



ESEIG | POLITÉCNICO
DO PORTO

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos

Maria da Conceição Ferreira Fernandes

O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas

2014





INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO
DE RECURSOS HUMANOS

O USO DAS REDES SOCIAIS NO RECRUTAMENTO
EXTERNO EM EMPRESAS PORTUGUESAS

Maria da Conceição Ferreira Fernandes

Orientação Científica: Professora Doutora Dora Martins

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento
em Recursos Humanos

Vila do Conde

Outubro de 2014

Resumo Curricular da Autora

Maria da Conceição Ferreira Fernandes é estudante finalista do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos, na Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão (Instituto Politécnico do Porto). Licenciou-se em Recursos Humanos em 2011, pela mesma instituição de ensino, cujo tema de Projeto de intervenção final de Curso foi no âmbito do Processo de Recrutamento e Seleção na Junta de Freguesia de Vila do Conde.

Possui diferentes experiências profissionais, destacando as seguintes:

Estágio curricular no Hospital Distrital de Vila do Conde, atualmente designado por Centro Hospitalar Póvoa de Varzim/Vila do Conde, de 21/07/1998 a 21/10/1998.

Exerceu funções como Funcionária Forense num escritório de Advocacia de 30/10/1998 a 30/11/2003.

Exerceu funções no Tribunal Judicial da Comarca de Vila do Conde no âmbito da organização e gestão do Arquivo Judicial de 13/05/2004 a 12/11/2004.

Exerce funções, desde 08/08/2005, na Junta de Freguesia de Vila do Conde, organismo público da Administração Local, como Assistente Técnica.

Participa de forma voluntária há cerca de 20 anos na Associação do Rancho Folclórico das Lavradeiras de S. Salvador de Touguinhó, na freguesia de Touguinhó, concelho de Vila do Conde, onde apoia na organização e gestão das atividades do grupo.

Agradecimentos

No momento em que apresento a minha dissertação de mestrado não quero deixar de expressar o meu profundo agradecimento à Professora Doutora Dora Martins, por ter aceite a orientação científica desta dissertação, pelo incentivo, atenção, pelo tempo despendido e pela disponibilidade demonstrada. Quero igualmente expressar o meu agradecimento pessoal pelo grande exemplo de docência e de profissionalismo durante todo o meu percurso académico, desde 2008, ano que iniciei na ESEIG a licenciatura quer como docente quer como orientadora de Mestrado, possibilitou-me crescer e evoluir a nível profissional mas, principalmente, a nível pessoal.

Aproveito para agradecer a todos os professores que me orientaram na fase curricular do curso e posteriormente no Mestrado, pois a exigência e o rigor com que ministraram as respetivas unidades curriculares permitiram o desenvolvimento e a consolidação de conhecimentos importantíssimos na área dos Recursos Humanos.

Aos meus pais e irmãos, o meu agradecimento por todo o apoio e atenção que me deram durante este percurso. A todos os meus amigos, colegas de trabalho, em especial à Vânia Monteiro, pois contribuiu, à sua maneira, para uma melhor concretização deste trabalho, por todas as conversas, desabafos, amizade e companheirismo.

Por fim, um especial agradecimento à minha filha, Mariana, ao meu filho Martim, que nasceu no decorrer deste percurso, ao meu marido, José António por todo o incentivo, compreensão e apoio que me deram desde o primeiro momento em que decidi iniciar este percurso, por todas as horas que passaram a ouvir-me e a aconselharem-me, ajudando a aligeirar a árdua tarefa de conciliar a vida profissional, escolar e familiar.

Por fim e certamente não menos importante, agradeço a todas as empresas participantes no estudo e aos respetivos representantes organizacionais, pela disponibilidade e abertura que tiveram em facultar informações fundamentais para a realização do estudo.

Muito obrigada a todos!

Resumo

Este estudo tem como objetivo explorar o papel das redes sociais nos processos de recrutamento das organizações portuguesas. Em específico, procura identificar os motivos que levam as organizações a recrutar através da internet e dos meios *on-line* ao dispor, nomeadamente através das Redes Sociais na Internet (RSIs), as vantagens e desvantagens da sua utilização comparativamente com os métodos tradicionais.

Para a realização do estudo foram selecionadas 5 empresas portuguesas que utilizam as redes sociais *on-line* para divulgar as suas ofertas de emprego, atrair e recrutar talentos.

Foi utilizada a metodologia qualitativa, optando-se pelo estudo caso múltiplo e exploratório. O instrumento de recolha de informação foi a entrevista semiestruturada.

Integraram este estudo 5 empresas de distintas áreas de negócio e com a sua sede no distrito do Porto.

No total, foram realizadas 5 entrevistas, uma a cada responsável pelos recursos humanos ou recrutamento das empresas em estudo. Um desses responsáveis é, simultaneamente, o gerente da empresa.

Os resultados sugerem que as empresas portuguesas, de forma gradual, começam a aceder cada vez mais às redes sociais para apoiar os seus processos de recrutamento. No entanto, essa técnica de recrutamento ainda não é utilizada de forma isolada nem substitui os métodos tradicionais de recrutamento.

Na parte final da dissertação são discutidos os principais resultados obtidos e apresentadas as conclusões do estudo aqui levado a cabo.

Palavras-Chave: Recrutamento; Recrutamento *on-line*; Recrutamento nas Redes Sociais na Internet (RSIs);

Abstract

This abstract's goal is to explore the role of social networks in recruitment of Portuguese organizations. More precisely, to identify reasons why organizations recruit through the internet and on-line media available in particular required through social networks on the Internet (RSIs), the advantages and disadvantages of their use and the characteristics of the on-line process compared to traditional methods.

For the study, five Portuguese enterprises that access to social networks online to advertise their job vacancies, attract and recruit talent were selected.

A Qualitative methodology was used and a study about multiple case and exploratory was chosen. The instrument to receive information was a semi-structured interview.

Integrate this study enterprises with distinct business areas and with its headquarters in the district of Porto.

In the total, 5 interviews were performed with the responsables for human resources or with function with recruitment and selection in Portuguese organizations. One of these is both the manager.

The results suggest that the Portuguese enterprises begin to access social networks for their recruitment processes gradually. On the other hand, that recruitment tecnic is still not used in isolation way or replaces traditional recruitment methods.

In the dissertation final part the main results obtained are discussed and presented the conclusions of the study here performed.

Key words: Recruitment; On-line Recruitment; Social Networking Recruitment.

Índice Geral

Resumo Curricular da Autora	I
Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice de Tabelas	3
Índice de Figuras	4
Lista de Acrónimos	4
Expressões Latinas	4
Introdução	5
Capítulo I – Revisão da Literatura	8
1. Concetualização do conceito de recrutamento	8
1.1 Estratégias de recrutamento	12
1.1.1 Recrutamento Interno	12
1.1.2 Recrutamento Externo	14
1.1.3 Recrutamento Misto	17
1.2 Formas de recrutamento	17
1.2.1 Recrutamento <i>On-Line</i>	17
1.2.2 Redes Sociais na Internet (RSIs)	21
2. Questões de Investigação	30
3. Objetivos do Estudo	30
Capítulo II – Metodologia de Estudo	31
2.1 Opção Metodológica	31
2.2 Técnica de Recolha da informação	32
2.3 Amostra de Estudo	33
2.3.1 Breve caracterização dos casos estudados	35
2.4 Procedimentos de recolha de informação	37
2.5 Procedimento de tratamento da informação	38
Capítulo III – Resultados	41
3.1 Técnicas de recrutamento mais utilizadas nas organizações	41
3.2 Funções mais recrutadas pelas empresas	45
3.3 Motivações para a utilização do recrutamento <i>on-line</i>	46
3.4 As RSIs mais utilizadas	48
3.5 Motivações do recrutamento através das RSIs	49

3.6	Características do processo de recrutamento através das RSIs.....	52
3.7	Vantagens e desvantagens do recrutamento através das RSIs.....	52
3.7.1	Vantagens.....	53
3.7.2	Desvantagens	54
3.8	Uso das RSIs para fins de recrutamento no futuro	55
	Capítulo IV – Discussão dos resultados	56
4.1	Razões que levam as empresas a definir determinada estratégia de recrutamento	56
4.2	Razões que levam as empresas a utilizar a internet para os processos de recrutamento externo.....	57
4.3	RSIs mais utilizadas pelas empresas estudadas	59
4.4	Razões que levam as empresas a recrutar através das RSIs	60
4.5	Características do processo de recrutamento através das RSIs.....	62
	Capítulo V – Considerações finais.....	65
5.1	Conclusões finais.....	66
	Referências Bibliográficas.....	70

Índice de Tabelas

Tabela1: Lista de Redes Sociais *On-line*

Tabela 2: Características das empresas participantes

Tabela 3: Categorias e dimensões de análise do estudo

Tabela 4: Distribuição das técnicas de recrutamento mais utilizadas pelas organizações

Tabela 5: Distribuição das funções mais recrutadas por empresa

Tabela 6: Distribuição das motivações para utilização do recrutamento *on-line*

Tabela 7: RSIs mais utilizadas pelas empresas estudadas

Tabela 8: Distribuição das motivações para utilização das RSIs

Tabela 9: Vantagens e desvantagens do recrutamento através das RSIs

Índice de Figuras

Figura 1: Intervenientes no processo de recrutamento

Figura 2: Empresas com *sites* e utilizadoras de redes sociais em 2013.

Figura 3: RSIs mais utilizadas para fins de recrutamento

Figura 4: Razões para o uso das RSIs no recrutamento

Figura 5: Fases do recrutamento através das RSIs

Lista de Acrónimos

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RSIs – Redes Sociais na Internet

Expressões Latinas

et al. – *et alii* (e outros; coautores)

e.g. – *exempli gratia* (por exemplo)

modus vivendi – modo de vida

Curriculum Vitae – percurso de vida

Introdução

Tradicionalmente, o processo de recrutamento incidia essencialmente na análise do *Curriculum Vitae*, na carta de candidatura e mais esporadicamente na análise do perfil psicológico do candidato (e.g. Neto, 2011). Porém, com a crescente utilização da internet assistimos a uma mudança na forma como as organizações captam os seus talentos passando estas ferramentas virtuais a serem utilizadas com maior frequência pelas organizações e pelos candidatos.

De acordo com Câmara, Guerra, e Rodrigues (2007), o recrutamento prende-se com o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem as condições para entrar na empresa. Embora o recrutamento possa ser considerado uma fase da seleção ou um processo distinto e autónomo, está, no essencial, ligado à atração de candidatos (Caetano e Vala, 2002). O recrutamento é, assim, uma forma de atrair candidatos para a organização sendo posteriormente aplicados os métodos e critérios de seleção de forma a encontrar aqueles que se revelem mais adequados a obter os desempenhos desejados. Assim, mesmo havendo uma ligação entre os processos de recrutamento e seleção, estes não têm o mesmo significado e, por isso, no presente estudo iremos apenas abordar, de forma isolada, o processo de recrutamento. Em concreto, a presente dissertação pretende estudar e compreender o papel das redes sociais *on-line* nos processos de recrutamento nas organizações.

A globalização e a facilidade no acesso à informação vieram permitir a introdução de mudanças cruciais nos processos de recrutamento, facilitando o contacto entre empresas e candidatos, sejam eles ativos ou passivos. Paralelamente, também permitiram divulgar oportunidades de um emprego a um elevado número de pessoas, num curto espaço de tempo. São cada vez mais as empresas que apostam na tecnologia e nas vantagens que estas podem proporcionar no apoio ao recrutamento.

Sendo o recrutamento um processo crucial e basilar na Gestão de Recursos Humanos (GRH) das organizações tem-se assistido, nos últimos anos, a alterações significativas, tornando-se mais sofisticado e envolvendo,

necessariamente toda a organização e toda a comunidade. Simultaneamente, assiste-se a uma crescente utilização das redes sociais enquanto fonte de potenciais candidatos e futuros colaboradores.

Com as redes sociais *on-line* surgiu uma forma mais fácil de relacionar, descobrir vagas e conquistar contactos, passando estas redes a despertar a atenção das organizações. De forma discreta, as redes sociais possibilitam que as organizações atuais procurem a pessoa mais indicada para uma função e verifiquem informações sobre os candidatos e, ao mesmo tempo, possam estar informadas acerca dos processos de recrutamento realizados pela concorrência. Esta tendência é defendida por Parry e Tyson (2008) ao argumentarem que a utilização do recrutamento *on-line* tem crescido nos últimos 10 anos e a Internet é hoje um meio de comunicação adotado em todo o mundo, tanto pelos recrutadores como pelos candidatos a emprego.

Com os avanços tecnológicos que temos vindo a assistir é provável que os empregadores venham a utilizar cada vez mais as redes sociais para fins de recrutamento dos seus talentos (Fegley, 2007; Verhoeven & Williams, 2008).

A evolução das redes sociais *on-line*, a própria mentalidade e conhecimentos das pessoas vão obrigar a mudanças ao nível da estratégia, das fontes, métodos e técnicas de recrutamento, pelo que procuramos neste estudo demonstrar quais as implicações e vantagens da utilização das redes sociais *on line* no recrutamento, sem no entanto ignorar eventuais desvantagens que lhes possam estar associadas.

Apesar de noutros países, como Inglaterra ou Espanha, os estudos na área do recrutamento especializado nas redes sociais estarem bastante avançados e existir uma série de profissionais preocupados com a temática, em Portugal, são ainda poucos os estudos, existindo pouca informação sobre recrutamento *on-line*.

Não é conhecida nenhuma investigação, cujo objeto empírico seja específico em organizações privadas localizadas em Portugal. Assim, o tema de estudo proposto para esta dissertação tem por objetivo principal explorar o papel das redes sociais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento das organizações.

Para a clarificação dos objetivos que norteiam esta investigação, o

presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma:

No capítulo 1 efetuamos a revisão de literatura, centrada no processo de recrutamento e nos conceitos relacionados, nomeadamente, recrutamento, formas de recrutamento (interno, externo ou misto); recrutamento *on-line* e recrutamento através das redes sociais.

No capítulo 2 justificamos a escolha da metodologia, os procedimentos metodológicos, procedimentos de recolha e tratamento da informação.

No capítulo 3 apresentamos os resultados obtidos, seguindo-se no capítulo 4 a análise e discussão desses resultados. Finalmente, no capítulo 5 expomos as principais conclusões bem como as principais limitações e as recomendações para investigações futuras.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1. Concetualização do conceito de recrutamento

Atualmente, o mercado de trabalho é bastante competitivo. As pessoas e as organizações vivem em constante e contínuo processo de atração mútua, pois da mesma forma que os indivíduos atraem as organizações, formando e informando opiniões sobre estas, as organizações também procuram atrair indivíduos e obter informações para decidir sobre o possível interesse em admiti-las.

A literatura apresenta uma definição consensual do conceito de recrutamento. Por exemplo, Para Araújo e Garcia (2006), o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão selecionados alguns para posteriormente serem contratados. Para estes autores (Araújo e Garcia, 2006), no essencial, o recrutamento tem a função de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização. Para Pontes (1988), o recrutamento é simplesmente um processo de atração de mão-de-obra. Marras (2000) define-o como uma atividade que tem como objetivo captar recursos humanos, interna e externamente à organização de forma a preencher os subsistemas de seleção de pessoas.

Semelhante entendimento têm Câmara *et al* (2007) quando referem que o recrutamento é um processo que visa atrair o maior e melhor número de potenciais candidatos para ocupar um determinado posto de trabalho. O recrutamento é um processo que se desenrola desde a decisão de preencher uma função em aberto até ao apuramento de candidatos que se adequam à mesma, devendo ter condições para ingressar na empresa. Isto é, o processo envolve várias fases, nomeadamente, identificação das necessidades de recrutamento, a análise e definição de funções, a prospeção interna e/ou externa, definição de objetivos que o titular vai prosseguir, definição de tarefas e responsabilidades e finalmente a triagem de candidatos (Câmara *et al*, 1997; Taylor e Collins, 2000).

Para Marras (2007), o recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, caracterizado como o espaço onde ocorre intercâmbio

entre as empresas e as pessoas que estão dispostas a trabalhar e também as que já estão ativas e integradas no mercado de trabalho.

Segundo Caetano e Vala (2002), o recrutamento foi uma das primeiras áreas de intervenção da psicologia nas organizações. A tomada de decisão sobre a quantidade de recursos humanos que a empresa deverá possuir, terá de ser efetuada não só com base nas suas necessidades laborais mas também tendo em consideração as circunstâncias do meio envolvente e as características intrínsecas à própria organização. Diferentes motivos podem justificar o recrutamento. Peretti (1998) sugere que o desencadear do processo de recrutamento pode dever-se a uma saída de colaboradores, à necessidade de mobilidade funcional interna, oportunidades de progressão na carreira ou à criação de novos postos de trabalho.

O recrutamento inclui as práticas e as atividades realizadas pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais colaboradores (Breaugh & Starke, 2000).

Barber (1998) refere que o recrutamento tem sido considerado como uma parte importante da gestão de recursos humanos, uma vez que assume a função essencial de atrair um recurso importante – o capital humano – para as organizações.

Subjacente a este processo de GRH, o recrutamento pressupõe atingir diversos objetivos (Rocha, 2006):

- 1 - Atrair candidatos em número suficiente para possibilitar o processo de seleção e assim permitir que este funcione;
- 2 - Determinar as necessidades atuais e futuras de recrutamento, partindo da informação concedida pelo planeamento de recursos humanos e análise de posto de trabalho, ou seja, relacionando o recrutamento com a rotação, promoção e despedimento de pessoal;
- 3 - Conseguir gerir o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos de trabalho com o mínimo custo para as organizações;
- 4 - Aumentar a taxa de sucesso do processo, reduzindo o número de candidatos por insuficiente ou excessiva qualificação;
- 5 - Reduzir a possibilidade de abandono da organização, por parte dos candidatos, ao fim de pouco tempo após o processo de recrutamento;
- 6 - Cumprir as normas jurídicas legais existentes;

7 - Aumentar a eficiência individual e organizacional a curto, médio e longo prazos e;

8 - Avaliar a eficácia das técnicas e fontes utilizadas no processo de recrutamento.

O recrutamento requer, pois, um planeamento, necessário para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo, o que pode ser traduzido em três fases (Chiavenato, 2009):

1. O que a organização necessita em termos de recursos humanos;
2. O que o mercado de recursos humanos tem para oferecer e;
3. Onde localizar as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Para Cunha *et al* (2010), um bom recrutamento é um dos fatores determinantes para o sucesso e vantagem competitiva das organizações, pelo que destacam como principais vantagens:

- 1) A redução de custos;
- 2) A melhoria da perceção dos clientes;
- 3) A melhoria da imagem;
- 4) A atração e fidelização dos talentos (sem risco de mudarem para empresas concorrentes);
- 5) O uso correto dos Recursos humanos pelas empresas.

Porém, Cober (2004) sublinha que a capacidade de uma organização atrair os candidatos com os requisitos pretendidos depende, em grande parte dos avanços que fizerem na área do recrutamento, nomeadamente na utilização das ferramentas disponíveis, tais como a internet.

Domingues (2003) considera que, atualmente, as organizações passam a estar mais centradas na procura das pessoas certas para a organização, ao contrário do que tipificavam os modelos tradicionais, que procuravam as pessoas certas apenas para o posto de trabalho que carecia de ser preenchido. Desta forma, emerge uma nova perspetiva que defende a redução de custos e tempo investidos no processo de recrutamento, eliminando as burocracias associadas aos métodos tradicionais (anúncio e resposta do e ao candidato). Os responsáveis pelos processos de recrutamento tinham tipicamente de lidar com burocracias e grande quantidade de informação dispersa e mecanismos de gestão de candidaturas convencionais (telefone, correio, fax) difíceis de

monitorizar e pouco eficientes (Torres, 2005). No recrutamento tradicional pressupõe-se uma sequência linear de atividades implicando que uma atividade começasse quando a anterior terminasse, o que tornava este processo caracterizado com atrasos, problemas de comunicação e custos elevados para as organizações (Torres, 2005).

Dhamija (2012) remete-nos para uma nova abordagem e visão do processo de recrutamento, referindo que o mercado de recrutamento pode ser explicado de três formas (figura 1):

1) o tradicional -“*Tradicional Way*”- que inclui todos os métodos tradicionais de recrutamento (jornais, *headhunters*, recurso a agências de trabalho temporário, etc.);

2) uma nova visão dos métodos tradicionais – “*New look of tradicional Way*” que inclui jornais *online*, *online headhunters* e;

3) *E-way*, considerada a mais usada atualmente, incluindo exclusivamente métodos de recrutamento *online*, tais como portais, websites corporativos e *e-mails*.

Figura 1: Intervenientes no processo de recrutamento



Fonte: Adaptado de Dhamija (2012, pág. 36)

Esta abordagem pressupõe que os modelos tradicionais de recrutamento não são a única alternativa nos processos de recrutamento das organizações, passando a ser utilizadas novas técnicas de recrutamento dos seus talentos.

Por fim, dois conceitos emergem especificamente para definir o tipo de candidatos no recrutamento. Por um lado, o conceito de *JobSeeker* ativo que é o candidato que frequentemente procura emprego, seja por possíveis

oportunidades de crescimento, razões pessoais ou possibilidade de mudar de emprego e, por outro lado, o *JobSeeker* passivo que é aquele que não procura frequentemente emprego nem tem intenções de mudar o seu emprego mas, mesmo assim, por rotina, pesquisa na internet eventuais empregos sem qualquer razão (Dhamija, 2012).

1.1 Estratégias de recrutamento

Quando uma empresa toma a decisão de preencher uma vaga torna-se necessário definir a forma mais eficaz de o fazer, quer na abordagem aos candidatos internos quer aos candidatos externos (Câmara *et al.* 2007).

Chiavenato (2007) refere três principais estratégias de recrutamento.

- 1) Pode ser desenvolvido internamente pela empresa (recrutamento interno),
- 2) Pode ser desenvolvido externamente à empresa (recrutamento externo);
- 3) Pode ser desenvolvido, recorrendo simultaneamente às duas formas anteriores, definindo-se por processo de recrutamento misto.

1.1.1 Recrutamento Interno

O recrutamento é interno quando a organização procura um colaborador para um determinado lugar dentro do leque de trabalhadores da própria empresa (Chiavenato, 2007). Esta pesquisa interna de candidatos pode acontecer para todas as áreas e níveis, a curto, médio e/ou longo prazos (Chiavenato, 2007).

De acordo com Sousa *et al* (2006), por recrutamento interno entende-se a captação de indivíduos que já trabalham na organização e que, por via do seu desempenho, ou por via da aquisição de novas competências mostram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher. Muitas vezes é necessário recorrer, prioritariamente, a este tipo de recrutamento, por imposições de contratação coletiva do setor de atividade

(Câmara *et al*, 2007). Este tipo de recrutamento normalmente ocorre em casos de transferência ou promoção funcional interna.

Para privilegiar o recrutamento interno Sousa *et al* (2006) destacam como principais razões:

Transferência - mobilidade ou movimentação horizontal do colaborador para outra função;

Reconversão - promover a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores, permitindo a ocupação de novos lugares na organização;

Promoção - o colaborador ocupa um lugar de responsabilidade.

Marras (2007) aponta como principais vantagens em recorrer ao recrutamento interno; (a) a velocidade do processo; (b) a dispensa de testes e exames introdutórios; (c) o custo quase nulo; (d) ascensão motivacional, tanto do indivíduo selecionado como dos restantes que criam expectativas de reconhecimento e; (e) promoção.

Carvalho e Nascimento (1997) também vêm vantagens neste tipo de recrutamento, pela proximidade do candidato à organização e economia de custos, argumentando não haver necessidade de recorrer a anúncios ou a agências de emprego, dada a maior rapidez, a proximidade dos candidatos com a organização, a oportunidade de promover a carreira na organização bem como aumentar o moral dos colaboradores.

Outros autores (e.g. Câmara *et al*, 2007; Chiavenato, 2009; Caetano e Vala, 2002; Cardoso, 2005; Marras, 2007) apontam, igualmente, vantagens no recrutamento interno, nomeadamente, os custos do processo e a rapidez pois não se perde tempo no acolhimento e integração dos colaboradores nem requer socialização dos novos colaboradores uma vez que já conhece o funcionamento da empresa. Apontam ainda o maior índice de validade e segurança porque já se conhece a pessoa, novas oportunidades de progressão e evolução na carreira, possibilita o estímulo e a motivação para o auto aperfeiçoamento e aquisição de novas competências dos colaboradores e retira aproveitamento dos investimentos já realizados pelas empresas em formação e incentiva a retenção dos colaboradores.

Os mesmos autores (e.g. Câmara *et al*, 2007; Chiavenato, 2009; Caetano e Vala, 2002; Cardoso, 2005; Marras, 2007) enumeram, todavia, desvantagens no recrutamento interno, nomeadamente, desmotivação ou

situações de frustração e baixo moral dos colaboradores que não conseguiram o desenvolvimento das suas carreiras. Suportam estas desvantagens pelo facto de: (1) serem necessárias condições de desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos; (2) o princípio da incompetência; (3) a descapitalização dos recursos humanos se não houver investimento nas competências dos novos colaboradores; (4) a fixação no *modus vivendi* instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas poderem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação; (5) a possibilidade de não haver regresso. Ou seja, no caso de haver uma promoção mal sucedida (i.e. inadequação do candidato), não é possível o retorno à função anterior, pois tal acarreta uma despromoção, por isso deve-se garantir que estes colaboradores não são promovidos apenas por atingirem o tempo estipulado na função anterior.

Pode ainda haver maior possibilidade de conflitos de interesse entre colaboradores que pretendam a mesma vaga e o facto da média de idades dos membros das organização aumentar, perdendo-se a flexibilidade e dinâmica interna (e.g. Câmara *et al.*, 2007; Caetano e Vala, 2002; Cardoso, 2005; Chiavenato, 2009; Marras, 2007). O recrutamento interno favorece a rotina e conservadorismo, sendo, por isso, ideal para empresas burocráticas e mecanicistas, uma vez que mantém e conserva a cultura organizacional e bloqueia a entrada de novas ideias e experiências (Marras, 2007).

1.1.2 Recrutamento Externo

O recrutamento externo ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja candidatos externos (Chiavenato, 2009). Gomes *et al* (2008) defendem que o recrutamento externo é mais adequado quando comparado com o recrutamento interno.

De acordo com Câmara *et al* (2007), se a empresa possuir uma bolsa de candidatos, a pesquisa iniciar-se-á através da mesma, procurando averiguar-se se existem candidatos que cumpram os requisitos constantes no perfil da

função. Em simultâneo, é efetuada a consulta ao mercado, sendo necessário definir à partida, qual a estratégia a seguir.

A estratégia selecionada irá depender de dois fatores: (1) qual a função a preencher e (2) quais as principais vantagens e inconvenientes da empresa se se identificar como estando à procura de novos colaboradores.

Este tipo de recrutamento pode, ainda, dividir-se em direto e indireto. É indireto quando a organização opta pelo contacto com empresas especializadas na área e direto quando este é realizado pela própria empresa (Câmara *et al*, 2007). Os mesmos autores (Câmara *et al*, 2007) definem recrutamento externo como um processo externo à empresa, onde a procura de candidatos é feita no mercado ou através do recurso a empresas especializadas para o efeito (empresas de trabalho temporário ou consultoria).

Para atrair novos colaboradores, por via do recrutamento externo, podem ser utilizados pelas empresas variadíssimos métodos e técnicas dos quais se destacam: anúncios em jornais e revistas, referências de colaboradores da organização, agências de emprego, serviços de empresas especializadas, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais, empresas de *outplacement* (empresas prestadoras de serviços que têm como objetivo orientar pessoas que acabaram de perder o seu emprego na difícil tarefa de regressar ao mercado de trabalho), campus universitários (associações académicas), sindicatos, métodos informais de abordagem pessoal, recrutamento via internet (*e-recruitment*), consultores de recrutamento ou o *head-hunting* (que tem como principal objetivo a procura, recrutamento e seleção de executivos, realizada por especialistas com a finalidade de atrair recursos humanos de elevado potencial, conforme sugerem Câmara *et al* (2007).

O recrutamento feito através de consultoria de pesquisa direta, recorre a uma metodologia semelhante à dos *headhunters*, mas difere destes no que diz respeito ao público com o qual trabalham. Normalmente são gestores seniores que ainda não atingiram o topo da carreira, sendo que o contato com os mesmos torna-se mais fácil e a sua receptividade a propostas de evolução de carreira é maior. Os consultores fornecem à empresa-cliente uma listagem onde apresentam os candidatos considerados viáveis, sendo da total

responsabilidade da mesma, entrevistá-los e selecioná-los (Câmara *et al*, 2007).

Vários autores (e.g. Câmara *et al*, 2007; Cardoso, 2005; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Pontes, 1988) referem que o recrutamento externo tem a vantagem de (1) ser um processo mais célere, visto não ser necessário a passagem de tarefas antes da sua efetivação; (2) potencia a renovação de ideias, considerando positiva a entrada de novos profissionais; (3) trazem ideias renovadoras para a organização, novas formas de pensar, novas experiências, formas diferentes de encarar os problemas e; (4) enriquecem o leque de competências da organização. Os mesmos autores, (e.g. Câmara *et al*, 2007; Cardoso, 2005; Chiavenato, 2009; Marras, 2007; Pontes, 1988) argumentam ainda que os candidatos que chegam à organização têm a oportunidade de expor os procedimentos que usam em anteriores organizações. Neste caso, e ainda que indiretamente, o aproveitamento da formação e conhecimentos adquiridos, serão passados à nova equipa de trabalho.

Por esta razão, muitas empresas preferem recrutar ao mercado externo, pagando até salários mais elevados mas evitando despesas adicionais de formação e desenvolvimento. O recrutamento externo renova e enriquece as pessoas da organização e potencia maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho, permitindo a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades e o reforço da sua imagem enquanto empregador de qualidade.

Todavia, o recrutamento externo parece ter algumas desvantagens (e.g. Câmara *et al*, 2007; Cardoso, 2005; Chiavenato, 2009; Marras, 2003; Pontes, 1988), nomeadamente (1) os custos associados à aplicação de técnicas de seleção para a escolha de candidatos o que pode significar aumento e custos operacionais bem como demora na tramitação processual; (2) comporta riscos devidos ao desconhecimento dos candidatos por parte das organizações pois serão necessários planos de integração e socialização dos novos colaboradores; (3) pode ser um fator de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes, porque frustra as perspetivas de carreira dos colaboradores da empresa e; (4) pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.

1.1.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto surge como uma solução alternativa face às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e/ou externo (Chiavenato, 2009), sendo que o recrutamento misto apresenta-se como um processo que provém de algumas necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno e que, não tendo resolução, a organização tem de recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento da vaga pretendida. Ou seja, o recrutamento externo é seguido de recrutamento interno caso o primeiro não apresente os resultados desejáveis ou quando convém recorrer, em simultâneo, ao recrutamento interno e externo. Nesta última situação, a organização está mais preocupada em preencher a vaga, seja através de novos colaboradores (recrutamento externo) ou através da promoção de recursos humanos existentes na organização (recrutamento interno).

Existem, também, algumas técnicas de recrutamento misto que as empresas utilizam, para que o processo seja eficaz. Por exemplo, podem recorrer (a) bolsa de candidatos que enviaram a sua candidatura espontaneamente ou responderam a anúncios publicados nos *media*; (b) apresentação de candidatos por colaboradores da empresa; (c) agências/empresas de recrutamento; (d) universidades e escolas (gabinete de saídas profissionais).

1.2 Formas de recrutamento

1.2.1 Recrutamento *On-Line*

A internet tem-se expandido com a adesão de cada vez mais utilizadores das novas tecnologias. Este fenómeno tem-se massificado nesta última década, tendo como consequência o uso desta rede global por parte das organizações de forma a produzir valor acrescentado perante os seus utilizadores (Castells, 2007). Castells (2007), defende que cada vez mais indivíduos retiram partido na internet e é cada vez maior o número de

utilizadores, convertendo-se numa fonte de produtividade e competitividade para as empresas.

O recrutamento *on-line* pode, igualmente, assumir como sinónimos as palavras *e-recruitment*, *on-line recruitment*, *cyberuiting* ou *internet recruiting* (e.g. Allen *et al*, 2008; Dhamija, 2012; Ortigão, 2000; Verger, 2006).

Tendo a internet emergido como uma ferramenta de recrutamento na década de 1990, assiste-se a uma revolução no processo de recrutamento face ao recrutamento tradicional. Foi crescendo o termo “*o futuro está na net*” tendo trazido mudanças radicais no recrutamento, passando o processo a ser mais sofisticado e interativo (Dhamija, 2012).

Hausdorf e Duncan (2004), citados por Veger (2006) defendem que o *e-recruitment* envolve o uso da internet, como o canal em que as vagas são anunciadas e é fornecida informação relacionada com o processo de candidaturas. Por sua vez, Lievens e Harris (2003), igualmente citados por Verger (2006), referem que o recrutamento através da internet envolve qualquer método para atrair candidatos a uma vaga que decorra, maioritariamente, via internet.

A internet permitiu que o mercado de trabalho passasse a ser aberto, difícil de controlar por indivíduos e empresas, ao mesmo tempo que não tem limites em termos geográficos (Capelli, 2001).

Segundo Gomes *et al* (2008) as potencialidades da Internet têm-se feito sentir no recrutamento. Para estes autores (Gomes *et al*, 2008), o recrutamento *on-line* é o processo de recrutamento realizado através da internet, via *e-mail* ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas *on-line*.

Ortigão (2000) salienta que a Internet está a assumir um papel importantíssimo no recrutamento, pois a divulgação de oportunidades profissionais através da Internet tem vindo a aumentar dando origem a várias oportunidades de emprego.

As novas tecnologias geram cada vez mais mudanças na vida das pessoas e das organizações, pelo que o recrutamento *on-line* é, neste momento, uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas (Ortigão, 2000). São cada

vez mais as pessoas a recorrer à internet para procurar oportunidades profissionais, enquanto os profissionais utilizam os recursos e funcionalidades para pesquisar candidatos (Peretti, 2007).

Para Allen *et al* (2008) o *e-recruitment* é um processo de recrutar pessoas para uma organização com recurso à internet, via *e-mail*, *websites* das próprias empresas ou portais de emprego e que, 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.

O desenvolvimento da Internet acarretou consigo alterações no quotidiano dos cidadãos e das empresas, que se refletiu também, naturalmente, na forma de processamento do recrutamento. Portugal segue esta tendência, pelo que se verifica um crescimento de *sites* de recrutamento *on-line*, com especificidades próprias, de acordo com os objetivos estabelecidos (Martins, 2001). Deste modo, as empresas, para se manterem competitivas, têm vindo a passar por processos de mudança que se traduzem na crescente utilização da internet, com o objetivo de desenvolver processos que respondam às necessidades do mercado (Martins, 2001).

Alguns autores (e.g. Araújo & Ramos, 2002; Cappelli, 2001; Cardoso, 2005; Mitter & Orlandini, 2005; Ortigão, 2000; Peretti, 2007) apresentam consideráveis vantagens do recrutamento *on-line* para as empresas, tais como a redução de custos, o tempo de duração do processo, a possibilidade de disponibilizar em vários sites as mesmas vagas, ser de fácil acesso, a possibilidade de aumentar a amplitude da área de recrutamento, a possibilidade de o universo de candidatos ser maior, a possibilidade de poder atualizar no momento as vagas e poder estar disponível 24 horas/dia, a flexibilidade no lançamento do anúncio e alteração do mesmo. Referem, ainda, a possibilidade do recrutamento eletrónico permitir o acesso a ofertas de trabalho por filtros, como o país, área e qualificações, bem como a mobilidade internacional de recursos humanos, a possibilidade de monitorizar todo o processo de forma eletrónica, efeito positivo na imagem da organização, a possibilidade de chegar a candidatos passivos e candidatos alvo de diferentes nichos de mercado (e.g. Araújo & Ramos, 2002; Cappelli, 2001; Cardoso, 2005; Mitter & Orlandini, 2005; Ortigão, 2000; Peretti, 2007).

Cappelli, (2001) reforça as vantagens do recrutamento *on-line* relativamente aos custos e tempo, através de estimativas que sugerem que contratar alguém *online*, custa apenas cerca de 1/20 do que custaria contratar essa mesma pessoa, através de anúncios ou outros meios tradicionais. Este autor (Cappelli, 2001) cita ainda, um estudo efetuado pelo *Recruitsoft/iLogos Research of 50 Fortune 500 companies* que revelou que, no geral, uma empresa que utilize um ciclo de recrutamento tradicional pode demorar 43 dias. No entanto, poderá diminuir o mesmo em seis dias, ao colocar anúncios de emprego *on-line*, em vez de recorrer a jornais. Assim, segundo Cappelli (2001), as organizações que optem pelo recrutamento *on-line* podem ter um ganho de 4 dias comparativamente ao uso dos métodos tradicionais de recrutamento.

Existe uma grande variedade de meios *on-line* disponíveis para as empresas. Gomes *et al* (2008) exemplificam alguns deles (1) Páginas de Web, nas quais os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados; (2) Divulgação da vaga na página de Web e aceitação de candidaturas; (3) Páginas de Web de organizações especializadas, dedicadas ao recrutamento, podendo ser ou não pagas; (4) Páginas que permitem enviar ofertas de emprego a amigos, aumentando o potencial de candidatos ou aproveitando redes de ex-alunos que se formam com intuitos lúdicos ou corporativistas de ajuda mútua.

Para Allen *et al* (2008), embora o recrutamento através de *sites* organizacionais possa ter muitas características em comum com os métodos mais tradicionais, existem conjuntamente algumas divergências chave. Allen *et al* (2008) referem que as principais diferenças em relação às fontes tradicionais mais passivas (e.g. anúncios de jornais) podem ser elencadas da seguinte forma: (1) permitirem ter mais informação disponível; (2) usarem mais canais de comunicação; (3) serem interativos e; (4) chegarem a mais candidatos. Concluem ainda que a principal vantagem, face aos meios tradicionais mais ativos (e.g. feiras de emprego), é o facto de permitirem aos candidatos um maior controlo da informação que procuram e um maior alcance. No que diz respeito aos meios mais informais (e.g. referência de um candidato), a vantagem dos *web-sites* é possibilitar um maior controlo por parte da organização, acerca da informação apresentada.

Alguns autores (e.g. Araújo & Ramos, 2002; Cappelli, 2001; Cardoso,

2005; Mitter & Orlandini, 2005; Ortigão, 2000; Prasad, 2009) apresentam como principais desvantagens no recrutamento *on-line* (1) a exclusão de possíveis candidatos, ou os que não têm acesso à internet; (2) poder atrair candidatos não desejados, em número excessivo ou sem as qualificações necessárias; (3) a falta de transparência da informação recebida tornando o processo de recrutamento mais impessoal, com menor contacto humano; (4) as dificuldades técnicas que podem dificultar o acesso à informação; (5) os *curricula* desatualizados; (6) a discriminação ou privacidade e (7) a internet não ser a primeira opção dos candidatos como forma de procurar emprego.

1.2.2 Redes Sociais na Internet (RSIs)

Segundo Kleumper (2009), as redes sociais procuram construir comunidades *on-line* de pessoas que partilham interesses e atividades, ou que estão interessadas em explorar os interesses e atividades de outros. A grande maioria das RSIs proporciona aos utilizadores uma grande variedade de formas de interação, tais como, *e-mail* e serviços de mensagens instantâneas. Para além destes benefícios (Kleumpeur, 2009) alerta para alguns riscos ligados ao recrutamento. Por exemplo, sugere que embora uma empresa possa colocar material de recrutamento no seu *web-site*, não se sabe muito acerca da forma como potenciais candidatos localizam esta informação. Parece haver uma crença implícita de que uma vez *on-line*, o potencial candidato encontra, sem qualquer dúvida, a informação desejada (Spink e Jasen, 2005).

Assim, e tal como é referido por Berkshire (2005), a internet veio apresentar um novo conceito de *networking* para aqueles que procuram emprego. Nicolaci-da-Costa (2005) refere que enquanto na era do telefone as interações eram restritas a uma rede de conhecimentos reais, ou seja, no mundo físico, atualmente as interações são cada vez mais virtuais e as empresas podem ser beneficiadas com a recolha de informação e preferências pessoais dos colaboradores, utilizando-as para descobrir informações.

Nos últimos anos, o fenómeno das redes sociais na internet tem aumentado em grande escala e, assim, a informação *on-line* tem vindo a ser usada para propósitos que não são os que inicialmente foram planeados

(Kleumper, 2009). Os *sites* de redes sociais providenciam um método único, permitindo aos recrutadores encontrarem, contactarem e selecionarem potenciais candidatos, ativos ou passivos (SHRM, 2008).

Segundo Berkshire (2005), o termo *Social Networking Technology* refere-se a *software* e serviços que têm por base a internet e que permitem aos utilizadores tirar partido das suas relações pessoais, para *networking*, para contratar e recomendar potenciais colaboradores às empresas.

Diversa literatura (e.g. Milreu, 2009; Moura, 2006; Rosseti, 2008; SHRM, 2012) vem sublinhando que os modos tradicionais de gerir recursos humanos se revelam inadequados e novas formas de gestão começam a emergir, implicando novidades ao nível da estratégia organizacional e nas práticas de gestão bem como as tecnologias associadas. Logo, a utilização das redes sociais e a liberdade no meio virtual são ferramentas de baixo custo para a retenção desses talentos que, normalmente “nascem” na designada era digital. A Internet revolucionou as relações interpessoais em forma de redes, comunidades virtuais, *blogs*, listas de discussão e todas as formas de agregação possíveis no ciberespaço. Perante a facilidade no acesso às informações e à rápida comunicação, após a crescente utilização das redes sociais, a gestão de pessoas foi modificada (e.g. Milreu, 2009; Moura, 2006; Rosseti, 2008; SHRM, 2012).

Segundo Neto (2011), tradicionalmente, o processo de recrutamento baseava-se na análise do *Curriculum Vitae* ou da carta de candidatura, avaliado através de uma entrevista ou de outros métodos mas, com a evolução da tecnologia, novos desafios e oportunidades se colocam aos candidatos a emprego e a empregadores, pois cada vez mais se tem conhecimento da utilização de informações oriundas das redes sociais nos processos de recrutamento.

Perkins (2011) aponta algumas das possíveis razões pelas quais as empresas têm vindo a procurar métodos de recrutamento mais criativos, nomeadamente:

- 1 - Para que os candidatos sintam um maior interesse em efetivar a candidatura;

2 – Para assegurar que os candidatos apreendam melhor as vagas anunciadas, a forma de se candidatarem às mesmas, os requisitos da função, e os prazos do processo;

3 - Para que os candidatos interessados numa dada vaga, recebam respostas mais rápidas às suas perguntas e candidaturas;

4 - E para que os recrutadores consigam contratar o profissional mais indicado para determinada função.

Kaplan & Haelein (2010), num estudo realizado nos EUA, referem que o crescimento na utilização das redes sociais não é limitado aos adolescentes. Ou seja, membros da Geração X, agora entre 35 e 44 anos de idade, fazem parte de uma população crescente que adere, acompanha e crítica nas redes sociais. Portanto, as redes sociais na internet representam uma tendência nova e revolucionária que deve ser de interesse para empresas que operam no espaço *on-line*. Contrariamente à crença popular, o perfil de idade das duas maiores redes sociais situa-se no grupo entre os 35 e 54 anos de idade e o número de membros no Facebook com a idade igual e superior a 55 anos é similar ao número de membros com a idade compreendida entre os 12 e 17 anos de idade (Stroud, 2008).

De acordo com resultados obtidos através do Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2010, 60% dos agregados domésticos portugueses tinham acesso a computador em casa, 54% dispunham de ligação à Internet e 50% tinham acesso a banda larga. Por outro lado, segundo o estudo "A Utilização da Internet em Portugal 2010", elaborado pelo Lisbon Internet and Networks Institute (LINI), as redes sociais são utilizadas por 56,4% dos internautas em Portugal, a maioria em idade ativa e, por esta razão, potenciais candidatos a possíveis vagas de emprego disponibilizadas nas RSIs.

Dados do Eurostat (2013) referem que apenas 59% das empresas portuguesas com dez ou mais empregados têm *sites* na Internet e que 9% dessas organizações têm uma política de utilização de redes sociais, face a 8% da média europeia. As organizações portuguesas parecem ter um comportamento mais proativo relativamente à utilização das redes sociais, conforme mostra a figura nº 2 no indicador "usam redes sociais". Isto é, Portugal apresenta 33% do total de organizações que usam as redes sociais. A figura 2 mostra também que 36% usam, pelo menos "um tipo de rede social".

Figura nº 2 : Empresas com sites e utilizadoras de redes sociais em 2013

Empresas com sites e utilizadoras de redes sociais, 2013(% de empresas)

	Com site	Usam pelo menos um tipo de rede social	Com política para uso de rede social	Usam redes sociais	Usam sites de partilha de conteúdo multimedia	Usam Blogs ou micro blogs	Têm ferramentas (Wiki) de partilha de conhecimento
EU28	73	30	8	28	11	10	6
Bélgica	78	35	9	31	16	10	5
Bulgária	47	31	6	30	9	5	4
República Checa	80	16	5	15	6	3	2
Dinamarca	92	40	16	36	14	8	5
Alemanha	84	33	7	29	13	7	11
Estónia	76	27	4	24	7	5	2
Irlanda	75	48	20	46	14	20	7
Grécia	61	34	8	28	16	11	7
Espanha	68	31	9	29	15	13	5
França	65	19	4	17	5	5	3
Croácia	68	37	7	30	14	6	13
Itália	67	25	5	21	10	6	4
Chipre	66	38	17	37	13	13	4
Letónia	56	15	3	13	5	7	2
Lituânia	75	38	6	31	16	9	14
Luxemburgo	79	30	6	26	12	8	7
Hungria	61	26	3	22	10	2	6
Malta	78	55	14	52	20	12	11
Holanda	84	50	18	45	23	27	7
Áustria	86	39	11	35	14	7	10
Polónia	66	19	3	16	8	3	4
PORTUGAL	59	36	9	33	12	6	4
Roménia	42	19	5	17	6	3	2
Eslovénia	80	37	9	34	13	8	2
Eslováquia	80	26	8	21	11	4	6
Finlândia	94	37	13	34	14	8	6
Suécia	89	45	15	42	16	13	9
Reino Unido	82	42	15	40	15	23	6
Islândia	83	60	12	58	18	14	5
Noruega	79	46	17	43	12	9	5
República da Macedónia	54	36	8	33	15	6	7

Fonte: in www.computerworld.com , acedido em 20/06/2014.

Segundo Kluemper e Rosen (2009), a utilização das RSIs, como o Facebook e o Myspace, tornou-se extremamente popular, particularmente junto das pessoas que ingressam pela primeira vez no mercado de trabalho. Os empregadores, cientes deste fenómeno, começaram a utilizar as informações pessoais disponíveis no RSIs para tomarem decisões sobre o recrutamento de novos colaboradores.¹ Os mesmos autores (Kleumper e Rosen (2009) reforçam, ainda, que, devido ao aumento prevalecente das redes sociais e com

¹ No seu estudo, Kluemper e Rosen (2009), compararam traços de personalidade com os perfis sociais. Os autores descobriram que os indivíduos com características de personalidade, tais como, consciencioso, a idade, a afabilidade e a estabilidade emocional são menos propensos a *postar* conteúdos problemáticos que possam influenciar negativamente a decisão de recrutamento por parte de um empregador. Concluem os autores que os referidos traços são os que os empregadores valorizam mais nos seus empregados e o facto dos mesmos poderem ser transmitidos através dos sites das redes sociais é relevante para as organizações. Os indivíduos tendem a colocar os seus pensamentos, fotos de eventos passados, informação sobre os empregadores, faculdades, estado civil, membros da família, grupos musicais favoritos, filmes, programas de televisão, citações, livros e atividades, no perfil, tornando o uso das redes sociais, numa ferramenta valiosa para as organizações nos seus processos de recrutamento.

o elevado volume de informação disponível, os empregadores têm começado a usar as redes sociais *on-line*, como auxílio no processo de recrutamento de novos colaboradores.

Estudos realizados sobre a temática das redes sociais nos recursos humanos (e.g. Calvó-Armengol, 2006) indicam que grande parte dos trabalhadores deve a sua situação laboral favorável sobretudo devido à rede a que pertencem, pois muitos empregos são obtidos através de contactos sociais. Contudo, as empresas que recorrem às redes sociais quando necessitam de obter capital humano podem estar a excluir candidatos com elevadas potencialidades mas que não estão inseridos nas redes sociais a que recorrem. Através das redes sociais a informação passada é mais intensa.

Granvetter (1995) defende que utilizando estas redes, as oportunidades de trabalho aumentam, possibilitando aos seus utilizadores encontrarem trabalho mais facilmente.

Berkshire (2005) acrescenta que, embora estes serviços permitam encontrar nomes de potenciais colaboradores, os profissionais de recursos humanos devem ter em conta que o verdadeiro desafio reside em transformar esses nomes em candidatos a emprego. Desta forma, e tal como referido pelo autor, as empresas devem usar os *sítes* de redes sociais, de maneira a suportar e melhorar os métodos tradicionais de recrutamento, e não como substitutos dos mesmos.

A tendência das empresas parece ser a de procurarem os candidatos adequados às ofertas diretamente através destas redes sociais (Hargraves, 2008), pois estas permitem um contacto direto entre as empresas e os possíveis candidatos. Estima-se que uma em cada dez empresas de recrutamento utilize as redes sociais (Hargraves, 2008), na medida em que estas possibilitam a avaliação de um candidato através do seu perfil social.

Muitas são as empresas que ao publicarem ofertas de emprego possibilitam, a quem as visualiza, enviar informação para um ou mais amigos, conseguindo, desta forma, a expansão das pessoas atingidas (Jorge *et al.*, 2008). Muito embora o recrutamento via RSIs assente no contacto virtual, Mendes (2009), argumenta que tem o mesmo nível de eficácia que o recrutamento tradicional.

Apesar das inúmeras vantagens, as redes sociais *on-line* acarretam consigo também algumas desvantagens. Por exemplo, o facto de alguns *sites* apresentarem informações sobre a orientação sexual ou religiosa no perfil da pessoa, pode influenciar as decisões de quem está a recrutar (Prasad, 2009). É importante que os candidatos saibam selecionar as informações realmente importantes que difundem nas redes sociais. Neste sentido, a privacidade é algo que deve ser protegido por quem tem o perfil disponível *on-line*, pois apesar de na maioria das vezes não admitirem, os caça - talentos e as empresas visitam as redes com o objetivo de obter mais informações sobre determinado candidato (Prasad, 2009).

Num estudo elaborado por Hang (2009) é referido que, na China, o recrutamento através das redes sociais *on-line* é já considerado uma estratégia de atrair mais e melhores candidatos, na medida em que aumentando a interação, possibilita uma melhor e maior partilha de informação entre empresa e candidatos.

Hermes (2008) menciona que, através das redes *on-line*, o desenvolvimento das carreiras tem crescido, na medida em que estas possibilitam um contacto entre antigos colegas que estão empregados em diversas empresas, estabelecendo-se desta forma contactos profissionais.

Nesta linha de pensamento, Weinstein (2009) considera que o recrutamento através das redes sociais é uma nova estratégia para encontrar candidatos perfeitos e novos empreendedores, na medida em que através da velocidade, acessibilidade, interação, há a possibilidade de conversas com os mais diversos grupos de pessoas. Para uma maior eficácia destas redes, o profissional deve ser proativo, partilhando informações, divulgando conhecimento e mantendo sempre o perfil atualizado e público (Career Center, 2009). Contudo, uma empresa que utiliza as redes sociais *on-line* não deve encará-las como o único método de atrair candidatos, na medida em que um grande número de visitas *on-line*, não significa a garantia de um nível elevado de respostas. Por outro lado, na maioria dos casos, o candidato com o perfil adequado, pode não fazer parte da rede social utilizada, pelo que pode ficar automaticamente excluído do processo de recrutamento (Calvó-Armengol, 2006).

São inúmeras as redes sociais existentes que possibilitam o

recrutamento. Destas, podem-se destacar o LinkedIn, Facebook, Orkut e o Star Tracker. Estas redes sociais são utilizadas por empresas como a Hays, a Optimus, as Páginas Amarelas, entre outras, que colocam as oportunidades de emprego *online* nas redes sociais mais adequadas para o perfil pretendido. A rede profissional *LinkedIn*, está assente no conceito — ao procurar um contacto, é dada a indicação da ligação com esse contacto. Este facto torna-se particularmente vantajoso, quando ligado ao recrutamento, facilitando a divulgação da mensagem entre os recrutadores e potenciais candidatos.

Segundo Carrera (2009), a rede *LinkedIn* continua a crescer à razão de mais de dois mil contactos por dia, sendo este tipo de *site* cada vez mais objeto de atenção por parte de empresas de recrutamento. Refere ainda o mesmo autor (Carrera, 2009) que o mais importante é o facto de ser mais rápido ao mesmo tempo que se torna mais fácil encontrar a pessoa certa.

As empresas, de acordo com o perfil de quem pretendem recrutar procuram utilizar a rede social *on-line* mais adequada, na medida em que diferentes redes sociais servem diferentes comunidades e utilizadores (Sherman, 2008). Para atrair jovens profissionais ou até gestores são adequadas redes como o Facebook, Hi5 ou Orkut, enquanto que para candidatos mais qualificados será aconselhável utilizar nomeadamente o LinkedIn ou o Star Tracker (Mendes, 2009).

Quando se fala em redes sociais, para além da rede especializada LinkedIn, também se recruta através do Facebook e Twitter (Braz, 2012). Dados de um estudo da Career Enlightenment (2011), empresa de orientação profissional especializada na Web, concluiu que as empresas se servem cada vez mais das redes sociais para procurar candidatos aos postos de trabalho. Esta tendência traduz-se em 89%, mas mais de 65% desta percentagem é bem-sucedida e chega a formalizar contratações satisfatórias. Em 2010, 92% dos empregadores planearam utilizar as Redes Sociais ou chegaram mesmo a recorrer a elas para recrutar candidatos. A rede mais usada para este fim foi o LinkedIn, seguido pelo Facebook e pelo Twitter. Até ao final de 2011, a tendência não se alterou significativamente. Durante o ano 2011, 80% das grandes empresas recorreram ao LinkedIn, 50% ao Facebook e 45% ao Twitter. Cerca de 14,4 milhões de pessoas encontraram o último trabalho através das redes sociais (Braz, 2012).

Segundo Quedas (2010), Portugal ainda está afastado da realidade dos Estados Unidos, onde 20% das empresas já utilizam constantemente as redes sociais no processo de recrutamento. No entanto, esta prática está a tornar-se cada vez mais frequente no nosso país, na medida em que muitas empresas fazem das redes sociais uma ferramenta nos seus processos de recrutamento. O mesmo autor (Quedas, 2000) salienta a Sonae, o Ikea ou a Microsoft mas continuam a ser as consultoras na área do recrutamento (e.g. Hays; Michael Page) as maiores utilizadoras, uma vez que são as que melhor conhecem o seu potencial, encarando-as não como concorrentes ao seu trabalho, mas como um complemento.

Existem empresas a adotar o LinkedIn, *e-mail marketing* ou divulgação em *sites* sobre os seus processos de recrutamento de candidatos. Muitas organizações registam o seu perfil no Twitter, criam páginas no Orkut ou no Facebook para divulgar as suas vagas e possibilitar o diálogo com potenciais candidatos como forma de criar laços, analisar perfis e ampliar os canais de divulgação da empresa. Paula (2010) sugere que as empresas rastreiem na Web os talentos de acordo com a análise de critérios como habilidades, idade, sexo e até mesmo a interação social, concluindo que muitas empresas têm economizado com esse novo modelo de recrutamento. Refere ainda esta autora (Paula, 2010) que, no Brasil, não só o LinkedIn mas redes sociais como o Twitter, Orkut e o Facebook, assim como os blogs vêm crescendo de forma exponencial e servem como fonte de informações para contratar novos colaboradores. Os dados do perfil dos possíveis candidatos são verificados antes mesmo da entrevista, oferecendo informações úteis sobre eles. Assim, a empresa identifica com antecedência aqueles que não estão dentro do perfil, diminuindo os custos do processo. Além de ser um método de publicidade, é também uma forma ágil e que, por vezes, torna mais económico o processo de recrutamento do candidato (Paula, 2010).

Nesta perspetiva, podemos enfatizar a importância das RSIs no apoio prestado aos recrutadores ao facilitar o acesso privilegiado às características e preferências que cada candidato possui. Oliveira (2011), salienta que para uma empresa, redes sociais são mais do que um canal de contato para captação de *curricula* e divulgação de vagas. São meios de fortalecer a sua marca e criar um vínculo entre empresa e funcionários e entre empresa e clientes. Trata-se














de uma ferramenta que traz vantagens tanto para os empregados como para os empregadores, principalmente quando se fala em rapidez na troca de informações. A divulgação de informações é instantânea e geralmente o valor financeiro para utilizar as redes sociais é zero. Com isso, é possível criar *currícula on-line*, como por exemplo, o *Software Currículum* e, divulgá-lo nas redes sociais (Oliveira, 2011).

As redes sociais são um instrumento útil para auxiliar as organizações, os recrutadores e os seus utilizadores no recrutamento nas mais diversas áreas de atuação. No entanto, é importante destacar que a apresentação de *currícula* ou a identificação de candidatos por intermédio da rede, constitui apenas o primeiro passo para a realização do processo de recrutamento. Também devemos considerar que, analisar profissionais apenas com base nas apresentações ou em *currícula*, pode ser perigoso, pois os processos de seleção envolvem análises de outros requisitos que podem ser identificados nas entrevistas (Oliveira, 2011).

De acordo com um artigo da Computerworld (2011), é importante lembrar que o *curriculum* e as outras etapas no processo de contratação não vão deixar de existir, sendo que as redes sociais são um complemento. Assim, uma total coerência na organização da informação nos diversos Sistemas de Redes Sociais (SRS) é muito importante para garantir que as redes sociais não prejudiquem. No LinkedIn, em que há descrição de atividades e cargos, isso ganha especial relevância (Computerworld, 2011).

No sentido de enquadrar as redes sociais existentes e que foram sendo referidas ao longo deste trabalho, a tabela 1 apresenta um resumo das principais redes sociais existentes, baseado num artigo da *Computerworld* (2011). Para maior pormenor, nesta análise, sugerimos a leitura do Anexo I.

Tabela 1 – Lista de Redes Sociais On-line

Rede								
Site	www.hi5.com	www.facebook.com	www.plaxo.com	www.linkedin.com	www.myspace.com	www.xing.com	www.thestartracker.com	www.orkut.com
Rede								
Site	www.flickr.com	www.unyk.com	www.netlog.com	www.tagged.com	www.twitter.com	www.viadeo.com	www.youtube.com	

2. Questões de Investigação

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, apresentamos as principais questões de pesquisa a que se pretendem responder no decorrer deste trabalho:

1. Como estão a ser utilizadas as Redes Sociais na Internet (RSIs) nos processos de recrutamento pelas organizações portuguesas?
2. Porque decidem as empresas utilizar as RSIs como estratégia de recrutamento dos seus talentos?

3. Objetivos do Estudo

Os objetivos específicos deste estudo são:

- Identificar os motivos que levam as organizações a recrutar através das RSIs;
- Identificar as vantagens para as organizações na utilização das RSIs no recrutamento;
- Identificar as desvantagens para as organizações na utilização das RSIs no recrutamento;
- Compreender as características do processo de recrutamento com base nas RSIs, identificando as mudanças ao nível das metodologias de recrutamento, comparativamente ao recrutamento tradicional.
- Identificar os perfis profissionais e funcionais mais procurados pelas organizações das RSIs;

Capítulo II – Metodologia de Estudo

2.1 Opção Metodológica

Considerando a natureza do problema e os objetivos propostos, a dissertação pode definir-se como um estudo exploratório descrito, tendo optado pelo estudo de casos múltiplos através de uma abordagem qualitativa (Yin, 2014), considerando serem reduzidos os estudos em Portugal sobre este tema.

Segundo Denzin e Lincoln (1994) e Strauss e Corbin (1998) a investigação qualitativa centra-se nas experiências pessoais dos indivíduos, nos seus comportamentos, percepções, emoções e sentimentos sobre um determinado fenómeno ou problema encontrado e pressupõe uma análise em profundidade. Isto significa que se estudam os fenómenos fazendo uma interpretação segundo os significados que eles assumem para os sujeitos estudados.

Para Snape e Spencer (2003), as características metodológicas da investigação qualitativa incluem a possibilidade de compreensão em profundidade e interpretativa do mundo social dos participantes do estudo, pela aprendizagem das suas circunstâncias materiais e sociais, as suas experiências, perspetivas e histórias.

A metodologia qualitativa privilegia amostras de pequena dimensão, que são deliberadamente escolhidas com base num conjunto de critérios específicos. A recolha de dados envolve um contacto direto entre o investigador e os participantes do estudo, com carácter interativo e permitindo que questões emergentes possam ser exploradas. Resultante dessas características, Snape e Spencer (2003) sublinham, como principais benefícios da escolha da metodologia qualitativa, a riqueza e detalhe da informação nos dados recolhidos; uma análise que permanece aberta a conceitos e ideias emergentes e que pode produzir descrição e classificação detalhada de informação; identificação de padrões de associação nos dados ou o desenvolvimento de tipologias e explicações e, por fim, resultados de investigação que se focalizem na interpretação do significado social do objeto de estudo através de “representação” do mundo social dos participantes na investigação.

Tendo em conta que estamos a reportar-nos a fenómenos relativamente recentes, reais e em contextos específicos, nomeadamente, comportamentos recentes ao nível das organizações, no que respeita à utilização das redes sociais como ferramenta de suporte no processo de recrutamento, o estudo de caso revela-se o método privilegiado

Dado que Yin (2014) sugere que um estudo de caso múltiplo deve conter entre quatro a dez casos, apoiado no argumento de Eisenhardt (1989) que sugere que com mais de 10 casos, torna-se difícil articular a complexidade e o volume de dados, para este estudo foi selecionada uma amostra teórica e intencional de 5 casos. A utilização de múltiplos casos reduz a probabilidade dos resultados encontrados serem inerentes a um único caso aumentando, dessa forma, a validade externa (Yin, 2014).

2.2 Técnica de Recolha da informação

Neste estudo, como técnica principal de recolha de informação, utilizamos a entrevista individual semi-estruturada. Este é um método de recolha de informação privilegiado de acesso aprofundado às atitudes e opiniões dos entrevistados bem como a verificação e clarificação de respostas visto que proporcionou o diálogo e possibilidade de testar informações (Yin, 2014). A entrevista é importante não só para complementar a observação participante mas também necessária quando se trata de recolher dados válidos sobre crenças, opiniões e ideias dos sujeitos observados (Hérbert *et al*, 1990)

Na aplicação deste instrumento de recolha de dados existem diferentes características que o investigador deve obter, assim como, ser capaz de fazer boas perguntas, ser capaz de ser adaptável e flexível, ter noção das questões que estão a ser estudadas e ser imparcial em relação às noções pré-concebidas (Yin, 2014). A entrevista é, sem dúvida, uma das mais importantes técnicas de recolha de informação para o estudo de caso e tem a vantagem de ser direcionada e focar diretamente o tópico de estudo de caso e, por serem percetivas, fornecem inferências casuais percetivas (Yin, 2014). As entrevistas devem ser consideradas como relatórios verbais, permeáveis a preconceitos, à

memória fraca, articulação pobre ou imprecisa (Yin, 2014). Por isso é fundamental consolidar as informações obtidas através das entrevistas com outras fontes de informação, nomeadamente a pesquisa bibliográfica.

As entrevistas foram conduzidas com a ajuda de um guião de entrevista previamente estruturado (Anexo II), que inclui questões ou assuntos a serem abordados, cujos temas foram escolhidos tendo por base a revisão da literatura e os objetivos de pesquisa.

A primeira parte do guião pretendeu responder às questões relacionadas com dados sociodemográficos da organização. A segunda parte está direcionada a responder às questões e aos objetivos norteadores deste estudo empírico. Um grupo de questões relacionou-se com o processo de recrutamento, mudanças ocorridas nos processos face aos métodos tradicionais e principais funções recrutadas; e a terceira parte com questões relacionadas com as redes sociais, nomeadamente as motivações no acesso às redes sociais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento, vantagens e desvantagens da sua utilização.

Foi a flexibilidade que este tipo de entrevista permite, a razão principal da sua escolha. Apesar de a entrevistadora ter um guião de entrevista, a ordem das questões colocadas não teve de ser respeitada dando liberdade aos entrevistados para responderem ou mesmo introduzir novas questões que fossem surgindo.

2.3 Amostra de Estudo

Este estudo integra um total de 5 empresas, representando cada empresa um caso de estudo. De referir que esta amostra de empresas foi delimitado, por alguns critérios de seleção, tais como:

- 1) Estarem localizadas no distrito do Porto;
- 2) Pertencerem a diferentes e distintas áreas de negócio;
- 3) Possuírem perfil ativo nas redes sociais;
- 4) Possuírem conhecimento aprofundado sobre o fenómeno em estudo.

A escolha da amostra deste estudo foi por conveniência. Para a sua seleção foram consideradas as empresas que, após observação e acompanhamento do *site* LinkedIn, durante os meses de Março e Abril de 2014, disponibilizaram ofertas de emprego em diversas funções e áreas de negócio.

Às empresas do nosso estudo foi garantido o anónimo, pelo que foram utilizadas para identificação das organizações as designações Caso A, Caso B, Caso C, Caso D e Caso E. Na tabela 1 é apresentada, uma síntese com as características das empresas participantes neste estudo.

Tabela 2 – Características das empresas participantes

1. Caso	2. Setor de Atividade	3. Concelho de localização	4. Ano de criação da empresa	5. Nº de Colaboradores	6. Função mais recrutada	7. Departamento RH formalizado	8. Rede Social mais utilizada
A	INDÚSTRIA – fabrico, transformação, produção e distribuição de carrinhos de bebé	Vila do Conde	1988	380	Operadores de produção	Sim	LinkedIn
B	Certificação Energética	S. Mamede Infesta	2012	35	Engenheiros Área: Mecânica e Civil	Não	LinkedIn
C	Tecnologias da Informação	Porto	2009	190	Engenheiros Área: informática	Sim	LinkedIn Twitter Google +
D	Consultoria	Porto	1999	100	Operadores de Armazém; Comerciais; Área de restauração	Sim	Facebook LinkedIn
E	INDUSTRIA – Agro alimentar	Maia	1987	800	Operadores de Produção e Administrativos	Sim	LinkedIn

2.3.1 Breve caracterização dos casos estudados

Como referido na secção anterior, são 5 as empresas do nosso estudo seguindo-se uma breve caracterização de cada uma.

Caso A – É uma multinacional sediada em França, criada em 1988 que se dedica ao fabrico, transformação e produção de produtos destinados a bebés e crianças, nomeadamente, artigos têxteis, artigos de puericultura, carros de criança, camas em todos os materiais. As marcas existentes no portfólio da empresa estão disponíveis em mais de 100 países, empregando atualmente 3.355 colaboradores em 13 países diferentes. Tem o seu centro principal de atividades sediado em França (Cholet) mas está localizada em vários países, como a Holanda, Alemanha, China e Portugal. Em Portugal, está localizada no distrito do Porto e tem, atualmente, 380 colaboradores. O departamento de RH está formalizado e é responsável pelos processos de recrutamento, integrando o Diretor de RH e 3 técnicos de RH.

Caso B – É uma empresa portuguesa de pequena dimensão em constante crescimento desde que foi criada em 2012. Iniciou a sua atividade com 2 colaboradores e atualmente tem 35 colaboradores, estimando continuar a crescer e a contratar. Dedicar-se à certificação energética de edifícios, realização e análise térmica detalhada, elaboração de estudo das medidas de melhoria economicamente viáveis, até à emissão do certificado dos edifícios. Está localizada em S. Mamede de Infesta, distrito do Porto. Nesta empresa não existe departamento de RH formalizado e os processos de recrutamento estão sob total responsabilidade do gerente da organização.

Caso C – É uma empresa portuguesa de Engenharia Web, especialista em Aplicações Web de alta performance, criada em 2009. Desenvolve produtos de software utilizando metodologias Agile, capazes de criar um impacto positivo na vida e nos negócios dos seus clientes. Com a ambição de se tornar uma das melhores marcas de *software* em Portugal foi fundada por dois jovens engenheiros de software com provas dadas no desenvolvimento de projetos Web. Com mais de dez anos de experiência, já contribuíram para projetos de

grandes empresas internacionais como a Financial News e a Yahoo. Sediada no Porto, iniciou a sua atividade em 2009 com 4 colaboradores. Em 2012 tinha 101 e em 2014 tem 190 colaboradores, prevendo continuar a crescer e a contratar. É uma empresa com características especiais no que respeita aos seus recursos humanos, autodenominando-se por “*woman friendly*” pois tratam as mulheres por rainhas por possuírem práticas de RH e condições de trabalho diferenciadoras. Esta empresa possui departamento de RH formalizado integrando 3 pessoas responsáveis pela área de recrutamento e seleção.

Caso D – Foi criada em 1999 e representa uma marca que associa um universo de empresas nacionais, especializadas em soluções globais de gestão de talentos. Presta serviços de recrutamento, seleção e trabalho temporário, bem como formação profissional, *outsourcing* e consultoria de gestão de talentos. Atua com base numa filosofia de especialização setorial, segmentada em cinco unidades de negócio, as quais correspondem a diferentes áreas de atuação. Cada uma destas áreas de atuação é responsável por desenhar soluções à medida das necessidades específicas de cada cliente. A organização tem uma estrutura com vários serviços onde estão envolvidas cerca de 3 000 pessoas por dia de várias nacionalidades e habilitações. Ao longo de 10 anos de atividades estiveram ligadas à organização mais de 60 000 pessoas de 70 nacionalidades e de 250 profissões diferentes. Está presente em todo o território nacional possuindo 13 delegações em 11 das principais capitais de distrito do país. Na delegação estudada (Porto) existe departamento de RH formalizado, integrando 3 colaboradores.

Caso E – Surgiu na década de 1980, no ano de 1987. Trata-se de uma empresa líder no mercado em que atua (indústria agro-alimentar) e destaca-se por ser uma empresa dinâmica e inovadora. O grupo é constituído por 6 unidades, estando 3 unidades localizadas em Portugal e 3 no estrangeiro, nomeadamente, em Marrocos, África do Sul e em França. A empresa possui departamento de RH formalizado, integrando os Serviços Centrais do Grupo, unidade da Maia, em Portugal, onde apoia as restantes unidades do Grupo. Integra 5 elementos. Conta no global com 800 colaboradores. É uma unidade de transformação equipada com tecnologia de ponta no processamento de

fruta. Produz preparados para as principais multinacionais da indústria alimentar. Os produtos desenvolvidos para todas as unidades do grupo e que chegam diariamente a milhões de consumidores são desenvolvidos no Centro de Investigação e Desenvolvimento, sediado nesta fábrica.

2.4 Procedimentos de recolha de informação

Para responder aos objetivos do estudo, o procedimento adotado na recolha de dados seguiu diversas fases:

Após observação das empresas, através da visualização de publicações de ofertas de emprego, no *site* LinkedIn, durante o mês de Março, em Abril, foram realizados os primeiros contactos telefónicos para as organizações selecionadas com o objetivo de aferir qual a melhor forma de abordar a organização para solicitar uma entrevista presencial e, dessa forma, estabelecer o contacto direto com o entrevistado beneficiando, nesta fase, do *network* da investigadora. Posteriormente, através dos contactos privilegiados obtidos via telefone, a partir do mês de Maio, foram enviados os primeiros *e-mails* a solicitar a colaboração das organizações. Estes *e-mails* continham informações sobre os objetivos do estudo, o enquadramento ao tema alvo de estudo, a razão da escolha das organizações a entrevistar, a garantia de confidencialidade, privacidade e anonimato no tratamento da informação. Foram ainda informados da total disponibilidade para efetuar deslocações às organizações para garantir a realização das entrevistas presenciais nas próprias instalações ou, em alternativa, seria enviado, através de *e-mail*, o guião da entrevista para serem devolvidas as respostas por escrito. Após a primeira abordagem às empresas, devido à demora e ausência de respostas pela maioria das organizações, em Junho, voltamos a enviar novo *e-mail* a reforçar o pedido de colaboração.

A recolha de dados teve início em Março de 2014, com a observação das empresas nas RSIs prolongando-se até 28 de julho, data em que ocorreu a última entrevista. As entrevistas foram realizadas no espaço físico das empresas e em condições adequadas, estando presentes apenas o entrevistado e a entrevistadora.

Das 13 empresas contactadas, 30,77% não responderam ao *e-mail* enviado e 69% responderam que estariam disponíveis para uma entrevista mas com o decorrer do tempo nem todas as entrevistas se realizaram por indisponibilidade de agenda dos possíveis entrevistados. Houve ainda uma organização, que apesar de responder prontamente ao pedido de colaboração, solicitou o envio prévio do guião, mas respondeu mais tarde que *“apesar do tema ser bastante interessante, atual e recente ainda não acedem às redes sociais de forma recorrente e encontram respostas aos processos de recrutamento através de candidaturas espontâneas ou aos chamados métodos tradicionais”*;

23% das empresas que responderam positivamente ao pedido de entrevista, apenas 55% responderam efetivamente tendo a primeira entrevista acontecido no dia 16 de Junho. As restantes entrevistas aconteceram nos dias 07 de Julho e 28 de Julho. Apenas uma organização aceitou responder às questões do guião, por escrito, através do envio das respostas via *e-mail*, tendo enviado as respostas no dia 11 de Julho.

As entrevistas foram gravadas após a devida autorização e consentimento dos entrevistados, com exceção de um entrevistado que optou por não permitir a gravação ficando disponível, se necessário, para melhorar ou complementar a informação, o que não se revelou necessário pois as respostas foram redigidas manualmente.

Em cada empresa foi entrevistado o responsável de RH. No caso B, dado não haver departamento de RH, o entrevistado foi o gerente. No total foram realizadas 5 entrevistas, isto é, 1 entrevista em cada empresa estudada.

2.5 Procedimento de tratamento da informação

A análise das entrevistas iniciou-se com a identificação dos conceitos principais derivados da literatura e respetivas categorias temáticas que compunham cada conceito. De notar que as entrevistas foram transcritas integralmente pela investigadora, tendo o cuidado de não se distanciar muito no tempo entre a realização da entrevista e a transcrição da mesma, de forma a retirar o máximo proveito da memória vivida da situação da entrevista. Apesar de ser um processo demorado, em todas as transcrições foi possível obter total

proveito de informação recolhida. Nas situações em que houve dúvidas recorreu-se à gravação. Existiu também a preocupação de anotar as possíveis expressões ou palavras que seriam mais difíceis de compreender quando a transcrição fosse realizada. Esta situação ocorreu numa das entrevistas dada a dificuldade de dicção de um dos entrevistados. Cada entrevista teve a duração média de 1 hora e cerca de 4 horas para a respetiva transcrição.

O fato de ser a própria investigadora a transcrever as entrevistas revelou-se muito útil e vital para a análise de dados e para todo o processo de codificação ou categorização temática, dada a familiarização com os dados empíricos. Foram definidas categorias de análise com o apoio da revisão da literatura, sendo este um procedimento fundamental na metodologia qualitativa e análise de conteúdo que, através da definição de dimensões, confere especificidades e, ao mesmo tempo, a diferenciação entre as categorias. Na análise de conteúdo o texto é um meio de expressão do sujeito, onde o investigador procura categorizar as unidades de texto, podendo ser palavras ou frases que se repetem, inferindo uma expressão que as representem (Bawer, 2002). Logo, a análise de conteúdo é entendida por uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra. Permite de forma prática e objetiva, produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social.

Tabela 3: Categorias e dimensões de análise do estudo

Categorias	Dimensões de Análise	Nº da questão no guião de entrevista
1. Processo de recrutamento das empresas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecer o processo de recrutamento nas organizações; ➤ Forma ou técnicas de recrutamento utilizado nos processos de recrutamento das organizações; ➤ Estratégia de atração de candidatos mais utilizada; 	Questões nº 4, 5, 8, 9
2. Função com maior nº de recrutamentos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribuição das Funções mais recrutadas; 	Questão nº 6

<p>3. Recrutamento através das redes sociais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Frequência de utilização dos serviços internet; ➤ Razão do acesso às redes sociais para fins de recrutamento; ➤ As redes sociais mais utilizadas pelas organizações para publicitação de ofertas de emprego; 	<p>Questões nº 10, 11, 12,13, 14</p>
<p>4. Recrutamento tradicional vs. recrutamento através RSIs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preferência dos meios <i>online</i> de recrutamento face aos meios tradicionais de recrutamento; ➤ Razões para o uso do recrutamento <i>online</i>; 	<p>Questões nº 15, 16, 17</p>
<p>5. Características do processo de recrutamento <i>online</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilização das redes sociais nos processos de recrutamento; ➤ Tempo de duração do processo de recrutamento através das redes sociais; 	<p>Questões nº 20 e 21</p>
<p>6. Vantagens do recrutamento <i>online</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar as vantagens do recrutamento através das RSIs; 	<p>Questão nº 22</p>
<p>7. Desvantagens do recrutamento <i>online</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar as desvantagens do recrutamento através das RSIs; 	<p>Questão nº 22</p>
<p>8. Uso das RSIs para fins de recrutamento no futuro</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perceber qual a tendência para utilização das RSIs no futuro; ➤ Avaliação geral das RSIs para fins de recrutamento 	<p>Questão nº 23 Questão nº 24</p>

Capítulo III – Resultados

Os resultados foram obtidos através da análise realizada nas cinco empresas portuguesas participantes no nosso estudo. Tendo em conta a amostra já identificada, são apresentadas as informações obtidas através das entrevistas realizadas. Em cada empresa foi realizada uma entrevista ou ao responsável da organização (1 entrevista) ou aos responsáveis pela área de RH/recrutamento (4 entrevistas). Segue-se a apresentação dos resultados obtidos.

3.1 Técnicas de recrutamento mais utilizadas nas organizações

São várias as técnicas de recrutamento utilizadas pelas empresas estudadas, nomeadamente:

- Análise e prospeção interna de candidatos;
- Serviços de empresas especializadas (consultoria de RH);
- Anúncios em Jornais;
- Recrutamento *on-line*;
- Referências de atuais colaboradores (métodos informais);

Na tabela 4 apresentamos a distribuição das técnicas de recrutamento existentes por cada empresa.

Tabela 4- Distribuição das técnicas de recrutamento mais utilizadas por empresa

Técnicas de recrutamento	Empresas					Total de empresas
	A	B	C	D	E	
• Análise e prospeção interna	X					1
• Serviços empresas especializadas		X				1
• Anúncios Jornais		X			X	2
• Recrutamento <i>on-line</i>	X	X	X	X	X	5
• Referências de colaboradores da empresa	X	X	X		X	4

Conforme mostra a tabela 4, o recrutamento *on-line* é a única técnica de recrutamento utilizada por todas as empresas estudadas. Com uma utilização menos expressiva temos a análise e prospeção interna de candidatos (n=1, empresa 1) e a utilização de serviços de empresas especializadas (n=1, empresa 3).

Análise e prospeção interna

Conforme mostra a tabela 3, a análise e prospeção interna é uma técnica apenas referenciada pela empresa A (n=1). Esta técnica de recrutamento é utilizada pelo facto de a empresa A ser uma empresa de grande dimensão e com um considerável número de colaboradores e ao mesmo tempo potenciar o crescimento dos seus recursos humanos, conforme sugerem os seguintes testemunhos:

... a nossa empresa valoriza o potencial dos seus colaboradores, analisando, sempre, caso a caso, as suas necessidades e expectativas de forma a poder enquadrar os seus recursos humanos nas necessidades da organização (...) (empresa A).

... temos de ter sempre em conta que as pessoas precisam de sentir que sabemos o que elas valem (...) por isso é importante conhecer primeiro o que temos dentro da organização (...) (empresa A).

Serviços empresas especializadas

O recurso aos serviços de empresas especializadas de recrutamento apenas ocorre na Empresa B (n=1). A utilização desta deve-se ao facto de ser uma empresa com uma área de negócio muito específica, ou seja, o acesso aos candidatos não ser de fácil acesso e também por não existir função de recursos humanos. Daí resultar a necessidade de recorrer a empresas externas à organização, conforme confirmam os seguintes testemunhos:

...esta área de negócio é muito específica e preciso de colaboradores com determinadas características que apenas em algumas empresas de trabalho temporário consigo encontrar (...) (Empresa B).

... sou muito exigente com os meus colaboradores e os acordos e contratos que faço com essas empresas facilita-me o despedimento quando não atingem os meus objetivos (...) (Empresa B)

Anúncios nos jornais

A utilização dos anúncios nos jornais como técnica de recrutamento foi utilizada pelas empresas B e E (n=2). Estas empresas referem que a publicação de uma oferta de emprego faz-se, independentemente da utilização de outra técnica em simultâneo, com recurso à publicação de um anúncio no jornal, conforme sugerido pelos entrevistados.

...publicamos as nossas ofertas em anúncio no jornal, pois aí chegamos a outro público-alvo, que não vai à internet (...) até porque os jornais já não existem só em papel, têm páginas on-line que facilmente conseguimos ler. (Empresa B).

...se, porventura, necessitarmos, colocamos um anúncio no jornal e prosseguimos com o processo. (Empresa E).

Recrutamento on-line

O recrutamento *on-line* foi a única técnica de recrutamento referenciada por todas as empresas entrevistadas (n=5). As empresas estudadas referem aceder aos *sites* de emprego e à utilização da própria página como técnica principal de atração de candidatos e publicação das suas ofertas de emprego. Esta forma de recrutamento permite a receção de candidaturas e os *curricula on-line*, ficando com a possibilidade de gerir bases de dados de potenciais candidatos de forma diária, rápida, permanente e automática, conforme confirmam as citações seguinte:

...publicamos no nosso site as ofertas disponíveis mas recorremos em simultâneo a sites de emprego público como o net-emprego (...) (Empresa A).

... quando precisamos rapidamente de contratar algum colaborador além de publicar no nosso site, como deve ter reparado, que estamos constantemente a recrutar, publicamos no site net-emprego e aí obtemos mais rapidamente respostas ao que pretendemos (...) (Empresa C).

... publicamos sempre nos meios on-line disponíveis, pois a variedade de candidatos aumenta (...) (Empresa E).

... para conseguirmos atrair mais candidatos, colocamos anúncios on-line na nossa página, nos sites net-emprego, sapo-emprego ou OLX. (Empresa D).

Referências de colaboradores da empresa

O uso de referências de colaboradores para recrutamento de novos colaboradores foi referido por quatro organizações (n=4), nomeadamente as empresas A, B, C e E. O acesso a este método relaciona-se com o facto de, apesar de serem empresas de grande dimensão, não dispensam na sua totalidade as recomendações, considerando muitas vezes a recomendação e a confiança no colega, no amigo ou na família uma condição de acesso a um posto de trabalho, tal como evidenciam as seguintes citações:

...levamos sempre em conta a recomendação de um nosso colaborador ... (Empresa A).

...é bom sabermos que temos boa imagem junto dos nossos colaboradores e que outros membros da família ou conhecidos querem vir trabalhar na nossa empresa ... (Empresa E).

.... O Grupo XX caracteriza-se por colocar a pessoa certa no lugar certo ... escutamos os pedidos dos nossos colaboradores mas nem sempre podemos responder positivamente pois as funções nem sempre se ajustam ... (Empresa A).

3.2 Funções mais recrutadas pelas empresas

As funções mais recrutadas e requeridas pelas empresas estudadas estão relacionadas com as necessidades identificadas e específicas, de acordo com a área de negócio de cada uma, nomeadamente:

- Operadores de produção; Engenheiros; Técnicos administrativos e Comerciais/Vendas e empregados de hotelaria.

Tabela 5- Distribuição das funções mais recrutadas por empresa

Funções Recrutadas	Empresas					Total de empresas
	A	B	C	D	E	
• Operadores de produção	X				X	2
• Engenheiros		X	X			2
• Comerciais	X			X		2
• Empregados Hotelaria				X		1
• Técnicos Administrativos	X			X	X	3

Todas as empresas entrevistadas referiram iniciar um processo de recrutamento aquando da sua necessidade, de acordo com a sua área de negócio, com objetivos pré-definidos, determinados princípios e tendo em conta a estratégia organizacional. Assim, as funções mais recrutadas foram Operadores de Produção referidas pelas empresas A e E (n=2), pois são empresas vocacionadas para a produção de produtos industriais. As empresas B e C (n=2) afirmaram recrutar atualmente apenas Licenciados em Engenharia.

A Empresa A refere estar a recrutar comerciais para a área de vendas pois uma vez que iniciou recentemente operações no mercado ibérico necessita de comerciais nessa zona geográfica. A Empresa D, especialista na

área de consultoria, refere recrutar para os seus clientes, comerciais para a área das telecomunicações. Refere ainda a empresa D (n=1) recrutar técnicos administrativos e colaboradores na área de hotelaria, nomeadamente, copeiros, empregados de mesa e empregados de andares.

Por não possuírem dados estatísticos, não foi possível apurar nem quantificar, em nenhuma das empresas estudadas, quantos recrutamentos realizaram através das redes sociais até ao momento da entrevista.

3.3 Motivações para a utilização do recrutamento *on-line*

Todas as empresas estudadas (n=5) responderam afirmativamente quando questionadas sobre a utilização da internet nos seus processos de recrutamento. São vários os motivos que levam estas empresas a acederem à internet e aos meios *on-line* disponíveis para o recrutamento dos seus recursos humanos (Tabela 6), nomeadamente:

- Facilidade na utilização e atualização de dados (n=2);
- Possibilidade de triagem de candidatos (n=5);
- Acesso a um número mais abrangente de candidatos (n=5);

Tabela 6- Distribuição das motivações para utilização do recrutamento *on-line*

Recrutamento <i>on-line</i>	Empresas					Total de empresas
	A	B	C	D	E	
• Facilidade na utilização e atualização de dados		X	X			2
• Possibilidade de triagem de candidatos	X	X	X	X	X	5
• Acesso a um número mais abrangente de candidatos	X	X	X	X	X	5

Facilidade na utilização e atualização de dados

A facilidade na utilização e atualização de dados foi referenciada por duas empresas (n=2) como sendo uma das motivações para acederem à internet para fins de recrutamento, pois entendem ser de uso fácil o manuseamento dos sites *on-line* para publicar as suas ofertas, a facilidade e rapidez com que podem atualizar, alterar as informações bem como retirar anúncios durante 24 horas por dia, conforme mostram os seguintes testemunhos:

...publico o anúncio e posso, desde que tenha internet, alterá-lo como bem entender(...) (Empresa B);

...consideramos o recrutamento pela internet muito prático e dinâmico e posso aceder aos dados do anúncio facilmente, por exemplo, quando preencho a vaga, de imediato posso retirar o anúncio e isso é bom, deixo de receber mais candidaturas relativas àquela oferta (Empresa A)

Possibilidade de triagem de candidatos;

A possibilidade de fazer uma procura de candidatos direcionada ou selecionada de acordo com determinados critérios é referida por todas as empresas (n=5) como uma das razões que as levam a aceder e a utilizar os meios *on-line* nos seus processos de recrutamento. Consideram importante poder fazer uma procura de candidatos específica, de acordo com determinada área, função, habilitações, qualificações, competências, idade, sexo ou mesmo área de residência.

...claro que quando publicamos um anúncio tentamos com que apenas nos cheguem candidatos com determinadas características ou, pelo menos, as que pretendemos, senão é estarmos a perder tempo a ver currículos que não nos interessam nada (...) é simplesmente perder tempo (...) por isso discriminamos e sabemos bem o que queremos (Empresa B).

A possibilidade de direcionar os candidatos de acordo com o perfil ou função que queremos é muito útil nos nossos processos de recrutamento, pois em média, recebemos, diariamente, 10 a 15 candidaturas, na nossa delegação (...) Empresa D.

Acesso a maior e abrangente número de candidatos;

O facto de poderem receber candidaturas e respostas a anúncios por um elevado, variado e abrangente número de candidatos é uma das razões que levam todas as empresas estudadas (n=5) a publicarem as suas ofertas de trabalho em meios *on-line*.

...todos os dias milhares de pessoas acedem à internet e todas diferentes umas das outras, com intenções diferentes, com perfis diferentes (...) (Empresa B)

Ao termos as nossas ofertas publicadas na nossa página, maior será o número de utilizadores a aceder às ofertas. (Empresa D)

Como o nosso grupo recruta funções mais operacionais é importante que as vagas sejam publicadas não só no nosso site ou em jornais mas que outro tipo de público também as veja e daí retirar o maior número possível de candidatos mesmo que depois fique na nossa base de dados (Empresa E).

3.4 As RSIs mais utilizadas

Tal como mencionamos anteriormente na tabela 2, no ponto 2.3 do capítulo II, as redes sociais mais utilizadas pelas empresas estudadas são o LinkedIn, o Facebook, o Twiter e o Google +.

Tabela 7: RSIs mais utilizadas pelas empresas estudadas

Rede	Empresas
LinkedIn	Caso A, Caso B, Caso C, Caso D, Caso E
Facebook	Caso D
Twiter	Caso C
Google +	Caso C

3.5 Motivações do recrutamento através das RSIs

Esta técnica de recrutamento, apesar de relativamente recente é utilizada por todas as empresas entrevistadas (n=5), tendo sido mais valorizadas as seguintes motivações (tabela 7):

- Internacionalização;
- Estratégia de Marketing/ maior visibilidade da empresa;
- Benchmarking;
- Realizar pesquisa proativa de candidatos ativos e passivos;

Tabela 7- Distribuição das motivações para a utilização das RSIs

Recrutamento através das RSIs	Empresas					Total de empresas
	A	B	C	D	E	
• Internacionalização	X	X			X	3
• Estratégia de Marketing/menor visibilidade da organização	X					1
• Benchmarking			X			1
• Realizar pesquisa proativa de candidatos ativos e passivos			X	X		2

Internacionalização

Pelo facto de três empresas entrevistadas (n=3) estarem a operar em mercados externos (empresa A; E e B) referem a internacionalização como uma das razões que as levam a acederem às redes sociais para recrutar os seus talentos.

Estamos desde o início do ano a operar em Espanha e se conseguirmos candidatos nessa zona de atuação temos vantagens e redução de custos nesse colaborador (Empresa B).

Como responsáveis dos recursos humanos de toda a zona ibérica, a nossa organização recebe atualmente candidaturas para comerciais dessa zona geográfica. (Empresa A)

Estando o nosso Grupo a operar em vários países é fundamental as nossas ofertas de trabalho estarem bem visíveis, seja no nosso site ou através das nossas publicações no LinkedIn (Empresa E).

Estratégia de Marketing

Esta motivação foi referida pela empresa A (n=1), quando sublinhou estar definida na estratégia de marketing da empresa o acesso às redes sociais para publicação das suas ofertas de trabalho e o acesso a diferentes grupos de interesse. Esta estratégia prende-se com a necessidade de promover *on-line* a imagem da empresa, ainda pouco conhecida em Portugal, sendo conhecida apenas pelas marcas que representa e, dessa forma, promover a imagem *on-line* através do acesso de múltiplos utilizadores bem como potenciar a visibilidade de empresa.

Está devidamente definida para a nossa organização, em termos de estratégia, a publicação de ofertas de emprego e outros temas de interesse em redes sociais bem como em grupos de interesse para a nossa organização. (Empresa A).

Para nós é fundamental estar presente e de forma ativa através das nossas publicações no LinkedIn pois assim recebem as nossas novidades (Empresa A).

A nossa empresa ainda não é muito conhecida em Portugal, quero dizer, o nome da empresa propriamente dito, antes pelas marcas e produtos que confeccionamos e produzimos. (Empresa A).

Benchmarking

A realização de *benchmarking* através das redes sociais foi mencionado pela empresa C (n=1) como motivação para a utilização destes meios nos seus processos de recrutamento. Foi referido que através do acesso às redes sociais que lhes é possível perceber as “movimentações” das empresas congéneres, nomeadamente, sobre a posição no mercado de trabalho dessas empresas, se estão a recrutar, quais as empresas que recrutam, que perfil de candidato procuram, que funções e quem procuram.

Através do acesso ao LinkedIn ou ao Twitter, conseguimos ver o que as outras empresas, as da concorrência, andam a fazer em termos de emprego ou se existe necessidade de atrair esse talento (Empresa C)

Realizar pesquisa proativa de candidatos ativos e passivos

As empresas C e D (n=2) referem a possibilidade de realizar pesquisas proativas de candidatos ativos ou passivos como uma das motivações para recrutar nas redes sociais, pois estas permitem a visualização de potenciais candidatos que estão presentes nas redes sociais e que não estão necessariamente à procura de emprego mas que, mesmo assim, querem estar visíveis, estar presentes e na disposição de receber ofertas de trabalho.

Publicamos as nossas ofertas no LinkedIn e no Facebook onde estamos associados a grupos de interesse e dessa forma passamos a palavra mais rápido e a outras pessoas que não estão na nossa rede, podendo expandir a nossa rede e a procura de candidatos passa a ser mais extensa (...) e também temos acesso a perfis de uma extensa rede de seguidores e aí podemos avaliar as potencialidades. (Empresa D).

Realizamos muita pesquisa e de forma proativa para apurarmos o perfil pois só queremos os melhores candidatos (Empresa C).

3.6 Características do processo de recrutamento através das RSIs

Quando questionados sobre as características e etapas do processo de recrutamento através das RSIs e identificação das fases que seguiam quando utilizavam as redes sociais no recrutamento, todos os entrevistados (n=5) responderam que não estavam formalizadas nem definidas pela empresa. Apresentamos como argumentos a sua recente utilização e não ser uma técnica utilizada em todos os processos de recrutamento. No entanto, foram elencando as seguintes fases:

1. Estruturação do anúncio;
2. Divulgação na(s) página(s) *on-line*;
3. Pesquisa proativa nas redes sociais (empresas, grupos, categorias);
4. Pesquisa de *curricula*;
5. Envio de mensagem personalizada ao potencial candidato;

... preparar o anúncio (Empresas A, B, C, D e E);

... divulgamos no nosso site e nas redes sociais (Empresas A, B, C, D e E);

... através do acesso privilegiado no LinkedIn, procuramos e investigamos os perfis que são públicos bem como os CV (Empresas B, C e E);

... comunicamos apenas com os candidatos que realmente nos interessam (Empresa B).

... entramos em contacto através de mensagem com o candidato para uma entrevista nas nossas instalações (Empresa A).

3.7 Vantagens e desvantagens do recrutamento através das RSIs

Questionados sobre as vantagens e desvantagens na utilização das RSIs para fins de recrutamento dos seus recursos humanos, salientamos as seguintes vantagens/desvantagens (tabela 9):

Tabela 9: Vantagens e desvantagens do recrutamento através das RSIs

Vantagens	Desvantagens
Custos reduzidos ou nulos	Informação insuficiente;
Rapidez no acesso à informação	Veracidade e fiabilidade das informações
Pesquisa localizada e direcionada	Imagem dos candidatos pode ser diferente da real
Facilitador de comunicação entre interlocutores	Reduzido contacto humano

3.7.1 Vantagens

Todas as empresas (n=5) referem os custos como principal vantagem do uso das redes sociais, considerando-os reduzidos. Todavia, embora a empresa B aponte os custos como vantagem, referiu que *“não é assim tão barato ter uma conta Job Premium no LinkedIn, tem os seus custos”* (Empresa B). Foi igualmente confirmado por todos (n=5) que o facto de poder aceder rapidamente à internet e à informação nela contida é uma vantagem, podendo a qualquer momento aceder à informação desejada, conforme testemunham:

... a qualquer momento vou à net e altero o que for necessário ...
(Empresa B).

... sempre que se justifique uma alteração no conteúdo da informação que está acessível a todos, altera-se de imediato (Empresa E).

O facto de se poder direccionar e localizar a pesquisa de candidatos ou *curricula* também é apontada como vantagem pois aumenta a possibilidade de conseguir o candidato certo para o lugar certo, conforme confirmam os seguintes relatos:

... se estiverem bem visíveis on-line as características corretas e ideais, com certeza que teremos maior sucesso no processo pois direccionamos a oferta para aquela população alvo (Empresa D).

... se discriminarmos os critérios pretendidos, com certeza que conseguimos fazer uma busca mais específica (Empresa A).

Consideram ainda que as RSIs podem ser um fator facilitador de comunicação entre os interlocutores, pois o contacto é rápido e direto e permite o acesso a um maior número de informações, tal como testemunham dois entrevistados:

... quando publicamos as ofertas pretendemos que muitos candidatos a visualisem e que respondam ... (Empresa B).

... o facto de termos as ofertas na nossa página e nos nossos grupos de interesse no LinkedIn e Facebook, permite que um maior número de pessoas veja as nossa ofertas e até partilhe com amigos e conhecidos (Empresa D).

3.7.2 Desvantagens

Relativamente às desvantagens, as empresas referem que, em muitos casos, a informação do candidato, que é pública, pode ser insuficiente, ou seja, nem sempre contém dados suficientes para quem recruta. Por outro lado, os entrevistados também argumentam ainda que está em causa a veracidade e a fiabilidade dos dados contidos e incluídos no perfil dos candidatos. Saliendam, ainda, que a imagem contida nesse perfil pode ser diferente da real, daí resultar, igualmente, como desvantagem o reduzido contacto humano entre os interlocutores.

... muitas vezes pode correr mal quando nos enganam com o perfil ... mas isso é um risco que temos de correr (Empresa B).

... já nos aconteceu de recebermos candidatos e depois em situação de entrevista vemos que afinal não é o esperado (Empresa A).

3.8 Uso das RSIs para fins de recrutamento no futuro

Relativamente às tendências do uso das RSIs por estas empresas, os entrevistados foram unânimes quando referiram ter boas experiências com este método. Por este motivo, afirmam que, referindo que, no futuro, irão utilizar *com mais intensidade as redes sociais, pois cada vez mais as pessoas utilizam as redes sociais, conseguindo abranger maior número de pessoas, sendo certo que nunca iremos descurar os outros meios* (Empresa D). Este entrevistado, continua, dizendo que, *consideramos o papel das redes sociais bastante útil no suporte aos processos de recrutamento, daí a crescente utilização por parte da nossa empresa* (Empresa D). A empresa B salienta que além de ser positivo o uso das RSIs para as organizações, estas têm tendência a tornarem-se, de forma evolutiva, uma grande potencialidade e uma ferramenta valiosa para o futuro das organizações pois *quem não está presente nas redes sociais ou não quer ser visto também não interessa para as organizações* (Empresa B).

No mesmo sentido, as organizações A e E, consideram as RSIs bastante úteis mas nunca usadas de forma isolada, pois consideram que estas redes são um meio para alcançar os objetivos mas não o único meio. Ou seja, complementam mas não substituem os métodos tradicionais. Por isso, irão certamente continuar a aceder às redes sociais mas em conjunto com outros métodos mais tradicionais, referindo *temos de estar presentes na internet, mas não só (...) há pessoas que podem não estar lá (...)* (Empresa A) ou *apesar de úteis, nunca publicamos as nossas ofertas no LinkedIn (...) também fazemos bastante uso do nosso site e estão lá sempre publicadas as nossas ofertas* (Empresa E).

Capítulo IV – Discussão dos resultados

Neste capítulo exploramos os resultados obtidos, procurando responder aos objetivos inicialmente propostos para o nosso estudo.

4.1 Razões que levam as empresas a definir determinada estratégia de recrutamento

Os resultados confirmam que as empresas utilizam estratégias de recrutamento interno mas utilizam, maioritariamente, estratégias de recrutamento externo para recrutar os seus talentos. Esta evidência empírica corrobora a literatura (Gomes *et al*, 2008) que defende a importância do recrutamento externo como sendo estratégia de recrutamento mais adequada.

Porém literatura (e.g. Câmara *et al*, 2007; Chiavenato, 2009; Sousa *et al*, 2006) defende a opção pelo recrutamento misto parece ser predominante nas empresas do nosso estudo. No recrutamento interno, estas empresas privilegiam a análise e prospeção interna (Chiavenato, 2009), realizada através da pesquisa interna aos recursos humanos da organização, pois entendem ser importante conhecer os seus talentos (Câmara *et al*, 2007) ao mesmo tempo que recorrem ao recrutamento externo, tais como, às referências de colaboradores, a anúncios em jornais, serviços de empresas especializadas, na área de recrutamento e seleção, e ao recrutamento *on-line* (e.g. Câmara *et al*, 2007; Gomes *et al*, 2008).

De referir que todas as empresas entrevistadas têm previsões de, no futuro próximo, crescer e apostar na internacionalização levando-os, a curto prazo, a recrutar novos colaboradores. Esta tendência justifica a necessidade de recorrer ao mercado externo para recrutar talentos e o recurso a estratégias de recrutamento externo. No entanto, pelo menos uma empresa entrevistada não descarta a possibilidade de internamente poder potenciar, reconverter ou promover os seus talentos, realizando análise e prospeção interna (Sousa *et al*, 2006).

Relativamente ao recurso a empresas externas e especialistas na área de recrutamento e seleção, referido por uma empresa entrevistada, é possível que a escolha desta técnica de recrutamento esteja relacionada com o facto de não ter função ou departamento de recursos humanos formalizado e da sua área de negócio ser muito específica.

Salientamos ainda que todas as empresas entrevistadas recorrem ao recrutamento *on-line* para os seus processos de recrutamento, através da publicação de anúncios de ofertas de emprego nas suas páginas oficiais, nos *sites* públicos de recrutamento *on-line*, nos jornais disponíveis *on-line*, tais como o net-emprego, o sapo emprego, expresso emprego, no OLX e nas páginas *web* de organizações especializadas em recrutamento (Gomes *et al*, 2008).

Contudo, apesar de todas as empresas adotarem como principal técnica, o recrutamento *on-line*, verifica-se que ainda existem algumas reservas na sua utilização. Os resultados mostram que esta técnica nunca é utilizada de forma isolada, mas antes de suporte e apoio a todo o processo de recrutamento, o que vem corroborar a literatura (e.g. Berkshire, 2005; Calvó-Armengol, 2006; Career Center, 2009) quando refere que não devem encarar o acesso aos métodos *on-line* como único método de atração de candidatos, pois um grande número de visitas *on-line* não significa ter um elevado número de respostas ou com o perfil adequado.

4.2 Razões que levam as empresas a utilizar a internet para os processos de recrutamento externo.

A principal razão para que todas as empresas acedam aos meios *on-line* para os seus processos de recrutamento parece estar relacionada com as excelentes condições que possuem ao nível das novas tecnologias da informação. Dispõem, especificamente de (a) portais *web* de fácil e rápido acesso, responsáveis por criar a primeira “impressão” da organização; e (b) contam com sistemas informáticos de receção de *curricula* e candidaturas bastante evoluídos e automatizados. A crescente importância que atribuem à internet bem como o aumento de utilizadores da internet nos *sites* de emprego,

é corroborado pela literatura (e.g. Joos, 2008; Mitter & Orlandini, 2005; Ortigão, 2000) quando refere que a internet tem assumido um papel muito importante no recrutamento ao divulgar as oportunidades de emprego ao mesmo tempo que contribui para a crescente capacidade das empresas receberem candidatos talentosos.

No presente estudo, as empresas de menor dimensão utilizam de forma estratégica a internet contrariamente ao que sugere a literatura (Araújo & Ramos, 2002) que refere que as empresas de menor dimensão ainda não utilizam a internet com uma visão estratégica do negócio.

Acresce, ainda, o facto de a utilização do recrutamento *on-line* facilitar o acesso e a atualização de dados bem como o tratamento das candidaturas por parte do utilizador. Estas empresas parecem ter maior controlo da informação que procuram ao realizarem uma pesquisa mais controlada, localizada e direcionada para determinados critérios pré-selecionados ou pré-determinados. Esta evidência corrobora a literatura (e.g. Allen *et al*, 2008; Paula, 2010) que identifica estas razões para a utilização do recrutamento através da internet.

Apesar de o recrutamento *on-line* não ser uma técnica utilizada de forma isolada, os entrevistados consideram que aumenta a amplitude na atração de candidatos, confirmando argumentos apresentados na literatura (e.g. Araújo & Ramos, 2002; Cappelli, 2001; Cardoso, 2005; Mitter & Orlandini, 2005; Ortigão, 2000; Peretti, 2007).

Na literatura, (e.g. Araújo & Ramos, 2002; Cappelli, 2001; Cardoso, 2005; Mitter & Orlandini, 2005; Ortigão, 2000; Paula, 2010; Peretti, 2007) os custos e o tempo de duração do processo são consideradas razões possíveis para o crescente uso do recrutamento *on-line*. No entanto, os entrevistados não as consideraram como razões principais para as suas opções de utilização. Esta novidade nos nossos resultados poderá estar relacionada com o facto de não ser prioritário, para os responsáveis de RH os custos ou o tempo mas antes a qualidade na atração dos candidatos e enquanto meio de divulgação da oferta, uma vez que o recrutamento não é mais do que um processo de atração de mão-de-obra e de persuasão de candidatos (Verger, 2006).

Muito embora os custos e o reduzido tempo de duração do processo, possam ser vistos como relevantes comparativamente aos métodos tradicionais, a capacidade de atração e a eficácia do processo, depende dos

avanços que as empresas fizeram na área do recrutamento, nomeadamente na utilização das ferramentas da internet (Cober, 2004). Podemos, pois, considerar que não se substituindo os critérios entre si, todos poderão ser considerados como razões importantes para a decisão de escolher estas técnicas de recrutamento decidindo cada empresa quando alguns desses critérios possam ser mais adequados.

4.3 RSIs mais utilizadas pelas empresas estudadas

As redes sociais mais utilizadas pelas empresas estudadas são o LinkedIn, o Facebook, o Twiter e o Google +.

Os resultados obtidos mostram existir convergência entre a tendência na utilização das RSIS pelas empresas no nosso estudo e a tendência internacional de recrutamento nas RSIs.

Figura nº 3: RSIs mais utilizada para fins de recrutamento

Social Networking Websites Used for Recruitment	2011	2013
LinkedIn	95%	94%
Facebook	58%	54%
Twitter	42%	39%
Professional or association social networking site other than SHRM Connect	23%	29%
Google+	*	8%
YouTube	*	8%
SHRM Connect	6%	5%
Pinterest	*	4%
Foursquare	1%	1%
MySpace	3%	0%
Second Life	1%	0%
Other	6%	2%

Fonte: SHRM Survey Findings: Social Networking Websites and Recruiting/Selection (2013:14)

Este resultado é corroborado, na totalidade, pelos resultados de um estudo realizado em 2013 pelo SHRM² (figura 3). Verificamos que, desde 2011 o LinkedIn é a rede social mais utilizada pelas organizações, seguindo-se o Facebook e o Twitter. Em 2013 surge, pela primeira vez, o Google + como uma das redes utilizadas pelas empresas.

As empresas do nosso estudo mostram ser estas também as redes sociais privilegiadas para os seus processos de recrutamento *on-line*.

4.4 Razões que levam as empresas a recrutar através das RSIs

Os resultados apontam como sendo quatro as principais razões que levam as organizações a aceder às RSIs para concretizar os seus processos de recrutamento, nomeadamente, a internacionalização, estratégia de marketing para aumentar a visibilidade externa e para pesquisa de candidatos ativos ou passivos.

No estudo da SHRM (2013), as organizações quando questionadas sobre as razões que as levariam a aceder às RSIs, 80% responderam que lhes possibilita atingir um determinado grupo de candidatos, nomeadamente os que estão presentes nas redes sociais ou os candidatos que não estejam ao alcance das organizações. Estes resultados corroboram os resultados do nosso estudo, uma vez que conseguem realizar uma pesquisa proativa de talentos, sejam eles ativos ou passivos (e.g. Career Center, 2009; Jorge *et al*, 2008).

Desde 2008 (figura 4) que se verifica uma tendência de crescimento no uso destas redes sociais com o objetivo de alcançar um grupo de candidatos com características e competências específicas (69%).

² Este estudo foi realizado pelo Society for Human Resource Management, intitulado de SHRM Survey Findings: Social Networking Websites and Recruiting/Selection. O projeto foi liderado por Tanya Mulvey onde realizou uma investigação quantitativa, em Inglaterra, que compara os anos 2011 e 2013 em diferentes setores de atividade económica, para diferentes funções. O estudo pretendia identificar as razões que levam as organizações a recrutar e a não recrutar através das redes sociais.

Os nossos resultados identificam ainda a estratégia de marketing e a visibilidade para o exterior (Oliveira, 2011) como forma de potenciar, reconhecer, valorizar a marca ou captar a atenção de potenciais candidatos como principais razões para o uso das RSIs. Desta forma, pretendem melhorar a imagem, atrair e fidelizar talentos, ganhar vantagem competitiva e, por consequência, sucesso organizacional (Cunha *et al*, 2010).

Em 2013, (figura 4) 67% da amostra do estudo de SHRM (2013) respondeu que a possibilidade de aumentar o *employer branding* é umas das principais razões do acesso às RSIs, verificando haver uma duplicação em apenas 2 anos (i.e., em 2011 representava 35% e 2013 representava 67%).

Tal como já foi referido, os Casos A, B, E estão a operar no estrangeiro, pelo que, acreditam ser importante aceder às RSIs para o recrutamento. Estas 3 empresas tendem a colocar ofertas de empregos nas RSIs como forma de expandir a informação para outras zonas geográficas e, dessa forma, obter respostas de candidatos dessas áreas ou zonas específicas. Estes resultados parecem ajudar a compreender a tendência de internacionalização destas empresas. O estudo promovido pela SHRM (2013) mostra que, em 2011 (figura 4), esta razão não era apontada pelas organizações e em 2013, 41% referiu ser esta uma das razões para a utilização das RSIs. Podemos, pois, considerar que a internacionalização pode ser uma tendência em crescimento no que respeita ao recrutamento através das RSIs.

Figura 4: Razões para o uso das RSIs no recrutamento

Reasons for Using Social Networking Websites for Recruiting	2008 (n = 125)	2011 (n = 277)	2013 (n = 485)
To be able to recruit passive job candidates who might not otherwise apply or be contacted by the organization	69%	84%	80%
To be able to target job candidates with a very specific set of skills	38%	52%	69%
To increase employer brand and recognition	35%	60%	67%
To allow potential job candidates to easily contact the organization about employment	29%	47%	57%
It is less expensive than other methods of recruiting job candidates	--	67%	56%
To be able to target a specific job level to recruit or contact (e.g., entry level, managers, executives)	40%	54%	55%
To be able to target a specific geographic region in which to recruit job candidates	31%	44%	45%

Reasons for Using Social Networking Websites for Recruiting (continued)	2008 (n = 125)	2011 (n = 277)	2013 (n = 485)
To be able to identify potential job candidates in other geographic regions	--	39%	41%
It results in more qualified job candidates relative to the amount of time and effort invested	27%	36%	40%
To be able to effectively disseminate job- and organization-related information	18%	33%	34%
To create an online community focused on the organization	18%	36%	33%
It results in a large quantity of job candidates relative to the amount of time and effort invested	20%	29%	29%
It enables us to better target traditionally underrepresented groups (e.g., women, minorities, veterans, people with disabilities)	--	22%	24%
Other	3%	3%	1%

Fonte: SHRM Survey Findings: Social Networking Websites and Recruiting/Selection (2013:15;16)

As razões anteriormente enunciadas levam à identificação das vantagens já identificadas no ponto 3.7 do nosso estudo. Salienta-se, ainda que nas empresas estudadas, os custos são reduzidos ou nulos, associados ao processo como uma das razões ou vantagens para aceder às RSIs para recrutamentos de novos colaboradores. Estes argumentos também foram identificados em diversa literatura (e.g. Araújo & Ramos, 2002; Dhamija, 2012; Cappelli, 2001; Cardoso, 2005; Mitter & Orlandini, 2005; Ortigão, 2000; Paula, 2010; Peretti, 2007).

4.5 Características do processo de recrutamento através das RSIs

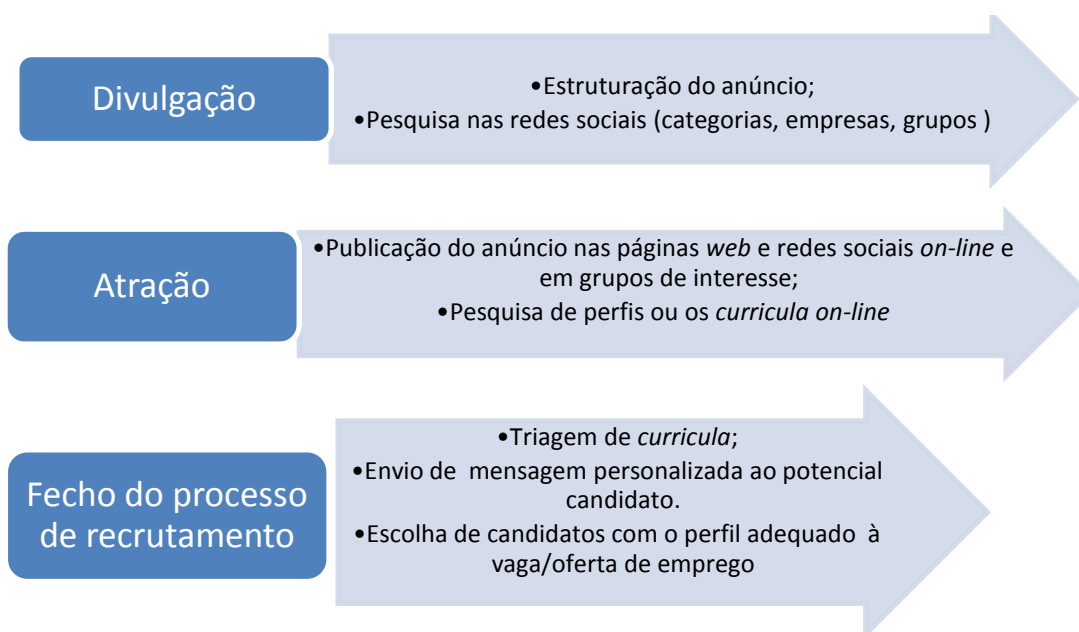
Nas empresas do nosso estudo, o processo de recrutamento através da internet ainda não está formalizado, nem estão bem definidas quais as tarefas ou atividades do processo. Ainda que a literatura (e.g. Chiavenato, 2009) sugira ser importante o planeamento e a formalização deste método de recrutamento, foi evidente que as funções eram objetivamente menos burocráticas e complexas. Esta falta de formalização do recrutamento através das RSIs poderá estar relacionada com o facto de serem considerados procedimentos de suporte, de apoio e auxílio ao recrutamento, na medida em que funcionará

apenas como facilitador da comunicação entre organizações e candidatos, através da partilha de informação disponibilizada de forma rápida e instantânea.

Os nossos resultados revelam, também, diferentes exigências nos métodos de recrutamento tradicionais e nos métodos modernos (isto é, recrutamento através da internet), a análise interna das potencialidades dos recursos humanos, as referências pessoais dos colaboradores, os anúncios dos jornais, o recurso a empresas especializadas na área de recrutamento ou o recrutamento através das páginas *web* ou *sites* de emprego.

Mesmo não havendo formalização das tarefas no recrutamento através da internet, pelos testemunhos e pela pesquisa teórica (e.g. Paula, 2010), apresentamos o seguinte esquema (figura 5): as fases do recrutamento predominantes nas empresas do nosso estudo:

Figura 5: Fases do recrutamento através das RSIs



Fonte: Criação própria da autora

A figura 5 sumariza o processo de recrutamento através das RSIs nas empresas em estudo, estando este dividido em três fases: divulgação, atração e fecho do processo de recrutamento. O processo de recrutamento inicia-se

com a estruturação do anúncio para a divulgação *on-line*, É realizada uma pesquisa prévia nas redes sociais de categorias, empresas e grupos para uma divulgação eficaz. Posteriormente, inicia-se a atração dos candidatos, publicando o anúncio *on-line* nas páginas *Web* das organizações e nos *sites* das redes sociais *on-line*, incidindo a atração dos candidatos nos referidos grupos de interesse. Inicia-se depois a pesquisa de perfis ou dos *curricula on-line*. Após estas etapas, inicia-se a fase do fecho do processo de recrutamento, realizando uma triagem dos *curricula* de acordo com as características e critérios previamente definidos e publicados. Para finalizar, procede-se ao primeiro contacto com o candidato ou candidatos identificados através do envio de mensagem personalizada via *e-mail*. O fecho do processo de recrutamento fornece os *inputs* para a seleção do candidato mais adequado à oferta ou vaga de emprego.

Concluimos, pois, que o processo de recrutamento pela internet é diferente do processo tradicional quando, contrariamente à análise do *Curriculum Vitae* ou da carta de candidatura avaliados pelo recrutador (Neto, 2011), o processo *on-line* é mais simples, interativo e virtual tornando-se mais atrativo para os candidatos (Perkins, 2011).

Capítulo V – Considerações finais

Os resultados desta investigação foram condicionados por algumas limitações. O fenómeno das RSIs no mundo empresarial e, em específico, nos processos de recrutamento é relativamente recente, daí a dificuldade em obter mais informações e dados com maior profundidade.

Das limitações que foram surgindo, salientamos o número reduzido de empresas participantes bem como a demora nas respostas às solicitações. Apesar de ter sido adotada uma estratégia de abordagem prévia às organizações para identificar o meio mais eficaz de recolha de informação, estas não aconteceram de imediato e com a rapidez desejada, tendo mesmo sido necessário insistir. No entanto, após a aceitação, foi obtida total disponibilidade, seja ao nível do local e horário das entrevistas seja sobre as informações disponibilizadas.

Salientamos, também, o facto de as empresas não terem dados estatísticos ou estudos internos que lhes permitissem avaliar o sucesso da utilização das RSIs nos seus processos de recrutamento. Esta lacuna impede também que estas empresas disponham de informações úteis sobre o número efetivo de recrutamentos realizados bem como caracterizar os perfis funcionais mais procurados com recurso às RSIs.

O presente estudo, sendo exploratório e incidindo sobre um contexto empresarial e geográfico específico, apresenta algumas limitações, que podem ser contornadas em investigações futuras. Propomos, em estudos futuros dar continuidade a esta temática mas optando por uma metodologia mista, isto é, combinando a metodologia qualitativa com um estudo quantitativo que permita fornecer dados estatísticos e que permita fazer generalizações. É recomendável, também, que estudos futuros permitam uma visão abrangente das tendências do fenómeno do uso das RSIs utilizando uma amostra em outras zonas geográficas do país e não apenas delimitado ao distrito do Porto.

Seria pertinente e enriquecedor o desenvolvimento de um estudo específico analisando a utilização das redes sociais, mediante o perfil sociodemográfico do utilizador (e.g. género, idade, naturalidade, qualificações,

etc.) que permitisse conhecer, com mais detalhe, a especificidade do perfil dos utilizadores das RSIs.

Ainda que conscientes das limitações da investigação, é nosso entender que os objetivos a que nos propusemos foram alcançados, estando confiantes do contributo para a prática e para a teoria especialmente por não serem conhecidos estudos que envolvam especificamente empresas portuguesas.

Estes, são, pois, argumentos, que podem incentivar a continuidade de investigações futuras, dado que o recrutamento com recurso às RSIs parece estar em crescimento, especificamente nas empresas que atuam no contexto nacional.

5.1 Conclusões finais

O presente estudo sugere ser um importante contributo para a teoria, uma vez que surge como um estudo exploratório pioneiro a incidir sobre: (1) o processo de recrutamento envolvendo empresas portuguesas; (2) a crescente utilização das ferramentas da internet, no recrutamento *on-line* e (3) o recrutamento através das RSIs pelas empresas portuguesas.

Será igualmente pertinente para a prática, nomeadamente, na produção de novo conhecimento, útil para as organizações que ainda tenham alguma reserva ou estejam reticentes na utilização das redes sociais como estratégia de recrutamento. Da mesma forma pensamos que este estudo pode ser importante para os candidatos e profissionais, na medida em que mostra que o recrutamento através das RSIs pode ser uma forma alternativa e eficaz na procura ativa de emprego, permitindo estar atento ao mercado de emprego e de trabalho bem como às necessidades e evolução das empresas.

Sumariamente, esta dissertação permitiu obter as seguintes conclusões:

1. A estratégia de recrutamento privilegiada é o recrutamento externo. Esta conclusão poderá estar relacionada com o facto de as empresas serem de grande dimensão e estarem permanentemente a contratar, necessitando de recorrer ao mercado externo de emprego para suportar a expansão do seu negócio;
2. A técnica de recrutamento mais utilizada é o recrutamento *on-line*, seja

através dos meios tecnológicos e sistemas de informação ao dispor dos utilizadores na internet, seja através das RSIs, o que confirma a tendência de crescimento no uso dos meios virtuais para apoiar os processos de recrutamento. No entanto, os nossos resultados mostram que o recrutamento nas RSIs é utilizado em complemento aos métodos tradicionais, ainda muito presentes em todas as empresas do nosso estudo;

3. As funções mais recrutadas são, em todos os casos estudados, específicas a cada área de negócio, na sua maioria, operacionais de produção e Licenciados em Engenharia;
4. As RSIs mais utilizadas são o LinkedIn, o Facebook, o Twiter e o Google +.
5. Relativamente ao perfil dos candidatos apenas foi possível apurar que, na maioria, variam entre os 25 e os 35 anos de idade. Maioritariamente são do sexo masculino, não havendo outros dados ou estudos internos com informações adicionais que pudessem ajudar na definição do perfil dos anteriores candidatos a vagas de emprego, via RSIs.
6. Todas as empresas estudadas utilizam as RSIs porque consideram-nas uma forma de:
 - a) Potenciar a comunicação entre recrutadores e candidatos;
 - b) Introduzir, disponibilizar, e alterar informação *on-line*;
 - c) Melhorarem e reforçarem a visibilidade e imagem *on-line* da empresa;
 - d) Captarem, atraírem e fidelizarem talentos;
 - e) Enriquecer as bases de dados para uso futuro;
 - f) Publicar e divulgar vagas;
 - g) Visualizar perfis de potenciais candidatos;
 - h) Visualizar *Curricula on-line*;
 - i) Efetuar procura proativa de candidatos;
 - j) Comparar o mercado de trabalho e, dessa forma, aumentar a exigência aos candidatos;
 - k) Realizar triagem de candidatos, selecionando o melhor;
7. As empresas recorrem às RSIs nos seus processos de recrutamento em simultâneo com outras técnicas de recrutamento. Todavia

consideram as RSIs um meio de suporte, auxílio, apoio e não como um método de recrutamento que possa ser utilizado de forma isolada de outras técnicas denominadas por tradicionais (e.g. anúncios nos jornais, referências de colaboradores). Desta forma, têm maior possibilidade de encontrar o candidato certo para o lugar certo.

De salientar que a internacionalização pode ser um fator importante para o uso destas tecnologias e meios virtuais para o recrutamento de novos colaboradores, especialmente quando a intenção da empresa é atrair candidatos oriundos dos países onde pretendem colmatar a necessidade de recrutamento.

8. Relativamente às vantagens na utilização das RSIs, salientamos os custos reduzidos e a rapidez no acesso à informação, a possibilidade de poder realizar uma pesquisa localizada, específica, direcionada para determinadas características podendo, dessa forma, aumentar a taxa de sucesso do recrutamento ao captar os RH necessários e ao reduzirem o número de candidaturas desnecessárias.

Consideramos pertinente referenciar a questão do tempo de duração do processo de recrutamento como vantagem no recrutamento através das RSIs. Diversa literatura (e.g. Araújo & Ramos, 2002; Cappelli, 2001; Cardoso, 2005; Mitter & Orlandini, 2005; Ortigão, 2000; Peretti, 2007) refere ser condição a ter em atenção. No entanto, os nossos resultados não atribuem uma importância relevante. Interpelados sobre o tempo de duração dos seus processos de recrutamento, as empresas não sabiam responder e não tinham dados fiáveis, apenas dizendo que a duração do processo é variável e dependente de vários fatores, nomeadamente, a função, a complexidade das competências necessárias, considerando inclusive semelhante ao tempo de duração do processo de recrutamento tradicional. Um dos entrevistados testemunhou que “pode demorar um dia como um mês, não difere do tradicional” (Empresa B).

9. Relativamente às desvantagens na utilização das RSIs, salientamos o risco de a informação disponível pelos candidatos ser insuficiente e, nesse caso, poder perder-se candidatos; a veracidade e fiabilidade das informações visíveis *on-line*. O risco do perfil disponível poder não corresponder à realidade e haver risco de o mesmo candidato ser atraído por outras empresas em simultâneo ou do candidato plagiar

outros CV's disponíveis *on-line* são também identificadas como desvantagens. O facto de haver um reduzido contacto humano ou ser um processo impessoal é apontada, também, como outra das principais desvantagens da utilização das RSIs.

10. Salientamos, ainda, que as empresas estudadas continuam a publicar as suas ofertas de trabalho através de técnicas tradicionais e convencionais de recrutamento, apoiadas por meios *on-line* disponíveis através de sistemas de informação desenvolvidos. Estas empresas, em simultâneo, acedem às redes sociais como forma de garantir a divulgação, a captação de talento e a atração de mão-de-obra (e.g Araújo Garcia, 2006; Breaugt e starke, 2000; Marras, 2000; Perkins, 2011; Pontes, 1988). Desta forma, pretendem garantir a qualidade e quantidade do recrutamento. Podemos afirmar que as RSIs nas empresas estudadas são um meio de alcançar o objetivo de recrutamento e não o fim;
11. Todas as empresas estudadas referem que começaram a usar das RSIs nos processos de recrutamento de forma gradual, evolutiva, sendo bastante positivo o seu uso. No entanto, as empresas afirmam que, futuramente, vão continuar a aceder às RSIs nos seus processos de recrutamento para divulgar as vagas, procurar perfis e captar talento mas não parece haver a tendência para deixar de usar os métodos tradicionais de recrutamento.
12. Finalmente, concluímos que o recrutamento, independentemente de ser considerado uma fase da seleção ou um processo distinto e autónomo está, no essencial, ligado à atração de candidatos (Caetano e Vala, 2002), isto é, o processo de atrair candidatos e persuadi-los a juntarem-se à organização (Veger, 2006).

Referências Bibliográficas

Agência para a Sociedade do Conhecimento (UMIC) A Utilização de Internet em Portugal 2010 no Quadro do World Internet Project in http://www.unic.pt/index.php?option=com_content&task=view&id=3494&Itemid=161. Consultado em 06/06/2014.

Allen, D., Otondo, R., Mahto, R. (2008) *Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational brand and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction*. Journal of Applied Psychology, 92,(6) 1969-1708.

Araújo, S. & Ramos, A. (2002) *Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos*. ENEGEP, Curitiba, Brasil, pp. 1-8.

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

Bauer, M. (2002). *Análise de conteúdo clássica: uma revisão. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 3ª Edição. Petrópolis (RJ): Vozes.

Berkshire, J. C. (2005). *Social Network Recruiting*. HR Magazine, 50, 95-99.

Bohnert, D., & Ross, W. (2010). *The influence of social networking web sites on the evaluation of job candidates* *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*.

Breaugh, J.A. & Starke, M. (2000). *Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions*. Journal of Management, 26 (3).

Caetano, A. & Vala, J. (2002), *Gestão de Recursos Humanos – contextos, processo e técnicas*, 2ª Edição, Lisboa: RH Editora.

Calvé-Armengol, A. (2006), *Redes sociais Y mercado laboral, Els opuscles del crei*, Centre de recerca en economia internacional generalista de catalunya: Universita Pompeu Fabra, nº 17.

Câmara, P., Guerra, P., Rodrigues, J., (2007) *Novo Humanator - Nova Edição*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Câmara, B., Guerra, P., Rodrigues, J., (2005). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D. Quixote.

Cardoso, G. (2005), *Para uma Sociologia do Ciberespaço – Comunidades Virtuais em Português*: Oeiras: Celta Editora.

Carrera, F. (2009) *Guia de Sobrevivência profissional*. 1ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Career Center (2009), “Como utilizar redes sociais para buscar empregos”, in *HSM Online*, consultado em 26/04/2014.

Carvalho, A. V., Nascimento, L. P. (1997). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira.

Castells, M. (2007). *A Galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cappelli, P. (2001). Making the Most of on-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3):139-146.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Elsevier.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R.; Carlos, C. Cabral-Cardoso; Marques, C.; A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Cober, R., Brown, D. & Levy, P. (2004). *Form, Content and Function: an Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites*, Human Resource Management.

Commission of the European Communities, Information Society and Media Directorate-General. (2010). *Social Networks Overview: Current Trends and Research Challenges*. In <http://cordis.europa.eu/fp7/ict/netmedia/docs/publications/social-networks.pdf>. Consultado em 14/04/2014 e 19/05/2014.

Commission of the European Communities, Information Society and Media Directorate-General. (2013). *The use of social media in the recruitment process*, Research Paper. In www.acas.org.uk/researchpapers.com. Consultado em 14/04/2014 e 19/05/2014.

Dhamija, P. (2012), E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management, Journal of Arts, Science & Commerce. In www.researchersworld.com, consultado em 14/04/2014 e 19/05/2014.

Domingues, L. H. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Lisboa: ISCSP-U.T.L.

Denzin, N. K. & Y. S Lincoln (1994). Entering the Field of Qualitative Research, in N. K. Denzin e Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, pp. 1-17, Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Fegley, S. (2007). *Advances in E-Recruiting: Leveraging the .jobs Domain. A Survey Report by the Society for Human Resource Management*. Katya Scanlan, Copy Editor.

Gomes, J. F.; Cunha, M. P.; Rego, A., Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Granovettere, M. (1995). *Getting a Job – a study of contacts and careers*. Chicago London: The University of Chicago & London Press.

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

Hargraves, S. (2008). *Recruitment: Help Wanted*. London: New Media Age.

Hermes, J. (2008). Colleges create Facebook-style social networks to reach alumni: *Chronicle of higher education*, 54, 18-18.

Instituto Nacional de Estatística (2010). Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias (2010). In http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUES_dest_boui=83386604&DESTAQUESmodo=2. Consultado em 27/05/2014.

Kaplan, A. & Haelein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media, *Business Horizons*, 53, 59-68.

Kluemper, D. & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580.

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

Lisbon Internet and Networks Institute (2010). A Utilização da Internet em Portugal 2010. In http://www.unic.pt/images/stories/noticias/relatório_LINI_UMIC_internet_pt.pdf. Consultado em 27/05/2014.

Martins, S. (2001). As Vantagens do e-Recrutamento Tellajob: Um novo conceito, *Recursos Humanos Magazine*, 14, 56-58.

Marras, J. (2007). *Administração de recursos Humanos*. S. Paulo: Futura.

Mitter, G. & Orlandini, J. (2005). Recrutamento On-Line/Internet, *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2, 19-34.

Moura, P. (2006). As Comunidades de Orkut como ferramenta de e-CRM no Brasil. Monografia de conclusão de graduação no curso de Comunicação Social. *Universidade Estácio de Sá*, Rio de Janeiro.

Nicolaci-da-Costa, A. (2005). Sociedade virtual: separando o joio do trigo. *Psicologia Social*, Vol. 17, nº 2.

Neto, J. (2011). Redes Sociais e Recrutamento de Recursos Humanos – Modelação do perfil do Colaborador. Tese de Mestrado em Multimédia. Porto: *Universidade do Porto*.

Oliveira, S. (2011). Redes sociais ajudam na busca de emprego. In <http://gestaoemrecursoshumanos.blogspot.com/2011/03/redes-sociais-ajudam-na-busca-de.html>, consultado em 24/04/2014.

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*.

Ortigão, M.R. (2000). Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos: separar o trigo do joio. In - <http://www.msl.pt/artigos1.htm>., consultado em 06/07/2014.

Paula, R. (2010). As mídias sociais e os novos modelos de recrutamento. In <http://www.midiassociais.net/2010/08/as-midiassociais-e-o-novo-modelo-de-recrutamento/>, consultado em 24/02/2014.

Parry, E. & Wilson, H. (2008). Factors influencing the adoption of online

recruitment. *Personnel Review*, 38 (6) 655-673.

Peretti, J. M. (1998). *Recursos Humanos*, Lisboa: Edições Silabo.

Perkins, J., (2011). Hiring 2.0: 23 Creative Ways to Recruit and Keep Great Staff. *Public Management*, 93: 16-19.

Pontes, B. R. (1988). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*, São Paulo: LT.

Prasad, G. (2009). Checking Applicants on Facebook, *Caterer & Hotelkeeper*, 199-199.

Quedas, P. & Castro, C. (2010). Recrutar nas redes sociais: a moda está a pegar, *Economico.blog.*, consultado em 23/02/2014.

Rocha, F. (2006). *Recrutamento e Selecção nas Organizações - Uma mais-valia para vencer a crise*, Universidade Lusíada Editora, Lisboa (Portugal).

Rossetti, A.; Pacheco A.; Salles B.; Garcia M.; Santos N. (2008). *A Organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento*. Vol. 37, nº 1.

Sherman, E. (2008). The New Way To Network For a Job, Advertising Age. In <http://adage.com/article/special-report-talentworks-digital-career-guide/network-a-job/125625/>, consultado em 30/01/2014.

Sleiman, R. (2010). O impacto das redes sociais na gestão da database marketing. In <http://mundodomarketing.com.br/artigos/ricardo-sleiman/13096/o-impacto-das-redes-sociais-na-gestao-do-database-marketing.html>., Consultado em 14/05/2014.

Snape, D. & Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research. In J. Ritchie and J. Lewis (editors). *Qualitative Research Practice: A Guide for*

Social Science Students and Researchers, pp. 1-23, London: Sage Publications.

Society for Human Resource Management (2012). Future Insights. The top trends for 2012 according to SHRM's HR subject matter expert panels. In http://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents/11-0622%20Workplace%20panel_trends_symp%20v4.pdf. Consultado em 14/05/2014.

Sousa M.; Duarte T.; Sanches P. & Gomes J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. 6ª Edição Lisboa: Lidel –edições técnicas, Lda.

Spink, A. & Jansen B., (2005). Using the web to look for work, Implications for online jobseeking and recruiting, *Internet Research*, 15:49-66.

Strauss, A. & J, Corbin (1998). *Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures of Developing Grounded Theory*, 2 nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Stroud, D. (2008). Social networking: An age-neutral commodity - Social networking becomes a mature web application. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, a (3), 278-292.

Veger, M. (2006). How Does Internet Recruitment Have Effect on Recruitment Performance?, *Fourth Twente Student Conference on IT*, Enschede.

Weinstein, M. (2009). Virtual handshake: job fairs and social networks aid recruiting, *Training*, 46, 16-16.

Taylor, M. S. & Colins, J. C. (2000). Organizacional ecruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C.L. Cooper & E. A. Locke (Eds), *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*. Oxford: Blackwell

Verhoeven, H. & Williams, S. (2008). Advantages and Disadvantages of Internet Recruitment: A UK Study into Employers' Perceptions. *International Review of Business Research Papers*, 4 (1), 364-373.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research – Design and Methods*, 5ª Edição, Applied Social Research Methods Series, Los Angeles: Sage Publications.

Web referências:

http://www.computerworld.com.pt/media/2013/12/tabela_empresas-com-sites-e-rees-sociais, consultado em 2014/06/20.

<http://www.computerworld.com.pt/recrutamento-esta-nas-redes-sociais/>, consultado em 2014/05/16.

<http://www.computerworld.com.pt/empresas-portuguesas-melhores-nas-redes-sociais/>, consultado em 2013/12/20.

<http://www.jorgemanuelbraz.com/wp-content/uploads/recrutamento-nas-redes-socias.png>, consultado em 2013/04/20.

<http://www.changeboard.com/resources/article/2960/online-recruitment-strategies-to-twitter-or-to-facebook-/>, consultado em 2014/06/12.

www.hi5.com, consultado em 2014/06/12.

www.facebook.com, consultado em 2014/06/12.

www.plaxo.com, consultado em 2014/06/12.

www.linkedin.com, consultado em 2014/06/12.

www.myspace.com, consultado em 2014/06/12.

www.xing.com, consultado em 2014/06/12.

www.thestartracker.com, consultado em 2014/06/12.

www.orkut.com, consultado em 2014/06/12.

www.youtube.com, consultado em 2014/06/12.

www.flickr.com, consultado em 2014/06/12.

www.unyk.com, consultado em 2014/06/12.

www.netlog.com, consultado em 2014/06/12.

www.tagged.com, consultado em 2014/06/12.

www.twitter.com, consultado em 2014/06/12.

www.viadeo.com, consultado em 2014/06/12.

Anexos

Anexo 1: Redes Sociais On-Line

REDE	DATA INICIO	CARACTERISTICAS	DADOS OFICIAIS DE UTILIZADORES
 3	2003	Tem como público-alvo os jovens de todo o mundo, estando por isso disponível em mais de 50 línguas. Permite que os membros comuniquem e joguem entre si. Maior rede social online do mundo com um mais rápido crescimento social.	- Mais de 50 milhões de visitantes por mês - Top 20 <i>Web Site</i> Global - Top 10 <i>Web Site</i> para Jovens
 4	2004	Tem como missão oferecer a possibilidade de uma maior partilha e proximidade entre as pessoas, para que ao aumentar o fluxo de informação, a comunicação se processe de forma mais eficaz. Permite trocar vídeos, jogos e fotos. Os utilizadores têm a possibilidade de restringir a informação que divulgam somente aqueles que pertencem também à rede social. Por ser a mais pessoal das três principais redes sociais é o lugar certo para o utilizador mostrar outras facetas da sua personalidade, como <i>hobbies</i> , gostos musicais, além de publicar atualizações de cultura geral, participar em movimentos sociais não relacionados com atividade profissional.	- 2º maior site relativamente ao tráfego mundial - Mais de 900 empregados
 5	2007	Foi criada em Novembro de 2002, como um serviço de endereços online e gradualmente foi adicionando funções de social <i>networking</i> . Permite melhorar os contactos entre amigos, familiares e contactos profissionais, e desta forma conhecer o que estes estão a fazer no momento. Por outro lado, possibilita a partilha de conteúdos e dos <i>sites</i> que se está a utilizar. Os criadores desta rede defendem que a lista dos contactos e os amigos pertencem ao próprio utilizador e não à Plaxo, pelo que armazena com segurança os contactos das pessoas.	- Mais de 40 milhões de utilizadores.
 6	2005	Tem como missão ligar os profissionais do mundo para torná-los mais produtivos e bem sucedidos. Desta forma, é possível encontrar colegas do passado e do presente rapidamente. Acreditam que numa economia global, a partilha do sucesso profissional depende do acesso rápido aos recursos. Esta rede está repleta de especialistas das mais diversas áreas, pelo que permite criar e colaborar em projectos, juntar dados, partilhar arquivos e solucionar problemas. É umas das grandes redes sociais direcionada para o uso profissional. É uma ferramenta muito valorizada pelos técnicos de recursos humanos e também para os utilizadores em geral onde ajuda a manter informação atualizada.	- Mais de 48 milhões de membros - Utilizado em mais de 200 países. - Aproximadamente um novo membro a cada segundo. - Executivos das empresas da <i>Fortune 500</i> utilizam
 7	2003	O MySpace é uma rede que permite a partilha de informações com amigos e amigos dos amigos, possibilitando desta forma encontrar amigos e fazer novos amigos. Através desta rede podem-se partilhar informações pessoais, imagens, vídeos e músicas.	Mais de 110 milhões de utilizadores.









³ www.hi5.com

⁴ www.facebook.com



⁵ www.plaxo.com

⁶ www.linkedin.com

⁷ www.myspace.com

 <small>8</small>	2008	<p>Esta rede social tem como missão unir pessoas que poderiam ajudar-se entre si. Direccionada mais para a vertente empresarial, o Xing permite planear projectos, reuniões, publicar trabalhos e planear viagens de negócios. Por outro lado, permite pedir conselhos à comunidade ligada através desta rede.</p> <p>O número de empresas registadas nesta rede é elevado, pelo que facilmente se podem encontrar empresas com base no nome, sector de negócio ou região. As empresas registadas aproveitam a rede para publicar anúncios de emprego, pelo que a distância entre empresa e candidato fica mais próxima. Através dos grupos, pessoas com interesses comuns trocam ideias. As funções disponíveis são muito idênticas às apresentadas pelo LinkedIn mas com mais tecnologia facilitando a intercomunicação com bases de dados pessoais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mais de 8 milhões de membros
 <small>9</small>	2007	<p>Esta rede social é de origem portuguesa e tem como principal objectivo conectar e mostrar os talentos nacionais. Os membros ajudam-se mutuamente na busca do sucesso através da partilha de conhecimentos. As regras para pertencer a esta rede estão direccionadas para a promoção de Portugal e dos seus talentos, fomentando desta forma a ligação em rede entre portugueses em Portugal e no mundo. Nesta rede uma das condições fundamentais é ter nacionalidade portuguesa. Esta rede tem promovido eventos em diversas cidades do mundo onde existam talentos portugueses a trabalhar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Viajou por 5 cidades durante 5 meses na busca de talentos portugueses espalhados pelo mundo; - Mais de 31 000 membros registados.
 <small>10</small>	2004	<p>Orkut é uma rede social que ajuda a manter contacto entre os amigos actuais partilhando fotos e mensagens. Por outro lado, possibilita a ligação entre pessoas com os mesmos <i>hobbies</i> e interesses. Para se pertencer a esta rede o requisito básico é que o utilizador esteja registado no Google.</p>	<p>Originalmente criado para utilizadores dos Estados Unidos</p> <ul style="list-style-type: none"> - A maioria dos utilizadores são do Brasil e da Índia.
 <small>11</small>	2005	<p>Através do YouTube os utilizadores partilham vídeos através de sites, telemóveis, blogs e e-mails.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nomeado pela Revista Time como a melhor invenção do ano de 2006
 <small>12</small>	2004	<p>O Flickr tem como objectivos a partilha de informações entre os seus membros, permitindo a organização de vídeos e fotos através de álbuns.</p>	
 <small>13</small>	2005	<p>Unyk é uma agenda onde são compilados os contactos dos membros. Esta, actualiza-se automaticamente, quando os próprios membros alteram os seus dados. Pode ser sincronizada com o telemóvel e com o Outlook.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 16 milhões de utilizadores - disponível em 180 países - 570 milhões de contactos - disponível em 6 línguas
 <small>14</small>	1999	<p>Esta rede social é direccionada para o público mais jovem, que através dela podem criar a sua própria página <i>Web</i>, onde podem partilhar o <i>blog</i>, imagens e vídeos. Desta forma, os membros podem manter e estender a sua rede social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - utilizado por 57 milhões de jovens europeus - disponível em 20 línguas - 150 milhões de visitantes por mês
 <small>15</small>	2004	<p>É uma rede social através da qual os membros partilham informações e alargam os seus contactos sociais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mais de 80 milhões de membros em todo o mundo

⁸ www.xing.com
⁹ www.thestartracker.com
¹⁰ www.orkut.com.
¹¹ www.youtube.com
¹² www.flickr.com
¹³ www.unyk.com
¹⁴ www.netlog.com
¹⁵ www.tagged.com

 ¹⁶	2006	<p>É uma rede de informação em tempo real, através da qual se partilham informações que se consideram importantes. Cada <i>tweet</i> possibilita a escrita em 140 caracteres, sendo que também se podem publicar fotografias, vídeos e outros conteúdos multimédia. As actualizações podem ser feitas via internet ou através de mensagens de telemóvel.</p> <p>É uma das grandes redes sociais direccionada não só para o uso profissional como também o uso pessoal. Permite ao profissional partilhar aspectos do dia a dia e de conteúdos que julgue interessantes, além de informar sobre a sua presença on-line com links para as suas actividades servindo para contactos rápidos e eventuais oportunidades de emprego.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 175 milhões de utilizadores registados - 95 milhões de <i>tweets</i> por dia
 ¹⁷	2004	<p>Plataforma on-line com uma orientação para os negócios. Os profissionais utilizam esta rede para potenciar as suas carreiras, descobrir oportunidades e construir relações e novos contatos assim como criar identidades on-line.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 55 milhões de utilizadores profissionais registados.

¹⁶ www.twitter.com

¹⁷ www.viadeo.com

Anexo 2: Guião da Entrevista

Guião de Entrevista Responsável RH

Empresa _____ **Data:** _____

Identificação Entrevistado (facultativo) _____

Identificar, Informar consentimento/confidencialidade da tese, âmbito e objetivo.

1. Solicitar breve caracterização da organização e em especial sobre a área RH. (nº colaboradores, área de negócio)

2. A organização tem um departamento de RH formalizado? Como está organizado?

Recrutamento

3. Existe uma área específica, responsável pelo Recrutamento e Seleção? Se sim, desde quando e porque razão foi criada?

4. De que forma estão, os objetivos de recrutamento, alinhados com a estratégia da organização?

5. Quais os critérios utilizados para a realização dos processos de recrutamento? Optam por recrutar diretamente para a função, ou fazem-no de acordo com as candidaturas recebidas, direcionando os candidatos?

6. Quais as funções mais requeridas e necessárias no âmbito da vossa área de negócio?

7. Como são definidos os objetivos de recrutamento, para essas funções?

8. Em termos gerais, quais as principais mudanças efetuadas pela vossa organização nos processos de recrutamento, ao longo dos anos?

9. De que forma procuram atrair a atenção dos possíveis candidatos (Job Seekers)?
Quais as estratégias de atração que utilizam?

Utilização das redes sociais online

10. Utilizam os serviços de Internet? De que forma? Desde quando?

11. Como surgiu a ideia de recrutar através de redes sociais?

12. Desde quando a organização utiliza as redes sociais para publicar oportunidades de emprego? Porquê? Quais as redes sociais?
13. O que motiva a organização a utilizar as redes sociais para difundir informação sobre determinada oferta de emprego?
14. Considera que as redes sociais facilitam a comunicação entre candidatos e organização? De que forma?
15. Utilizam mais os meios tradicionais no processo de recrutamento ou atualmente o recrutamento e através das redes sociais *online* já supera?
16. Considera o recrutamento *online* como substituto do recrutamento tradicional ou um complemento deste?
17. A organização possui dados que permitam apurar quantos candidatos foram recrutados através das redes sociais e a taxa de sucesso dessas contratações?
18. Qual a faixa etária da maioria dos candidatos recrutados através das redes sociais? Contrataram mais homens ou mulheres?
19. Consideram que o facto de uma pessoa comunicar através de redes sociais e estar presente nessas redes sociais terá maior sucesso no recrutamento de candidatos?
20. Quais são as etapas/fases/passos no processo de recrutamento através nas redes sociais?
21. Quanto tempo demora em média o processo de recrutamento através das redes sociais?
22. Quais as vantagens/desvantagens deste tipo de recrutamento? (eficiência, tempo, custos, fiabilidade, segurança)?
23. No futuro, tendo em conta a crescente visibilidade e importância das redes sociais, de que forma vão continuar a utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento?
24. Como avalia o papel das redes sociais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento?
25. Como caracteriza o perfil/tipo de candidato que usa as redes sociais?
26. Encontra diferenças com o perfil de candidatos disponíveis em métodos de recrutamento mais tradicionais, quais?

AGRADECER A DISPONIBILIDADE