

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Catarina Carvalho da Silva

**As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de
Recrutamento e Seleção**

2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Ana Catarina Carvalho da Silva

**As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de
Recrutamento e Seleção**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Professora Doutora Susana Silva

Vila do Conde, Julho de 2016
Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Ana Catarina Carvalho da Silva

**As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de
Recrutamento e Seleção**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Professora Doutora Susana Silva

Vila do Conde, Julho de 2016

Ana Catarina Carvalho da Silva

**As Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de
Recrutamento e Seleção**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do
Porto

Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do
Porto

Professora Doutora Maria Elisete dos Reis Martins Ferreira

ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Agradecimentos

No momento em que termino mais uma etapa da minha vida não posso deixar de agradecer aos meus pais, Conceição e José, pelo apoio incondicional ao longo de todo o meu percurso, pela compreensão nos momentos mais difíceis e pelo incentivo sejam quais forem as minhas opções.

Quero agradecer à Professora Doutora Susana Silva pela sua disponibilidade em orientar o meu trabalho, pela paciência e pelo incentivo apesar das dificuldades. Obrigada por não ter desistido de me apoiar, pelas suas palavras e pelo excelente trabalho que desenvolveu comigo não só na orientação da dissertação mas também ao longo do meu percurso académico. A sua ajuda foi fundamental.

Ao meu querido Luís, agradeço toda a compreensão, todas as horas em que ouviu os meus desabafos, angústias, dúvidas e preocupações. Obrigada pela presença constante, pela ajuda e por nunca duvidar da minha capacidade.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas de trabalho que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar, que não deixaram de me dar a sua força e o seu incentivo para terminar esta etapa.

Por fim e mas não menos importante, agradeço a todas as empresas participantes no estudo e aos respetivos representantes organizacionais, pela disponibilidade e abertura que tiveram em responder ao questionário.

Muito obrigada a todos!

Resumo

O presente estudo tem como principal objetivo conhecer o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção através do conhecimento dos aspetos de melhoria neste processo com a utilização do Recrutamento Online, do conhecimento dos aspetos procurados nos candidatos através do Recrutamento Online, da identificação das redes sociais mais utilizadas no Recrutamento Online e da identificação dos motivos que levam à não utilização do Recrutamento Online durante um processo de Recrutamento e Seleção.

Os resultados do estudo mostram que as empresas nacionais e as empresas com mais de 250 colaboradores são as que mais recorrem ao Recrutamento Online durante um processo de Recrutamento e Seleção independentemente da atividade económica à qual estejam associadas. O facto de as vagas em aberto da organizações estarem disponíveis em vários websites em simultâneo, a disponibilização da informação 24h por dia, a redução do tempo e dos custos do processo e agilização da comunicação entre candidatos e a organização são alguns dos motivos que levam as organizações a recorrer ao Recrutamento Online. Em contrapartida, a valorização dos métodos tradicionais de recrutamento e o facto do acesso a redes sociais não ser permitido na empresa são alguns dos motivos apontados para a não utilização deste método de recrutamento.

Assim, podemos concluir que as Tecnologias de Informação e Comunicação estão presentes no processo de Recrutamento e Seleção e que esta é uma realidade cada vez mais presente nas organizações.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Recrutamento Online; Tecnologias de Informação e Comunicação

Abstract

The objective of the study is to understand the role of information and communication technologies in the process of recruitment and selection through knowledge of improvement aspects in this process with the use of Online Recruitment, through knowledge the aspects sought in candidates via Online Recruitment, ID social networks most used in Online Recruitment and identifying the reasons that lead to non-use of Online Recruitment during the process of recruitment and selection.

The study results show that national companies and companies with more than 250 employees are the most resort to Online Recruitment for a recruitment and selection process regardless of the economic activity to which they are associated. The fact that job openings organizations are available on multiple websites simultaneously, making information available 24 hours a day, reducing the time and process costs and streamline communication between candidates and the organization are some of the reasons why the organizations to use the Online Recruitment. In contrast, the use of traditional methods of recruitment and the fact that access to social networks not be allowed in the company are some of the reasons cited for not using this method of recruitment.

Thus, we can conclude that the Information and Communication Technologies are present in the process of recruitment and selection and that this is a reality more and more present in organizations.

Keywords: Recruitment and Selection; Online Recruitment; Information and Communication Technologies

Índice

Agradecimentos	4
Resumo.....	5
Abstract.....	6
Índice de Gráficos	9
Introdução	10
Parte I – Revisão da Literatura.....	12
Capítulo Um - Recrutamento e Seleção.....	12
1.1. Estrutura do Processo de Recrutamento e Seleção	13
1.2. Tipos de Recrutamento	15
1.2.1. Recrutamento Interno.....	15
1.2.2. Recrutamento Externo.....	18
1.2.3. Recrutamento Misto.....	19
1.3. Métodos de Recrutamento	20
1.3.1. Recrutamento Online.....	20
1.4. Métodos de Seleção.....	25
Capítulo Dois - Tecnologias de Informação e Comunicação.....	29
2.1. Conceitos e evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação	29
2.2. Redes Sociais e Websites de Recrutamento	31
Parte II – Estudo Empírico.....	34
Capítulo Um – Metodologia de Estudo.....	34
1.1. Opção Metodológica	34
1.2. Procedimento de recolha de informação.....	35
1.3. Hipóteses de estudo.....	36
1.4. Amostra de estudo	37
1.5. Procedimento de análise de dados	41
Capítulo Dois – Apresentação de Resultados	43

Capítulo Três – Discussão de Resultados	55
Conclusão	61
Referências Bibliográficas	65
ANEXOS	69
Anexo 1 – Questionário	69
Anexo 2 – Email enviado aos participantes do estudo	78
Anexo 3 – Consentimento Informado enviado aos participantes do estudo	79

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição das empresas participantes por atividade económica.....	39
Gráfico 2 - Distribuição dos representantes da organização por áreas de formação	41
Gráfico 3 - Frequência de utilização do Recrutamento Interno, Externo e Misto.....	43
Gráfico 4 - Frequência dos processos de Recrutamento por cargos a recrutar	44
Gráfico 5 - Perspetiva de utilização do Recrutamento Online nas organizações	45
Gráfico 6 - Frequência de utilização de fontes de Recrutamento Online	46
Gráfico 7 - Aspetos de melhoria com o Recrutamento Online.....	47
Gráfico 8 – Importância de alguns aspetos inerentes ao Recrutamento Online.....	49
Gráfico 9 - Aspetos procurados nos candidatos através das Redes Sociais.....	50
Gráfico 10 - Motivos para a não utilização do Recrutamento Online.....	51
Gráfico 11 - Importância de alguns aspetos do Recrutamento Online segundo a perspectiva dos não utilizadores deste tipo de recrutamento	52

Introdução

O processo de Recrutamento e Seleção de novos colaboradores tem uma influência cada vez maior nos resultados das empresas e, nos dias de hoje, a utilização de novas tecnologias de informação e comunicação permite que este processo seja realizado de uma forma mais rápida, mais completa no que respeita a informações sobre candidatos e ainda com menos custos (Florea & Badea, 2013). A necessidade de aprimorar os recursos existentes nas empresas condicionou as alterações no processo de Recrutamento e Seleção e, ao longo do tempo fomos assistindo à transformação deste processo. Assim, o Recrutamento e Seleção tornou-se um processo estratégico de Recursos Humanos contribuindo para a competitividade da organização (Júnior, Maciel, & Zago, 2006).

As Tecnologias de Informação e Comunicação têm sido, ao longo do tempo, cada vez mais utilizadas para diversos fins. Quer indivíduos quer as organizações utilizam-nas para acompanhar as constantes transformações do mercado em que atuam e para competir nos mesmos. Atendendo a estes factos, torna-se evidente que as Tecnologias de Informação e Comunicação não podem, nos dias de hoje, ser dissociadas de qualquer atividade sendo um instrumento fundamental de apoio às organizações (Rossetti & Morales, 2007). Desta forma, também o Recrutamento e Seleção é influenciado pela presença constante da tecnologia e pela exigência constante do mercado de trabalho. Desta forma, a diferença entre o sucesso e o fracasso do processo de Recrutamento e Seleção pode estar na rapidez e na inovação (Vieira, 2012).

O presente estudo pretende conhecer o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção tendo como objetivos específicos conhecer os aspetos de melhoria no processo de Recrutamento e Seleção com a utilização do Recrutamento Online, conhecer os aspetos procurados nos candidatos através do Recrutamento Online, identificar as redes sociais mais utilizadas no Recrutamento Online e identificar os motivos que levam à não utilização do Recrutamento Online num processo de Recrutamento e Seleção.

Este trabalho encontra-se dividido em duas partes. A primeira parte é dedicada à revisão da literatura que inclui dois capítulos. O primeiro capítulo é relacionado com o enquadramento do processo de Recrutamento e Seleção (conceitos, tipos de recrutamento, métodos de recrutamento e métodos de seleção) e o segundo capítulo ao enquadramento teórico das Tecnologias de Informação e Comunicação (conceitos, evolução, redes sociais e websites de recrutamento). Na segunda parte é apresentado o estudo empírico dividido em três capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o estudo feito, os procedimentos adotados para recolha e tratamento da informação, as hipóteses de estudo formuladas e ainda a constituição da amostra. O segundo capítulo é dedicado à apresentação dos resultados obtidos com a aplicação do estudo e no terceiro capítulo apresentamos a discussão dos mesmos.

Parte I – Revisão da Literatura

Capítulo Um - Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção foi uma das áreas pioneiras de investigação por parte da psicologia das organizações. O desenvolvimento desta área partiu de Lahy que desenvolveu o paradigma “Homem certo no lugar certo”, ou seja, para cada posto de trabalho deveria ser encontrado o homem indicado (Caetano & Vala, 2007). Claramente que os processos de Recrutamento e Seleção podem ser operacionalizados de diferentes formas atendendo aos objetivos da empresa, às suas possibilidades financeiras, ao meio em que se encontra inserida e ao tipo de função a preencher (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

O processo de Recrutamento e Seleção resulta de um encadeamento de procedimentos que culminam numa decisão final, ou seja, na escolha do melhor candidato que irá desempenhar a função para a qual o processo foi iniciado. Desta forma, é importante fazer a distinção entre o conceito de Recrutamento e o conceito de Seleção por serem duas etapas distintas do processo (Cardoso, 2010).

Assim, o Recrutamento pode ser definido como um conjunto de atividades levadas a cabo por uma determinada organização cujo objetivo é identificar e atrair um conjunto de candidatos com vista à sua retenção a curto prazo (Cunha, et al., 2010) e em simultâneo apurar os candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem as condições necessárias para ocuparem a mesma (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

O Recrutamento surge como uma etapa devido à necessidade de substituir um colaborador, à criação de um novo cargo, à aquisição de novas competências para a organização ou reforço de competências já existentes, à criação de um novo produto/serviço ou alteração do existente, e à reorganização do trabalho ou reforço estratégico da organização. O Recrutamento carece ainda de alguns procedimentos prévios que devem incluir: a consulta da Descrição e Análise da Função por forma a traçar o perfil para a vaga a ser ocupada; a recolha de informações junto de chefias ou outros colaboradores que possam contribuir para uma eficaz contratação

e ainda a visita ao posto de trabalho para conhecer melhor as tarefas bem como o ambiente de trabalho. Uma vez que o Recrutamento é a primeira etapa do processo tem como objetivos determinar quais as necessidades presentes e futuras do recrutamento em conjunto com o plano de recursos humanos, aumentar o número da taxa de sucesso dos processos de seleção e em simultâneo reduzir o número de candidatos subqualificados, aumentar o número de candidatos qualificados com o mínimo custo para a organização, diminuir a probabilidade dos candidatos selecionados abandonarem a organização e ainda ir de encontro às responsabilidades legais e sociais da organização (Reis, 2010).

Por sua vez, a Seleção pode ser considerada a etapa em que se escolhe o candidato mais qualificado para o exercício de funções específicas para as quais se iniciou um processo de recrutamento e seleção (Cunha, et al., 2010). Ao longo da seleção de candidatos é importante que as escolhas se baseiem em critérios éticos e justos de forma a articular as necessidades da organização com as dos candidatos originando processos de sucesso (Cunha, et al., 2010). Desta forma, torna-se importante que o técnico de recrutamento tenha acesso a alguns elementos básicos ao longo da seleção que possam ajudar e facilitar o processo. Segundo Reis (2010), esses elementos são: a Descrição e Análise da Função para que se está a recrutar, os pré-requisitos da vaga em aberto, conhecer os principais desafios e perfil comportamental da área solicitante, conhecer a cultura, valores da empresa, missão, visão e objetivos estratégicos quer da empresa quer da área solicitante e ainda, ter em atenção, que uma seleção correta contribui para o sucesso da empresa.

1.1. Estrutura do Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de Recrutamento e Seleção é constituído por vários procedimentos fundamentais que levam à escolha do candidato qualificado a colmatar as necessidades da organização. Este processo surge da decisão de preenchimento de um cargo e da requisição de admissão de um novo colaborador seguindo-se a definição do perfil da função. Após a escolha do tipo e métodos de recrutamento, inicia-se a seleção de candidatos através de

vários métodos e seguindo alguns critérios definidos pela organização. Para finalizar o processo escolhe-se o candidato mais adequado para as necessidades da organização e inicia-se o processo de acolhimento e integração do novo colaborador (Reis, 2010).

O recrutamento surge associado a diversas situações e, como tal, a decisão de preenchimento de um cargo surge para colmatar essas situações tais como a criação de um novo cargo, a criação de um novo produto/serviço ou alteração do existente, a integração de novas competências na organização, entre outras. Após esta decisão é, normalmente, preenchido o documento de requisição de pessoal para formalizar o início do processo (Reis, 2010). A primeira fase está ligada à análise de funções, isto é, descrever o mais exata e exaustivamente possível a função para a qual se pretende recrutar. Esta informação será útil não só na fase de recrutamento mas também para o levantamento de necessidades de formação do candidato escolhido (Caetano & Vala, 2007).

Na fase seguinte é necessário optar pelo tipo de recrutamento a utilizar, isto é, se será um processo interno, externo ou misto e ainda os métodos para que se inicie a divulgação da vaga disponível. Após a receção de candidaturas, inicia-se o processo de seleção através de técnicas e critérios previamente definidos pela organização ou equipa de recrutamento (Reis, 2010). Segundo Caxito (2012) uma etapa muito importante é a pré-seleção visto que irá determinar quais os candidatos que serão encaminhados para o processo de seleção. Esta fase pode ajudar a classificar os candidatos, por exemplo, por meio de pontos, de forma a agilizar o processo de seleção ou mesmo para os candidatos ficarem referenciados para processos futuros. Ao longo da fase de seleção devem ser utilizados vários métodos de seleção para que as várias facetas do candidato possam ser avaliadas em profundidade e a escolha seja devidamente fundamentada (Caxito, 2012).

Após a conclusão do processo é apresentada a proposta final do candidato selecionado. Nesta fase devem ser envolvidos o responsável da equipa, o coordenador do departamento e o coordenador do departamento de recursos humanos para que todos os procedimentos sejam efetuados e ao

acolhimento e integração do novo colaborador seja o melhor possível (Moura, 2014).

Contudo, tal como em outras diversas situações, também o processo de Recrutamento e Seleção pode falhar, isto é, podemos chegar ao final do processo e não restarem candidatos com o perfil desejado ou que aceitem as condições propostas. Assim, nestas circunstâncias, é necessário perceber quais as falhas que impediram o alcance do objetivo traçado para que se possa encontrar a falha no processo, corrigi-la e voltar ao início do mesmo melhorando-o (Cardoso, 2010).

1.2. Tipos de Recrutamento

O Recrutamento é de extrema importância na organização visto que pretende atrair profissionais qualificados para o preenchimento das necessidades na empresa. Por este motivo, um bom planeamento desta etapa é fundamental para suprir as necessidades, não aumentar os custos e o tempo do processo e ainda encontrar o candidato mais qualificado (Silva, Farrett, & Mancini, 2014).

Desta forma, quando surge uma vaga disponível na organização que necessita ser preenchida, a primeira questão que se coloca é, possivelmente, se existirá na organização alguém que pode ocupar essa vaga – recrutamento interno – se irá ser necessário recorrer a uma pesquisa de candidatos fora da organização – recrutamento externo – ou se a opção será recorrer aos dois tipos – recrutamento misto (Cardoso, 2010). Seguidamente iremos caracterizar os três tipos de recrutamento.

1.2.1. Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno limita o preenchimento da vaga disponível aos colaboradores da organização sendo que apenas esses se podem candidatar (Reis, 2010). Assim, esta forma de recrutamento privilegia os colaboradores da organização que procuram mudanças laterais, ou seja, mudanças que não alteram os seus níveis de responsabilidade e autoridade (Miranda, 2007), ou que procuram mudanças verticais, isto é, uma promoção com aumento salarial, mais estatuto ou mais responsabilidades (Caetano & Vala, 2007) A

utilização do termo “recrutamento interno” tem como objetivo salientar que, embora o candidato já seja colaborador da organização, deve submeter-se às diferentes etapas do processo como se de um candidato externo se tratasse (Gomes, Gonçalves, Andrade & Alcobia, 2004).

O preenchimento da vaga em aberto, segundo Reis (2010) pode ser realizado através da escolha de colaboradores que podem ser promovidos (movimentação vertical), transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos como promoção (movimentação diagonal). Esta escolha pode ainda ser feita de diferentes formas: por escolha direta, por concurso interno e ainda através da estimulação dos colaboradores em recomendarem um colega que considerem mais adequado para desempenhar a função. Quando o recrutamento interno é por escolha direta, nomeia-se o colaborador que deve ocupar a vaga disponível por ser considerado o que tem perfil mais adequado. Esta forma de recrutar é normalmente utilizada para os cargos de maior responsabilidade dentro da organização. Se a organização recorre a um concurso interno, isso significa que permite que qualquer colaborador possa candidatar-se dentro de um determinado prazo para depois se iniciar um processo de seleção. Por último, a organização pode ainda convidar os seus colaboradores a indicar um colega que, na sua opinião, seja indicado e compatível com a vaga disponível (Reis, 2010).

O recrutamento interno pode também incluir o recrutamento para sucessão, ou seja, as organizações que valorizam os planos de carreira planeiam ordenadamente a sucessão dos seus colaboradores sendo que, cabe ao recrutador, identificar os talentos de cada colaborador para elaborar planos de desenvolvimento específicos para os mesmos de forma a prepará-los para a sucessão de cargos (Caxito, 2012).

Este tipo de recrutamento apresenta vantagens tais como a elevada motivação e valorização do capital humano da organização visto que encaram este tipo de recrutamento como um reconhecimento pelo seu trabalho e empenho, o incentivo à permanência e à fidelidade dos colaboradores à organização, o facto de ser menos moroso quer no recrutamento do candidato quer no seu tempo de adaptação à organização visto já ser colaborador da mesma, a facilitação da resolução de conflitos entre colaboradores, o usufruto dos investimentos realizados com a formação

e experiência dos profissionais internos e ainda a redução de custos de admissão, integração, anúncios ou contratação de empresas de recrutamento (Reis, 2010).

Segundo Câmara (2010), o recrutamento interno elimina também o risco de choque cultural entre o novo colaborador e a organização por não permitir que sejam inseridas novas culturas e valores aos já existentes e pode ser uma forma dos colaboradores manifestarem a sua insatisfação perante o estilo de gestão do seu departamento ou com o cargo que ocupam mostrando a sua vontade de mudar mas permanecer na organização. Este tipo de recrutamento é ainda uma forma de valorizar os colaboradores garantindo a sua evolução e progressão estimulando a aperfeiçoar as suas competências, a evoluir e adquirir novas e ainda aumentar o empenho e dedicação à organização (Cardoso, 2010).

Por outro lado, o recrutamento interno apresenta também algumas limitações que se relacionam com a morosidade do processo uma vez que, selecionado o candidato interno existirá uma nova necessidade de o substituir e garantir um período de sobreposição na antiga função, a relutância da chefia em deixar sair os seus melhores colaboradores visto que o candidato selecionado é, por norma, um bom profissional, e ainda a necessidade de gerir as expectativas e motivações dos candidatos internos que não foram selecionados (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010). As limitações deste tipo de recrutamento estão ainda relacionadas com a existência de uma convicção de que dentro da organização existe alguém capaz de ocupar a vaga disponível o que pode diminuir as exigências do perfil requerido (Cardoso, 2010), o facto de não permitir a entrada de novos conhecimentos, experiências e habilitações de colaboradores vindos do exterior, a origem de conflitos internos entre colaboradores que concorrem à mesma vaga, a conservação da cultura organizacional, a promoção de colaboradores internos para cargos acima dos seus níveis de competências podendo torna-los incompetentes e ainda o possível incentivo ao excesso de rotatividade interna na empresa caso não existam normas para as candidaturas como, por exemplo, um tempo mínimo de permanência no atual cargo (Reis, 2010).

1.2.2. Recrutamento Externo

No Recrutamento Externo, a organização recorre a candidatos de fora do seu quadro de pessoal, isto é, a organização procura candidatos disponíveis no mercado de trabalho, candidatos de outras empresas ou subcontrata empresas especializadas no processo de recrutamento e seleção de profissionais que possam destacar-se e enquadrar-se na vaga disponível da organização (Murini & Coradini, 2009).

Segundo Reis (2010), quando a organização recorre ao recrutamento externo pode optar por recrutamento direto ou indireto. O recrutamento externo direto prende-se ao facto de ser a própria organização a procurar os candidatos através da divulgação das suas vagas disponíveis em anúncios, comunicação social, entre outros. A escolha dos meios de divulgação deve sempre ter em conta os candidatos que se pretendem recrutar e, os anúncios, devem conter todos os elementos necessários para que o potencial candidato compreenda inequivocamente o que se pede e espera dele bem como aquilo que se oferece.

Caso a organização opte pelo recrutamento externo indireto recorre à subcontratação de empresas especializadas em recrutamento que podem fazer abordagens a um conjunto de potenciais candidatos gestores de topo que têm sucesso no cargo que ocupam fazendo-lhes ofertas de novas alternativas à sua carreira (head-hunting) ou fazer abordagens a gestores seniores que ainda não atingiram o topo de carreira oferecendo-lhes essa possibilidade (executive search). O recrutamento externo indireto pode ainda auxiliar-se de consultores de recrutamento para procurar candidatos que se adequem à vaga disponível (Reis, 2010).

No que respeita ao recrutamento externo, as suas vantagens prendem-se ao facto de ser possível ter um campo de escolha mais abrangente permitindo uma maior seletividade, à celeridade do processo uma vez que não há necessidade de ter em consideração outras movimentações na organização e consequentes vagas originadas, à identificação de candidatos que podem enriquecer o banco de candidatos para futuras oportunidades bem como ao reforço da imagem da organização como empregadora de qualidade perante o mercado de trabalho (Cardoso, 2010).

O recrutamento externo permite introduzir novos talentos e experiências na organização aumentando o capital intelectual, a base de competências e o nível de conhecimento da mesma, renovar a cultura organizacional e enriquece-la, aproveitar os investimentos de desenvolvimento pessoal potencialmente efetuados por outras empresas reduzindo os custos da organização (Reis, 2010).

Contudo, o recrutamento externo acarreta também limitações que são necessárias ter em consideração. Este tipo de recrutamento é normalmente mais demorado pois implica a escolha e mobilização de técnicas mais adequadas por forma a influenciar a receção de candidaturas e a triagem inicial, é mais caro por exigir despesas imediatas com anúncios ou empresas de recrutamento e geralmente afetam a política salarial da organização influenciando os níveis salariais internos (Reis, 2010). O recurso ao recrutamento externo pode também ser mais inseguro por incluir profissionais que vêm de outras empresas e trazem consigo uma série de valores, métodos e estilos de liderança que podem chocar com a cultura na organização para a qual são recrutados. Como a organização está a recrutar alguém externo há uma maior necessidade de um período experimental que pode ter resultados imprevisíveis. Este tipo de recrutamento pode também afetar negativamente a motivação dos atuais colaboradores desmotivando-os por não lhes ter sido dada uma oportunidade gerando potenciais conflitos de interesses entre os mesmos e os novos colaboradores (Reis, 2010).

1.2.3. Recrutamento Misto

Na realidade, as organizações recorrem poucas vezes a recrutamento unicamente interno ou exclusivamente externo dando origem a processos de recrutamento mistos (Reis, 2010). Por vezes, o recrutamento misto é a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente gerou uma nova vaga do colaborador transferido, devendo-se assim fazer um recrutamento externo para ocupar essa nova vaga (Murini & Coradini, 2009).

No recrutamento misto a organização dispõe de três alternativas. A organização pode optar por iniciar um recrutamento externo dando lugar a um posterior recrutamento interno sendo que, neste caso, começa por dar

prioridade a candidatos externos por necessitar de pessoas qualificadas de que não dispõe e, se não consegue encontrar a pessoa com perfil adequado, então recorre ao recrutamento interno. Caso a organização opte por iniciar um recrutamento interno seguido de um recrutamento externo, a empresa dá prioridade aos seus colaboradores para preencherem a vaga disponível e, nos casos em que não encontra candidatos qualificados recorre ao recrutamento externo. Por último, a organização pode iniciar um recrutamento interno e externo em simultâneo. Contudo, em casos de igualdade de condições entre candidatos internos e externos, normalmente, a organização prefere os candidatos internos assegurando a motivação e valorização do seu capital humano (Reis, 2010).

1.3. Métodos de Recrutamento

O Recrutamento sempre foi uma etapa apoiada por vários métodos que contribuíam para a atração de candidatos. São exemplos desses métodos a publicação de anúncios nos jornais ou nas rádios, as parcerias com escolas ou centros de emprego, a verificação de referências profissionais, entre outros (Matosinhos, 2012).

Nos últimos anos, as tecnologias de informação vieram dinamizar e aperfeiçoar estes métodos tornando a procura de candidatos mais simples e rápida. Desta forma, surge o Recrutamento Online que, com o apoio dos websites corporativos, das redes sociais, dos portais de emprego, entre outros, veio influenciar os métodos de recrutamento (Matosinhos, 2012).

1.3.1. Recrutamento Online

O Recrutamento Online pode ser entendido como um processo de atrair candidatos para uma organização através da internet, do email, dos websites das próprias organizações ou através de portais de emprego (Cardeira, 2011). Este método de Recrutamento pode também ser encarado como um processo realizado através da internet ou qualquer outro tipo de sistema e comunicação avançado que, com o auxílio de um conjunto de ferramentas, permitem a realização de uma triagem online de candidatos (Cunha, et al., 2010).

Este método tem vindo a ser utilizado por diversas organizações. Desta forma, algumas organizações dispõem de uma página Web na qual os candidatos podem submeter dados, permitindo à empresa receber apenas a informação que lhe é pertinente facilitando a comparação de candidatos. Outras organizações optam por divulgar na sua página de internet apenas a aceitação de candidaturas ou as suas ofertas disponíveis. (Cunha, et al., 2010).

As vantagens deste método estão ligadas à redução de tempo e custo, à sua multiplicidade de divulgação, à atualização da informação a qualquer momento, à sua disponibilização 24h por dia, à sua divulgação junto de um elevado número de pessoas, e ao fácil acesso à mesma (Gomes, 2011). Outras vantagens prendem-se com a agilidade na comunicação entre candidatos e empresa e ainda a facto de ser mais fácil e rápido perceber e avaliar as características sociais, pessoais e psicológicas antes das entrevistas (Costa & Caregnatto, 2013). Cumulativamente são ainda apresentadas como vantagens a redução da burocracia associada à divulgação das oportunidades, o facto de ser mais fácil criar filtros que excluem automaticamente as candidaturas não adequadas ao perfil desejado pelo empregador, permitir o acesso a profissionais que não estão ativamente à procura de emprego mas que se mostram disponíveis a discutir outras oportunidades, e ainda o facto de permitir aos candidatos atualizarem permanentemente a sua informação pessoal (Cunha, et al., 2010). Com a tecnologia presente nos processos de Recrutamento e Seleção, também os currículos são facilmente encontrados e atualizados sem muito esforço. Se há uns anos, um responsável por este processo conseguia apenas efetuar uma seleção de cada vez, nos dias de hoje, com o apoio da tecnologia, o mesmo pode ser responsável por vários processos em simultâneo (Vieira, 2012).

No que concerne às limitações deste método é fundamental salientar a exclusão das pessoas que não têm acesso à internet bem como aquelas que consideram a internet um meio sem credibilidade, a atração de candidatos indesejados, as dificuldades técnicas que podem surgir e ainda o facto de ser um processo mais impessoal (Gomes, 2011). Por outro lado, podem surgir um número excessivo de candidaturas recebidas que influenciam a qualidade

das mesmas e o facto de, dada a sua presença em ambiente virtual, as informações pessoais do indivíduo podem ser alvo de pirataria informática (Cunha, et al., 2010).

O Recrutamento Online mostra-se como uma aplicação atual, útil e dinâmica das tecnologias de informação no domínio da gestão de pessoas enquanto as novas tecnologias de informação e comunicação representam frequentemente mudanças significativas na vida das pessoas e, conseqüentemente, nas organizações (Reis, 2010). A internet transformou-se num meio autónomo e suficiente para a generalidade das pessoas no mercado de trabalho, quer estejam do lado da procura ou do lado da oferta (Cardoso, 2010). Cada vez mais as pessoas recorrem a este meio para a procura de oportunidades de emprego embora a consulta de jornais seja ainda uma prática recorrente. Segundo Reis (2010) este é um método de recrutamento em incremento irreversível e que se vai consagrar o meio mais eficiente de contacto entre candidatos e empregadores permitindo aumentar o fluxo de comunicação e interação entre ambos.

Atualmente as organizações centram as suas atenções na atração e retenção dos talentos altamente apetecíveis no mercado de trabalho pois é através do seu capital humano que elas se tornam competitivas no mercado. Assim, a utilização do recrutamento online torna o processo mais rápido e simples permitindo que as mesmas mantenham os seus níveis de competitividade perante os seus concorrentes (Florea & Badea, 2013).

Muito antes da propagação da tecnologia no local de trabalho, um potencial candidato a um determinado posto de trabalho tinha de preencher um pedido de admissão que era realizado em papel. Este continha várias informações do candidato como a morada, escolaridade, experiência profissional, entre outros aspetos, que seriam armazenados em papel numa pasta no departamento de RH (Kovach, Hughes, Fagan, & Maggitti, 2002). Contudo, com a proliferação das tecnologias os profissionais de RH podem agora inserir dados num sistema, atualizando quando necessário e deixando de existir a necessidade de armazenar todos os documentos de papel em pastas (Kovach *et al.* 2002). Para além disso, existem cada vez mais organizações com uma página específica para o recrutamento nos seus websites ou no seu portal da intranet (utilizado para recrutamento interno) o

que permite que as empresas tenham acesso a uma base exclusiva de candidatos, que façam uma gestão de emails enviados aos candidatos e que recebam candidaturas online. Atualmente, é frequente que estes websites de recrutamento, para além de possibilitarem entrevistas e dinâmicas de grupo online, promovam a própria organização, o acesso às informações sobre a mesma em qualquer parte do mundo e ainda publiquem as suas vagas disponíveis (Reis, 2010).

Este método de recrutamento inclui diferentes ferramentas e recursos bem como diversas formas destas poderem ser utilizadas. Segundo Reis (2010), as principais técnicas utilizadas são a base de dados de currículos, os websites especializados em ofertas de emprego, os fóruns de debate e os websites das organizações. Enquanto os portais específicos de recrutamento online têm como objetivo mediar a relação entre candidatos e empregadores através da divulgação das suas vagas disponíveis e facultando-lhes o acesso a candidatos que correspondem às suas necessidades, os websites das organizações pretendem manter um canal aberto de contacto com os potenciais colaboradores divulgando as suas necessidades de recrutamento e aceitando as ofertas espontâneas de candidaturas que surgem e vão integrando as suas bases de dados de currículos. Por sua vez, os websites das empresas de recrutamento tem como finalidade complementar os métodos mais convencionais procurando satisfazer as necessidades dos seus clientes (Cardoso, 2010).

A evolução deste método tem sido lenta e gradual à medida que acompanha o natural aumento da consciencialização no que respeita à perceção de que a visibilidade de um potencial candidato se torna muito maior através da internet. Um indicador desta expansão é o crescente número de websites de recrutamento em Portugal e, conseqüentemente, o aumento de oportunidades de negócio para diversas organizações que focam os seus esforços no recrutamento online (Reis, 2010). De acordo com um estudo do Jobvite (2014) realizado anualmente e que inclui empresas de todo o mundo, 73% dos recrutadores encontra os seus candidatos através de Redes Sociais e 60% através do website de recrutamento da sua organização. Esse mesmo estudo revela que 55% dos recrutadores já considerou os seus candidatos com base nas informações fornecidas online

e que desde que implementaram o recrutamento online a qualidade dos candidatos cresceu 44% (Jobvite, 2014). Esta tendência era já verificada no mesmo estudo realizado em 2013 que mostrava que em 2008, 78% das organizações já recorriam ao Recrutamento Online como suporte ao Recrutamento, no ano de 2011 a utilização do mesmo subia para 89% e que em 2013 já eram 94% a recorrer a este método (Jobvite, 2013). Este estudo mostra também que cerca de 50% dos recrutadores esperava recrutar mais técnicos de informática e operacionais do que engenheiros ou técnicos de marketing através do Recrutamento Online. Os resultados do Jobvite mostram ainda que o LinkedIn é a rede social mais utilizada para o recrutamento seguindo-se o Facebook e o Twitter e que o mesmo se aplica no que diz respeito à procura e contacto com candidatos, à publicação de vagas abertas na organização e a manter o contacto com potenciais candidatos futuros (Jobvite, 2014). Já no ano de 2015 esta tendência mantém-se sendo que 87% utilizam o LinkedIn, 55% o Facebook e 47% o Twitter (Jobvite, 2015). Este estudo foi também aplicado apenas no Reino Unido e verificou-se que 75% dos recrutadores utilizam o Facebook como a principal rede social no processo de recrutamento e seleção (Jobvite, 2015).

Um estudo realizado por Zanella & Pais (2014) que reuniu mais de 17.000 candidatos a emprego e mais de 1500 recrutadores de 24 países procurou conhecer o uso das redes sociais para fins profissionais e a relevância da internet no recrutamento. Com este estudo, Zanella & Pais (2014) concluíram que 73% dos participantes já recorrem ao Recrutamento Online e que as suas preferências estão entre o LinkedIn (58%) e o Facebook (28%), que as empresas de Recrutamento são as que mais recorrem ao Recrutamento Online seguindo-se as empresas de Telecomunicações e as empresas ligadas à tecnologia e ainda que as organizações com mais de 250 colaboradores são as que mais utilizam o Recrutamento Online com 82% seguidas das pequenas empresas com 69,3%.

Uma das grandes potencialidades do recrutamento online relaciona-se com a possibilidade de anunciar e aceder a oportunidades de emprego fora do país eliminando assim as limitações geográficas e originando uma nova abordagem ao mercado de trabalho não só para candidatos mas também

para empregadores. No entanto, atendendo a que este é um método muito recente, as suas potencialidades ainda não estão completamente exploradas e muitas vezes funcionam ainda como um complemento aos meios tradicionais de recrutamento não funcionando por si só (Gomes, 2011).

Uma vez que este método é uma tendência cada vez mais frequente, é necessário que os responsáveis do processo adquiram competências específicas como, por exemplo, bons conhecimentos informáticos e bons conhecimentos de pesquisa e filtragem de informação, facto que pode evitar custos com consultores de recrutamento. Assim, a definição dos perfis dos candidatos, a divulgação das vagas disponíveis e a triagem de currículos recebidos tornam-se mais fáceis devido aos automatismos criados (Reis, 2010). Os responsáveis pelos processos de recrutamento devem ainda ser detentores de competências que permitam criar e gerir os espaços nos seus websites de recrutamento ou portais de intranet projetando de forma fácil, simples e atrativa a sua utilização por parte dos candidatos (Florea & Badea, 2013).

A tecnologia é, afinal de contas, uma ferramenta que combinada com a utilização da internet permite aos profissionais de Recursos Humanos gerir o altamente competitivo e demorado processo de encontrar pessoas qualificadas e adequadas à organização (Florea & Badea, 2013).

1.4. Métodos de Seleção

A seleção de pessoas implica tomar uma decisão de escolha relativamente a um conjunto de candidatos tendo como objetivo a sua adequação a um posto de trabalho num contexto organizado e estruturado. Assim, técnicas de avaliação de conhecimentos, técnicas de procura de potencial intelectual, características comportamentais, de personalidade ou de habilidades sociais são utilizadas para escolher o candidato mais apropriado para a vaga em causa. Os métodos de seleção podem conjugar-se ou complementarem-se por forma a obter um resultado mais fiável (Machado & Portugal, 2013). Assim, podem-se destacar como métodos de seleção a análise curricular, os testes, as entrevistas, a verificação de referências, as dinâmicas de grupo e os *assessment centres*.

A análise curricular corresponde a um dos primeiros métodos utilizados na fase de seleção e visa uma pré escolha de candidatos, eliminando os que não preenchem os pré-requisitos desejados pela organização. Depois de realizada a pré-seleção, procede-se a uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um (Murini & Coradini, 2009). Este método é ainda considerado um dos mais importantes elementos de seleção uma vez que é, na maioria das vezes, o primeiro contacto entre o candidato e a empresa (Machado & Portugal, 2013).

Por sua vez, os testes (técnicas de avaliação de conhecimentos) podem definir-se como um método que consiste na aplicação de provas com o objetivo de avaliar as aptidões e características de personalidade importantes para o êxito profissional em determinada atividade ou função (Machado & Portugal, 2013). Este método de seleção é normalmente utilizado quando a função em causa é mais técnica e há uma necessidade maior de perceber os conhecimentos do candidato ou nos casos em que a função implica um relacionamento direto com clientes e fornecedores e há necessidade de perceber as aptidões individuais do candidato (Caxito, 2012).

Um método igualmente importante no processo de seleção é a entrevista visto que tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões que possam surgir na análise curricular. A entrevista tem também como objetivos recolher mais informações sobre o candidato, motivar e levar o mesmo a colaborar na clarificação de informações, formar uma opinião global mas fundamentada acerca do candidato e, em simultâneo, esclarecer e facultar informações pertinentes ao entrevistado (Machado & Portugal, 2013). Este método de seleção possibilita que o entrevistador se adapte ao entrevistado conhecendo-o, obtendo completa informação sobre ele ao mesmo tempo que garante respostas por parte do candidato e avalia a sua comunicação verbal e não-verbal. As limitações do mesmo estão ligados às condições onde decorrem as entrevistas que podem ser prejudiciais ao conforto do candidato, à inibição do entrevistado a questões delicadas e ao elevado tempo despendido caso seja necessário entrevistar um elevado número de indivíduos (Machado & Portugal, 2013).

A verificação de referências tem como objetivo obter informações profissionais e pessoais de forma a comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos em funções anteriores. As referências dos candidatos podem ser levantadas através de contactos telefónicos, email, pessoalmente ou através de cartas de referência (Murini & Coradini, 2009). Através da utilização deste método de seleção, caracterizado pela sua informalidade, é possível diferenciar os candidatos que se encontrem em igual circunstância quando avaliados sobre outros aspetos. No entanto, as referências carecem de alguma validade uma vez que são, tendencialmente, em tom positivo e mais favoráveis quando entregues ao candidato e não ao potencial empregador (Cunha, et al., 2010).

Com o recurso às dinâmicas de grupo procura-se promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, estimulando-os a uma participação ativa e propondo a experiência de situações semelhantes às atividades que irão exercer nas suas funções. As dinâmicas de grupo têm como objetivo observar as atitudes, a postura, o relacionamento interpessoal, os traços de personalidade, os interesses e o comprometimento com a tarefa. Nas dinâmicas de grupo pretende-se conhecer melhor o candidato através da identificação ou esclarecimento de alguns traços de personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberiam (Murini & Coradini, 2009). Segundo Cunha, et al. (2010), as dinâmicas de grupo apresentam como vantagens a sua proximidade com a realidade da função tornando-as bem acolhidas pelos candidatos e pela adequação a tarefas observáveis e fisicamente desempenhadas. No entanto, a aplicação das dinâmicas de grupo é por vezes difícil e demorada (caso haja um grande número de candidatos), podem ser pouco apropriadas para medir competências cognitivas e o custo pode ser elevado.

Os *assessment centers* (centros de avaliação) visam determinar em que medida os candidatos possuem determinadas aptidões baseando-se na observação de comportamentos em situação de laboratório tentando reproduzir o mais fielmente possível a realidade (Machado & Portugal, 2013). Os centros de avaliação são um método de seleção que tem como particularidade o facto de agregar diferentes técnicas de avaliação e, em

simultâneo, recorrer a vários avaliadores que observam os comportamentos dos candidatos procurando aumentar a objetividade da avaliação. A riqueza deste método está no cruzamento de informação sobre múltiplas situações e dimensões comportamentais e competências observáveis. A vulnerabilidade dos *assessment centers* prende-se com a longa duração do exercício, à necessidade de mobilizar um número considerável de observadores e/ou interlocutores e com o facto de apenas fazer sentido ser aplicado num grupo significativo de candidatos (Machado & Portugal, 2013).

A maioria dos métodos de seleção apresentados podem ser realizados em frente a computadores ou através da web e têm a vantagem de reduzir custos, não exigirem a presença do indivíduo em determinado local e permitirem o cálculo imediato de resultados (Cunha, et al., 2010). Desta forma, podemos perceber a influência que as novas tecnologias têm sobre os métodos de seleção além da influência que exercem sobre o recrutamento como já mencionamos no ponto anterior.

Capítulo Dois - Tecnologias de Informação e Comunicação

2.1. Conceitos e evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação

A informação é um dos principais recursos que uma organização possui para fazer face às contínuas exigências do mercado e, em última análise, ao seu próprio sucesso. Em consequência deste facto e da notória evolução dos mercados, a pressão dos consumidores e dos concorrentes trouxe a necessidade de serem desenvolvidos constantemente novos processos com o objetivo de maximizar a capacidade de informação. Desta forma, este desenvolvimento contribui para uma maior qualidade, produtividade, rapidez e sustentabilidade nas empresas dando origem às Tecnologias de Informação e Comunicação (Sousa, 2009).

O conceito de Tecnologias de Informação e Comunicação surge como um conjunto de conhecimentos refletidos em equipamentos e programas utilizados quer a nível pessoal quer a nível profissional. Uma das suas características fundamentais consiste no facto de permitir que apenas um meio eletrónico de comunicação suporte todo o tipo de informação possível de digitalizar incluindo os tradicionais documentos de texto, imagens, áudio ou vídeo. Deste modo, as Tecnologias de Informação e Comunicação são um importante elemento de conceção e suporte da comunicação empresarial para atividades que vão desde o simples arquivo ao email ou ao teletrabalho (Sousa, 2009).

As Tecnologias de Informação e Comunicação podem ainda ser definidas como métodos, procedimentos e equipamentos utilizados para processar a informação e comunicar (Afonso, 2010). Com a Revolução Informática ou Terceira Revolução foram sendo desenvolvidos estes novos métodos de processar a informação que surgiram gradualmente desde a segunda metade da década de 70. Estas tecnologias agilizaram e tornaram menos palpável o conteúdo da comunicação, por meio da digitalização e da comunicação em redes para a captação, transmissão e distribuição das informações, que podem assumir a forma de texto, imagem estática, vídeo ou som (Afonso, 2010).

Segundo Afonso (2010) as Tecnologias de Informação e Comunicação têm essencialmente três áreas de aplicação: a computacional, a comunicação e a área de controlo e automação. A área computacional está diretamente ligada a cálculos e operações lógicas com facilidade, rapidez e fiabilidade seguindo instruções que são introduzidas. A área da comunicação permite a interação entre dois ou mais intervenientes em termos de transmissão e receção de informação. A área de controlo e automação relaciona-se com o controlo de processos e instrumentos da indústria como, por exemplo, a robótica.

Ao longo do tempo as Tecnologias de Informação e Comunicação têm sido cada vez mais intensamente utilizadas para diversos fins. Quer indivíduos quer as organizações utilizam-nas para acompanhar as constantes transformações do mercado em que atuam e para competirem nos mesmos. Atendendo a estes factos, torna-se evidente que as Tecnologias de Informação e Comunicação não podem, nos dias de hoje, ser dissociadas de qualquer atividade, sendo um instrumento fundamental de apoio às organizações (Rossetti & Morales, 2007).

Contudo, as Tecnologias de Informação e Comunicação não são uma ferramenta apenas dos dias de hoje. Já nos anos 50 e 60 existiam sistemas de processamento eletrónico de dados, ou seja, processamento de transações, manutenção de registos e aplicações tradicionais (Rossetti & Morales, 2007). Entre os anos 60 e 80 as Tecnologias de Informação e Comunicação eram também utilizadas para relatórios administrativos de informações pré-estipuladas para apoio nas tomadas de decisão (Rossetti & Morales, 2007). Nesta época, os sistemas de informação estavam direcionados para a gestão com preocupações ao nível da gestão de topo e intermédia nas várias áreas funcionais das organizações concentrando-se nos diversos processos de gestão das mesmas (Gouveia & Ranito, 2004).

Ao longo dos anos 80 e 90 as Tecnologias de Informação e Comunicação assumem-se como um apoio direto à produtividade em busca da vantagem estratégica e competitiva (Rossetti & Morales, 2007). Durante estes anos há também um crescente foco na comunicação que se torna a função mais importante na organização uma vez que chega a atingir 80% das atividades diárias de qualquer organização (Gouveia & Ranito, 2004). A partir

dos anos 90, as Tecnologias de Informação e Comunicação passam a ser direcionadas para a empresa e para a colaboração entre organizações incluindo a intranet e outras redes empresariais e mundiais (Rossetti & Morales, 2007).

Assim, a percepção de que as Tecnologias de Informação e Comunicação têm impacto nos negócios e na organização da vida na sociedade é cada vez maior e nota-se uma crescente consciencialização de que estas se tornaram um recurso estratégico e, em simultâneo, proporcionam evolução e modificações no comportamento competitivo, na organização, na estrutura e na funcionalidade das empresas.

2.2. Redes Sociais e Websites de Recrutamento

O conceito de rede social surgiu a partir do espaço virtual e, apesar de terem emergido como um meio de comunicação interpessoal, cada vez mais as empresas têm vindo a olhar para as redes sociais como uma ferramenta de recrutamento (Vieira, 2010).

Uma rede social é uma estrutura social composta por pessoas ou organizações que se conectam por um ou mais tipos de relações e que partilham valores e objetivos comuns (Vieira, 2010). O facto de existir abertura e permeabilidade na descrição das redes facilita os relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os seus participantes (Vieira, 2010).

O aparecimento das redes sociais na internet veio originar novas formas de procurar oportunidades de trabalho. Cada vez mais as pessoas encaram as redes sociais como um meio para conhecer potenciais candidatos a determinadas funções (Reis, 2010). Nos dias de hoje é muito comum para uma pessoa pertencer a uma rede social e conseguir comunicar facilmente com outras pessoas em qualquer parte do mundo e, com esta nova realidade, também o mercado de trabalho atingiu uma proporção global visto que os perfis pessoais e profissionais estão ao alcance de qualquer pessoa com acesso à internet (Moura, 2014).

Os empregadores, cientes da popularidade das redes sociais começaram a utilizar as informações pessoais disponíveis nas mesmas para tomar as suas decisões de contratação. Assim, podem ter conhecimento de

assuntos relacionados com os candidatos que geralmente estão fora dos limites das entrevistas de recrutamento. As redes sociais já foram referidas como uma moda passageira. Contudo, hoje em dia, estas demonstram exatamente o contrário e a utilização das mesmas está a aumentar drasticamente. As mais populares, ou seja, as que têm um maior número de utilizadores registados são o Facebook, My Space, Twitter e LinkedIn (Vieira, 2010).

O Facebook é uma rede social onde os seus membros interagem entre si e onde os utilizadores visitam os perfis, estabelecem amizades e contactos, vêem fotografias, imagens e vídeos, deixam comentários e enviam mensagens entre si. Por sua vez, o My Space é um serviço da rede social que utiliza a Internet para comunicação online através de uma rede interativa de fotografias, blogs e perfis de utilizador. Esta rede social inclui ainda um sistema interno de email, fóruns e grupos. Já no Twitter cada utilizador dispõe de uma página pessoal com mensagens e as suas atualizações são exibidas no perfil em tempo real ao mesmo tempo que são enviadas a outros utilizadores que se tenham assinalado como seguidores. A rede social LinkedIn tem uma maior utilização a nível profissional e permite aos seus membros identificar o trabalho que exercem, encontrar e manter o contacto com atuais e antigos colegas ou até conhecer mais profissionais da mesma área de trabalho. Esta rede foi desenvolvida para armazenar currículos entre outras informações e ajudar na procura de emprego e de empregados tornando-se a maior rede social profissional utilizada por empresas de todo o mundo (Vieira, 2010).

O facto das redes sociais não terem como principal objetivo a procura de emprego, faz com que os seus utilizadores apresentem nelas informações como interesses, atividades, pensamentos entre outras de uma forma descontraída. Por este motivo, o recrutador pode adquirir outros conhecimentos sobre os candidatos que vão além das formalidades dos currículos e entrevistas (Neto, Dias, Ramos, Martins, & Neto, 2015).

Segundo Sambhi (2009), a incorporação das redes sociais nos processos de recrutamento passará a ser uma obrigação para que os profissionais de Recursos Humanos possam aproveitar a mudança provocada pela revolução das redes sociais como uma oportunidade para

redefinir a indústria e como encontrar o talento que as organizações precisam reter para terem sucesso no futuro (Sambhi, 2009).

A existência de websites específicos para recrutamento que se dedicam às carreiras e à procura de emprego é também de igual importância. Estes websites são utilizados pelas empresas que, através dos motores de busca dos mesmos, podem obter currículos de candidatos com o perfil que procuram. Exemplos destes websites são o Monster, Headhunter, CareerBuilder, Net.emplo, Trovit, Tiadro, The Talent City, entre outros (Vieira, 2010).

Estes portais de emprego são compostos por bases de dados com ofertas de trabalho agrupadas por áreas funcionais. As organizações podem divulgar as suas vagas de forma a obterem um maior número de visualizações e, conseqüentemente, maior número de candidaturas (Matosinhos, 2012). Dado que são websites especializados, cada vez mais, atribuem aos seus utilizadores um domínio dando-lhes a possibilidade de serem alertados através de email quando surgem oportunidades de emprego que se adequem ao perfil que, previamente, definiram. É igualmente através destes websites que podem adquirir informações sobre as empresas que estão a recrutar (Reis, 2010).

Em suma, é devido à crescente expansão das Tecnologias de Informação e Comunicação que o potencial de processos como o Recrutamento e Seleção é desenvolvido e aperfeiçoado (Cardeira, 2011). Desta forma, podemos verificar que esta temática se torna cada vez mais pertinente de ser estudada e, por isso, foi o tema escolhido para o estudo em questão. No capítulo seguinte, iremos apresentar o estudo empírico desenvolvido sobre este tema.

Parte II – Estudo Empírico

Capítulo Um – Metodologia de Estudo

1.1. Opção Metodológica

O método de investigação utilizado neste estudo será o quantitativo visto que se caracteriza pela medida de variáveis e pela obtenção de resultados numéricos suscetíveis de serem generalizados a outras populações ou contextos (Fortin, Côté, & Filion, 2009), visando explicar e prever o fenómeno estudado através da medida de variáveis e pela análise dos dados obtidos. Segundo Coutinho (2014), a investigação quantitativa procura comprovar estatisticamente as hipóteses e generalizar os resultados dos estudos visto que se baseiam em grandes amostras e se fundamentam no pressuposto de que a realidade social é repetível. Este tipo de investigação pressupõe que os resultados obtidos podem ser utilizados a nível prático e para a melhoria em situações particulares. Desta forma, a utilização deste método é vantajosa por permitir interrogar um grande número de pessoas possibilitando a obtenção de dados confiáveis que podem ser generalizados para uma população maior e permitir que a variância seja controlada enquanto diminuem o custo e tempo das investigações (Santos, 1999).

Atendendo a todos estes critérios e à investigação que se pretende desenvolver, foi formulada a seguinte questão de investigação: “Qual o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção?”. O presente estudo tem como objetivo geral conhecer o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção para o qual foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1 - Conhecer os aspetos de melhoria no processo de Recrutamento e Seleção com a utilização do Recrutamento Online;

2 - Conhecer os aspetos procurados nos candidatos através do Recrutamento Online;

3 – Identificar as redes sociais mais utilizadas no Recrutamento Online;

4 - Identificar os motivos que levam à não utilização do Recrutamento Online no processo de Recrutamento e Seleção.

Para o estudo em questão foram definidas a variável independente – Tecnologias de Informação e Comunicação – e a variável dependente – Recrutamento e Seleção.

1.2. Procedimento de recolha de informação

O presente estudo foi realizado seguindo o método quantitativo e, por isso, foi elaborado um questionário com a designação “As Tecnologias de Informação e Comunicação no Recrutamento e Seleção” (Anexo 1). Atendendo aos factos estudados sobre o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação nos processos de Recrutamento e Seleção foram sendo elaboradas questões com várias hipóteses de escolha tendo sempre em conta a investigação realizada anteriormente. Assim, este inquérito é composto por trinta e duas questões divididas em seis grupos das quais doze questões são de caracterização sócio - demográfica. O primeiro grupo de questões relaciona-se com a caracterização da empresa participante. Este grupo é constituído por cinco questões (atividade económica da organização, número de colaboradores, ano de fundação, localização e nacionalidade da organização) que permitem conhecer alguns aspetos sobre as organizações participantes no nosso estudo. Estas questões dividem-se em duas questões nominais, uma dicotómica e duas ordinais.

O segundo grupo de questões destina-se à obtenção de dados sobre o representante da organização que respondeu ao inquérito. Este grupo é constituído por sete perguntas: função que exerce na empresa (nominal), tempo de permanência na função (ordinal), sexo (dicotómica), estado civil (nominal), habilitações literárias (ordinal) e área de formação (nominal).

O questionário aplicado incluía um terceiro grupo de questões sobre o processo de Recrutamento e Seleção constituído por três questões em que utilizamos uma escala de Likert de 0 a 4 em que 0 é “Não Utilizamos” e 4 corresponde a “Muito Frequentemente” e duas de escolha múltipla com quatro opções cada (nominal).

O grupo seguinte de perguntas, constituído por onze questões, estava relacionado com o Recrutamento Online. Este grupo incluía quatro questões de escolha múltipla (nominal), uma questão de categoria dicotómica, três questões com uma escala de Likert de 0 a 4 em que 0 é “Discordo Totalmente” e 4 corresponde a “Concordo Totalmente” e as restantes questões também com uma escala de Likert de 0 a 3 com diferentes tipos: em que o 0 é “Nenhuma Frequência” e 3 “Muita Frequência”; em que 0 é “Nada Importante” e 3 “Muito Importante” e em que 0 é “Nada Satisfeito” e 3 corresponde a “Muito Satisfeito”.

O quinto grupo de questões inclui quatro perguntas sobre a utilização das Redes Sociais no processo de Recrutamento e Seleção. As questões deste grupo dividem-se entre três perguntas de escolha múltipla (duas nominais e uma dicotómica) e uma questão com escala de Likert em que 0 é “Nada Importante” e 3 “Muito Importante”.

O último grupo de questões inclui apenas duas questões (uma de escolha múltipla – nominal – e uma com escala de Likert em que 0 é “Nada Importante” e 3 “Muito Importante”) que têm como objetivo conhecer os motivos da não utilização do Recrutamento Online e a importância de alguns aspetos relacionados com este método para os participantes que não fazem dele prática no processo de Recrutamento e Seleção.

Após a elaboração do questionário, o mesmo foi divulgado através de um email (Anexo 2) com o link direcionado ao mesmo e com o consentimento informado (Anexo 3) para a utilização dos dados no presente estudo. O email em questão foi enviado cerca de 10 vezes para as 350 empresas ao longo do ano de 2015. Com esta ação conseguimos obter 112 respostas e todas foram consideradas válidas.

1.3. Hipóteses de estudo

As hipóteses podem ser consideradas como respostas provisórias a uma pergunta, neste caso, à questão de investigação formulada anteriormente e estas procuram orientar a investigação fornecendo critérios para a recolha de dados que confrontando-as com a realidade (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Para o nosso estudo, foram formuladas as seguintes hipóteses tendo em consideração a questão de investigação apresentada:

1. A utilização do Recrutamento Online relaciona-se com função a recrutar.
2. As empresas com mais de 250 colaboradores são as que mais recorrem ao Recrutamento Online.
3. A atividade económica da empresa está relacionada com a utilização do Recrutamento Online.
4. A idade da pessoa que está a fazer o recrutamento tem influência na utilização das redes sociais durante o processo de Recrutamento.
5. A nacionalidade da empresa relaciona-se com a utilização do Recrutamento Online.
6. A utilização do Recrutamento Online está relacionada com o tempo do processo de Recrutamento.

1.4. Amostra de estudo

Para a aplicação do questionário elaborado foi considerada como população para o presente estudo as empresas do Norte e Centro de Portugal. Para a definição da amostra optamos pela amostragem estratificada que, segundo defende Guimarães (2008), em muitos casos a população divide-se em estratos que podem adotar comportamentos diferentes tendo, contudo, comportamentos razoavelmente homogéneos dentro de cada estrato.

O estudo foi aplicado a 350 empresas aleatórias de diversas áreas. As empresas estavam incluídas em três estudos estatísticos das maiores empresas do Norte e Centro de Portugal: “*250 Maiores Empresas do Distrito do Porto*” (Pinto, Costa, & Queiroz, 2011), “O Ranking das 1000 Maiores Empresas” (Company, 2015) e o estudo “*1000 Maiores Empresas*” (Económico, 2014). Para a amostra recorreremos ainda às cartas regionais de competitividade das várias regiões do Norte e Centro de Portugal (Portuguesa, 2012). Atendendo ao facto de algumas respostas terem sido consideradas inválidas e ainda ao facto de as empresas não responderem ao

questionário em tempo útil, a amostra final do estudo é composta por 112 empresas.

Desta forma, seguindo o método quantitativo e a técnica de amostragem estratificada, das 112 empresas participantes mais de 50% (n=63) das mesmas são grandes empresas, 29,1% (n=32) são médias empresas e 13,6% (n=15) são pequenas empresas. As empresas participantes apresentam assim uma média de 1250 colaboradores e uma moda de 150 colaboradores. Das empresas participantes 61,6% (n=69) são nacionais e as restantes 38,4% (n=43) são internacionais sendo que 51,4% (n=56) têm como atividade económica a indústria de transformação seguindo-se o comércio, manutenção e reparação de veículos automóveis e a construção com 9,2% (n=10) e 8,3% (n=9) respetivamente. A atividade dos participantes divide-se ainda entre 6,4% (n=7) terem como atividade económica os serviços administrativos e de apoio, com igual percentagem de 4,6% (n=5) seguem-se as atividades de consultoria, técnicas e similares bem como as atividades ligadas ao alojamento, restauração e similares. Também com igual percentagem estão as atividades de transporte e armazenagem e as atividades ligadas à educação com 3,7% (n=4) cada uma. As atividades de captação, tratamento e distribuição de água correspondem a 2,8% (n=3) das empresas participantes e outras atividades e serviços correspondem a 1,8% (n=2). Com apenas uma ocorrência, ou seja, 0,9% (n=1) estão as atividades de informação e comunicação, as atividades financeiras e de seguros, a administração pública e defesa e ainda as atividades de saúde humana e apoio social (ver Gráfico 1). Tal como já foi referido, a população do estudo era constituída pelas empresas do Norte e Centro de Portugal sendo que, 43,8% (n=49) das empresas participantes são do distrito do Porto seguindo-se 16,1% (n=18) do distrito de Braga e 13,4% (n=15) de Aveiro. O distrito de Lisboa corresponde a 12,5% (n=14) das empresas participantes surgindo de seguida Leiria e Castelo Branco com 5,4% (n=6) e 4,5% (n=5) respetivamente. Por último, com 1,8% (n=2) surgem as empresas participantes do distrito de Coimbra e com 0,9% (n=1) surge o distrito de Santarém, Viana do Castelo e Vila Real respetivamente. O último ponto de caracterização das empresas participantes está relacionado com o ano de fundação da empresa mostrando-nos a sua antiguidade e conclui-se que o

ano de fundação varia entre 1800 e 2013 sendo que a sua moda é 1972, ou seja, várias empresas participantes têm 40 anos de antiguidade.

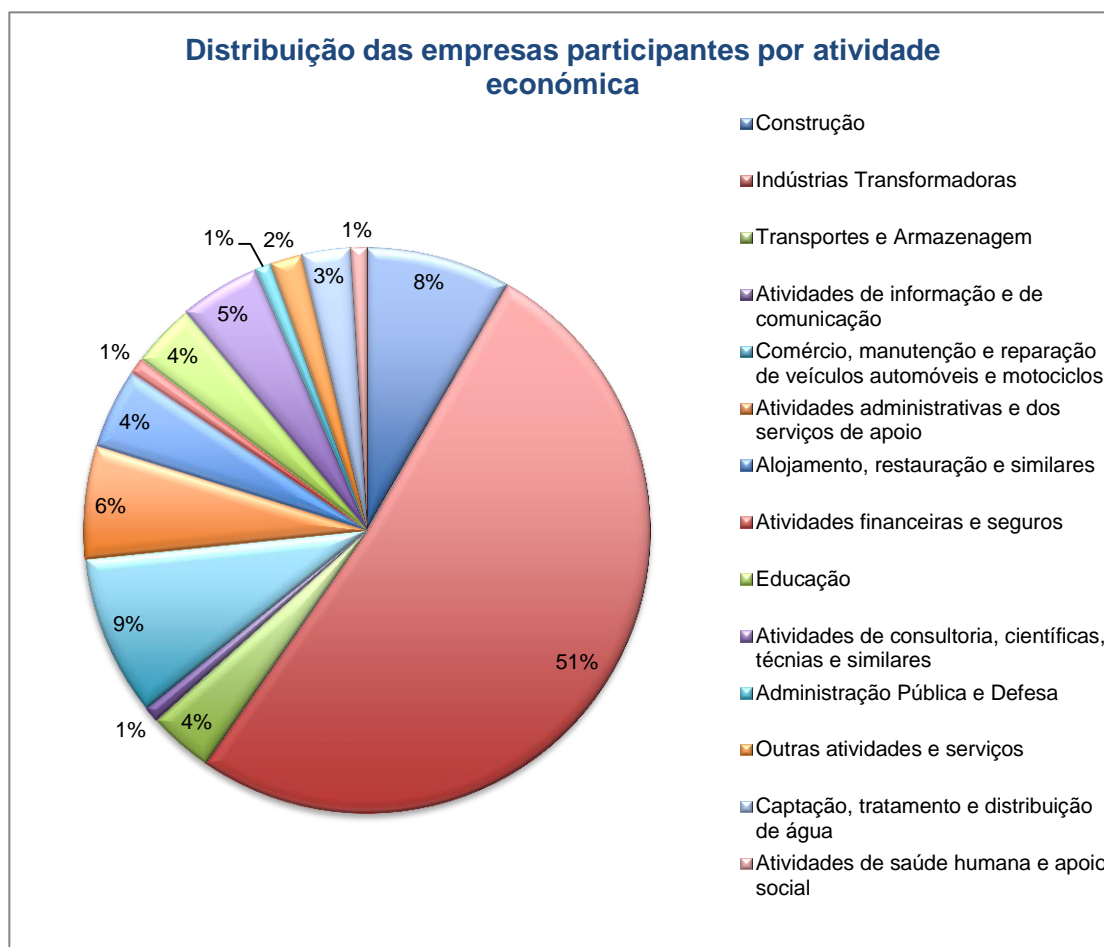


Gráfico 1 -Distribuição das empresas participantes por atividade económica

No que respeita ao responsável pela resposta do inquérito, a primeira questão de caracterização do mesmo estava ligada à função que este ocupa na empresa. Assim, dos inquiridos, 38,7% (n=43) ocupam o cargo de Diretor de Recursos Humanos e outros 38,7% (n=43) exercem a função de Técnico de Recursos Humanos. Representando 5,4% (n=6) dos inquiridos surge a função de Técnico de Recrutamento e com 3,6% (n=4) surge a função de Diretor Geral e Diretor Administrativo. Com uma menor representação nos inquiridos surge a função de Diretor de Comunicação com 2,7% (n=3) e ainda as funções de Assistente Administrativa, Técnico de Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho, Diretor de Qualidade e Outras Funções com 1,8% (n=2) cada uma. No que concerne ao tempo de antiguidade na função, foi

possível apurar que a média de antiguidade é de aproximadamente 9 anos e a moda é de 8 anos.

Relativamente aos responsáveis pelas respostas do inquérito também foi possível concluir que a maioria são do sexo feminino com 73,2% (n=82) e os restantes 26,8% (n=30) são do sexo masculino. No que respeita à idade dos participantes, a mesma varia entre os 23 anos e os 61anos originando uma média de 38 anos (DP=9). Relativamente ao estado civil dos representantes das empresas, mais de metade dos participantes é casado correspondendo a 51,8% (n=58), 34,8% (n=39) dos inquiridos é solteiro, 9,8% (n=11) têm como estado civil a união de facto e apenas 3,6% (n=4) é divorciado. Relativamente às habilitações literárias dos participantes, 71,4% (n=80) possuem uma Licenciatura, 22,3% (n=25) têm um Mestrado e os restantes 6,3% (n=7) têm o 12ºAno. Para finalizar a caracterização dos representantes da empresa na resposta ao inquérito podemos ainda apurar que as principais áreas de formação dos participantes são a Gestão de Recursos Humanos com 40,9% (n=45) dos participantes, a Psicologia com 20% (n=22) e a Contabilidade com 11,8% (n=13). Os restantes participantes têm áreas de formação bastante distintas que podem ser consultadas no Gráfico 2.

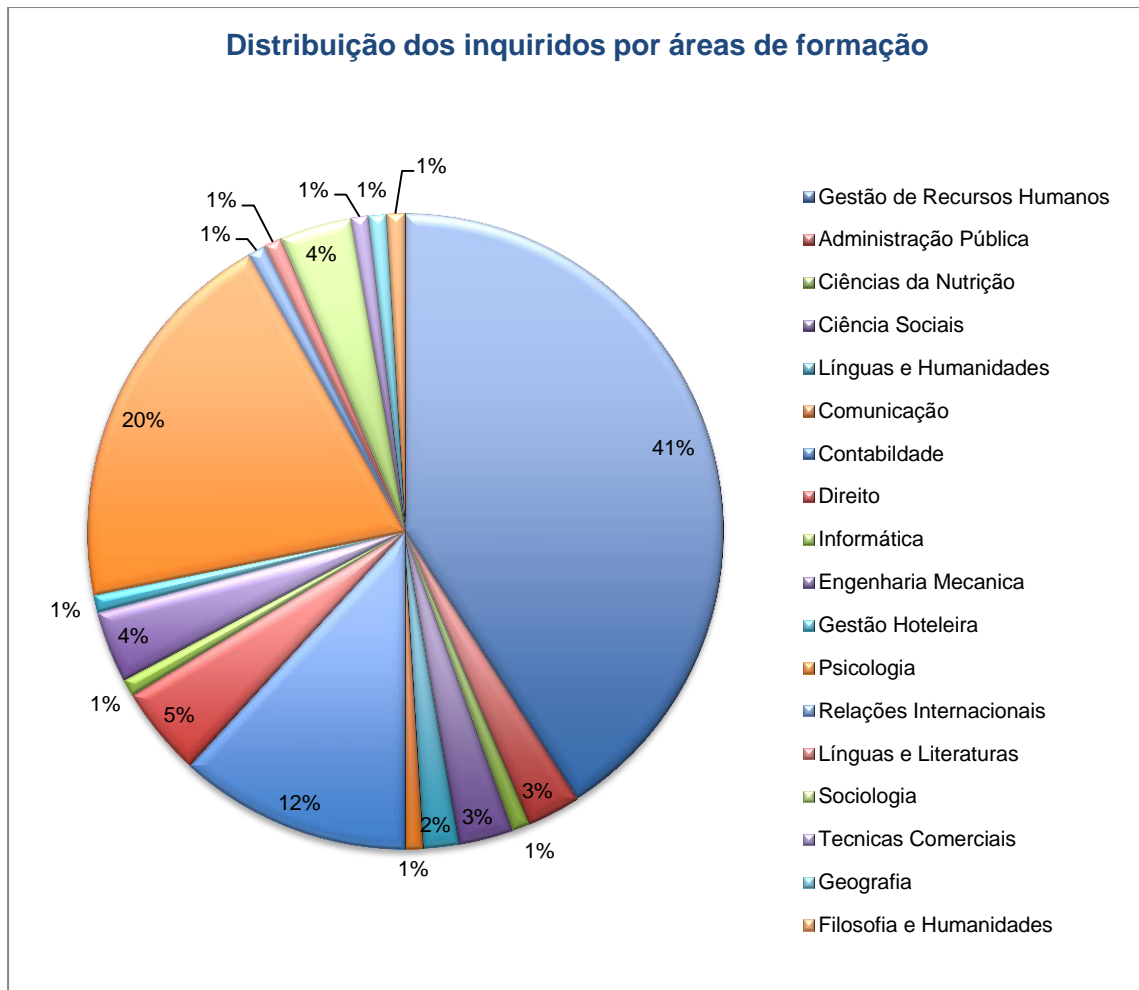


Gráfico 2 - Distribuição dos representantes da organização por áreas de formação

1.5. Procedimento de análise de dados

O tratamento dos dados recolhidos através do questionário foi realizado através do software SPSS. Após a inserção de dados e classificações dos mesmos foi realizada uma análise para todas as questões colocadas procurando saber as frequências, médias, modas, medianas, mínimos e máximos que suportaram a apresentação de resultados.

No que diz respeito aos testes das hipóteses apresentadas anteriormente, foi possível concluir que uma se verifica e que as restantes não se verificam. Relativamente à hipótese “A utilização do Recrutamento Online relaciona-se com a função a recrutar”, foi realizado o teste do Qui-Quadrado associando a variável Recrutamento Online e a variável da função a recrutar.

A segunda hipótese apresentada, “As empresas com mais de 250 colaboradores são as que mais recorrem ao Recrutamento Online” relaciona o número de colaboradores com a utilização do Recrutamento Online. Para esta hipótese recorreu-se ao teste do Ponto Bisserial.

Para a hipótese “A atividade económica da empresa está relacionada com a utilização do Recrutamento Online” relacionamos a variável CAE com o Recrutamento Online recorrendo ao teste do Qui-Quadrado.

Para a análise da hipótese “A idade da pessoa que está a fazer o recrutamento tem influência na utilização das redes sociais durante o processo de Recrutamento” foi realizado o teste do Ponto Bisserial relacionando a idade do inquirido com a utilização das redes sociais.

A quinta hipótese apresentada “A nacionalidade da empresa relaciona-se com a utilização do Recrutamento Online” pretendia relacionar o Recrutamento Online com a nacionalidade da empresa. Para esta hipótese foi feito o teste do Qui-Quadrado.

A última hipótese formulada, “A utilização do Recrutamento Online está relacionada com o tempo do processo de Recrutamento” pretendia relacionar as variáveis Recrutamento Online e a variável duração de um processo de Recrutamento e Seleção. Para o efeito foi realizado o teste do Ponto Bisserial.

Capítulo Dois – Apresentação de Resultados

Este capítulo destina-se à apresentação dos resultados obtidos através do estudo realizado. Após a análise e tratamento dos dados no software SPSS, conforme foi anteriormente referido, iremos proceder à exposição dos dados obtidos.

A primeira questão do inquérito está relacionada com a utilização do Recrutamento Interno, Externo e Misto e com a frequência da sua utilização nas empresas. Desta forma, podemos apurar que o Recrutamento Externo é o tipo de recrutamento utilizado com mais frequência (ver Gráfico 3) correspondendo a 54,9% (n=56). No que respeita ao Recrutamento Misto, as empresas participantes referem utiliza-lo com pouca frequência correspondendo a 39,6% (n=40) assim como o Recrutamento Interno com 38,2% (n=39).



Gráfico 3 - Frequência de utilização do Recrutamento Interno, Externo e Misto

Quando questionamos as empresas participantes sobre os cargos que recrutam com mais frequência na organização, mais de metade das empresas participantes, ou seja, 72,7% (n=80) recruta com mais frequência para cargos operacionais. O recrutamento de cargos administrativos e de chefia aparecem com menos representatividade, ou seja, 8,2% (n=9) e 6,4%

(n=7) respectivamente. O processo de recrutamento para os restantes cargos surge com menos significância conforme se pode verificar no Gráfico 4.



Gráfico 4 - Frequência dos processos de Recrutamento por cargos a recrutar

No que respeita ao tempo de duração de um processo de Recrutamento e Seleção, registamos que 42% (n=47) das empresas participantes demora mais de um mês a recrutar um novo colaborador e que 26,8% (n=30) demora menos de um mês. Relativamente a este ponto observamos ainda que 21,4% (n=24) demora cerca de duas semanas a recrutar um novo colaborador enquanto 9,8% (n=11) recruta em aproximadamente uma semana.

No quarto grupo de perguntas do questionário, relacionadas com o Recrutamento Online, começamos por questionar às empresas participantes se consideram o Recrutamento Online um método de recrutamento em crescente expansão e apenas 0,9% (n=1) discordaram totalmente com esta afirmação e 10,7% (n=12) apenas discordaram. Os restantes intervenientes concordam com a afirmação, 42% (n=47) ou concordam totalmente com a mesma perfazendo um total de 46,4% (n=52).

Quando as empresas participantes são questionadas sobre a possibilidade do Recrutamento Online substituir definitivamente os métodos tradicionais de Recrutamento, 43,8% (n=49) discordam desta afirmação e 19,6% (n=22) discorda totalmente. As restantes empresas participantes concordam com a mesma perfazendo 25,9% (n=29) de concordância e 10,7% (n=12) de concordância total.

Relativamente ao facto de o Recrutamento Online ser, num futuro breve, o único método de recrutamento utilizado nas organizações, mais de metade das empresas participantes discorda da mesma, isto é, 33% (n=37) discorda da afirmação e 30,4% (n=34) discorda totalmente. Desta forma, 29,5% (n=33) concordam que o Recrutamento Online possa ser o único método utilizado nas organizações e 7,1% (n=8) concordam totalmente com esta afirmação.

No que se reporta à utilização do Recrutamento Online num processo de Recrutamento e Seleção, 60,7% (n=68) afirma que o Recrutamento Online é um complemento dos métodos tradicionais de recrutamento, enquanto 19,6% (n=22) apontam o mesmo apenas como uma fonte de pesquisa. Os restantes participantes dividem-se entre afirmar que o Recrutamento Online é um substituto dos métodos tradicionais ou que este método é inexistente na organização conforme podemos observar no Gráfico 5.

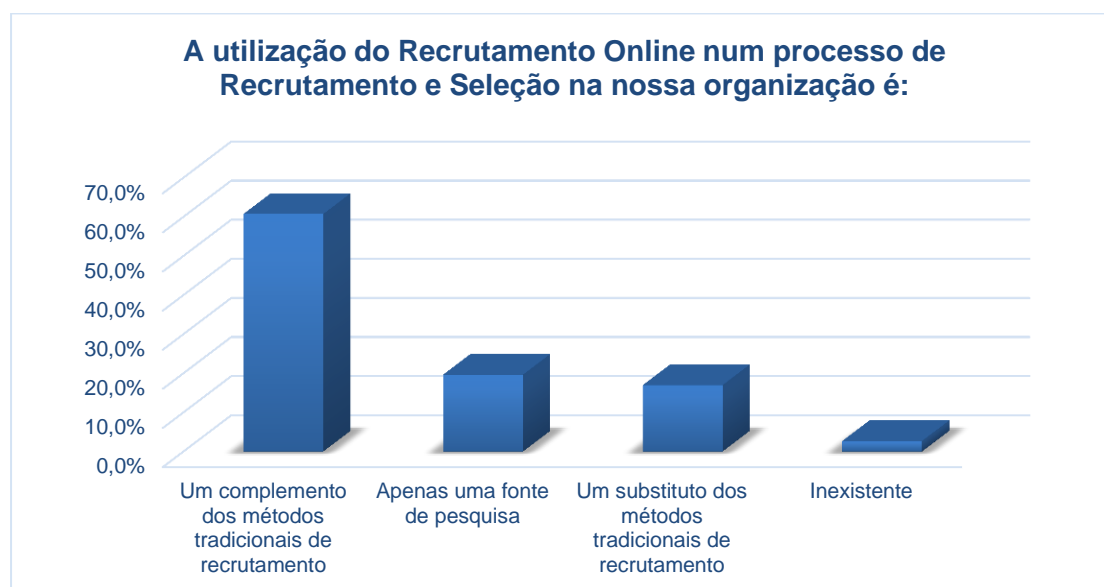


Gráfico 5 - Perspetiva de utilização do Recrutamento Online nas organizações

A questão seguinte do questionário estava ligada à utilização do Recrutamento Online num processo de Recrutamento e Seleção. Face a esta questão, 79,8% (n=87) das empresas participantes afirma utilizar este método enquanto 19,6% (n=22) não recorre ao mesmo.

Dos utilizadores do Recrutamento Online, 78,2% (n=68) afirmam que recrutam com igual frequência candidatos do sexo feminino e masculino enquanto 16,1% (n=14) afirma que recruta mais candidatos do sexo masculino e apenas 5,7% (n=5) mais candidatos do sexo feminino. Destes utilizadores, 60,9% (n=53) afirma também que recruta com mais frequência candidatos entre os 18 e os 30 anos e 39,1% (n=34) entre os 31 e os 50 anos.

No que diz respeito à questão sobre as fontes de Recrutamento Online que utilizam, podemos observar que a página de recrutamento no website oficial da organização é das fontes mais utilizadas com 39,1% (n=34) bem como a publicação de anúncios em websites de recrutamento correspondendo a 56,3% (n=49) das empresas participantes. A fonte de pesquisa no Recrutamento Online que se destacou pela sua não utilização foi o recurso a redes sociais com 32,2% (n=28) das empresas participantes (ver Gráfico 6).

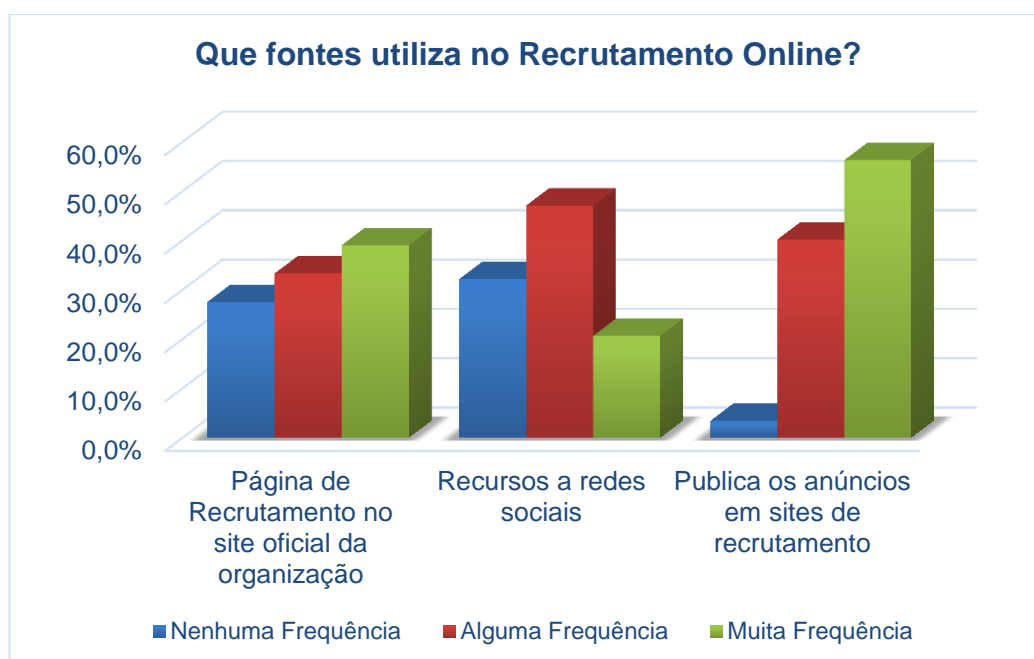


Gráfico 6 - Frequência de utilização de fontes de Recrutamento Online

As empresas participantes foram também questionadas sobre quais os aspetos de melhoria nos processos de recrutamento com o recurso ao Recrutamento Online sendo que 34,9% (n=30) dos mesmos afirma que o tempo de contratação e a quantidade de candidatos são os aspetos de melhoria. Ainda na mesma questão 17,4% (n=15) aponta apenas a quantidade de candidatos e 11,6% (n=10) o tempo de contratação. A referência dos candidatos em conjugação com outros aspetos é também referida como uma melhoria mas com um resultado menos expressivo conforme se pode observar no Gráfico 7.

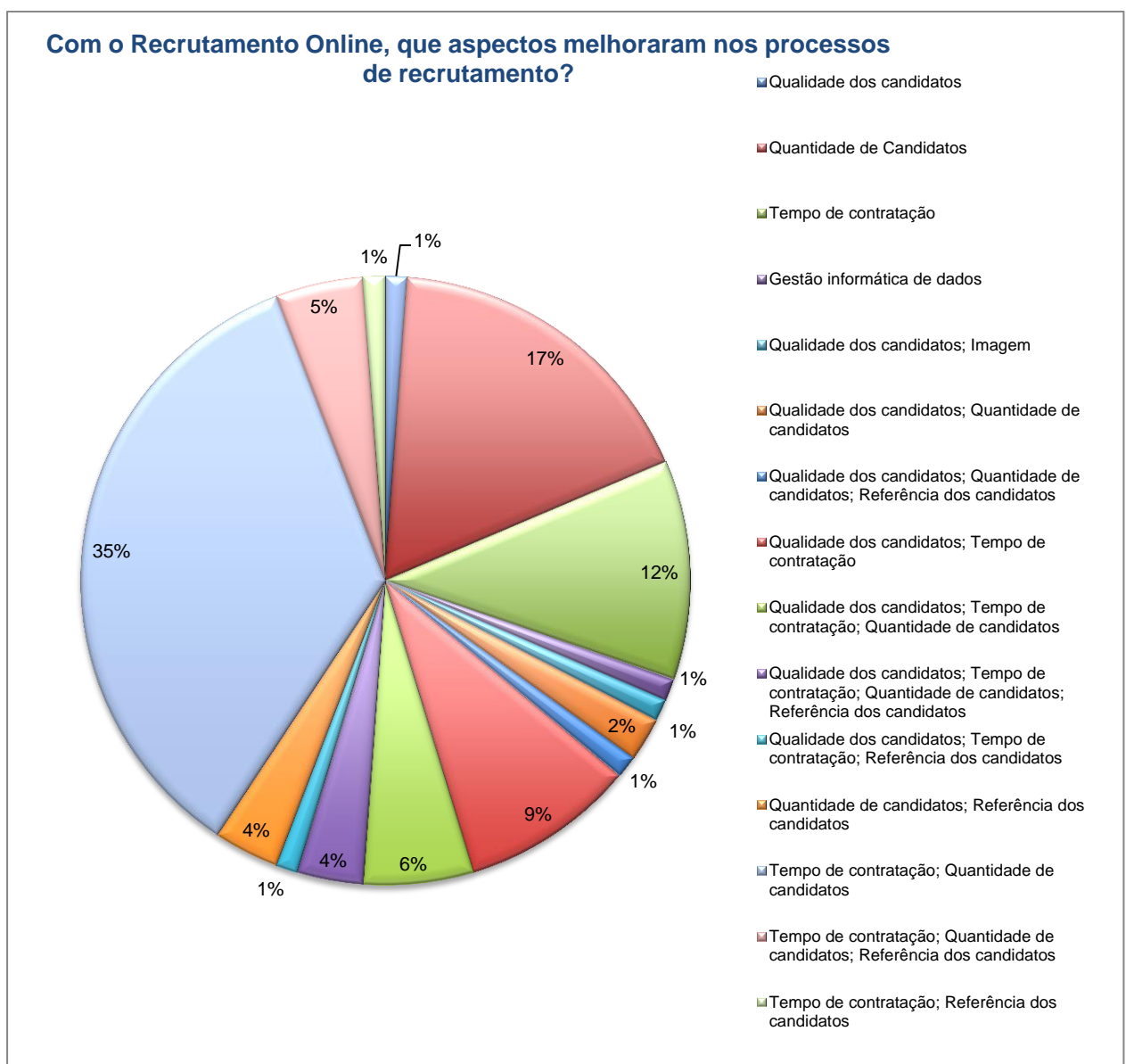


Gráfico 7 - Aspectos de melhoria com o Recrutamento Online

A questão seguinte estava relacionada com a importância de alguns aspetos sobre o Recrutamento Online que foram transformados em itens tais como: a disponibilização das vagas em vários websites em simultâneo, o processo de recrutamento ser mais impessoal, a disponibilização da informação durante 24h por dia, o tempo do processo de recrutamento ser reduzido, as pessoas sem internet ficarem excluídas, a informação sobre vagas disponíveis atingir um elevado número de pessoas, os custos do processo de recrutamento serem reduzidos, a exclusão de candidatos que não credibilizam a internet, a agilização da comunicação entre os candidatos e a organização e o excesso de currículos recebidos. Nesta questão foi possível observar que 50,6% (n=44) consideram o item “Informação disponível 24h por dia” muito importante, bem como o item “O tempo do processo de recrutamento é reduzido” com 56,4% (n=49). O item relacionado com os custos do processo é também muito importante para as empresas participantes com 57,5% (n=50) e o facto de a informação estar disponível para um elevado número de pessoas com 54% (n=47). Em relação a esta questão registamos também que os aspetos relacionados com a atração de candidatos indesejados correspondendo a 48,3% (n=42) das empresas participantes e o facto do Recrutamento Online tornar o processo mais impessoal com 57,5% (n=50) são os itens apontados como nada importante conforme podemos verificar no Gráfico 8.

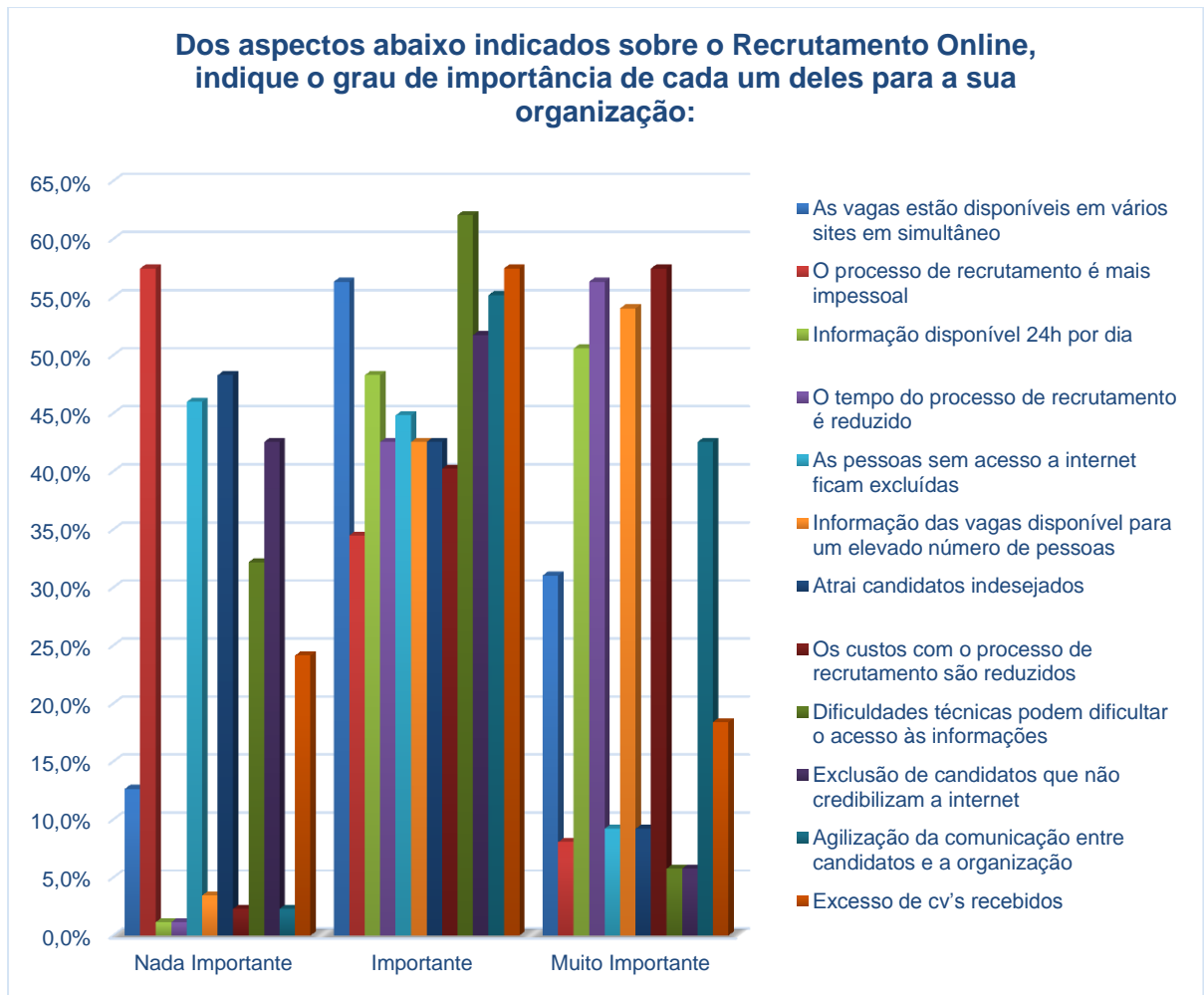


Gráfico 8 – Importância de alguns aspetos inerentes ao Recrutamento Online

Quando questionamos as empresas participantes sobre o nível de satisfação dos processos de Recrutamento Online já realizados, 63,2% (n=55) mostra-se satisfeito com os mesmos, 35,6% (n=31) muito satisfeito e apenas 1,1% (n=1) se mostra nada satisfeito.

No grupo de questões relacionadas com a utilização das Redes Sociais no processo de Recrutamento, a primeira questão estava ligada à utilização ou não das mesmas. Assim, podemos observar que 51,7% (n=45) utiliza as Redes Sociais num processo de Recrutamento e 48,3% (n=42) não o faz. Em relação às Redes Sociais que utilizam com mais frequência, 55,6% (n=25) menciona o LinkedIn, 40% (n=18) menciona o Facebook e o LinkedIn de igual forma, 2,2% (n=1) refere apenas o Facebook e os restantes 2,2% (n=1) referem o Hi5, o Facebook e o LinkedIn de igual forma.

Relativamente à questão sobre o que as empresas participantes procuram nos candidatos através das redes sociais, conforme se pode verificar no Gráfico 9, os itens com mais destaque são a experiência profissional com 55,6% (n=25) a afirmar que este item é muito importante bem como as competências específicas com 57,8% (n=26). Os itens relacionados com os exemplos de trabalhos práticos, a cultura e o tempo de permanência nas empresas têm também destaque. Sobre estes itens podemos verificar que 68,9% (n=31) considera o tempo de permanência nas empresas importante, 62,2% (n=28) considera os exemplos de trabalhos práticos importantes e 68,9% (n=31) refere que a cultura é um aspeto importante. Nesta questão, o item ligado às publicações relacionadas com a indústria em causa é o aspeto mais apontado como não sendo nada importante com 44,4% (n=20) das empresas participantes.

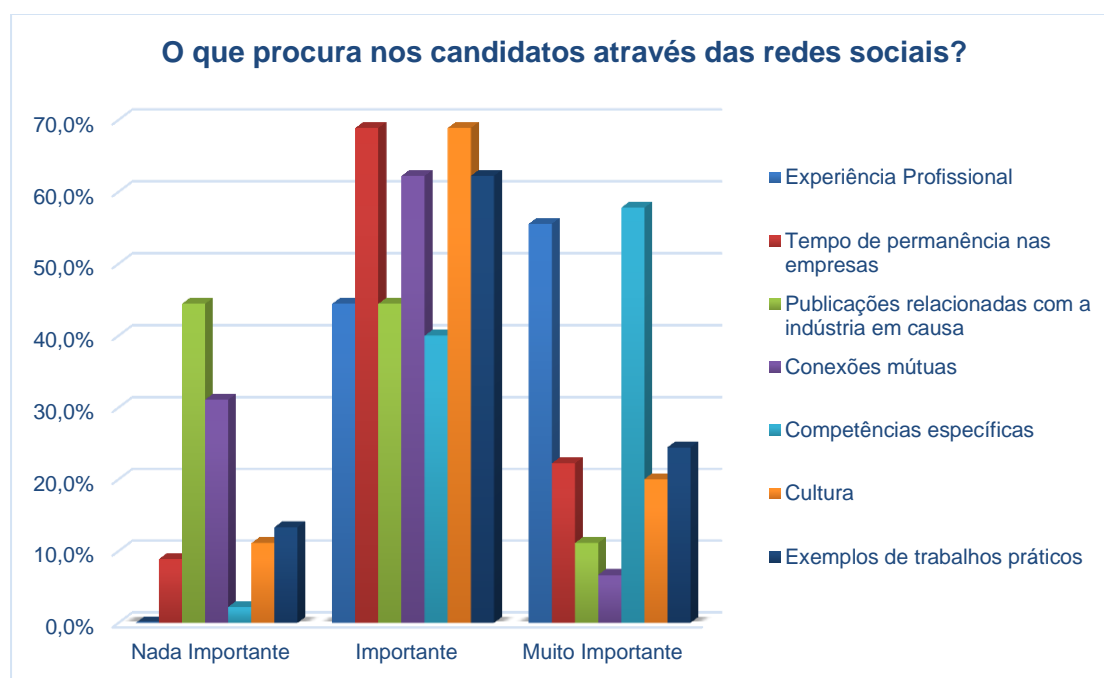


Gráfico 9 - Áspetos procurados nos candidatos através das Redes Sociais

Ainda no grupo de questões sobre as Redes Sociais perguntamos em que redes utilizavam algumas funcionalidades e foi possível observar que o LinkedIn é o mais usado na procura de candidatos com 91,1% (n=41), em contactar candidatos com 86,7% (n=39), em manter o contacto com

potenciais candidatos com 93,3% (n=42), na publicação de vagas com 77,8% (n=35) e na visualização de informações de candidatos para entrevistas com 84,4% (n=38). Em todas estas funcionalidades o Facebook aparece com percentagens menores sendo que na procura de candidatos representa 8,9% (n=4), no contacto de candidatos 13,3% (n=6), em manter o contacto com potenciais candidatos 6,7% (n=3), na publicação de vagas 22,2% (n=10) e na visualização de informações 15,6% (n=7).

Os não utilizadores do Recrutamento Online foram questionados sobre os motivos pelos quais não recorrem a este método. A valorização dos métodos tradicionais de recrutamento foi o facto mais apontado representando 64% (n=16) das empresas participantes seguindo-se o facto de não encontrarem vantagens na utilização deste tipo de recrutamento com 16% (n=4). O acesso a Redes Sociais e páginas idênticas não ser permitido na empresa e o facto de privilegiarem os currículos existentes são outros motivos apresentados conforme podemos observar no Gráfico 10.



Gráfico 10 - Motivos para a não utilização do Recrutamento Online

As empresas participantes que não recorrem ao Recrutamento Online foram também questionadas sobre o grau de importância de vários aspetos transformados em itens. Os itens realçados como importantes são a disponibilização das vagas em vários websites em simultâneo com 72% (n=18), a redução do tempo do processo de recrutamento com 75% (n=19), as dificuldades técnicas que podem dificultar o acesso às informações com 68% (n=17) e a atração de candidatos indesejados com igual percentagem. Conforme se pode observar no Gráfico 11, nesta questão foram também salientados como não sendo importantes os itens relacionados com exclusão das pessoas sem acesso a internet com 40% (n=10) e o processo de recrutamento ser mais impessoal com 16% (=4).

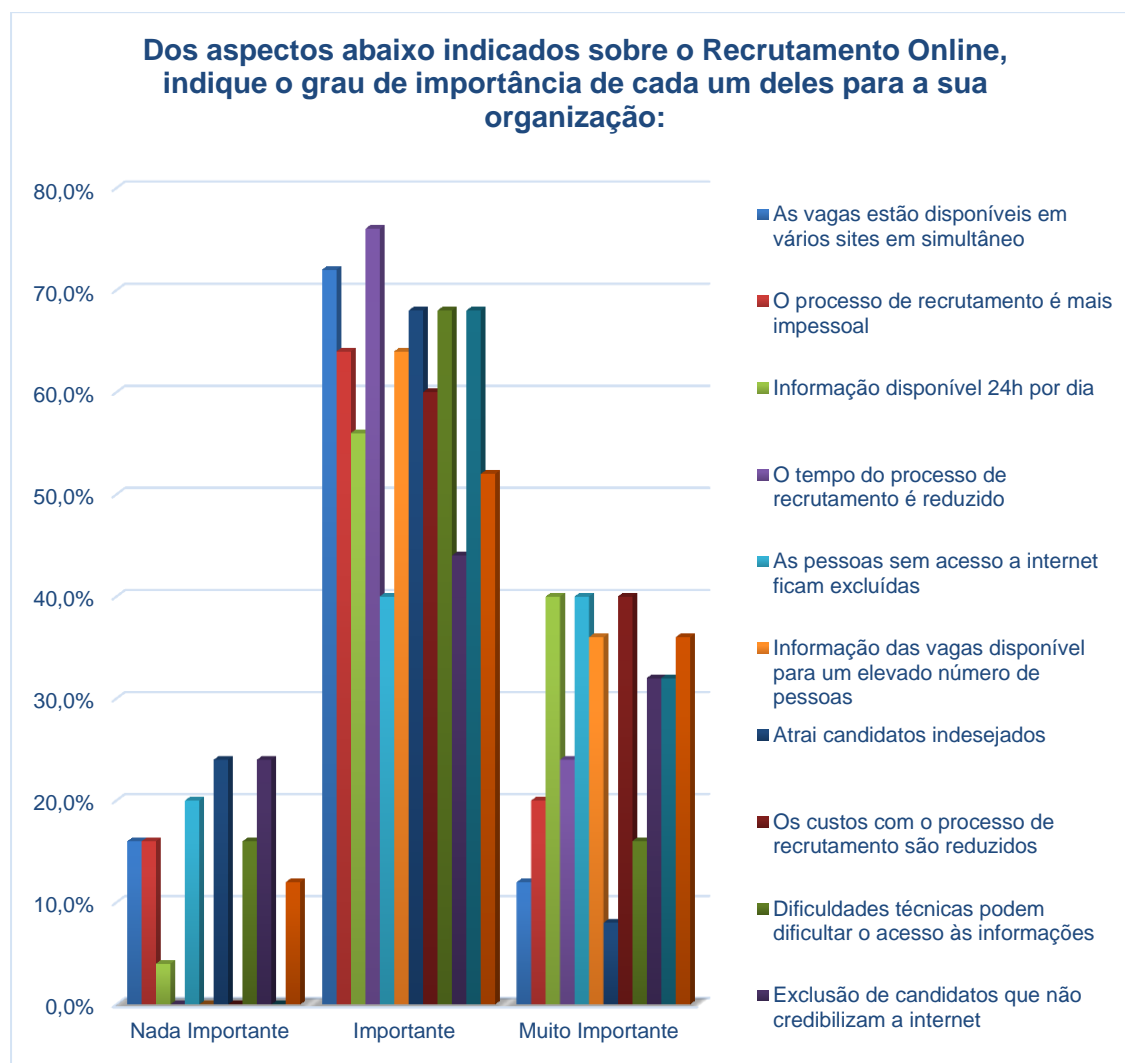


Gráfico 11 - Importância de alguns aspetos do Recrutamento Online segundo a perspectiva dos não utilizadores deste tipo de recrutamento

Conforme foi mencionado no procedimento, para o presente estudo foram elaboradas algumas hipóteses que, após a aplicação do mesmo, foram testadas de forma a obtermos a relação entre as variáveis em causa. Desta forma, no que diz respeito aos testes das hipóteses, foi possível observar que todas se verificam exceto uma.

Relativamente à hipótese “A utilização do Recrutamento Online relaciona-se com função a recrutar”, foi realizado o teste do Qui-Quadrado associando a variável Recrutamento Online e a variável da função a recrutar. O teste mostrou que existe um valor de X^2 de 8,6 e uma significância de 0,0373. Uma vez que o valor da significância é inferior a 0,05 indica-nos que o teste desta hipótese é significativo mostrando que existe relação entre as duas variáveis.

A segunda hipótese apresentada, “As empresas com mais de 250 colaboradores são as que mais recorrem ao Recrutamento Online”, relaciona o número de colaboradores com a utilização do Recrutamento Online. Para esta recorreu-se ao teste do Ponto Bisserial originando um resultado de 0,096 e uma significância de 0,0326. Desta forma, podemos afirmar que este teste é significativo existindo relação entre as duas variáveis.

Para a hipótese “A atividade económica da empresa está relacionada com a utilização do Recrutamento Online” relacionamos a variável CAE com o Recrutamento Online recorrendo ao teste do Qui-Quadrado. Neste teste obtivemos um valor de X^2 de 10,205 com uma significância de 0,677. O resultado obtido mostra-nos que este teste não é significativo e não existe relação entre as duas variáveis.

No que respeita à hipótese “A idade da pessoa que está a fazer o recrutamento tem influência na utilização das redes sociais durante o processo de Recrutamento” testada com o Ponto Bisserial relacionamos a idade do inquirido com a utilização das redes sociais. O resultado deste teste foi de 0,108 com uma significância de 0,0320 mostrando que o mesmo é significativo e que existe relação entre as duas variáveis.

A quinta hipótese apresentada “A nacionalidade da empresa relaciona-se com a utilização do Recrutamento Online” pretendia relacionar o Recrutamento Online com a nacionalidade da empresa. Para esta hipótese foi realizado o teste do Qui-Quadrado tendo-se obtido um valor de 1,711 com

uma significância de 0,0191. Assim, verifica-se que este é um teste significativo e que existe relação entre estas duas variáveis.

A última hipótese formulada, “A utilização do Recrutamento Online está relacionada com o tempo do processo de Recrutamento” pretendia relacionar as variáveis Recrutamento Online e a duração de um processo de Recrutamento e Seleção. Para o efeito foi realizado o teste do Ponto Bisserial que originou um resultado de 0,220 e uma significância de 0,022 mostrando que este é um teste significativo e que existe relação entre as duas variáveis.

Capítulo Três – Discussão de Resultados

Com a chegada das novas tecnologias, o Recrutamento Online tem sido, cada vez mais um apoio para as empresas. Contudo, no que respeita às funções a recrutar, é notória a distinção da utilização do mesmo. Quando se tratam de funções operacionais ou técnicas o meio mais utilizado para o recrutamento é a base de dados já existente na organização. Se o recrutamento for para cargos mais qualificados então o Recrutamento Online é mais utilizado (Chaim, Martinelli, & Azevedo, 2012).

No nosso estudo, a hipótese “A utilização do Recrutamento Online relaciona-se com função a recrutar” foi confirmada. Através do teste realizado podemos concluir que existe relação entre a variável “Recrutamento Online” e a variável “função a recrutar” sendo que a utilização deste método de recrutamento depende das funções para as quais se está a recrutar. O estudo realizado pelo Jobvite (2014) corrobora também esta hipótese mostrando que cerca de 50% dos recrutadores esperava recrutar mais técnicos de informática e operacionais do que engenheiros ou técnicos de marketing através do Recrutamento Online.

No que respeita à hipótese “As empresas com mais de 250 colaboradores são as que mais recorrem ao Recrutamento Online”, no estudo realizado por Zanella & Pais (2014), estas organizações são as que mais utilizam o Recrutamento Online com 82% das empresas participantes seguidas das pequenas empresas com 69,3%. Esta relação é também verificada no nosso estudo uma vez que a hipótese apresentada foi comprovada. Através do teste realizado foi possível concluir que existe relação entre a variável “número de colaboradores” e a variável “recrutamento online”.

Quando analisamos a hipótese “A atividade económica da empresa está relacionada com a utilização do Recrutamento Online” podemos verificar que no estudo realizado por Zanella & Pais (2014), as empresas cuja atividade é exclusivamente o Recrutamento são as que mais recorrem ao Recrutamento Online seguindo-se as empresas de Telecomunicações e as empresas ligadas à tecnologia. Em contrapartida, os resultados apurados no nosso estudo mostram que não existe relação entre a variável “atividade

económica” e a variável “recrutamento online” pelo que não existe relação entre a utilização deste método e a atividade económica das empresas participantes. As diferenças entre os resultados do nosso estudo e o estudo realizado por Zanella & Pais (2014) podem estar relacionadas com o facto de não termos incluído no nosso estudo empresas cuja atividade é o recrutamento de pessoas tornando a nossa amostra mais homogénea no que respeita à utilização do Recrutamento Online.

A hipótese “A idade da pessoa que está a fazer o recrutamento tem influência na utilização das redes sociais durante o processo de Recrutamento” é confirmada com os nossos resultados. O estudo mostra que existe uma relação entre a variável “idade do recrutador” e a variável “recrutamento online” sendo que quanto mais novo é o recrutador mais este recorre ao Recrutamento Online. Esta relação pode justificar-se com o facto da geração y (geração com início na década de 1980 até meados da primeira década do século XXI) ser uma geração com características ligadas à interatividade e acesso à informação promovendo uma nova forma de estar e agir no mercado de trabalho. Os jovens profissionais de hoje esperam que as organizações em que trabalham os permitam aceder às redes sociais ou outros meios de forma a poderem demonstrar as suas capacidades e serem valorizados por isso. Portanto, fica notório que as tecnologias de informação fazem parte do seu dia-a-dia tornando-se imprescindível a sua utilização quer na vida pessoal quer na profissional (Bittencourt, 2013).

No que respeita à hipótese “A nacionalidade da empresa relaciona-se com a utilização do Recrutamento Online”, foi possível apurar que as empresas nacionais são mais propensas à utilização deste método pelo que existe uma relação entre a nacionalidade das empresas e o recurso ao Recrutamento Online. Segundo os resultados obtidos no nosso estudo, as fontes de Recrutamento Online mais utilizadas pelas empresas participantes são a publicação de anúncios em websites de Recrutamento e as páginas de Recrutamento no website oficial da organização. Desta forma, podemos levantar a hipótese de, as empresas nacionais estarem mais propensas a terem páginas de recrutamento nos seus websites oficiais e a utilizar os inúmeros websites de recrutamento portugueses do que as empresas internacionais. Também o estudo realizado por Fernandes (2014) aplicado

em empresas portuguesas conclui que o Recrutamento Online é o método de Recrutamento mais utilizado quer seja através do recrutamento em redes sociais quer seja através de outros meios tecnológicos. Assim, através da conclusão do estudo realizado por Fernandes (2014) e dos resultados obtidos no nosso estudo podemos concluir que esta hipótese é corroborada sendo que as empresas portuguesas recorrem mais ao Recrutamento Online que as empresas internacionais.

O Recrutamento Online é um método de recrutamento que apresenta como vantagem a redução de tempo do processo bem como a agilização do processo visto que uma pessoa pode estar responsável por mais do que um processo de recrutamento de uma só vez (Vieira, 2012). Assim, quando analisamos a hipótese “A utilização do Recrutamento Online está relacionada com o tempo do processo de Recrutamento” também no nosso estudo foi possível verificar que existe uma relação entre a variável “recrutamento online” e a variável “duração do processo” pelo que uma depende diretamente da outra. Segundo Reis (2010) o Recrutamento Online é um método de recrutamento em incremento irreversível e que se vai consagrar o meio mais eficiente de contacto entre candidatos e empregadores permitindo aumentar o fluxo de comunicação e interação entre ambos e consequentemente diminuir o tempo de duração dos processos de Recrutamento e Seleção.

Também é importante salientar que hoje as organizações centram as suas atenções na atração e retenção dos talentos altamente apetecíveis no mercado de trabalho pois é através do seu capital humano que elas se tornam competitivas no mercado. Assim, a utilização do Recrutamento Online torna o processo mais rápido e simples permitindo que as mesmas mantenham os seus níveis de competitividade perante os seus concorrentes (Florea & Badea, 2013). Esta tendência é ainda confirmada pelo estudo realizado pelo Jobvite (2014) que demonstra que desde que as empresas implementaram o Recrutamento Online, o tempo de recrutamento foi um dos quatro aspetos mais mencionados como consequência da aplicação do método.

Para o estudo foram também definidos alguns objetivos e, como tal, também através deles conseguimos apurar algumas conclusões relevantes

ao nosso estudo. No que concerne ao primeiro objetivo que visava conhecer os aspetos de melhoria no processo de Recrutamento e Seleção com a utilização do Recrutamento Online conseguimos apurar que, para as empresas participantes, os aspetos mais importantes são a disponibilização da informação 24h por dia e para um elevado número de pessoas e a redução dos custos e do tempo do processo. Conforme afirma Gomes (2011), as vantagens do Recrutamento Online estão ligadas à redução de tempo e custo, à sua multiplicidade de divulgação, à atualização da informação a qualquer momento, à sua disponibilização 24h por dia, à sua divulgação junto de um elevado número de pessoas, e ao fácil acesso à mesma. Desta forma, podemos concluir que quando confrontados com os referenciais teóricos, os resultados obtidos com o nosso estudo são corroborados.

Os aspetos relacionados com a agilização da comunicação entre candidatos e a organização e o excesso de currículos recebidos foram também mencionados como importantes para as empresas participantes no nosso estudo. Estes itens relacionados com o Recrutamento Online são mencionados como vantagens da sua utilização por Cunha et al (2010) quando afirma que o Recrutamento Online reduz a burocracia e possibilita que os candidatos atualizem permanentemente a sua informação pessoal de forma fácil e rápida e que permite o acesso a profissionais que não estão ativamente à procura de emprego mas que se mostram disponíveis a discutir outras oportunidades.

Segundo os dados obtidos com o nosso estudo, através do Recrutamento Online as empresas participantes procuram com mais frequência nos perfis dos candidatos a experiência profissional e as competências específicas. Segundo o Jobvite (2014), estes são também os aspetos mais procurados nos candidatos através da rede social LinkedIn sendo que 97% dos inquiridos procura a experiência profissional, 96% o tempo de permanência nas empresas e 95% as competências específicas dos candidatos. Por sua vez, o Jobvite (2015), realizado no Reino Unido, mostra-nos que 74% dos inquiridos procura nos perfis dos candidatos informações sobre empregos anteriores, 67% procura as informações pessoais dos candidatos, 67% procura as referências e 56% a sua cultura.

No nosso estudo os aspetos relacionados com a cultura, o tempo de permanência nas empresas e os exemplos de trabalhos práticos dos candidatos são também considerados importantes para as empresas participantes. O estudo realizado por Zanella & Pais (2014) menciona que a experiência profissional, os prémios profissionais e pessoais, a personalidade demonstrada nos perfis das redes sociais, as referências, os hobbies e interesses pessoais, as informações pessoais (estado civil, número de filhos, entre outros) e o número de contactos são os pontos mais procurados nos perfis dos candidatos demonstrando que o nosso estudo, aplicado a empresas portuguesas, encontra-se semelhante a estudos efetuados com empresas de outros países.

Os resultados do Jobvite mostram que o LinkedIn é a rede social mais utilizada para o Recrutamento Online seguindo-se o Facebook e o Twitter e que o mesmo se aplica no que diz respeito à procura e contacto com candidatos, à publicação de vagas abertas na organização e a manter o contacto com potenciais candidatos futuros (Jobvite, 2014). O mesmo estudo realizado no ano de 2015 revela que a tendência se mantém sendo que 87% utilizam o LinkedIn, 55% o Facebook e 47% o Twitter (Jobvite, 2015). Quando confrontamos estes dados estatísticos com os resultados obtidos no nosso estudo, podemos concluir que as empresas portuguesas mantêm a tendência de utilizar mais frequentemente o LinkedIn seja qual for o objetivo (procurar ou entrar em contacto com potenciais candidatos, publicar vagas em aberto, entre outros) seguindo-se a rede social Facebook. O estudo realizado por Zanella & Pais (2014) mostra que, conforme os nossos resultados, as preferências de utilização das redes sociais estão entre o LinkedIn (58%) e o Facebook (28%). O estudo do Jobvite foi também aplicado apenas no Reino Unido e verificou-se que 75% dos recrutadores utilizam o Facebook como a principal rede social no processo de recrutamento e seleção (Jobvite, 2015) contrariando a tendência portuguesa.

O último objetivo do nosso estudo relacionava-se com a identificação dos motivos que levam as empresas a não utilizar o Recrutamento Online. Sobre este ponto, podemos concluir que o facto de as empresas portuguesas valorizarem os métodos mais tradicionais de recrutamento (publicação de vagas no jornal, parcerias com escolas ou centros de emprego, entre outros)

é o motivo justificativo mais apontado. A este motivo podemos ainda associar o facto de o acesso às redes sociais e páginas idênticas (portais de emprego, websites de recrutamento) não ser permitido no local de trabalho o que demonstra que as empresas ainda não se encontram totalmente preparadas para a utilização do Recrutamento Online como método de recrutamento em qualquer processo de Recrutamento e Seleção de novos colaboradores. Segundo Cunha et al (2010), as desvantagens da utilização do Recrutamento Online que podem levar à não utilização deste método estão relacionadas com o número excessivo de candidaturas recebidas que influenciam a qualidade das mesmas e com o facto de não alcançar candidatos com iliteracia informática. O Recrutamento Online, segundo Chiavenato (2010), não é utilizado com mais frequência por apresentar como limitações a não substituição dos contactos pessoais, das entrevistas e dos testes que são essenciais para encontrar o candidato ideal, por ser um método de recrutamento que está a crescer em detrimento dos métodos tradicionais e por ser problemático no que respeita à confidencialidade e confiabilidade dos dados apresentados passíveis de seres alterados (hackeados). Assim, concluímos que as empresas portuguesas seguem os referenciais teóricos no que respeita aos motivos para a não utilização do Recrutamento Online como método de recrutamento.

Em suma, podemos concluir que o estudo realizado nas empresas portuguesas não se diferencia dos estudos realizados em outros países sobre esta temática ou dos referenciais teóricos sobre a mesma.

Conclusão

O presente estudo surgiu da questão de investigação “Qual o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção” e tendo como objetivo geral conhecer esse papel. Desta forma, no momento em que foram realizadas as primeiras pesquisas sobre esta temática, percebemos a pertinência de o realizar visto que a informação sobre este tema nas empresas portuguesas é escasso.

Os principais estudos realizados sobre esta temática que encontramos são o “Social Recruiting Survey” realizado anualmente por Jobvite (empresa online de recrutamento) e o “Social Recruiting – A global study” realizado por Zanella & Pais (2014). Estes estudos mostram-nos que o Recrutamento Online é um método bastante utilizado por grande parte dos recrutadores para os diversos procedimentos do processo de Recrutamento e Seleção. Através dos estudos referidos foi possível concluir quais as redes sociais mais utilizadas e quais os aspetos que as empresas têm mais em consideração na utilização deste método bem como perceber como se encontra a utilização deste método noutros países. A importância de estabelecer uma ligação entre o nosso estudo e os estudos acima mencionados prende-se com a possível comparação da realidade portuguesa com a realidade de outros países. Assim, foi possível perceber e concluir que as empresas portuguesas mantêm os padrões dos restantes países no que respeita à utilização deste método e à exploração das potencialidades do mesmo.

Ao longo da elaboração da presente dissertação foi possível perceber quão importante se tornaram as Tecnologias de Informação e Comunicação para a sociedade e o quão dependente delas estamos atualmente. Naturalmente, também a vida profissional é afetada por esta globalização e invasão das tecnologias pelo que qualquer profissão, nos dias de hoje, precisa de ser atualizada e estar a par das novas exigências do mercado de trabalho.

Com o estudo realizado conseguimos apurar que o processo de Recrutamento e Seleção nas organizações portuguesas também já sofreu a

influência das Tecnologias de Informação e Comunicação e que, muitas delas, já fazem do Recrutamento Online uma prática recorrente.

Com a aplicação deste estudo podemos concluir que a utilização do Recrutamento Online não é influenciada pela atividade da organização mas aspetos como a sua dimensão e a sua nacionalidade já têm a sua influência. Conforme Zannella & Pais (2014) confirmaram no seu estudo, o recrutamento Online é mais utilizado em empresas de grande dimensão. Contudo, relativamente à atividade económica, o estudo que aplicado confirma que as empresas de recrutamento são as que mais recorrem ao Recrutamento Online (Zanella & Pais, 2014).

Tal como esses fatores, também a idade de quem está a recrutar tem influência no recurso a este método de recrutamento sendo possível concluir que os recrutadores mais jovens são mais propensos à sua utilização. Segundo Bittencourt (2013), este fenómeno deve-se ao facto de a geração mais jovem estar mais orientada para a utilização das novas Tecnologias de Informação e Comunicação e para a aplicação das mesmas no exercício das suas funções.

Apesar de este método já ser uma prática ao longo dos processos de Recrutamento e Seleção e de as organizações se mostrarem satisfeitas perante a utilização do mesmo, muitos ainda o vêem como um complemento dos métodos tradicionais de recrutamento e não como um método isolado. Por isso, quando confrontadas com o facto de o Recrutamento Online ser um substituto dos métodos tradicionais ou o único método de recrutamento a ser utilizado, as organizações participantes demonstram a sua discórdia perante essa situação.

É de salientar o facto de o estudo revelar que os aspetos mais importantes da utilização do Recrutamento Online para as organizações estarem ligados à redução de tempo e custos do processo, à grande e rápida difusão de informação capaz de chegar a um elevado número de candidatos e ainda à agilização do processo quer na comunicação com os candidatos quer na organização das informações para o mesmo.

No que respeita à utilização das redes sociais, foi também possível concluir que é notória a sua utilização e que o LinkedIn é a rede social mais utilizada. Quando recorrem a esta prática, os recrutadores procuram a

experiência profissional dos candidatos, as competências específicas, exemplos de trabalhos práticos e o tempo de permanência nas empresas.

Quando tentamos conhecer os motivos que levam as organizações a não utilizar o Recrutamento Online foi possível concluir que estes estão ligados à valorização dos métodos tradicionais, ao barramento do acesso às redes sociais e páginas idênticas por parte da empresa e à desvalorização das vantagens do Recrutamento Online como prática. Desta forma, é notória a forma conservadora de algumas empresas e o seu comportamento face à inovação e à prática de novos métodos de trabalho.

A realização deste estudo apresentou algumas limitações ligadas ao facto do reduzido número de respostas ao questionário e à demora na obtenção das mesmas. As limitações para a elaboração do mesmo estão também relacionadas com a escassa informação sobre este tema nas empresas portuguesas o que dificulta a corroboração ou confrontação de resultados. O papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no processo de Recrutamento e Seleção bem como nos restantes processos de Recursos Humanos é um tema já com bastante exploração em alguns países sendo possível encontrar alguns estudos sobre este tema. Contudo, atendendo ao facto de os nossos resultados mostrarem que as empresas portuguesas seguem a tendência dos outros países, seria interessante fazer uma análise a nível nacional para que o estudo seja mais abrangente e mais conclusivo no que respeita a este tema. Sugerimos ainda que, uma potencialidade de estudo seria adaptar o mesmo às restantes práticas de Recursos Humanos como, por exemplo, a Gestão da Formação ou a Gestão e Avaliação de Desempenho.

Tendo em consideração as limitações da investigação, é nosso entender que os objetivos a que nos propusemos inicialmente foram alcançados. Desta forma, terminamos este estudo confiantes do contributo do mesmo para a prática e para a teoria especialmente por não serem conhecidos muitos estudos que envolvam especificamente empresas portuguesas.

A elaboração e aplicação deste estudo foi enriquecedora quer a nível pessoal quer a nível profissional por me transmitir conhecimento sobre este tema, por ter conseguido ultrapassar as dificuldades que foram surgindo ao longo do mesmo e por me enriquecer a nível profissional como uma potencial recrutadora.

Referências Bibliográficas

- ❖ Afonso, A. (2010). *Manual de Tecnologias de Informação e Comunicação e OpenOffice.org* (2ª ed.). Porto: ANJAF - Associação Nacional para Acção Familiar.
- ❖ Almeida, L., & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (1º ed.). Braga: Lusografe.
- ❖ Bell, J. (2010). *Como Realizar um Projecto de Investigação*. Lisboa: Gradiva.
- ❖ Bittencourt, F. (2013). *A geração Y e o mercado de trabalho: percepção dos alunos do curso de turismo da Universidade Federal Fluminense*. Niterói: Universidade Federal Fluminense.
- ❖ Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- ❖ Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator* (4º ed.). Alfragide: D. Quixote.
- ❖ Cardeira, D. (2011). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- ❖ Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal* (7º ed.). Lisboa: Lidel.
- ❖ Caxito, F. (2012). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Brasil: IESDE Brasil S.A.
- ❖ Chaim, D., Martinelli, C., & Azevedo, M. (2012). Redes Sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 30-42.
- ❖ Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Brasil: Editora Campus.
- ❖ Company, S. (2015). Ranking de empresas: 1000 maiores por volume de negócios. *Jornal de Notícias*, 82-128.
- ❖ Costa, A., & Caregnatto, M. (2013). A Influência das Redes Sociais na Captação e Seleção de Talentos: um estudo realizado nas agências de emprego de Caxias do Sul. *Revista Global Manager Académica*, pp. 41-61.

- ❖ Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- ❖ Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Silabo.
- ❖ Económico, D. (2014). *1000 Maiores Empresas*. Diário Económico, 1-40.
- ❖ Fernandes, C. (2014). *O Uso das Redes Sociais no Recrutamento Externo em Empresas Portuguesas*. Vila do Conde: IPP - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- ❖ Florea, N., & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. *European Conference on Information Management & Evaluation* (pp. 344-352). Management-Marketing Department, Faculty of Economic Sciences, Valahia University of Targoviste - Romania.
- ❖ Fortin, M.-F., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação* (1ª ed.). Lusodidacta.
- ❖ Gomes, A. (2011). *Recrutamento nas Redes Sociais On-line*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- ❖ Gouveia, L. (2001). *Tecnologias de Informação - Perspectivas técnica, de produtos e serviços e de gestão*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- ❖ Gouveia, L., & Ranito, J. (2004). *Sistemas de Informação de Apoio à Gestão*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- ❖ Guimarães, P. R. (2008). *Métodos Quantitativos Estatísticos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- ❖ Jobvite. (2013). *Social Recruiting - Survey Results*. Jobvite. Obtido de www.jobvite.com
- ❖ Jobvite. (2014). *Social Recruiting Survey 2014*. Jobvite. Obtido de <http://www.jobvite.com>
- ❖ Jobvite. (2015). *The Recruiter Nation Survey*. Jobvite. Obtido de www.jobvite.com

- ❖ Jobvite. (2015). *The UK Social Recruitment Survey*. Jobvite. Obtido de www.jobvite.com
- ❖ Júnior, R., Maciel, C., & Zago, C. (2006). *A utilização do E-HR como ferramenta de inteligência competitiva*. 3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (pp. 2237 - 2250). São Paulo: Laboratório de Tecnologia e Sistemas de Informação.
- ❖ Kovach, K., Hughes, A., Fagan, P., & Maggitti, P. (2002). *Administrative and Strategic Advantages of HRIS*. Wiley InterScience.
- ❖ Machado, A., & Portugal, M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas - A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- ❖ Matosinhos, H. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos*. Porto: Universidade do Porto: Faculdade de Economia.
- ❖ Miranda, M. (2007). *Manual de Gestão Integrada de Recursos Humanos*.
- ❖ Moura, R. (2014). *Recrutamento Online*. Lisboa: Universidade Europeia.
- ❖ Murini, L., & Coradini, J. (2009). *Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa*. *Disciplinarum Scientia*, pp. 55-78.
- ❖ Neto, R., Dias, G., Ramos, A., Martins, I., & Neto, M. (jul-dez de 2015). *Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN*. *Organizações em contexto*, pp. 313-346.
- ❖ Pinto, M., Costa, I., & Queiroz, J. (2011). *250 Maiores Empresas do Distrito do Porto*. *Semanário Grande Porto*, 1-20.
- ❖ Portuguesa, A. I. (2012). *Cartas Regionais de Competitividade*. Obtido em 31 de Março de 2015, de *Cartas Regionais de Competitividade*: http://www.aip.pt/?lang=pt&page=informacao_economica/carta_magna_regionais.jsp
- ❖ Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5º ed.). Lisboa: Gradiva.
- ❖ Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração* (1º ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

- ❖ Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- ❖ Rossetti, A., & Morales, A. (2007). *O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento*. Revista IBICT, pp. 124-135. Obtido em 28 de Janeiro de 2016, de <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/795/645>
- ❖ Sambhi, H. (2009). *Social media can be used for recruitment*. The National Journal of Human Resource Management.
- ❖ Santos, S. (1999). *Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa biomédica*. Jornal de Pediatria, 75, pp. 401 - 406.
- ❖ Silva, V., Farrett, K., & Mancini, R. (2014). *Recrutamento e Seleção: Um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações*. Encontro de Iniciação Científica. Prudente: Centro Universitário "Antônio Eufrásio de Toledo".
- ❖ Sousa, S. (2009). *Tecnologias de Informação - O que são? Para que servem?* Lisboa: Lidel.
- ❖ Vieira. (2010). *Impacto das novas tecnologias no recrutamento nas empresas especializadas de Recrutamento e Seleção*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- ❖ Vieira, F. (2012). *Novo Tempo em Recrutamento e Seleção*. RH.Com - O Portal dos Profissionais de Recursos Humanos. Obtido em 21 de maio de 2014, de RH.Com - O Portal dos Profissionais de Recursos Humanos:
http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/7719/novo-tempo-em-recrutamento-e-selecao.html
- ❖ Zanella, S., & Pais, I. (2014). *Social Recruiting - A Global Study*. Suíça: Adecco Group.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

As Tecnologias de Informação e Comunicação no Recrutamento e Seleção

Este estudo destina-se à caracterização do papel das Tecnologias de Informação e Comunicação nos processos de Recrutamento e Seleção nomeadamente, as vantagens e desvantagens da utilização do Recrutamento Online nas organizações, as ferramentas a que recorrem, as motivações para escolherem determinados tipos e fontes de recrutamento e ainda o grau de satisfação das organizações em relação ao Recrutamento Online.

Caracterização da Organização

Esta secção do inquérito destina-se à obtenção de informações sobre a organização.

CAE da Organização

Nº Colaboradores

Ano de Fundação

Localização:

Aveiro

Guarda

Santarém

Braga

Leiria

Viana do Castelo

Bragança

Lisboa

Vila Real

Castelo Branco

Porto

Viseu

Coimbra

Somos uma organização:

Nacional

Internacional

Caracterização do Representante

Esta secção do inquérito destina-se à obtenção de dados sobre o representante da organização que irá responder ao mesmo.

Exerce a função de:

- Diretor(a) de Recursos Humanos
- Técnico(a) de Recursos Humanos
- Técnico (a) de Recrutamento
- Outro: _____

Exerce a função há: (Pf indique o nº de meses)

Sexo:

- Feminino
- Masculino

Idade:

Estado civil:

- Solteiro/a
- Casado/a
- Viúvo/a
- Divorciado/a
- União de facto

Escolaridade:

- < 12º Ano
- 12º Ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Área de Formação:

Processo de Recrutamento e Seleção

"O Recrutamento e Seleção é um processo encadeado de procedimentos que culminam na decisão final de escolha do candidato que irá desempenhar a função disponível, devendo ser precedido de ações tendentes à identificação e caracterização do posto de trabalho a preencher, atuação fundamental e que condiciona todos os passos seguintes".

Cardoso, 2010 in Recrutamento & Seleção de Pessoal

1. Na nossa organização utilizamos:

	Pouco Frequentemente	Frequentemente	Muito frequentemente	Não utilizamos
Recrutamento Interno				
Recrutamento Externo				
Recrutamento Misto				

2. Os processos de Recrutamento existentes na organização são, com mais frequência, para cargos:

- De chefia
- Administrativos
- Operacionais
- Outros: _____

3. Um processo de Recrutamento e Seleção na nossa organização tem a duração de, aproximadamente:

- 1 Semana
- Semanas
- <1 Mês
- >1 Mês

Recrutamento Online

"O Recrutamento Online pode ser entendido como um processo de recrutar pessoas para uma organização com recurso à Internet, via e-mail, websites das próprias empresas ou portais de emprego. Por esta via, os candidatos podem responder às ofertas de emprego ajustadas ao seu perfil curricular e profissional ou, simplesmente, divulgar o seu curriculum vitae para que as entidades empregadoras o possam apreciar".

Cardeira, 2011 in Práticas de Recrutamento e Seleção em Portugal

4. Considera que o Recrutamento Online é um método de recrutamento em crescente expansão?

1 2 3 4
Concordo Totalmente Discordo Totalmente

5. Considera que o Recrutamento Online pode substituir, definitivamente, os métodos tradicionais?

1 2 3 4
Concordo Totalmente Discordo Totalmente

6. Considera que o Recrutamento Online, num futuro breve, será o único método de recrutamento a ser utilizado nas organizações?

1 2 3 4
Concordo Totalmente Discordo Totalmente

7. A utilização do Recrutamento Online num processo de Recrutamento e Seleção na nossa organização é:

- Um complemento dos métodos tradicionais de recrutamento
- Apenas uma fonte de pesquisa
- Um substituto dos métodos tradicionais de recrutamento
- Inexistente

8. Normalmente recorre ao Recrutamento Online durante um processo de Recrutamento?

- Sim Não

(Nota: No questionário online, a resposta à questão nº 8 direciona o mesmo para um grupo de perguntas diferente pelo que, após a questão nº18 veremos novamente a numeração começar em 9 para apresentar o grupo de perguntas caso a resposta à questão nº8 seja negativa)

9. Através do Recrutamento Online recrutam, com mais frequência, indivíduos de que sexo?

- Masculino
- Feminino
- Ambos com idêntica frequência

10. Através do Recrutamento Online recrutam, com mais frequência, indivíduos de que faixa etária?

- 18 – 30 anos
- 31 – 50 anos
- 51 – 65 anos

11. Que fontes utiliza no Recrutamento Online?

	Nenhuma frequência	Alguma frequência	Muita frequência
Página de Recrutamento no website oficial da organização			
Recursos a redes sociais			
Publica os anúncios em websites de recrutamento			

12. Com o Recrutamento Online, que aspetos melhoraram nos processos de recrutamento?

- Qualidade dos candidatos
- Tempo de contratação
- Quantidade de candidatos
- Referência dos candidatos
- Outro: _____

13. Dos aspetos abaixo indicados sobre o Recrutamento Online, indique o grau de importância de cada um deles para a sua organização.

	Nada importante	Importante	Muito Importante
a) As vagas estão disponíveis em vários websites em simultâneo			
b) O processo de recrutamento é mais impessoal			
c) Informação disponível 24h por dia			
d) O tempo do processo de recrutamento é reduzido			
e) As pessoas sem acesso a internet ficam excluídas			
f) Informação das vagas disponível para um elevado número de pessoas			
g) Atrai candidatos indesejados			
h) Os custos com o processo de recrutamento são reduzidos			
i) Dificuldades técnicas podem dificultar o acesso às informações			
j) Exclusão de candidatos que não credibilizam a internet			
k) Agilização da comunicação entre candidatos e a organização			
l) Excesso de cv's recebidos			

14. Dos vários processos de Recrutamento Online já realizados caracterize o seu nível de satisfação:

1 2 3

Nada Satisfeitos



Muito Satisfeitos

15. Normalmente utiliza as Redes Sociais no processo de Recrutamento?

Sim

Não

16. Quais as redes sociais que utiliza com mais frequência?

Hi5

Facebook

Plaxo

LinkedIn

My Space

Twitter

The Star Tracker

Xing

17. O que procura nos candidatos através das redes sociais?

	Nada importante	Importante	Muito Importante
a) Experiência Profissional			
b) Tempo de permanência nas empresas			
c) Publicações relacionadas com a indústria em causa			
d) Conexões mútuas			
e) Competências específicas			
f) Cultura			
g) Exemplos de trabalhos práticos			

18. Em que redes sociais utiliza as seguintes funcionalidades:

	Facebook	LinkedIn	Twitter
a) Procurar candidatos			
b) Contactar candidatos			
c) Manter o contacto com potenciais candidatos			
d) Publicar vagas			
e) Ver informações de candidatos para entrevistas			

(Nota: se a pessoa responder negativamente à pergunta nº 8 aparecem as seguintes questões)

9. O Recrutamento Online na nossa organização é inexistente porque:

- O acesso a redes sociais e páginas idênticas não é permitido na empresa
- Valorizamos os métodos tradicionais de recrutamento
- Não encontramos vantagens na utilização deste tipo de Recrutamento
- Já utilizamos o Recrutamento Online e os resultados não foram os expectáveis
- Outro: _____

10. Dos aspetos abaixo indicados sobre o Recrutamento Online, indique o grau de importância de cada um deles para a sua organização.

	Nada importante	Importante	Muito Importante
a) As vagas estão disponíveis em vários websites em simultâneo			
b) O processo de recrutamento é mais pessoal			
c) Informação disponível 24h por dia			

d) O tempo do processo de recrutamento é reduzido			
e) As pessoas sem acesso a internet ficam excluídas			
f) Informação das vagas disponível para um elevado número de pessoas			
g) Atrai candidatos indesejados			
h) Os custos com o processo de recrutamento são reduzidos			
i) Dificuldades técnicas podem dificultar o acesso às informações			
j) Exclusão de candidatos que não credibilizam a internet			
k) Agilização da comunicação entre candidatos e a organização			
l) Excesso de cv's recebidos			

Anexo 2 – Email enviado aos participantes do estudo

Bom dia,

O meu nome é Catarina Silva e estou, no momento, a realizar uma Dissertação de Mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto.

O estudo em questão é sobre o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no Recrutamento e Seleção e gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento de um inquérito online sobre o tema. A sua participação traz vantagens no sentido de nos ajudar a conhecer de que forma as Tecnologias de Informação e Comunicação, presentes no dia-a-dia de todos, influenciam o processo de Recrutamento e Seleção nas organizações. É ainda vantajoso uma vez que os resultados contribuirão para sensibilizar as organizações sobre a crescente importância e influência desta temática.

Caso não utilize as Tecnologias de Informação e Comunicação no Recrutamento não deixe de responder ao inquérito uma vez que este tem também questões direcionadas à não utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação neste processo.

Se não for a pessoa responsável pelo Recrutamento na sua organização, reencaminhe-o, por favor, para um profissional que seja responsável pelo mesmo.

Abaixo segue o link para preenchimento do questionário.

<http://goo.gl/forms/O8ph0q7yBd>

Qualquer questão poderá ser colocada através do contacto abaixo mencionado.

anacarvalhosilva@eu.ipp.pt

Agradecemos desde já a sua colaboração e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,
Catarina Silva

Anexo 3 – Consentimento Informado enviado aos participantes do estudo

Caro Participante:

Estamos a efetuar um estudo sobre a o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação no Recrutamento e Seleção.

O preenchimento deste questionário é fácil e, se por qualquer motivo não quiser participar tem todo o direito de o fazer uma vez que a participação neste estudo é voluntária, podendo ser interrompida a qualquer momento. Os dados obtidos são confidenciais e apenas serão utilizados para fins da investigação.

A escolha da amostra para este estudo foi feita de forma aleatória e todas as respostas são consideradas válidas pois não há respostas certas ou erradas.

A sua participação traz vantagens no sentido de nos ajudar a conhecer de que forma as Tecnologias de Informação e Comunicação, presentes no dia-a-dia de todos, moldam o processo de Recrutamento e Seleção nas organizações. É ainda vantajoso uma vez que os resultados contribuirão para sensibilizar as organizações sobre a crescente importância e influência desta temática.

Este trabalho está a ser elaborado por uma equipa de investigação da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto. Para qualquer informação adicional estamos ao seu dispor através dos seguintes contactos:

Tel. 913 529 670 | Correio eletrónico: anacarvalhosilva@eu.ipp.pt

Data: ___/___/_____

Data: ___/___/_____

O investigador

O participante
