

**A ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE ATRAÇÃO E RECRUTAMENTO ONLINE
PELAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE MOTIVAÇÕES E
IMPACTOS.**

ALEXANDRE PELLAES
Universidade de São Paulo
pellaes@hotmail.com

A ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE ATRAÇÃO E RECRUTAMENTO ONLINE PELAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE MOTIVAÇÕES E IMPACTOS.

RESUMO

O impacto da tecnologia em diversas áreas da gestão de Recursos Humanos tem sido marcante e seu processo de adoção mostra-se acelerado. No entanto, há poucos estudos e levantamentos exploratórios que nos auxiliem a compreender qual o novo perfil da área de RH, no que tange à utilização de ferramentas tecnológicas e execução de atividades online. O presente estudo examina o efeito da tecnologia sobre a adoção de novas soluções de atração e recrutamento, a partir de entrevistas com os responsáveis pela área de Recrutamento e Seleção (R&S) de 5 organizações presentes no mercado brasileiro, reconhecidas por suas boas práticas na área. O intuito deste trabalho é: a. identificar o nível de adoção de ferramentas de e-recrutamento, algumas potencialidades, fragilidades, efeitos e desafios; e b. identificar o despertar para atenção, investimento e monitoramento da imagem empregadora das organizações (*Employer Branding* - EB), uma vez que o nível de exposição das empresas é potencializado pela velocidade do compartilhamento de informações, facilidade de acesso e troca de percepções no ambiente online.

Palavras-chave: e-recrutamento, recrutamento online, *employer branding*.

ABSTRACT

The impact of technology in several areas of HRM (Human Resource Management) has been strong and its adoption process is accelerated. However, not many exploratory studies exist to assist the understanding of what the new profile of HRM is, related to the use of technological tools and execution of online activities. This study examines the technology effect on the adoption of attraction and recruitment solutions, from interviews with managers responsible for Recruitment and Selection (R&S) of 5 organizations well established in the Brazilian market, recognized for their good practices in the area. The purpose of this work is: a. identify the level of e-Recruitment tools adoption, come strenght, weaknesses, effects and challenges; and b. identify the awakening on attention, investment and monitoring of the organizations employer image (*Employer Branding* - EB), once the speed, ease of access and exchange of perceptions on the online environment increases significantly the level of exposure for organizations of any size and market.

1. INTRODUÇÃO

A tecnologia da informação mudou radicalmente o modelo de relacionamento entre pessoas e organizações, nas últimas décadas.

Neste estudo, tecnologia da informação representa a aplicação de sistemas computadorizados, dispositivos de telecomunicações e internet para coletar, armazenar, recuperar, filtrar, gerenciar e disseminar dados para propósitos de negócios e será referida diretamente como “tecnologia”. Especificamente, em relação à Gestão de Recursos Humanos (GRH), houve impactos profundos na criação de novas ferramentas de gerenciamento de processos como atração, recrutamento, seleção, gestão de performance e administração de salários. As novas ferramentas transformaram a forma como organizações recrutam, selecionam, motivam e retêm os empregados (Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015).

Nos campos de atração e recrutamento, a tecnologia não apresenta apenas meios mais eficientes e versões eletrônicas dos antigos anúncios impressos de vagas, criação de classificados, fichas de inscrição, currículos em papel e referências de funcionários. A mudança é mais acentuada, considerando uma evolução na natureza da comunicação organizacional, práticas de recrutamento e expectativas dos potenciais candidatos (Dineen & Allen, 2013).

As ações de atração e recrutamento utilizando recursos de tecnologia serão referenciadas neste estudo como “e-recrutamento” e incluem os meios pelos quais organizações e seus agentes usam a tecnologia para desenvolver relacionamento com potenciais candidatos, gerar estoque de inscritos, manter inscritos viáveis e encorajar candidatos desejados a se juntarem àquela organização. Esta definição engloba referências de Barber (1998), Dineen & Soltis (2011) e Breaugh, Macan, & Grambow (2008), considerando o foco no desenvolvimento de uma relação com potenciais candidatos, além do preenchimento de vagas.

A importância estratégica do e-recrutamento aumenta de modo significativo ao mostrar-se como forma principal de apresentação entre organizações e pessoas e torna-se cada vez mais comum que uma pessoa tenha seu primeiro contato (“primeira impressão”) com uma empresa e com oportunidades de trabalho, por meios eletrônicos e virtuais.

Há evidências que apontam que a adoção de e-recrutamento pode aumentar a eficiência e reduzir os custos do processo de recrutamento. Considera-se que mais de 90% das grandes organizações nos Estados Unidos usam uma ou mais formas de tecnologia para divulgar vagas e permitir que profissionais submetam suas candidaturas (Mackelden, 2013).

Também há pesquisas sobre e-recrutamento que abordam os meios tecnológicos e sua aplicação como forma de influenciar a satisfação e atração de candidatos para a organização (Dineen & Allen, 2013; Dineen & Soltis, 2011).

No Brasil, no entanto, não identificamos estudos aprofundados sobre a adoção de e-recrutamento, ou sobre as razões para utilização de tecnologia para atração e recrutamento.

As principais ferramentas de e-recrutamento do país têm sido representadas por painéis de emprego online, mecanismos de busca, websites organizacionais e publicidade online.

Com o surgimento de novos instrumentos de e-recrutamento, que apresentam canais de comunicação mais abertos entre organizações, potenciais candidatos e atuais funcionários, como as redes sociais (Linkedin e Facebook) e plataformas de recrutamento 3.0 (que permitem comunicação bi-direcional, feedback e monitoramento, como 99jobs.com, Glassdoor.com e outras), o olhar sobre a adoção e impacto de soluções online ganha especial interesse, uma vez que a correspondência entre os objetivos dos indivíduos (candidatos) e das organizações afetam a eficiência e aceitação dos sistemas de e-recrutamento (Stone, Lukaszewski, Stone-Romero, & Johnson, 2013).

O presente estudo mostra-se relevante ao apontar indícios de quais são os critérios de adoção de práticas de e-recrutamento e ao apresentar a percepção de tomadores de decisão de R&S sobre a existência de impacto na imagem da organização (*Employer Branding* – EB – definido

aqui como o conjunto de ações e esforços dirigidos à construção e gestão da marca de uma empresa, como possível alternativa empregadora para potenciais candidatos). A reforçada atenção recebida recentemente pela abordagem de múltiplos *stakeholders* (Boxal & Purcell, 2008; Beer, Boselie, & Brewster, 2015) traz nova magnitude para o tema EB, como estabelecimento de forma de comunicação com os *stakeholders* externos (clientes, funcionários, acionistas e a comunidade impactada pelas ações produtivas e sociais da organização).

A intenção deste trabalho é contribuir com o avanço do estudo e pesquisa do uso de soluções de tecnologia na gestão de recursos humanos, trazendo informações empíricas sobre e-recrutamento no intuito de: a. identificar o nível de adoção de ferramentas de e-recrutamento, suas potencialidades, fragilidades, efeitos e desafios; e b. identificar o despertar para atenção, investimento e monitoramento da imagem empregadora das organizações (*Employer Branding* – EB), no contexto específico de 5 organizações bem estabelecidas no mercado brasileiro.

Adicionalmente, espera-se identificar tópicos a sugerir para o desenvolvimento e aprofundamento de pesquisas na área de soluções de tecnologia para GRH.

O artigo apresenta-se dividido em 6 seções. Neste capítulo é exibida uma introdução ao trabalho, sendo seguido pela exposição do referencial teórico que sustentou e guiou a pesquisa e as análises. Na seção posterior, será apresentada a metodologia adotada para realização do estudo, seguida dos resultados observados. Em conclusão, são expostas as considerações finais, observações para estudos posteriores e referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir são apresentadas reflexões teóricas e conceituais que influenciaram a pesquisa referida neste trabalho, abordando fatores que impulsionam o nível de adoção e a eficácia de soluções de tecnologia para GRH.

2.1 Influência do alinhamento entre a visão das organizações e dos indivíduos, e a adoção de tecnologia em GRH

Segundo o estudo de Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, (2006), seu modelo é uma combinação da teoria e pesquisa de ajustamento ao trabalho de Lofquist & Dawis (1969), e conexão indivíduo-organização, de Porter, Lawler & Hackman (1975). Ele postula que a eficácia da utilização de tecnologia na gestão de RH é, em parte, uma função do seu nível de congruência com os objetivos das organizações e dos indivíduos (Stone et. al, 2006).

A figura 1 expõe a representação gráfica simplificada da teoria.

A postulação inicial é que os valores, objetivos e recursos de uma organização direcionam o desenvolvimento de determinados sistemas e processos organizacionais, que são desenhados para suportar o atingimento dos objetivos (linha conectora 1).

A natureza dos sistemas e processos organizacionais afetam a capacidade de a organização atingir seus objetivos de curto prazo (por exemplo, receita) e de longo prazo (crescimento), conforme indica a linha conectora 2.

Os valores, objetivos e outros recursos relevantes dos indivíduos (conhecimentos, habilidades etc.) são determinantes em suas intenções, atitudes e comportamentos dentro das organizações, inclusive no que diz respeito a se candidatar a uma vaga ou manter-se como parte da equipe de uma empresa e trabalhar a serviço dos objetivos organizacionais (linha conectora 3).

Assim como a definição e natureza dos sistemas têm efeito direto sobre o resultado organizacional, as atitudes, intenções e comportamentos dos indivíduos tem influência contínua sobre seus resultados pessoais (linha conectora 4).

De forma ideal, valores e objetivos organizacionais e individuais estariam alinhados (linha A). No entanto, esta consistência não é observada ou monitorada constantemente na maioria das organizações e dentro de unidades de trabalho.

O modelo apresentado indica quatro variáveis relevantes que são afetadas pela influência conjunta dos sistemas de GRH (onde se encaixa a decisão sobre adoção de tecnologia) (linha conectora 5) e das atitudes, intenções e comportamentos dos indivíduos (linha conectora 6): fluxos de informação, padrões de interação social, controle percebido e aceitação do sistema. Tais variáveis serão mencionadas neste estudo como “variáveis de Stone”, em referência à autora da teoria que lhes dá forma.

Estas variáveis, por sua vez, têm influência sobre os resultados da organização e do indivíduo (linhas conectoras 7 e 8, respectivamente).

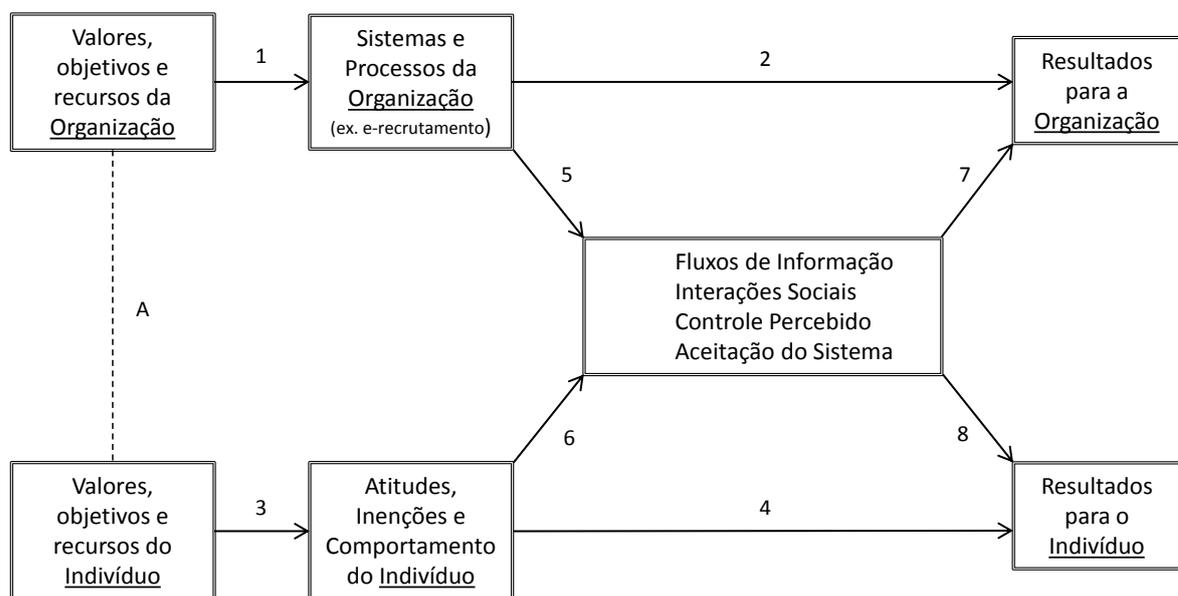


Figura 1. Fatores que influenciam resultados individuais e organizacionais na utilização de tecnologia em GRH

2.1.1 Influência da tecnologia em sistemas de GRH sobre as 4 variáveis de Stone

Uma breve descrição das variáveis mencionadas e a maneira como são afetadas pelo subsistema e-recrutamento são apresentadas a seguir.

2.1.1.1 Fluxos de informação

Fluxos de informação estão relacionados à maneira como organizações e indivíduos têm acesso e gestão sobre os dados, quais os meios de interação selecionados, indicadores de disponibilidade e restrições intencionais. A adoção e a forma de utilização de soluções de e-recrutamento pode mudar os fluxos de informação. Por exemplo: aumentar a habilidade de acesso, coleta e disseminação de informações sobre a natureza de vagas abertas, ou do histórico de conhecimento, performance e perfil dos indivíduos (Stone et. al, 2006), ou ainda, aprofundar o nível de informação disponível sobre uma organização ou sobre uma vaga, utilizando o conhecimento empírico de funcionários e ex-funcionários (Dineen & Allen, 2013).

2.1.1.2 Interações Sociais

Os padrões de interações sociais estão associados à forma como as pessoas mantêm o relacionamento e a comunicação com, dentro e entre as organizações.

Sistemas de e-recrutamento tendem a incentivar a substituição de comunicação face-a-face por interações eletrônicas, o que pode afetar a clareza dos requerimentos das vagas, caso não haja um canal de comunicação de duas vias entre organização e candidatos. Além disso, se as interações sociais forem muito limitadas, pode haver redução do nível de confiança entre gestores, funcionários e candidatos.

2.1.1.3 Controle Percebido

O nível de controle percebido relaciona-se à sensação de liberdade e autonomia experimentada pelos indivíduos em suas interações com a organização.

A adoção de práticas de e-recrutamento oferece um controle sobre o comportamento dos indivíduos, pois direciona sua forma de ação, de acordo com a disponibilidade e desenho das ferramentas. Este limite pode gerar reatividade e resistência à utilização dos instrumentos de e-recrutamento.

Também deve-se considerar que há uma redução da sensação de controle para indivíduos que não tenham um nível elevado de proficiência na utilização de ferramentas online ou que considerem a interação pessoal como uma de suas qualidades principais (Stone et al, 2015).

2.1.1.4 Aceitação do sistema

A aceitação do sistema é função conjunta da natureza e estrutura do próprio sistema, e das atitudes, intenções e comportamentos dos indivíduos que o utilizam.

Indivíduos podem ter resistência à utilização dos sistemas de e-recrutamento se tiverem uma percepção negativa sobre eles, ou, se ao avaliarem suas próprias características e preferências, chegarem a uma conclusão desvantajosa de enquadramento indivíduo-ferramenta (“saberei utilizar, serei hábil”) (Dineen & Allen, 2013). Da mesma forma, os profissionais podem acelerar a adoção, caso compreendam que as ferramentas podem ajudá-los a encontrar emprego de forma mais eficaz e mais rápida.

2.1.2 Hipóteses em relação ao impacto da utilização de e-recrutamento sobre as variáveis de Stone

O principal objetivo organizacional do processo de recrutamento é atrair potenciais candidatos que tenham os conhecimentos, *skills*, habilidades e outros atributos necessários para satisfazer os requisitos de papéis na organização (Stone et. al, 2006). Desta forma, os meios eletrônicos tendem a priorizar a divulgação de vagas de trabalho e atração de candidatos aderentes às necessidades organizacionais.

A utilização de ferramentas de e-recrutamento permite o compartilhamento de informações referentes a: descrição de cargo, descrição de empresa, levantamento sobre cultura e experiência de funcionários, benefícios, localização, detalhes do processo seletivo, fotos, vídeos, *feedbacks* de outros candidatos, médias salariais e outros.

Como resultado desta disponibilidade de informações e possibilidades de interação, os potenciais candidatos podem desenvolver a percepção de sua aderência com a vaga e organização em questão, quais conhecimentos e atributos individuais o suportam nesta conexão, além de já concluírem se o pacote (retorno tangível + intangível suposto) que a oportunidade lhes oferece irá atender suas necessidades individuais.

Na intenção de tratar o relacionamento entre a adoção do e-recrutamento e possíveis impactos sobre as variáveis, são apresentadas hipóteses para estudo e averiguação (Stone et. al, 2006).

H1 – Sistemas de atração e recrutamento eletrônico provêm aos candidatos maior quantidade de informação sobre as requisitos e incentivos da vaga do que sistemas tradicionais de recrutamento.

H2 – Sistemas de atração e recrutamento eletrônico provêm aos candidatos maior facilidade de informação sobre as requisitos e incentivos da vaga do que sistemas tradicionais de recrutamento.

H3 - Sistemas de atração e recrutamento eletrônico são menos eficazes em esclarecer requisitos e incentivos da vaga aos candidatos, do que sistemas tradicionais de recrutamento.

H4 - Sistemas de atração e recrutamento eletrônico oferecem aos candidatos menos oportunidade de transmitir informações completas sobre seus conhecimentos, *skills* e habilidades do que sistemas tradicionais de recrutamento.

H5 - Sistemas de atração e recrutamento eletrônico tem menos propensão de atrair pessoas que possam atender os requerimentos da vaga do que o recrutamento tradicional?

H6 – Quanto maior o grau de aptidão e auto eficiência em uso de computador, os indivíduos são mais propensos a aceitar e usar sistemas de recrutamento eletrônico.

H7 – Quanto maior o grau que um profissional-alvo valoriza relações sociais, menos propenso a usar ou aceitar e-recrutamento ele será.

2.2 Isomorfismo e universalismo na adoção de práticas de GRH

O conceito de universalismo (ou perspectiva universalista) na adoção de práticas de GRH tem sido objeto de diversos estudos fundamentais da gestão estratégica de recursos humanos (GERH). Trata-se da forma mais simples de declaração teórica na literatura de GERH (Delery & Doty, 1996), porque supõe que a relação entre uma variável independente e uma variável dependente seja universal entre as organizações. Esta teoria depende da identificação de uma prática estratégica e da argumentação de como esta prática individual se relaciona com a performance da organização.

Apesar de uma das chaves da GERH apoiar-se no foco para os sistemas de RH (conjunto de práticas), algumas pesquisas mantiveram o foco em práticas individuais, considerando que pode haver valor estratégico na adoção individual de algumas práticas de RH (Lepak & Shaw, 2008). Segundo Karen Legge (2005), a perspectiva universalista é consistente com uma leitura do institucionalismo, sobre isomorfismo institucional. Ou seja, a premissa é que existem organizações que prosperam ao identificar e implementar as melhores e mais eficazes práticas. Como resultado, empresas bem-sucedidas ficam com aparência similar, devido a práticas como *benchmarking*.

O isomorfismo também é apresentado como tendência de adoção de práticas em comum devido a homogeneidade global (Brewster, C., Wood, G. & Brookes, M., 2008). A disponibilidade de informações e troca de experiências trazidas pela tecnologia reduzem o limite de espaço e tempo, fortalecendo a possibilidade de convergência global na adoção de práticas específicas. Economias tornam-se globalmente integradas, resultando em técnicas de gestão convergentes, dentro da noção de melhores práticas (Sera, 1992 em Brewster et al, 2008).

3. METODOLOGIA

A técnica de coleta de dados utilizada para a realização deste estudo foi a entrevista com especialistas, uma forma específica de entrevista semipadronizada, na qual há um menor interesse no entrevistado enquanto pessoa do que como especialista para um determinado campo de atividade (Flick, 2009).

As entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado, aceitando respostas relativamente livres. Quando necessário, o pesquisador pôde acrescentar questões não previstas, buscando a melhor compreensão do tópico. De modo complementar, foram apresentadas perguntas controladas pela teoria e direcionadas pelas hipóteses levantadas a partir do modelo teórico apresentado e que estão expostas no item 2.1.2 do referencial teórico deste trabalho.

Para interpretação das respostas livres, em questões específicas, foram utilizados os conceitos de análise de conteúdo de Bardin (2011), aplicando-se procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

Foram seguidas as etapas de a. pré-análise, com realização de leitura flutuante do material e definição de variáveis, b. descrição analítica e c. interpretação inferencial.

O resultado das 5 entrevistas foi utilizado como material de análise e a categorização foi realizada utilizando a “expressão” e resposta direta como unidade de contexto elementar (ainda que esta expressão possa ser representada por uma palavra, por uma frase, ou mais de uma frase). Por exemplo: recrutamento com indicações internas / utilizamos indicações de profissionais de dentro da empresa / indicação, são três formas diferentes de expressão do mesmo conteúdo.

Na enumeração e contagem das unidades de registro, foi utilizada a frequência.

Para o estudo das hipóteses do item 2.1.2, foram registradas as respostas diretas a partir da percepção exposta pelos especialistas entrevistados, realizando-se a análise da frequência de concordância ou discordância com a hipótese.

O detalhamento das questões e as respostas obtidas serão apresentados no item a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As organizações que participaram deste estudo foram selecionadas por conveniência e interesse, não representando algum corte específico ou segmento planejado. São elas: Ericsson, Itaú, Magazine Luiza, W.L. Gore e Microsoft. O foco das entrevistas foi mantido sob suas práticas de atração e recrutamento aplicados no Brasil.

A seguir, exibem-se os principais resultados levantados a partir das entrevistas (tópico 4.1) e, posteriormente (tópico 4.2), é apresentada a percepção dos especialistas sobre as hipóteses expostas.

4.1 Adoção de práticas de e-recrutamento: motivações, desafios e ações.

Com relação às principais formas de atração e recrutamento adotadas pelas organizações, claramente, foi identificado o direcionamento para a utilização de ferramentas online. Todas as empresas fazem do meio virtual/online seu veículo principal de conexão com candidatos e potenciais candidatos. Apenas uma organização afirmou ainda aceitar material físico por meio de indicações, em adição às práticas online.

Categoria	Subcategorias	Unidades temáticas	F	%
Formas principais de atração e recrutamento	Online	linkedin (2) / site da empresa (4) / redes sociais / consultorias (2) / job boards (2)	11	92%
	Offline	indicações	1	8%
Total			12	100%

Tabela 1 – Formas principais de atração e recrutamento

Mesmo quando utilizam consultorias de RH, o direcionamento é via recrutamento eletrônico. Ao buscar um aprofundamento sobre formas adicionais de atração e recrutamento, as empresas mostram que há disponibilidade para a abordagem tradicional, via recomendação, mas que a mesma seria direcionada para ferramentas online, classificando-se como uma forma mista de contato. Portanto, mesmo como forma secundária de recrutamento, ações de interação totalmente off-line parecem ser descartadas.

A utilização de formas complementares para atrair e recrutar profissionais mostra-se relacionada ao nível de instrução e acesso educacional dos potenciais candidatos. Foram identificadas 43% de expressões com indicação positiva na intenção e aplicação de formas complementares ao e-recrutamento, quando há necessidade de relacionamento com jovens em formação, profissionais sem grau superior e oportunidades em cidades menos desenvolvidas.

Categoria	Subcategorias	Unidades temáticas	F	%
Formas secundárias de atração e recrutamento	Online	Recrutamento interno (2)	2	29%
	não há	não há	1	14%
	Misto	Indicações (4)	4	57%
Total			7	100%

Tabela 2 – Formas adicionais de atração e recrutamento

Categoria	Subcategorias	Unidades temáticas	F	%
Há diferenças no modelo de atração e recrutamento para profissionais de diferentes níveis educacionais	Sim	Eventos para jovens / cargos iniciais de loja / cidades do interior	3	43%
	Não	Não	4	57%
Total			7	100%

Tabela 3 – Recrutamento vs. nível de educacional

Os dados levantados indicam diretamente a tendência pela adoção de ferramentas de e-recrutamento. No entanto, as razões para a adoção ainda se dividem entre benefícios realmente conhecidos e o efeito do paradigma universalista de práticas de GRH, corroborado por comentários de isomorfismo institucional e difusão (soluções inovadoras sendo adotadas como uma alternativa para desafios existentes e reconhecidos, em cenários de incerteza (Rogers, 1995)).

A tabela 4 assinala que a decisão sobre adoção de ferramentas de e-recrutamento está baseada 70% em benefícios percebidos, como escalabilidade, alcance, velocidade do processo, e outros. 10% das expressões relacionam-se com movimentos de defesa e reação quanto à ação de concorrentes, no cenário de grande exposição online; e 20% da motivação para adoção de e-recrutamento está relacionada à conformidade à prática percebida como dominante no mercado.

Categoria	Subcategorias	Unidades temáticas	F	%
Razões para adotar soluções de e-recrutamento	Benefícios percebidos	Escalabilidade (3) / Alcance (3) / Gerenciamento (2) / Velocidade (2) / Manter histórico (3) / Facilidade para candidato	14	70%
	Reação à Concorrência	Chegar ao candidato antes que vá para o concorrente	2	10%
	Não há outra maneira. Segue o mercado	É assim agora (3) / É o Mercado	4	20%
Total			20	100%

Tabela 4 – Razões para adoção de soluções de e-recrutamento

Durante as discussões e aprofundamento das entrevistas, os participantes foram unânimes ao afirmar que o processo de atração e recrutamento caminha para um cenário de interação 100% online e encaram esta possibilidade com olhar positivo. Compreendem que as ferramentas de e-recrutamento têm se mostrado mais flexíveis na utilização e nas formas de comunicação, reduzindo (mas ainda não sanando) desafios como impessoalidade, comunicação unidirecional e discurso institucional distante da realidade vivencial na organização.

Um ponto intrigante é a indicação de que os responsáveis pela área de atração e recrutamento enxergam um grau de transferência de poder decisório aos potenciais candidatos, uma vez que estes têm fácil acesso a muitas vagas de trabalho em diversas organizações, aumentando a concorrência dentro do modelo de comunicação. Ou seja, há um incremento da responsabilidade na utilização do e-recrutamento. Ações relativas a estratégias de atração, forma, conteúdo e níveis de interação com potenciais candidatos e inscritos em processos seletivos buscam reforçar o vínculo e a confiança, ao transmitir informações verdadeiras, de forma interessante.

Categoria	Subcategorias	Unidades temáticas	F	%
Impactos e efeitos colaterais do 100% e-recrutamento	Impessoalidade	Perda de vínculo / Dificil falar com todos	2	33%
	Shift de poder	Candidato tem acesso a mts vagas / Candidato pode desconfiar e desistir	2	33%
	Não há	Não há (2)	2	33%
Total			6	100%

Tabela 5 – Possíveis impactos indesejados na adoção integral do e-recrutamento

A construção de relacionamento implica o acesso mais profundo e mais fácil a informações sobre as empresas e as oportunidades de trabalho. Por esta razão, os níveis de exposição das organizações ao utilizarem com mais ênfase as ferramentas de e-recrutamento torna-se uma nova área de atenção, demandando práticas específicas de ação, formas de acompanhamento e métricas de performance.

Neste estudo, os cuidados principais com relação à imagem das empresas no cenário de utilização do e-recrutamento foram demonstrados pela preocupação consistência da mensagem transmitida, no impacto sobre os funcionários já pertencentes a suas equipes, além da atenção aos detalhes no relacionamento com candidatos e o potencial de polêmicas ao gerenciar erros em processos com muita divulgação e acesso à informação (Tabela 5).

Categoria	Subcategorias	Unidades temáticas	F	%
Preocupações com a imagem da empresa	Consistência de mensagem	transmitir a cultura / criar discurso alinhado /	2	40%
	Impacto sobre funcionários	Vagas confidenciais são problemáticas / cuidado com o que os empregados verão	2	40%
	Evitar erros	Cuidado com polêmicas com candidatos	1	20%
Total			5	100%

Tabela 6 – Principais preocupações com a imagem da organização na utilização de e-recrutamento

As organizações estudadas apresentam-se conscientes da relevância da gestão de suas marcas, como empregadoras, e afirmam que iniciativas de planejamento e monitoramento de *Employer Branding* passaram a integrar suas áreas de responsabilidade, em maior ou menor grau.

As ações de monitoramento da percepção de suas marcas empregadoras são realizadas com a análise da quantidade e motivação de desistências em processos seletivos ou demissões voluntárias de profissionais de suas equipes, acompanhamento do número de inscritos por vaga (considerando índices históricos, para análise de comportamento de tendências), além de esforços específicos no monitoramento de redes sociais e mapeamento de origem de candidatos (motivação para candidatura e inscrição em processos de recrutamento).

Categoria	Subcategorias	Unidades temáticas	F	%
Indicadores de acompanhamento da imagem da marca empregadora	Desistências	Desistências em processos seletivos (2) / demissão voluntária (3)	5	38%
	Inscritos por vaga	candidatos por vaga (4)	4	31%
	Redes sociais	origem de candidatos (2) / Feedback / Monitoramento redes sociais	4	31%
Total			13	100%

Tabela 7 – Formas de monitoramento da marca empregadora

4.2 Análise do impacto da adoção de e-recrutamento sobre as variáveis de Stone

Na discussão da influência de práticas de e-recrutamento sobre as variáveis de Stone (fluxos de informação, padrões de interação social, controle percebido e aceitação do sistema), os especialistas são unânimes ao concordar que “fluxo de informação” é uma variável que sofre impactos positivos.

As práticas e ferramentas de e-recrutamento, portanto, oferecem mais facilidade de acesso e maior quantidade de informação sobre o perfil das vagas, requisitos necessários para adequação e benefícios oferecidos pelas organizações (H1 e H2).

Pelo perfil menos customizável das principais ferramentas utilizadas para e-recrutamento, os especialistas dividem-se com relação ao impacto de sua implementação sobre a variável relacionada à interação social. 40% dos entrevistados acredita que a adoção integral de e-recrutamento é menos eficaz ao esclarecer requisitos e incentivos das vagas, em comparação a práticas tradicionais (H3). A razão para esta menor eficácia está justificada pela menor

possibilidade de interação social, muito valorizada no esclarecimento de dúvidas e alinhamento de compreensão.

De forma similar, 40% dos especialistas julgam que os sistemas de atração e recrutamento eletrônico oferecem aos candidatos menos oportunidades de transmitir informações completas sobre seus conhecimentos, *skills* e habilidades, do que as práticas tradicionais (H4). O ponto principal, novamente, refere-se à restrição de interação social, que não permitiria ao candidato apresentar habilidades de relacionamento, difíceis de serem mensuradas por meio eletrônico, bem como a redução da interação dinâmica recrutador-candidato no universo online.

Hipóteses de impacto de soluções de e-recrutamento sobre as variáveis de Stone	Concordo	Discordo
H1 – Sistemas de atração e recrutamento eletrônico provêm aos candidatos maior quantidade de informação sobre as requisitos e incentivos da vaga do que sistemas tradicionais de recrutamento	100%	0%
H2 – Sistemas de atração e recrutamento eletrônico provêm aos candidatos maior facilidade de informação sobre as requisitos e incentivos da vaga do que sistemas tradicionais de recrutamento	100%	0%
H3 - Sistemas de atração e recrutamento eletrônico são menos eficazes em esclarecer requisitos e incentivos da vaga aos candidatos, do que sistemas tradicionais de recrutamento	40%	60%
H4 - Sistemas de atração e recrutamento eletrônico oferecem aos candidatos menos oportunidade de transmitir informações completas sobre seus conhecimentos, skills e habilidades do que sistemas tradicionais de recrutamento	40%	60%
H5 - Sistemas de atração e recrutamento eletrônico tem menos propensão de atrair pessoas que possam atender os requerimentos da vaga do que o recrutamento tradicional?	0%	100%
H6 – Quanto maior o grau de aptidão e auto eficiência em uso de computador, os indivíduos são mais propensos a aceitar e usar sistemas de recrutamento eletrônico.	100%	0%
H7 – Quanto maior o grau que um profissional-alvo valoriza relações sociais, menos propenso a usar ou aceitar e-recrutamento ele será.	0%	100%

Tabela 8 – Percepção dos especialistas sobre as hipóteses de influência sobre variáveis de Stone.

Apesar dos desafios indicados com relação à variável de interação social, as práticas de e-recrutamento são reconhecidas como um meio efetivo de alcançar e atrair os candidatos desejados pelas organizações (H5), reforçando a opinião apresentada de que a migração para o modelo 100% online é considerada viável pelas organizações.

O grau de valorização de relações sociais não foi reconhecido como um problema certo na aceitação de sistemas de e-recrutamento (H7), ou seja, não se pode afirmar que a valorização de relações sociais diminua o nível de aceitação e de utilização de meios eletrônicos de recrutamento.

No entanto, fica explícito que a aceitação e utilização de sistemas e práticas de e-recrutamento estão diretamente envolvidas com o grau de aptidão e autossuficiência dos indivíduos no uso de computadores e navegação em meios eletrônicos, influenciando a variável de controle percebido.

O ambiente de negócios cada vez mais direciona suas ações para práticas virtuais e interligadas remotamente pela internet. As organizações demonstram compreender potenciais impactos da transição sobre o relacionamento com as pessoas, porém estes impactos não parecem ser

suficientemente fortes para que haja qualquer mudança no rumo da evolução dos sistemas e práticas.

Considerando a percepção identificada neste estudo de que os meios de e-recrutamento têm alcance, atratividade e aceitação, sob o ponto de vista das organizações; os desafios de desenvolvimento, ajuste e preparação para utilização das ferramentas online tendem a ser um *skill* adicional demandado a todo candidato que deseje ampliar suas possibilidades de conseguir trabalho. E sobre ele recai o fardo de desenvolver-se. Em uma análise ampliada, apesar de mencionado pelos entrevistados, o poder decisório no recrutamento não sofre, de fato, uma transferência significativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo indica uma forte tendência de adoção de práticas e ferramentas de e-recrutamento nas organizações. Parte da adesão justifica-se por benefícios percebidos pelos responsáveis por atração e recrutamento, mas parte segue um contexto mais institucional, considerando recrutamento eletrônico como uma solução já bem estabelecida no mercado brasileiro.

Foi possível constatar que as organizações reconhecem impactos sobre os potenciais candidatos ao desafiá-los na utilização de soluções completas de e-recrutamento, dependendo de seu grau de independência na utilização de computadores e na forma como reconhecem suas habilidades de relacionamento sem a oportunidade de interação face-a-face. No entanto, não foram verificados sinais de que estes impactos tivessem força suficiente para sugerir mudanças no curso do desenvolvimento e da adoção das práticas online.

O presente trabalho trouxe informações e indícios evidenciando a conscientização das empresas com relação à importância de gerir sua marca empregadora (ações de *Employer Branding*), em face da adoção de práticas de relacionamento virtual por meio do e-recrutamento. Os impactos e ações neste sentido ainda são recentes e convidam os pesquisadores a um acompanhamento de mais longo prazo e maior profundidade, considerando a nova interação entre organizações e pessoas.

As principais limitações referentes a este trabalho estão relacionadas ao tamanho e à definição da amostra de empresas, realizada por conveniência, o que impede a sua generalização. Além disso, a forma de levantamento de dados (entrevista) e o método de análise, com base em conteúdo, são suscetíveis de influência pela categorização do pesquisador.

Estudos adicionais, com um número maior de empresas, seguindo o levantamento realizado neste trabalho, trarão resultados frutíferos sobre a tendência da adoção de e-recrutamento no país. Pesquisas específicas com recortes por região, setor econômico, porte de empresa, entre outros, considerando as grandes diferenças culturais do Brasil, também poderão trazer novas descobertas e sugerir formas distintas de ação.

O conhecimento mais profundo dos critérios de adoção de práticas de e-recrutamento trará importantes benefícios para organizações, indivíduos e sociedade, uma vez que se apresenta como tendência principal de relacionamento organização-indivíduos na atualidade e que, no longo prazo, poderá ser peça importante da evolução da relação homem-trabalho.

6. REFERÊNCIAS

Barber, A. E. (1998). *Foundations for Organizational Science: Recruiting employees: Individual and organizational perspectives* (pp. 155-165). Thousand Oaks, CA: SAGE

Publications, Inc. Extraído de <http://knowledge.sagepub.com/view/recruiting-employees/SAGE.xml>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70.

Beer, M., Boselie, P and Brewster, C. (2015). *Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago* (pp. 427-438). *Human Resource Management*, Mai–Jun 2015, Vol. 54, No. 3.

Breaugh, J. A., Macan, T. H., and Grambow, D. M. (2008). *Employee Recruitment: Current Knowledge and Directions for Future Research*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: John Wiley.

Brewster, C., Wood, G. and Brookes, M., 2008. *Similarity, Isomorphism or Duality? Recent Survey Evidence on the Human Resource Management Policies of Multinational Corporations*. *British Journal of Management* (pp. 320-342). Vol. 19.

Cappelli, P. (2001). *Making the most of online recruiting* (pp. 139-146). *Harvard Business Review*, 79.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions* (pp. 802–835). *Academy of Management Journal*, 39(4).

Dineen, B. R., & Allen, D. G. (2013). *Internet recruiting 2.0: shifting paradigms*. Em K. Y. T. Yu, & D. M. Cable (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 382–401). New York: Oxford University Publishers.

Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). *Recruitment: A review of research and emerging directions*. Em S. Zedeck (Ed.). *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. (pp. 43–66). Washington, DC: American Psychological Association.

Flick, U., (2006). *Introduction to qualitative research (3rd edition)*. London: Sage.

Flick, U., (2009a). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Coleção: Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman, Artmed 2009a.

Flick, U., (2009b). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Coleção: Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Bookman, Artmed 2009.

Legge, K., (2005). *Human Resource Management: Rethorics and Realities*. Palgrave.

Lepak, D. P. and Shaw, J. D., (2008). *Strategic HRM in North America: looking to the future*. *The International Journal of Human Resource Management*. Minneapolis, MN.

Lewis, R. E. and Heckman R. J., (2006). *Talent management: A critical review* (pp. 139-154). *Human Resource Management Review* edition 16.

Lofquist, L. H., and Dawis, R. V. (1969). *Adjustment to work: A psychological view of man's problem in a work-oriented society*. East Norwalk, CT: Appleton-Century-Crofts.

Mackelden, L. (2013). *How do big recruiters recruit on line?* Extraído em 09.07.2015. <http://www.onrec.com/news/features/onrec-online-recruitment-magazine-feature-how-do-big-recruiters-recruit-online>

Porter, L. W., Lawler III, E. E., and Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Rogers, E., 1995. *Diffusion of innovations (4a. edição)*. New York: Free Press

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., and Johnson, T. L. (2013). *Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems*. *Human Resource Management Review*, 23, 50–70.

Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., and Lukaszewski, K. (2006). *Factors affecting the acceptance and effectiveness of electronic human resource systems*. *Human Resources Management Review*, 16, 229–244.

Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M. and Johnson, R. (2015). *The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management*. *Human Resource Management Review*.

Subramony, M., (2006). *Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: An exploration of rationales (pp. 195-210)*. *Human Resource Management*, Summer 2006, vol. 45.

Ulrich, D., Youger, J., & Borckbank, W. (2008). *The twenty-first century HR organization (pp. 829-850)*. *Human Resource Management*, 47(4),