sendo que o que é importante depois acaba por não se revelar interessante.” E7</i></p> <p><i>“Mandam-nos para aqui candidaturas a torto e a direito” E9</i></p> <p><i>“não tem qualquer filtro, mas isto tem a ver muito também com a atitude do outro lado, não é? De não cumprir minimamente os requisitos, e recebi imenso, entre aspas, lixo, sem por em causa realmente a boa vontade das pessoas que concorreram, mas não respeitava minimamente os requisitos” E10</i></p> <p><i>“O que acontece muitas vezes com o net-empregos é isso, muitas vezes as candidaturas são muito desadequadas, não só em termos de localidade como também em termos de, estamos a pedir uma pessoa com experiência numa área, estamos a pedir com formação numa área e surgem 100, 200 currículos que não têm nada a ver e aí complica um bocadinho” E12</i></p>
			Dificuldade em atingir determinados candidatos	<p><i>“Não se consegue contratar quadros produtivos pela internet, muito dificilmente é isso que eu lhe estava a dizer se contrato um servente, um manobrador, um trolha, ou seja, gente que precisa de bracinhos para agarrar na obra para nos fazer trabalhar.” E1</i></p> <p><i>“as pessoas produtivas não respondem a anúncios da internet.” E1</i></p> <p><i>“A grande desvantagem que eu encontro é que para algumas funções, para alguns segmentos profissionais as pessoas não têm tanto o hábito ainda de recorrer a sites de recrutamento” E14</i></p> <p><i>“Funções mais operacionais, por exemplo, aqui na fábrica, as pessoas se calhar, malta mais jovem se calhar já têm esse hábito, mas há se calhar outras pessoas que não têm tanto o hábito de consultar sites de emprego vão ler o jornal. Portanto, dependendo do tipo de função, podemos não conseguir em todas as funções chegar a um grupo tão amplo de potenciais candidatos.” E14</i></p>
			Volume de candidatos	<p><i>“O volume de currículos é um entrave, dá-nos muito muito trabalho” E1</i></p> <p><i>“recebemos candidaturas excessivas, candidaturas inadequadas” E12</i></p>
			Falta de contacto humano	<p><i>“Internet ok é muito bonito, é uma ferramenta das novas tecnologias, mas quem vê a internet não vê corações.” E8</i></p>
			Inadaptação à tecnologia	<p><i>“Pela internet a nível de emails é mais rápido, mas acho que ainda não encontrei nenhum site que funcione mesmo bem, sinceramente. Eu saturo-me de ver, andei à procura de outro (funcionário) agora para ocupar a parte de webdesigner e não consigo encontrar ninguém. Demora tempo, as páginas demoram tempo, é muita gente, não há critérios de seleção, as coisas são um pouco vagas.” E2</i></p>
			Nenhuma desvantagem	<p><i>“Não encontro.” E15</i></p> <p><i>“A desvantagem é haver demasiada exposição, ou seja, num caso de uma empresa como a nossa, nós estamos muitas vezes em recrutamento há uma conotação errada, em termos de rotatividade ou de que algo não funciona, porque o processo está sempre ativo.” E14</i></p>

CATEGORIA	SUBCATEGORIAS	DIMENSÕES	INDICADORES
Mensagem de recrutamento	Conteúdo do anúncio	Mensagens vivas Linguagem adequada	<p>“Depende, se for uma candidatura, normalmente eu identifico sempre a empresa, nunca publico anúncios em que escondo a empresa porque acho que os bons candidatos não vão responder a anúncios que não sabem para que é, portanto normalmente identifico a empresa.” E1</p> <p>" Divulgo o cargo e os pré-requisitos, isso é muito importante " E1</p> <p>“É aproveitar e dar visibilidade à empresa também, põe-se lá o nome da empresa. A nível de pedir o candidato, é o que for acho que não se omite nada. A gente pede aquilo que quer, no fundo, é o que se escreve, quero um técnico de manutenção com experiência ou com conhecimentos na área de x x e x até x idade, mas não se omite, acho que não há nada muito pensado.” E2</p> <p>“Tentamos dizer sempre qual é o sector de atividade, tentamos dizer quais são as regalias e o tipo de contrato que estamos dispostos a redigir neste caso, aquilo que a empresa tem para oferecer enquanto estrutura, basicamente é isso. Há também cuidados com a imagem da empresa que queremos transmitir, há um cuidado mesmo na própria linguagem utilizada de que a empresa seja conectada como uma empresa de qualidade, por isso aí há algum rigor.” E5</p> <p>“Nunca divulgamos a empresa, ... o local também já dissemos, normalmente dizemos multinacional de Esposende, desta vez não, dissemos a norte do grande Porto, que era para tentar que outras pessoas que não aqui da zona de Esposende e de Barcelos respondessem, a ver se conseguíamos ter mais currículos desta parte mais sul. Mas nunca temos textualmente [empresa 6] acho que só pusemos uma vez e dissemos que nunca mais iríamos pôr.” E6</p> <p>“Normalmente não se divulga o nome da empresa, divulga-se o que ela faz ” E8</p> <p>“Nós divulgamos o nome da empresa, colocamos a função que estamos à procura ” E9</p> <p>“É assim, tentamos não limitar, acima de tudo que fique bem claro qual é a área que nós queremos, portanto, quando se candidatam, e às vezes do outro lado acho que não percebem muito bem isso” E10</p> <p>“Definir bem o perfil, ou seja, nós definimos internamente e tento sempre passar para fora o que nós estamos a pretender, portanto, definir tudo, não deixar ali um vazio ... ter o cuidado sempre também se, se calhar, valorizar a empresa também, valorizar se calhar um aspeto que esta empresa tem e que se calhar outras não têm, que tem a ver com a questão de evolução profissional, de estabilidade, que é algo que muitas vezes não existe nas empresas que nos rodeiam e que aqui existe, portanto há sempre uma possibilidade.” E12</p> <p>“Somos muito claros nos objetivos, identificamos claramente a função, a região onde é o local e trabalho, e, por vezes, dependendo das funções, a perspetiva evolutiva, e que atuamos no mercado internacional, etc.” E13</p> <p>“nós tentamos sempre é identificar bem a empresa e definir bem os requisitos e até muitos deles obrigatórios e tentamos torna-los claros para que toda a gente perceba que quem não tiver aqueles requisitos não vale a pena, é claro que nesta faz do campeonato, muita gente que nem sequer preenche nenhum dos requisitos manda sempre na mesma, mas o nosso objetivo é receber aquilo que realmente queremos e isso nem sempre é respeitado, como é óbvio, mas o objetivo é mesmo esse, tentamos sempre o contacto da empresa, também regra geral tem o site da empresa, também podem ir dar uma vista de olhos, etcetera e é sempre bom, a quem responde, ver o site, ver onde é que fica, ver os trabalhos já feitos, já dá também outra confiança à pessoa que se candidata, já consegue se ver o seu currículo mais preenchido para essa empresa, ajustar melhor ao perfil da empresa, competências que tem e que são mais importantes para nós e consegue-se adaptar muito melhor.” E15</p> <p>“Há também cuidados com a imagem da empresa que queremos transmitir, há um cuidado mesmo na própria linguagem</p>

			<i>utilizada de que a empresa seja conectada como uma empresa de qualidade, por isso aí há algum rigor.” E5</i>
	Forma do anúncio	Imagens Dimensão do anúncio Interatividade do anúncio	<p><i>“[...] temos dois tipos de anúncio, uns em que dizemos o nome da empresa, outros em que omitimos qual é a entidade ... depende muito do cargo, mas também há sempre aquelas frases que se colocam sempre, a proatividade e etcetera, mas, na minha opinião o mais importante é isto, perceberes em primeiro, competências, tens de fazer a análise de funções, para fazeres um anúncio tens de pegar na análise de funções e vamos ver aquilo que ele precisa, entre competências ao nível da informático, o que é que necessitas, e por outro lado competências do tipo saber estar, e o saber ser, as soft skills. Isso por um lado é o que mais procuramos... isto divide-se em três partes, o que nós procuramos, o que nós oferecemos e quem nós somos [...]” E3</i></p> <p><i>“[...] depende do cargo que queremos recrutar, se calhar não vamos utilizar a mesma linguagem para um técnico ou para um operário. Há um cuidado que nós temos muito que é a utilização de linguagem inclusiva que é colaborador ou colaboradora, técnico barra técnica (técnico/a). Temos muito cuidado, já linguagem que que nós divulgamos aqui na empresa é sempre “colaborador ou colaboradora”, nisso temos sempre muito cuidado.” E4</i></p> <p><i>“A estrutura base do anúncio é sempre a mesma, nós temos uma introdução, que tenta caracterizar um pouco a empresa. Mas temos essa introdução que caracteriza a empresa, depois temos uma descrição do cargo sumariamente, quais são as competências da pessoa, o report, de uma forma sumária, e depois temos o perfil pretendido com as competências, quer a nível de habilitação académica, quer a nível das competências técnicas, competências comportamentais, caso a caso, depois também depende de cada função. Temos no final também uma parte muito genérica que dá uma ideia às pessoas, aos potenciais candidatos, do que é que a empresa tem para oferecer” E14</i></p> <p><i>“Sim, online é mais expansivo, ou seja, tem mais informação, porque o permite também pelo espaço, quando é imprensa escrita acaba por ser mais condensado e fazemos uma descrição mais por cima, acho que sim! Mas procuramos na mesma que seja objetivo e muito claro.” E13</i></p>