



**Universidade  
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

# **As Redes Sociais Utilizadas como Ferramentas do Recrutamento das PME de Excelência em Lisboa**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos  
Humanos**

**Mestranda: Marta Carolina Oliveira Freitas, nº 50034690**

**Orientadora**

Professora Doutora Daniela Wilks

Lisboa, 16 de outubro de 2017

## **DECLARAÇÃO DE AUTORIA**

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade da autora, pelo que se assume como a única responsável por quaisquer erros, inexatidões ou omissões existentes.

Mais declaro que não incluí neste trabalho informação, dados ou ilustrações de outras fontes ou autores sem a sua correta referência.

A este propósito declaro que li o Guia Prático do Estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Lisboa, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Doutora Daniela Wilks pela disponibilidade e orientação.

A todas as empresas que direta e indiretamente colaboraram na elaboração desta  
dissertação.

À minha família pelo apoio e incentivo durante todas as fases desta investigação.

Aos meus amigos pela paciência demonstrada e pelo carinho partilhado.

A todos os que me apoiaram e motivaram.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA.....	13
1. Redes Sociais e os Recursos Humanos.....	13
2. Recrutamento de Recursos Humanos.....	17
2.1. Recrutamento Interno.....	18
2.2. Recrutamento Externo.....	20
2.3. Recrutamento Misto.....	21
2.4. Recrutamento <i>On-Line</i> .....	21
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	23
1. Opções Metodológicas e sua justificação.....	23
2. Participantes.....	25
3. Procedimento de recolha de informação.....	25
3.1. Questionário.....	25
3.2. Entrevista.....	26
CAPÍTULO IV – RESULTADOS.....	28
CAPÍTULO V - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	44
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXO 1.....	50
ANEXO 2.....	59

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno.....	19
Tabela 2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo.....	20
Tabela 3: Categorização dimensional da análise do estudo.....	27
Tabela 4: Categorias das empresas, efetivos, números e percentagens de efetivos.....	28
Tabela 5: Classificação Portuguesa de atividades económicas (CAE) .....	29
Tabela 6: Função dos profissionais de RH.....	30
Tabela 7: Número de colaboradores existentes no Departamento de RH das PME.....	30
Tabela 8: Características sócio-demográficas das PME.....	37
Tabela 9: Técnicas/ferramentas mais utilizadas pelas PME.....	37
Tabela 10: Testemunhos dos gestores de RH das PME sobre as técnicas/ferramentas de recrutamento.....	40
Tabela 11: Testemunhos sobre as principais mudanças no recrutamento.....	41
Tabela 12: Testemunhos dos responsáveis de RH sobre as vantagens da utilização das Redes Sociais no recrutamento.....	42
Tabela 13: Redes Sociais mais utilizadas pelas PME do estudo.....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dados referentes às estratégias de recrutamento mais utilizadas pelos profissionais de RH das empresas participantes.....	31
Figura 2: Dados correspondentes às técnicas/ferramentas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas do estudo.....	32
Figura 3: Dados correspondentes às principais razões identificadas pelas empresas da utilização das redes sociais no recrutamento.....	33
Figura 4: Dados correspondentes ao momento em que as redes sociais são utilizadas pelas empresas.....	34
Figura 5: Redes Sociais mais utilizadas no recrutamento pelas PME do estudo.....	35
Figura 6: Vantagens da utilização das redes sociais no recrutamento.....	36
Figura 7: Técnicas/ferramentas de recrutamento mais utilizadas pelas PME do estudo...	39
Figura 8: Redes Sociais mais utilizadas pelas PME do estudo.....	43

## **LISTA DAS ABREVIATURAS**

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

RS – Redes Sociais

## RESUMO

O objetivo desta dissertação foi estudar as Redes Sociais utilizadas como ferramenta de recrutamento das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Lisboa. Mais especificamente, identificar as estratégias e explorar as principais opiniões e usos das Redes Sociais pelas quais estas empresas optaram. Para tal, foi utilizada uma metodologia quantitativa e qualitativa para estudar uma amostra destas empresas em Lisboa (N=105). Noventa e oito questionários foram recolhidos e sete entrevistas individuais semiestruturadas foram realizadas.

Os resultados indicam que 56% das empresas estudadas utilizam as Redes Sociais como ferramenta no processo de recrutamento externo, nomeadamente o *LinkedIn*, para publicitar ofertas de emprego. A principal conclusão deste estudo é que as empresas procuram cada vez mais utilizar as Redes Sociais como ferramentas céleres para potenciar o recrutamento, com o intuito de reduzir custos e o tempo despendido neste processo.

***Palavras-chave:*** Redes Sociais, PME, Recrutamento, Ferramentas de recrutamento

## **ABSTRACT**

The main goal of the study presented in this dissertation was to examine the use of Social Networks as a recruitment tool by SMEs in Lisbon. More specifically, to identify the strategies and the main recruitment tools used by SMEs, and explore the main views regarding the use of Social Networks for recruitment purposes. To this end, qualitative and quantitative methods were used to study a sample (N=105) of SMEs in Lisbon. Ninety-eight questionnaires were collected and seven semi-structured interviews were conducted.

Findings indicate that 56% of the companies in the sample used Social Networks as a recruitment tool for external recruitment, namely *LinkedIn*, in particular for publicising job offers. The main conclusion to be drawn from the study is that SMEs are increasingly using Social Networks to speed up the recruitment process and reduce associated expenses.

***Key-words:*** Social Networks, SMEs, Recruitment, Recruitment tools

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As organizações têm vindo a explorar novas formas de atuar globalmente, devido à forte concorrência a nível nacional e internacional. Neste sentido, os Recursos Humanos (RH) expressam os pilares duma atividade extraordinariamente dinâmica e complexa em que as empresas procuram adaptar-se aos inputs que ocorrem diariamente nos diferentes contextos em que operam, criando para esse efeito políticas e práticas na Gestão dos Recursos Humanos (GRH) (Parry, Stavrou, & Lazarova, 2013). É neste contexto que se enfatiza a importância da GRH para as organizações, designadamente na atração, seleção e retenção dos talentos, que são os fatores principais para garantir o sucesso e a sobrevivência de uma empresa (Van Hoye, Bas, Cromheecke, & Lievens, 2013).

O recrutamento é um processo, que se encontra dividido em três fases: a primeira fase, procura identificar e avaliar a necessidade de recrutar; a segunda fase compreende a pesquisa de um conjunto de procedimentos com o intuito de analisar as funções e as competências que permitem a identificação do perfil adequado para a função; a terceira e última fase procura atrair candidatos, ou seja, as organizações ativam mecanismos de divulgação direcionados para potenciais candidatos, que possam enquadrar-se no perfil pretendido (Gomes & Cesário, 2014).

Nos últimos anos, o recrutamento tem passado por um processo de alterações significativas, tornando-se mais sofisticado e envolvendo necessariamente toda a organização e toda a comunidade. Com o desenvolvimento e o aparecimento das tecnologias de informação foi importante encontrar novas oportunidades para colocar o candidato certo no lugar certo. Consequentemente, assiste-se a uma crescente utilização das Redes Sociais (RS), enquanto meio de angariação de futuros candidatos (Castells, 2003).

As RS, surgiram com o intuito de simplificar as relações, descobrir vagas e conquistar contatos. De forma discreta, as RS permitem 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. O recrutamento *on-line*, tem crescido nos últimos dez anos e a *Internet* é hoje o meio de comunicação mais adotado em todo o mundo, tanto pelos

recrutadores, como pelos candidatos (Fallery & Girard, 2013).

Em 2015, 70% dos utilizadores de *Internet* em Portugal participaram nas RS. No ano a seguir, a percentagem de residentes em território português que utilizou as RS foi superior em 14% à média da União Europeia 28 (UE) (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

O recrutamento através das RS tem vindo a aumentar em Portugal e são cada vez mais os profissionais interessados nesta temática, mas ainda continuam a existir poucos estudos de investigação de carácter empírico, como nos refere Fernandes (2014), é essencial desenvolver mais estudos para compreender em que medida as Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal utilizam as RS como ferramenta para dinamizar as suas práticas de recrutamento.

Neste sentido, desenvolveu-se um estudo com o objetivo fundamental de estudar as RS utilizadas como ferramenta de recrutamento das PME de excelência em Lisboa. Designam-se por “empresas de excelência”, as empresas selecionadas pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, a partir do universo das PME Líderes, e o estatuto das “melhores das melhores” tem como objetivo conferir notoriedade às PME, num justo reconhecimento do seu mérito e do seu contributo para os resultados da economia.

O estudo foi realizado com o objetivo de responder à seguinte questão de investigação: Qual é o principal motivo das PME de Excelência em Lisboa utilizarem as RS no seu recrutamento?

Em relação aos objetivos específicos, pretendeu-se:

Identificar as estratégias de recrutamento mais utilizadas pelas empresas;

Identificar as razões para a utilização das RS no recrutamento pelas empresas;

Identificar as ferramentas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas;

Identificar as vantagens para as organizações na utilização das RS no recrutamento;

Identificar as Redes Sociais mais utilizadas no recrutamento das PME de Excelência em Lisboa;

Esta dissertação apresenta-se estruturada em seis capítulos. No capítulo I, a Introdução: explica os motivos para a realização do trabalho aqui apresentado, a questão de investigação e os objetivos específicos da mesma, e as linhas gerais do trabalho. O capítulo II apresenta a revisão de literatura, abrangendo as RS e os RH, o recrutamento de RH, nomeadamente o recrutamento interno, o externo e o misto e o recrutamento *on-line*. O capítulo III é dedicado à metodologia de investigação, nomeadamente, às opções metodológicas e sua justificação, aos participantes do estudo e ao procedimento de recolha de informação. No capítulo IV são apresentados os resultados obtidos e no Capítulo V com a discussão e conclusão do estudo.

## CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA

### 1. Redes Sociais e os Recursos Humanos

A primeira metade do século XX foi marcada pelo acelerado desenvolvimento das grandes indústrias, crescimento da sua atividade e lucros, através da produção em massa e de uma política de preços baixos. Os trabalhadores laboravam em condições precárias, com horários longos e salários pouco acima do nível de subsistência (Tavares, 2010). Para ultrapassar alguns problemas de cariz produtivo, as grandes organizações adotaram a filosofia taylorista, que assentava essencialmente em aspetos técnicos de produção e no controlo dos custos de trabalho.

Apesar dos ganhos de produtividade serem os principais fundamentos da Organização Científica do Trabalho, Taylor lançou importantes bases de gestão que marcaram o resto do século. Contudo, este modelo mostrou-se insuficiente com a introdução de conceitos como a seleção e a definição do posto de trabalho, que implicavam que os trabalhadores precisavam de deter determinadas competências finais e de especialização técnica para o desempenho da função (Rego, Pina e Cunha, Gomes, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2015). Em 1912, devido aos progressos do Taylorismo e ao início da sindicalização, foram criados os serviços do pessoal, em que as principais tarefas incluíam manter relações com os sindicatos, zelar pelos direitos dos trabalhadores, adaptação dos mesmos aos progressos tecnológicos, resolver problemas de avaliação, remuneração e comunicação (Chiavenato, 2005).

Com o início da Primeira Guerra Mundial, em 1914 e, mais tarde, com o *crash* da Bolsa de Nova Iorque, as organizações viram-se obrigadas a repensar alguns dos passos que tinham tomado, relacionados com questões económicas, o servilismo da indústria europeia e americana ao “esforço de guerra”, ao mesmo tempo que cresciam os sindicatos dos trabalhadores reivindicando mais direitos (Tavares, 2010).

Antes do início da Segunda Guerra Mundial, verificou-se o surgimento de estudos motivacionais ligados à corrente das Relações Humanas desenvolvida por Elton Mayo, o qual destacava a dimensão informal da organização e reconhecia a dimensão humana no conjunto de elementos que compõem a organização. A Escola das Relações Humanas

demonstrou que o aumento da produtividade não está exclusivamente ligado a condições técnicas, mas também a condições sociais e organizacionais, mais propriamente, às questões ligadas à motivação, moral e satisfação no trabalho (Serrano, 2010).

O crescimento da atividade empresarial baseado no aumento dos lucros através da produção em massa e aumento do consumo através de uma política de preços baixos, foram algumas das premissas que marcaram o período anterior (Tavares, 2010). O surgimento de um novo paradigma empresarial que foi mais desenvolvido nas décadas de sessenta e oitenta, balizando uma nova perspectiva no que diz respeito à gestão do pessoal nas organizações, passando de uma lógica quantitativa para uma qualitativa da GRH.

Progressivamente foi-se afirmando a ideia de que não basta ter trabalhadores em número, mas são precisos trabalhadores de qualidade e é neste período que se dá a mudança da GRH de uma visão meramente operacional para uma visão estratégica. Muitos foram os fatores que levaram a esta mudança. Entre eles, destacam-se a elevação dos níveis de escolaridade, a transformação dos valores e representações face ao trabalho, resultante dos estudos conduzidos na época e das reivindicações sindicais, que lutavam constantemente pela melhoria das condições humanas no seio organizacional. Desenhasse assim uma nova versão da função de GRH, que visa a integração do pessoal na organização e o aumento da produtividade e competitividade organizacional (Gomes, et al., 2013).

As crises económicas e financeiras presenciadas na década de oitenta puseram à prova as organizações, principalmente as multinacionais, que ainda se guiavam por uma lógica de quantidade a preços reduzidos. A tendência passou então a ser a flexibilidade e qualidade como fatores determinantes das economias de sucesso, abrindo-se deste modo, caminho para o início do surgimento das pequenas e médias empresas (Gomes, et al., 2013). Outro dos fatores condutores da mudança foi o desenvolvimento das tecnologias da informação. Esta nova realidade permitiu um rápido processamento da informação, uma maior fluidez e uma maior eficácia, impulsionando fortemente as empresas. Permitiu também angariar pessoas competentes e motivadas, aptas a trabalhar com este tipo de tecnologia (Sérieyx, 1995).

De facto, a chegada da “Era da informação” levou a uma maior preocupação em criar

oportunidades de conhecimento e em garantir que os colaboradores mais capazes permanecessem nas empresas. A GRH passa assim a ter um papel estratégico, traduzindo-se em vantagem competitiva: através da inovação, em que os gestores tentam ultrapassar as outras organizações, deixando para trás a lógica do seguidor, empenhando-se para ser líder de tendências; a nível organizacional, por via da implementação de novas formas de organização do trabalho e do tempo laboral; através da alteração das políticas de trabalho, conseguido por sistemas de retribuição flexíveis, igualdade no trabalho e novas formas de avaliação de desempenho (Brewster, Mayrhofer, & Morley, 2004). É este acumular de tendências que moldaram o estado atual estratégico e transformador da GRH.

Muitas empresas começaram a anunciar nas RS, não só devido à facilidade de acesso a um maior número de públicos, mas também porque através da criação de grupos de interesse que lhes permite chegar a diferentes públicos-alvo. Adicionalmente, ainda mais organizações optaram por desenvolver os seus perfis nas RS, de modo a comunicarem e a interagirem de forma mais direta com os seus potenciais consumidores. É aqui que as organizações podem tirar proveito destas plataformas, manifestando o seu interesse em recrutar ou atrair utilizadores e possíveis candidatos que demonstrem interesse em trabalhar para a empresa (Gomes, et al., 2013).

Por outro lado, os GRH devem-se manter atualizados no que respeita o uso das tecnologias no desempenho de suas principais funções, nomeadamente no recrutamento e na seleção de profissionais capacitados para exercer funções dentro das organizações. Vários meios podem ser utilizados para a realização dos processos de recrutamento e seleção, e a *Internet* tem se tornado uma aliada importante, possibilitando menor custo e maior agilidade.

Gomes et al. (2013) referem que a *Internet* possui grande capacidade de interação e as RS estão a ser a cada dia mais utilizadas pelos profissionais, estudantes, pesquisadores, consumidores ou simplesmente usuários interessados no tema. Diversos autores afirmam que devido à dimensão do público abrangido, as RS constituem uma tecnologia de informação, que as empresas estão a adotar para fins diversos, tornando-se um facilitador de iniciativas estratégicas e competitivas no uso como fonte de informação para as empresas, servindo de base para a área de RH nas suas estratégias de recrutamento e seleção ao explicitar as características sociais, pessoais e psicológicas, baseados nos

estilos de vida e interesses dos usuários destas redes.

O progresso das ferramentas tecnológicas veio proporcionar a expansão na nossa sociedade, de novas formas de relação, de comunicação e de organização das atividades humanas em contexto virtual. As RS na atualidade têm na *Internet* uma influente aliada, capaz de encurtar distâncias e dar agilidade à comunicação entre os indivíduos que passam a estar conectados através de um computador (Afonso, 2010).

A ideia de RS iniciou-se no século passado, como um conjunto complexo de relações, entre membros de um sistema social de diferentes dimensões. Barnes em 1954, começou a usar o termo RS metodicamente com o intuito de mostrar os padrões dos laços, introduzindo os conceitos tradicionalmente usados quer pela sociedade quer pelos especialistas das ciências sociais: grupos bem definidos e categorias sociais.

O conceito das RS surgiu na sociologia e antropologia Social. No final do século XX, o conceito passou a ser olhado como um novo paradigma das Ciências Sociais, vindo a ser aplicado e desenvolvido no âmbito de disciplinas tão diversas como a antropologia, a biologia, os estudos de comunicação, a economia, a geografia, as ciências da informação, a psicologia social e, sobretudo, no serviço social (Bastos & Santos, 2007).

Quanto maior a proximidade de características culturais, maiores são as hipóteses das pessoas se interligarem em rede. Assim, as RS são definidas como um conjunto de indivíduos interligados que partilham interesses comuns através da comunicação (Bastos & Santos, 2007). Castells (2003), argumenta que a fragmentação social é o resultado da falta de comunicação entre os indivíduos, grupos ideologicamente opostos diminuindo a comunicação entre grupos e indivíduos tornam-se mais alienados, o que tende a resultar em conflito. Assim, as tecnologias de comunicação e informação tornaram-se numa ferramenta primordial, na medida em que diminuem a lacuna de comunicação entre indivíduos. Deste modo, a *Internet* torna-se numa fonte de produtividade e competitividade para empresas que a utilizam, tornando-se numa plataforma de realização de negócios.

De acordo com resultados obtidos através do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2016), 70% das famílias portuguesas têm acesso à *Internet* em casa. Os dados da Eurostat

(2017) sugerem que 74% dos cidadãos portugueses utilizaram as RS nos últimos três meses e que as empresas portuguesas continuam a ter taxas de utilização muito elevadas para as tecnologias de partilha de informação. As empresas com menos de dez trabalhadores, em 2016, passaram para a posição 17 do IDES em comparação com ano anterior, perfazendo um total de 45% (Eurostat, 2017).

A utilização das RS, 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 estão cientes deste fenómeno e começaram a utilizar as informações pessoais disponíveis nas RS para tomarem decisões sobre o recrutamento de novos colaboradores (Kluemper & Rosen, 2009). O *LinkedIn* continua a crescer a um ritmo de dois mil contatos por dia, sendo este tipo de *site* cada vez mais alvo de atenção por parte de empresas de recrutamento já que é um método rápido e fácil para encontrar a pessoa certa (Rajani, 2016).

São inúmeras as RS existentes que possibilitam o recrutamento. Destas, destacam-se o *LinkedIn*, *Facebook*, *Orkut* e o *Star Tracker*. Estas RS são utilizadas por empresas como a *Hays*, a *Optimus*, as *Páginas Amarelas*, entre outras, que colocam as oportunidades de emprego online nas RS mais adequadas para o perfil pretendido. O *LinkedIn* procura um contato e é dada indicação da ligação com esse contato. Este fato torna-se particularmente vantajoso quando ligado ao recrutamento, facilitando a divulgação da mensagem entre os empregadores e potenciais candidatos (Rajani, 2016). É essencial lembrar que o curriculum e as outras etapas no processo de recrutamento não vão deixar de existir, sendo que as RS são um complemento (Dhamija, 2012).

## **2. Recrutamento de Recursos Humanos**

O recrutamento é um processo que visa um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que têm como objetivo atrair o maior número de potenciais candidatos para responder às exigências da função pretendida. O recrutamento e seleção são processos interligados, ainda que distintos nos seus resultados. A etapa inicial serve para identificar e atrair um grupo de potenciais candidatos que poderão ser contratados pela organização (Araújo, 2014).

O processo de recrutamento envolve várias fases, nomeadamente identificação das necessidades de recrutamento, a análise e definição de funções, a prospecção interna e/ou externa, definição de objetivos que o titular vai prosseguir, definição de tarefas e responsabilidades e finalmente a triagem de candidatos. É o procedimento de GRH que lida com RH que não são colaboradores da organização e dos quais muito depende o futuro da organização, já que da qualidade do recrutamento depende a qualidade dos RH da organização (Taylor & Collins, 2000). Deste modo, as decisões que se tomam no que toca à atração de candidatos ajudam as organizações a alcançar com maior sucesso, não só candidatos em quantidade como em qualidade.

De acordo com Chiavenato (2005), o recrutamento de RH apresenta-se como um conjunto de procedimentos que visam atrair os candidatos mais qualificados e aptos para ocupar cargos nas organizações, através de um sistema de informação que visa divulgar e oferecer ao mercado de RH ofertas de emprego, ou seja, o objetivo é atrair candidatos.

Um dos aspetos mais importantes da fase de recrutamento é a identificação, seleção e manutenção das fontes de recrutamento específicas para a organização, que servem para melhorar o processo de recrutamento, através do aumento do número de candidatos adequados, diminuindo o tempo do recrutamento e reduzir os custos do recrutamento, economizando na aplicação de técnicas (Chiavenato, 2005).

As fontes de recrutamento necessárias às organizações são realizadas através das pesquisas internas e externas. Sendo a pesquisa interna orientada para as necessidades de RH das organizações e respetivas políticas a adoptar em relação ao pessoal, por outro lado a pesquisa externa tem como objetivo pesquisar o mercado de RH de forma a alicerçar a função dos interesses das organizações aos níveis dos candidatos que pretendem atrair (Chiavenato, 2005).

### ***2.1. Recrutamento interno.***

As empresas procuram colocar um trabalhador num determinado lugar, dentro do leque de colaboradores da própria empresa, este processo é designado por recrutamento interno, ou seja, sempre que existe uma vaga, a organização tenta o seu preenchimento através de um reordenamento dos seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos ou

promovidos. Portanto, o intuito é abranger todos os candidatos de qualquer das áreas e níveis dentro da própria organização, quer seja a curto, médio ou a longo prazo. Em diversas ocasiões é necessário recorrer, prioritariamente, a este tipo de recrutamento, por obrigações de contratação coletiva do setor de atividade. Este tipo de recrutamento normalmente ocorre em casos de transferência ou promoção funcional interna (Chiavenato, 2005).

Existem três principais razões para privilegiar o recrutamento interno, nomeadamente a transferência, como mobilidade ou movimentação horizontal do colaborador para outra função; a reconversão, serve para promover a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores, permitindo a ocupação de novos lugares na organização e por último a promoção, que pretende colocar o colaborador num lugar de maior responsabilidade (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Como nos refere Chiavenato (2005), o recrutamento interno envolve a transferência de pessoal, as promoções de pessoal, as transferências com promoções, os programas de desenvolvimento e os planos de carreira. As vantagens e desvantagens do recrutamento interno compreendem os requisitos para as organizações apresentados na Tabela 1.

Tabela 1

*Vantagens e Desvantagens do Recrutamento interno*

Vantagens	Desvantagens
Mais económico;	Exige mais dos funcionários;
Mais rápido;	Aparecimento de conflitos;
Maior validade e segurança;	Aplicação incorreta de promoções;
Fonte poderosa de motivação;	Desparecimento de criatividade e inovação.
Investimentos em treino de pessoal;	
Desenvolve o espírito de competição.	

Fonte. Chiavenato (2005, p. 56).

## 2.2. Recrutamento externo.

Este processo realiza-se com candidatos reais ou potenciais, empregados e desempregados e pode envolver várias técnicas de recrutamento. Além disso, considera-se como sendo dividido em direto e indireto. É direto quando este é realizado pela própria empresa, ou seja, quando a organização recorre ao mercado, e indireto quando a organização privilegia o contato com empresas especializadas na área (Chiavenato, 2005).

O recrutamento é considerado como sendo um processo externo à empresa quando a procura de candidatos é efetuada no mercado ou através do recurso a empresas de trabalho temporário, ou de consultoria que utilizam diferentes técnicas de recrutamento. Entre as técnicas de recrutamento destacam-se os anúncios em jornais/revistas, agências de emprego, serviços de empresas especializadas, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais, empresas de *out-placement*, campus universitários, sindicatos, métodos informais de abordagem pessoal, *e-recruitment*, e *head-hunting* (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007). O recrutamento externo tem vantagens e desvantagens, nomeadamente aquelas que estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2

*Vantagens e Desvantagens do Recrutamento externo*

Vantagens	Desvantagens
Benefício dos investimentos já realizados por outras organizações na formação dos futuros colaboradores; Renova os RH das organizações; Investimentos no desenvolvimento de pessoal.	Os custos associados à aplicação de técnicas de seleção; Riscos devidos ao desconhecimento dos candidatos; Desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes.

Fonte. Chiavenato (2005, p.65).

### **2.3. Recrutamento misto.**

O recrutamento misto nasceu com o intuito de agregar as vantagens dos recrutamentos interno e externo. Apresenta-se como uma mais valia para o recrutamento, por ser considerado um processo que provém de algumas necessidades que surgem do recrutamento interno e que, não tendo solução, a organização tem de recorrer ao recrutamento externo, para o preenchimento da vaga pretendida. Ou seja, o recrutamento externo segue-se ao 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 ou através da promoção de RH existentes na organização (Chiavenato, 2005).

### **2.4. Recrutamento on-line.**

As potencialidades do uso da *Internet* provocaram efeitos no recrutamento, mais especificamente no recrutamento *on-line* (Rego et al. 2015).

O *e-recruitment* ou recrutamento *online* representa uma das mais recentes aplicações no domínio da gestão das pessoas. Edgeley (citado por Dhamija, 2012) refere que previu o futuro do recrutamento, ou seja, que este iria ser expandido a nível global e que a *Internet* iria proporcionar uma mudança radical para o recrutamento corporativo.

O uso das novas tecnologias é uma mais valia para o recrutador moderno, porque o processo de encontrar candidatos e novas oportunidades de negócio torna-se mais rápido, mais barato e mais eficiente (Dhamija, 2012). A *Internet* provocou a maior mudança no processo de recrutamento na última década, porque tem atuado como um veículo seguro e fiável entre empregadores e candidatos a emprego, como nos refere Harris (citado por Dhamija, 2012).

A grande vantagem do recrutamento *online* prende-se com a possibilidade de os candidatos publicarem e divulgarem informação sobre o seu percurso profissional, experiências e objetivos de carreira de forma permanente, durante 24 horas por dia e de forma global. O *Facebook*, a rede mais popular do planeta, com mais de 750 milhões de utilizadores em todo o mundo (aproximadamente 4,7 milhões em Portugal), apresenta

inúmeras soluções na área do recrutamento (Lusa, 2015).

De acordo com Rajani (2016), os custos e o tempo na contratação de uma pessoa *on-line* são menores do que os métodos tradicionais. O mesmo autor cita que num estudo realizado pelo *Recruitsoft/iLogos Research of 50 Fortune 500 companies*, uma empresa ao utilizar um ciclo de recrutamento tradicional demora em média 43 dias. No entanto, poderá diminuir o mesmo para seis dias, ao colocar anúncios de emprego *on-line*, em vez de recorrer a jornais (Rajani, 2016).

## CAPÍTULO III – METODOLOGIA

### 1. Opções metodológicas e sua justificação

Neste capítulo é apresentado o desenho metodológico para estudar as RS utilizadas como ferramenta de recrutamento das PME de excelência em Lisboa. Os resultados do estudo aqui apresentados foram obtidos através de dados quantitativos e qualitativos.

A metodologia qualitativa privilegia amostras de pequenas dimensões, que são deliberadamente escolhidas com base num conjunto de critérios específicos. A recolha de dados envolve um contato direto entre o investigador e os participantes do estudo de carácter interativo, permitindo que as questões emergentes sejam exploradas. Sendo que esta surgiu como alternativa ao paradigma positivista e à investigação quantitativa, por provarem ser ineficazes para o estudo da subjetividade do comportamento, assim como à atividade das pessoas ou organizações (Sousa & Baptista, 2011).

A entrevista semiestruturada engloba perguntas abertas e fechadas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O entrevistador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas fá-lo num contexto semelhante ao de uma conversa informal. O papel do entrevistador é conduzir a discussão para o assunto que lhe interessa, fazendo perguntas adicionais para esclarecer questões que não ficaram claras ou para ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o entrevistado tenha se esquivado ao tema (Gomes & Cesário, 2014).

Enquanto os questionários têm um índice de devolução muito baixo, a entrevista tem um índice de respostas mais abrangente. As técnicas de entrevista semiestruturada apresentam também como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos (Gomes & Cesário, 2014).

Segundo Trochim (citado por Haro et al., 2016), no caso da falta de investigações relacionadas com o campo em estudo, o desenho da investigação remete para o tipo de estudo exploratório-descritivo como modo de caracterizar e descrever o objeto de estudo e, conseqüentemente aumentar o conhecimento. Esta recomendação adequa-se ao presente estudo, a importância da utilização de RS no recrutamento pelas PME em Lisboa. Não é uma área sobre a qual haja um significativo conhecimento científico em Portugal e por isso não foi possível levantar uma hipótese de estudo. O objetivo foi

precisamente o de explorar o assunto para que seja possível posteriormente desenvolver hipóteses que poderão ser testadas em estudos futuros.

Enquanto os dados quantitativos podem ser analisados com o auxílio da estatística e podem revelar informações úteis e rápidas a respeito de um grande número de observações, as técnicas qualitativas, como entrevistas abertas, oferecem diferentes perspectivas sobre o tema (Creswell, 2009).

A combinação de diferentes teorias, métodos e fontes de dados pode ajudar a superar o viés natural dos estudos com abordagens singulares (Denzil citado por Paranhos et al., 2016). A maior diversidade e integração de métodos produz uma maior confiança nos resultados. A racionalidade desta estratégia consiste em atingir o melhor de cada um dos métodos, ou seja, os defeitos de um método são, muitas vezes, os pontos fortes de outro, pelo que a combinação de métodos permite que se ultrapasse determinadas deficiências (Creswell, 2009).

A validade interna pode ser realizada através do recurso à triangulação dos dados, que permite avaliar a fiabilidade duma investigação. A triangulação consiste em combinar dois ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens teóricas ou métodos de recolha de dados numa mesma pesquisa para que possamos obter como resultado final um retrato mais fidedigno da realidade ou uma compreensão mais completa do fenómeno a analisar (Creswell, 2009).

Small (citado por Paranhos et al., 2016) identifica duas principais abordagens de integração de métodos. Uma que combina dados quantitativos e qualitativos e outra que combina técnicas quantitativas e qualitativas, ou seja, quanto mais convergentes forem os resultados observados utilizando diferentes tipos de dados e/ou técnicas, mais consistentes são os resultados da pesquisa.

Portanto, quando existe uma combinação de técnicas de questionários com entrevistas em profundidade e quanto mais similares forem as inferências, maior é a consistência dos resultados de uma investigação, isto é, sempre que um investigador identificar a existência de um puzzle na literatura associado a uma divergência na formatação dos desenhos de pesquisa e/ou tipos de dados, convém uma abordagem multi-método (Creswell, 2009).

Tendo em conta os argumentos teóricos expostos, e como já foi referido, para o estudo empírico foi utilizado um questionário constituído por questões fechadas e realizaram-se entrevistas individuais semiestruturadas, através de uma *Sequential transformative strategy*. Este é um procedimento em que o investigador utiliza a literatura como uma perspectiva ampla, cujo projeto apresenta dados quantitativos e qualitativos. Dentro desta abordagem podemos desenvolver um método de recolha de dados que envolva uma abordagem sequencial ou concomitante (Creswell, 2009).

## **2. Participantes**

A amostra deste estudo é constituída por 105 empresas, de uma população de 201 PME de excelência em Lisboa. A escolha da amostra não probabilística baseou-se na lista de PME de excelência 2016 (IAPMEI, 2017). Tendo em conta os seguintes critérios: serem de diferentes setores de atividade de negócio e serem PME de excelência em Lisboa.

## **3. Procedimento de recolha de informação**

Com o intuito de responder aos objetivos do estudo, o procedimento adotado na recolha de dados foi desenvolvido com base nos conhecimentos adquiridos durante o percurso académico, revisão de literatura e também por alguns questionários já elaborados e aplicados, nomeadamente nas dissertações de Fernandes (2014) e Sousa (2014).

### **3.1. Questionário.**

O questionário foi administrado a 98 empresas. O questionário englobou vinte e seis questões fechadas, sendo estas de escolha múltipla (Anexo 1). As questões eram respondidas através de uma lista e o inquirido selecionava apenas uma opção de resposta. O período correspondente à validação do questionário, decorreu entre 10 de agosto a 20 de setembro de 2017.

Optou-se por aplicar o questionário, enviando um *link* do questionário diretamente para as 201 empresas através do *Google forms*. Os participantes foram informados por escrito dos objetivos e da pertinência da investigação, foi-lhes assegurado o seu anonimato e garantido que os dados seriam só usados para fins académicos. Das 201 empresas contactadas para o preenchimento do questionário, 63,81% não responderam e 36,19%

preencheram o questionário.

### **3.2. Entrevista.**

As entrevistas foram realizadas para aprofundar e verificar os dados recolhidos dos questionários aos profissionais dos RH. Foram realizadas com a ajuda de um guião previamente estruturado (Anexo 2). A primeira parte do guião da entrevista pretendeu responder às questões relacionadas com dados sócio-demográficos da organização. A segunda parte, estava direcionada às questões e aos objetivos norteadores deste estudo empírico. Um grupo de questões cobria assuntos relacionados com o processo de recrutamento, mudanças ocorridas nos processos face aos métodos tradicionais. A terceira parte incluía questões relacionadas com as redes sociais, nomeadamente as motivações no acesso às redes sociais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento e vantagens /desvantagens da sua utilização.

Das 201 empresas contactadas, apenas sete dos profissionais de RH contactados responderam que estariam disponíveis para uma entrevista. As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre 10 de agosto a 15 de setembro, após contactar as empresas por *e-mail* a explicar a pertinência do estudo e para agendar um dia para a realização das mesmas. Os *e-mails* enviados continham informações sobre os objetivos do estudo, o enquadramento do tema do estudo, a garantia de confidencialidade, privacidade e anonimato no tratamento da informação.

A entrevistadora deslocou-se às organizações para a realização presencial. As entrevistas foram, portanto, realizadas no espaço físico das empresas e em condições adequadas, estando presentes apenas o/a entrevistado/a e a entrevistadora. As entrevistas foram gravadas após autorização e consentimento dos entrevistados, aos responsáveis de RH. É de salientar que as entrevistas foram transcritas na íntegra. Recorreu-se à gravação para que não houvesse dúvidas durante a sua análise. A Tabela 3, apresenta a categorização dimensional da análise do estudo.

Tabela 3

*Categorização dimensional da análise do estudo*

<b>Categorias</b>	<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Nº da questão</b>
Processo Recrutamento das organizações	Forma ou técnicas de recrutamento utilizado nos processos;	3
	Conhecer o processo;	4
	Estratégia de atração de candidatos mais utilizada.	8
		9
Nº de recrutamentos	Frequência de utilização dos serviços da internet;	1
	Razão do acesso às RS para fins de recrutamento;	2
	As RS mais utilizadas pelas organizações para publicitar ofertas de emprego.	3
		4
Vantagens do RS	Identificar as vantagens do recrutamento RS.	13
Caraterísticas RS	Utilização das RS; Tempo de duração do RS.	12
Recrutamento Tradicional vs. RS	Preferência dos meios online de recrutamento em virtude dos meios tradicionais;	6
		9
	Razões para o uso do recrutamento online.	10

*Fonte.* Dados elaborados pela pesquisadora.

## CAPÍTULO IV – RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos usando a metodologia descrita anteriormente. Para análise do questionário, os dados são apresentados em gráficos, elaborados pelo programa Excel, para facilitar o melhor entendimento e visualização dos resultados. Relativamente à entrevista, os resultados foram obtidos através da análise das respostas facultadas pelos profissionais de RH das PME em Lisboa.

### 1. Questionário

#### 1.1. Dados sócio-demográficos.

Serão apresentados a seguir os resultados obtidos através da pesquisa realizadas em 98 profissionais, da área de RH das PME em Lisboa. Genericamente, em termos operacionais, da análise das 98 empresas, foi possível observar que 59% (N= 59) correspondendo ao efetivo entre 50 a 250 colaboradores; 31% (N=31) com 10 a 50 colaboradores e 8% (N=08) com um efetivo compreendido entre 0 e 10 colaboradores. Conforme demonstrado na Tabela 4.

Tabela 4

*Categorias das empresas, efetivos, números e percentagens de efetivos*

<b>Categorias das Empresas</b>	<b>Efetivos</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Média Empresa	50 a 250	59	59
Pequena Empresa	10 a 50	31	31
Microempresa	0 a 10	8	8

*Fonte.* Dados elaborados pela pesquisadora.

A análise da Tabela 4 permite concluir que mais de 50% das empresas são médias empresas, contra apenas 31% que são consideradas pequenas e 8% são classificadas como microempresas.

Na Tabela 5 é possível observar a classificação portuguesa das atividades económicas das empresas do estudo, onde a maioria das empresas correspondem à restauração com 18,6% (N=18); 15,5% (N=15) dizem respeito às outras atividades do setor de serviços; 11,3% (N=11) representam as atividades de informação e 11,53% (N=11) as empresas correspondentes à construção. As restantes correspondem a uma minoria de áreas de atividades do estudo.

Tabela 5

*Classificação Portuguesa de atividades Económicas (CAE)*

<b>CAE</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Atividades administrativas	9	9,3
Atividades de consultoria	1	1,0
Atividades de informação	11	11,3
Atividades financeiras e de seguros	4	4,1
Atividades imobiliárias	5	5,2
Alojamento, restauração e similares	8	8,2
Comércio por grosso e a retalho	5	5,2
Construção	11	11,3
Educação	1	1,0
Eletricidade, gás, vapor, água quente/frio	1	1,0
Outras atividades de serviços	15	15,5
Prestação de Serviços de RH	1	1,0
Restauração	18	18,6
Restauração e similares	6	6,2
Transportes e armazenagem	2	2,0

*Nota.* Sistema Informação da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas (SICAE), em vigor desde 2009. <http://www.sicae.pt/faqs.aspx> (2017-09-22).

Na Tabela 6 é possível observar as funções dos profissionais da área de RH participantes neste estudo.

Tabela 6

*Função dos profissionais de RH*

<b>Função dos profissionais da área de RH</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Assistentes	12	12,6
Diretores	22	22,1
Responsáveis	40	41,1
Técnicos	24	24,2

*Fonte.* Dados elaborados pela pesquisadora.

Ainda em relação às funções dos profissionais da área de RH inqueridos, 41,1% são responsáveis de RH, 24,2% são técnicos de RH, 22,1% são diretores de RH e 12,6% são assistentes de RH.

A próxima Tabela indica o número de pessoas que trabalham no departamento de RH, como a questão era de múltipla escolha, cada participante podia responder consoante o número de colaboradores afetos ao seu departamento.

Tabela 7

*Nº de colaboradores existente no Departamento de RH das empresas*

<b>Nº pessoas existentes no Departamento de RH</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1 a 3 colaboradores	45	73,8
3 a 5 colaboradores	5	8,2
5 a 7 colaboradores	6	9,8
7 a 9 colaboradores	5	8,2

*Fonte.* Dados elaborados pela pesquisadora.

## 1.2. Estratégias de recrutamento mais adotadas pelas empresas.

A Figura 1 mostra as estratégias de recrutamento mais utilizadas pelos profissionais de RH do estudo no processo de recrutamento.

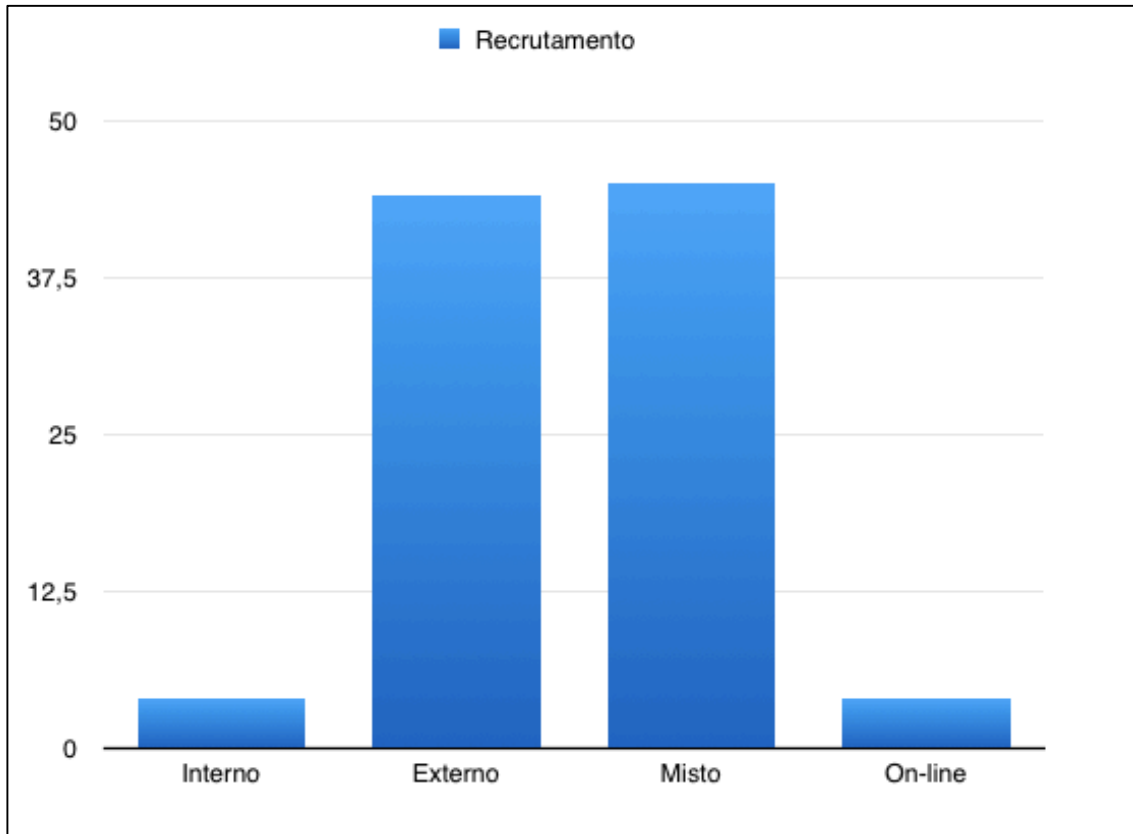


Figura 1. Dados referentes às estratégias de recrutamento mais utilizadas pelos profissionais de RH das empresas participantes.

Passando para análise mais focalizada das estratégias de recrutamento mais utilizadas pelos profissionais de RH das empresas inqueridas, das 98 empresas em análise, 46,4% (N=45) afirmam utilizar o recrutamento externo como fonte de recrutamento, 45,4% (N=44) afirmam utilizar o recrutamento misto no seu processo de recrutamento, 4,1% (N=4) afirmam que recorrem ao recrutamento interno e 4,1% (N=4) afirmam utilizar o recrutamento on-line como estratégia de recrutamento.

### 1.3. Técnicas/ferramentas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas.

O próximo Gráfico indica as ferramentas mais utilizadas pelos profissionais de RH no recrutamento das empresas.

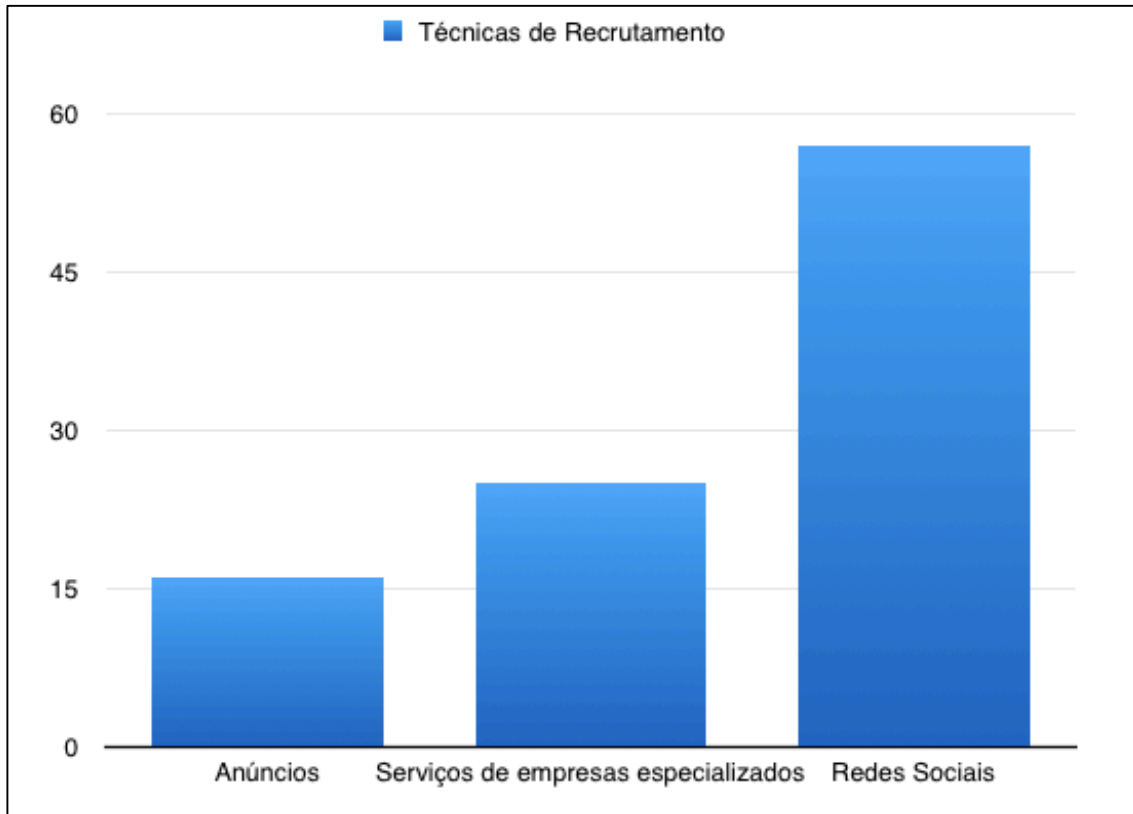


Figura 2. Dados correspondentes às técnicas/ferramentas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas do estudo.

Quando analisada a questão sobre quais as técnicas/ferramentas de recrutamento mais utilizadas pelas empresas, a maioria dos entrevistados (56%; N=56) respondeu utilizar as redes sociais no processo de recrutamento, 26% (N=26) afirmaram utilizar os serviços de empresas especializados no recrutamento e 16% (N=16) afirmaram utilizar os anúncios para a divulgação das suas ofertas de emprego.

#### 1.4. Razões para a utilização das redes sociais no recrutamento.

A Figura que se segue mostra as principais razões identificadas pelas empresas em estudo da utilização das RS no recrutamento.

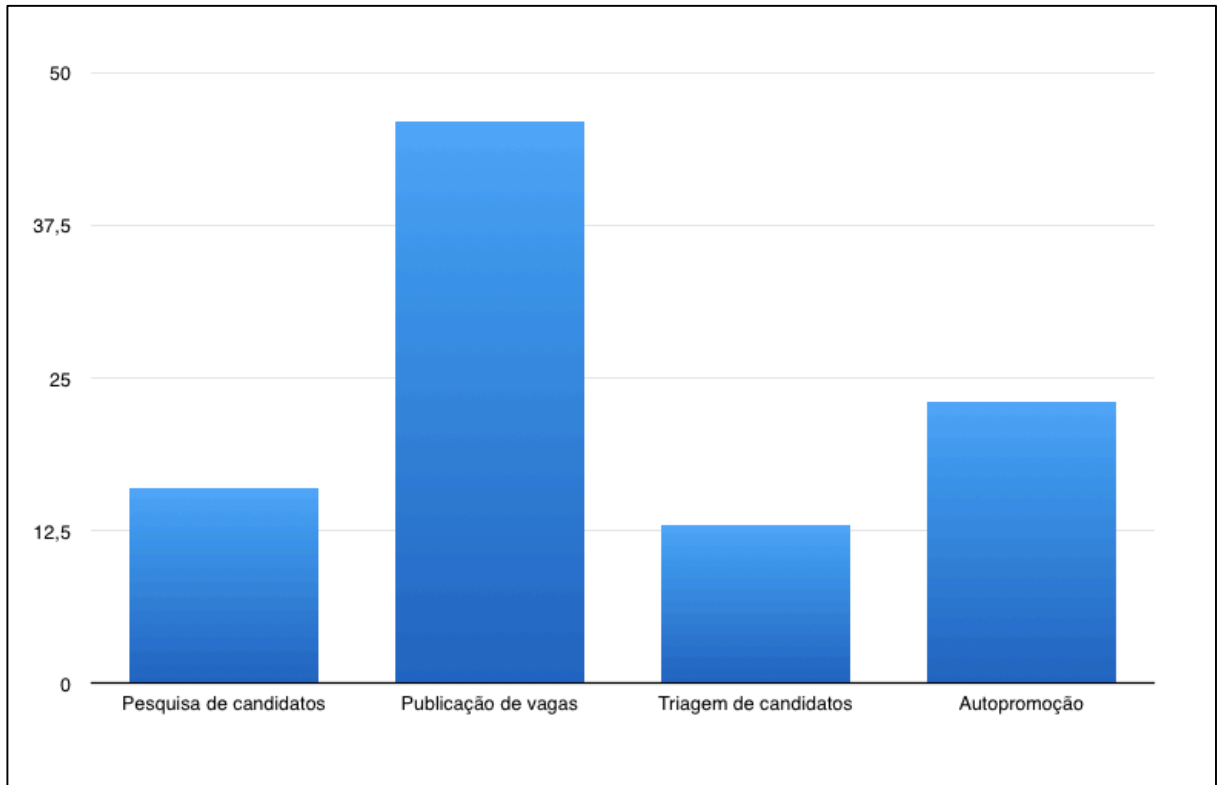


Figura 3. Dados correspondentes às principais razões identificadas pelas empresas da utilização das RS no recrutamento.

No que respeita às principais razões para as empresas em estudo se socorrerem das RS no recrutamento, os resultados indicam que 46% (N=46) dos participantes publica ofertas de emprego. Para 23% (N=23) a autopromoção, para 16% (N=26) a pesquisa de candidatos e para 13% (N=13), a triagem de candidatos.

### 1.5. Momento em que são utilizadas as redes sociais no recrutamento.

A Figura 4, mostra em que momento as redes sociais são utilizadas no recrutamento. A maioria dos inqueridos (69%; N=69) utiliza para recrutar possíveis candidatos, 16% (N=16) após receber o Curriculum Vitae (CV) dos candidatos e 13% (N=13) em outro momento.

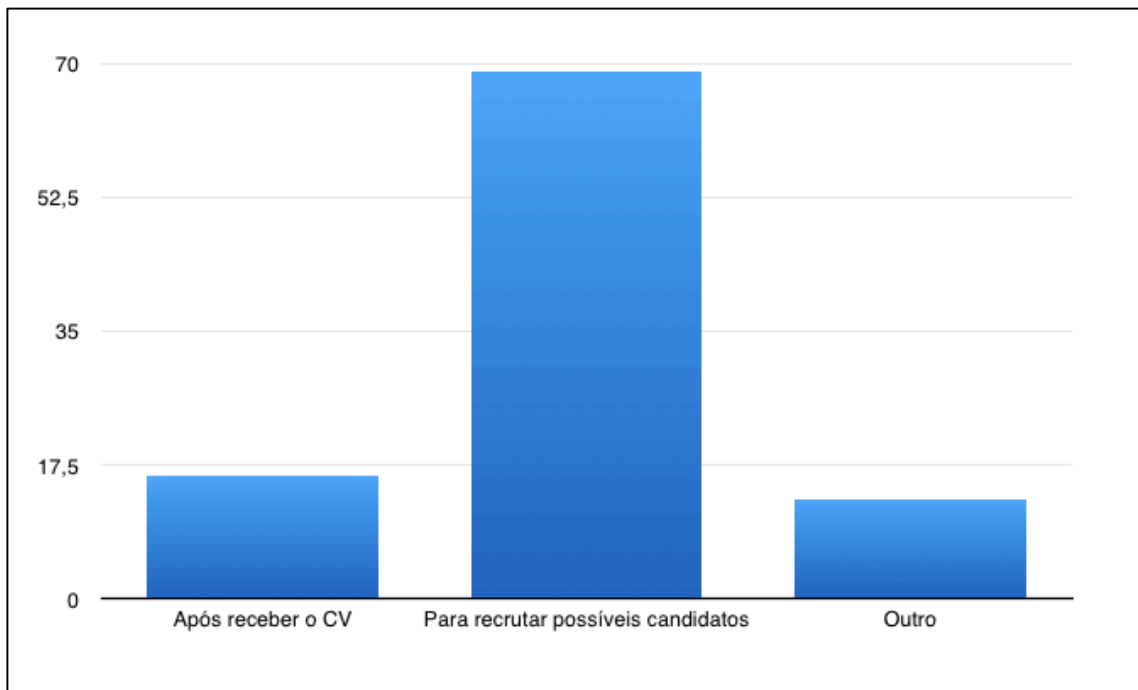


Figura 4. Dados correspondentes ao momento em que as redes sociais são utilizadas pelas empresas.

### 1.6. Redes sociais mais utilizadas no recrutamento.

O próximo Gráfico indica quais as páginas de relacionamento virtual mais utilizadas pelos profissionais de RH, sendo a pergunta de escolha múltipla, em que cada participante poderia assinalar todas as redes sociais que utiliza.

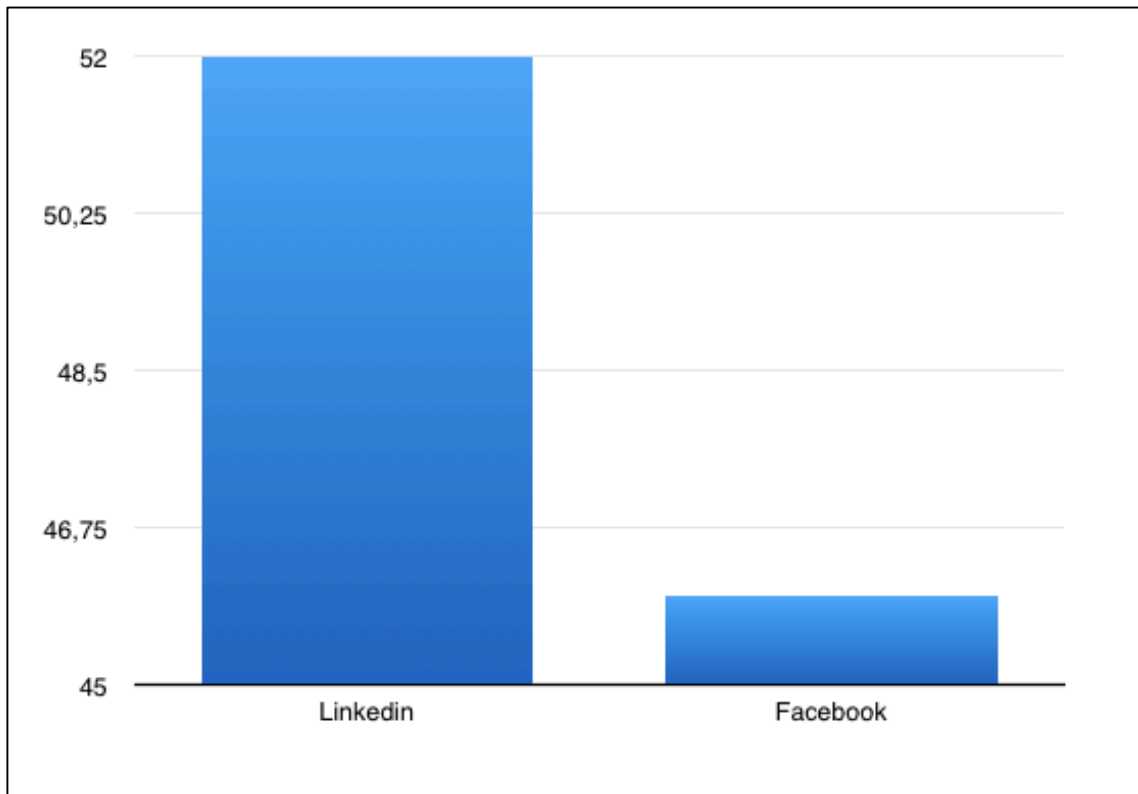


Figura 5. Redes sociais mais utilizadas no recrutamento pelas PME do estudo.

De acordo com os dados apresentados, os responsáveis de RH quando questionados sobre quais as RS mais utilizadas no seu processo de recrutamento responderam que o *LinkedIn* é a RS mais utilizada com 52% (N=52) e com 46% (N=46) aparece o *Facebook*.

### 1.7. Vantagens da utilização das redes sociais no recrutamento.

A Figura 6 apresenta as principais vantagens identificadas pelos profissionais de RH na utilização das RS no recrutamento. Quando analisadas as respostas relativamente às vantagens para as organizações na utilização das RS no recrutamento, 40% (N=40) responderam que o tempo era uma vantagem; 36% (N= 36) que os custos eram considerados uma vantagem; 22% (N= 22) responderam que a eficiência das redes sociais era considerada uma vantagem no recrutamento.

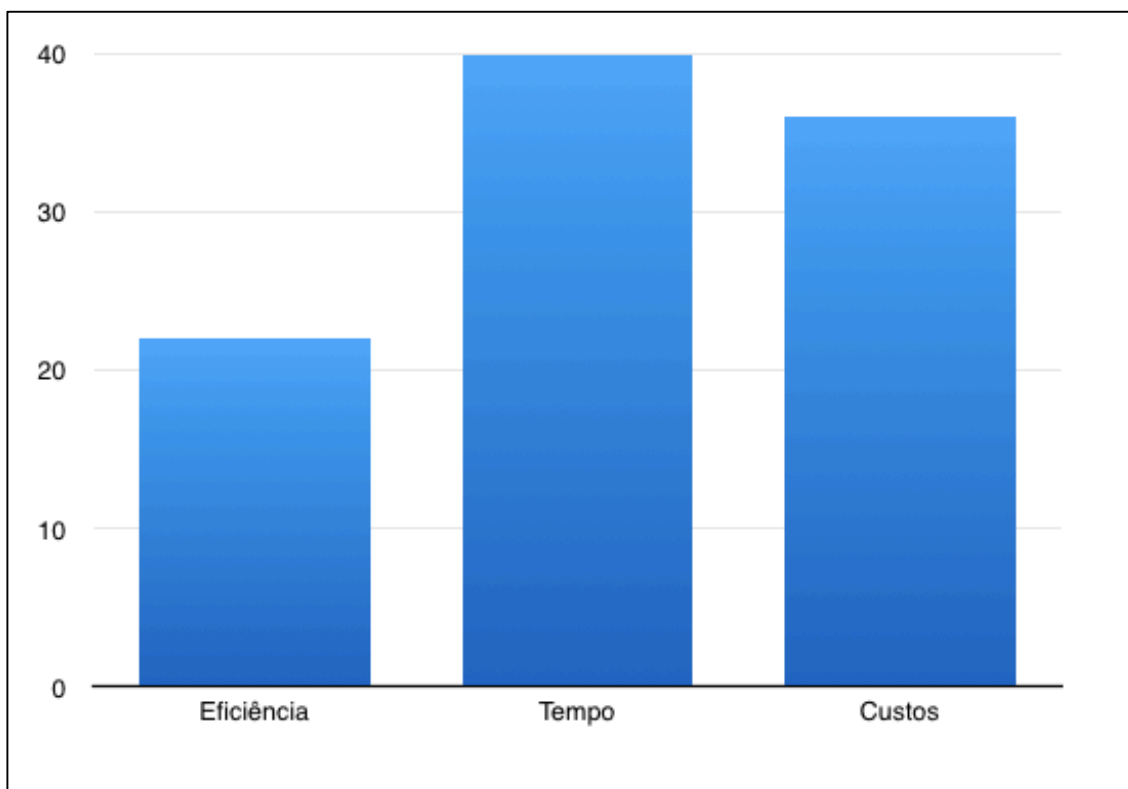


Figura 6. Vantagens da utilização das RS no recrutamento.

## 2. Entrevistas

Relativamente às entrevistas individuais semiestruturadas, como já foi dito, a primeira parte do guião pretendia responder às questões relacionadas com dados sócio-demográficos da organização. A segunda parte englobava questões relacionadas com o recrutamento e a terceira e última parte incluía as questões relacionadas com a utilização das RS no recrutamento.

## 2.1. Dados sócio-demográficos.

A Tabela 8, apresenta as características sócio-demográficas das PME e dos gestores de RH e a Tabela 9 apresenta as técnicas de recrutamento mais utilizadas pelas PME estudadas.

Tabela 8

*Caraterísticas Sócio-demográficas das empresas*

<b>PME</b>	<b>CAE</b>	<b>Nº Colaboradores</b>	<b>Nº de Técnicos no Departamento de RH</b>
I	Gestão Transportes	152	1
II	Atividades Imobiliárias	45	2
III	Alojamento e restauração	101	3
IV	Desenvolvimento e Inovação	168	2
V	Gestão de Águas	235	2
VI	Educação	55	1
VII	Comércio a retalho	45	2

*Fonte.* Dados elaborados pela pesquisadora.

## 2.2. Técnicas/ferramentas de recrutamento mais utilizadas nas PME.

Tabela 9

*Técnicas/ferramentas mais utilizadas pelas PME*

<b>PME</b>	<b>Técnicas/ferramentas de Recrutamento</b>
I	Candidaturas espontâneas Palestras nas universidades Redes Sociais
II	Redes Sociais
III	Candidaturas espontâneas Palestras nas universidades Redes Sociais
IV	Candidaturas espontâneas Redes Sociais Consultoria de RH
V	Palestras nas universidades Redes Sociais
VI	Candidaturas espontâneas Redes Sociais Consultoria de RH
VII	Candidaturas espontâneas Redes Sociais

*Fonte.* Dados elaborados pela pesquisadora.

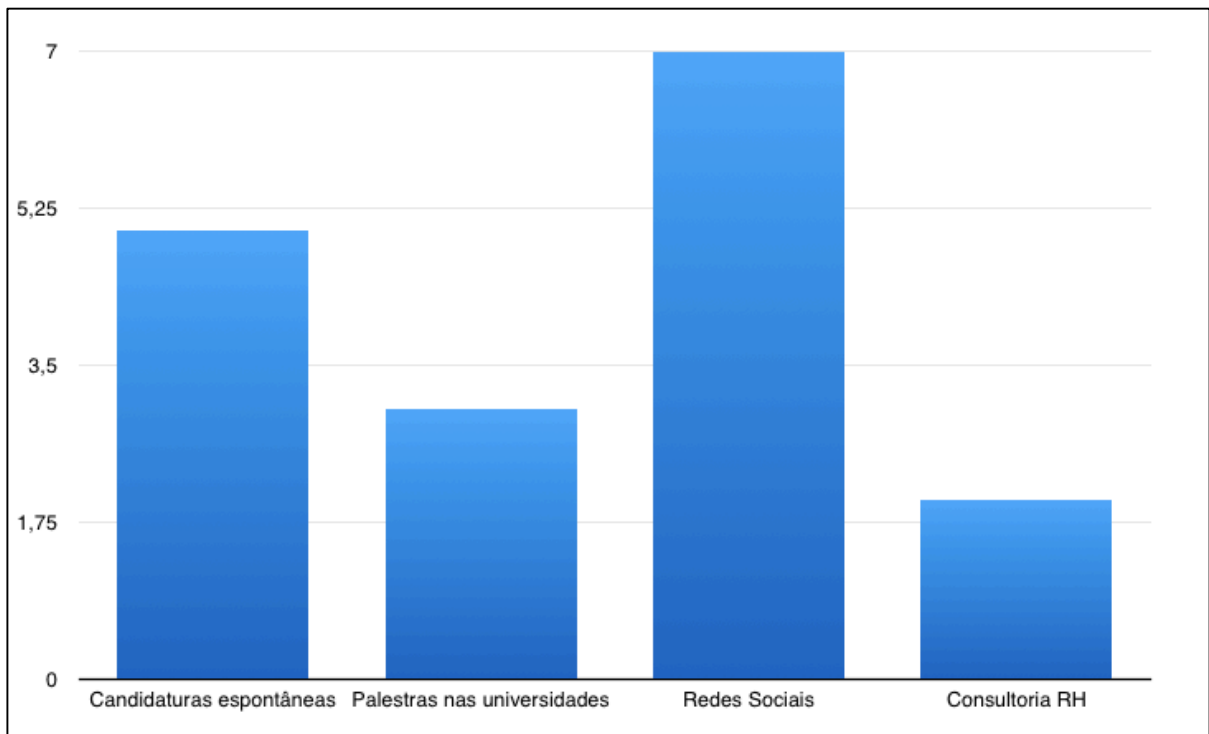


Figura 7. Técnicas/ferramentas de recrutamento mais utilizadas pelas PME do estudo.

Conforme mostram a Tabela 9 e a Figura 7, os resultados apresentados mostram que as RS são as técnicas de recrutamento mais utilizadas por todas as empresas (N=7); as candidaturas espontâneas são utilizadas pelas PME I, III, IV, VI e VII (N=5); as palestras em Universidades são utilizadas pelas PME I, III, V (N=3) e as Consultoria de RH são referidas como as técnicas de recrutamento menos utilizadas pelas PME IV e VI (N=2).

Na Tabela 10 são apresentados os testemunhos dos gestores de RH das PME sobre as técnicas de recrutamento mais utilizadas no recrutamento.

Tabela 10

*Testemunhos dos gestores de RH das PME sobre as técnicas/ferramentas de recrutamento*

<b>PME</b>	<b>Testemunhos dos gestores de RH</b>	<b>Técnicas/ferramentas de Recrutamento</b>
I	<i>“Procedemos de várias formas ao recrutamento, nomeadamente através da recepção de candidaturas, implementamos o recrutamento através das redes sociais e deslocamo-nos às Universidades para realizar Palestras direcionadas com a nossa área de negócio”.</i>	Candidaturas espontâneas Redes Sociais Palestras nas Universidades
II	<i>“Utilizamos sempre os meios on-line disponíveis, o LinkedIn e o Facebook, para divulgarmos as nossas ofertas de emprego, porque verificamos que a variedade de candidatos aumenta”.</i>	Redes Sociais
III	<i>“A empresa recebe todos os dias candidaturas, muito pelo trabalho que temos vindo a desenvolver nas Universidades, dando a conhecer a nossa empresa, e não só, como também estamos presentes nas redes sociais”.</i>	Candidaturas espontâneas Redes Sociais Palestras nas Universidades
IV	<i>“Publicamos no Facebook as ofertas disponíveis mas recorremos em simultâneo a algumas empresas de trabalho temporário”.</i>	Redes Sociais Consultoria RH
V	<i>“O nosso objetivo é recrutarmos licenciados acabados de se formarem nas Universidades, e recorremos sempre às mesmas como meio impulsor de nos darmos a conhecer. Como sabemos que atualmente as redes sociais são uma ferramenta muito utilizada, publicamos na nossa página do Facebook as ofertas que temos”.</i>	Palestras nas Universidades Redes Sociais
VI	<i>“Recorreremos às Redes Sociais para anunciarmos as vagas da empresa, como também procuramos trabalhadores através de acordos e contratos com empresas externas”.</i>	Redes Sociais e Consultoria RH
VII	<i>“As candidaturas que recebemos são fruto do trabalho que temos vindo a desenvolver nas redes sociais”.</i>	Candidaturas espontâneas Redes Sociais

Fonte. Dados elaborados pela pesquisadora.

### 2.3. Principais mudanças no recrutamento.

A próxima Tabela apresenta os testemunhos dos gestores de RH sobre as principais mudanças efetuadas pelas empresas no recrutamento.

Tabela 11

*Testemunhos sobre as principais mudanças no recrutamento*

PME	Testemunhos dos gestores de RH
I	<i>“Estando neste posto de trabalho há três anos, denoto que antes recorriamos ao recrutamento tradicional, no entanto temos vindo a inovar, pois o mercado assim nos exige”.</i>
II	<i>“O nosso processo de recrutamento tem vindo a sofrer alterações, com o bom tecnológico sentimos necessidade em reforçar os nossos métodos ao adicionar as redes sociais no nosso processo de recrutamento”.</i>
III	<i>“O nosso processo de recrutamento antes demorava sensivelmente umas 5 semanas para estar concluído, com a ajuda do LinkedIn e do Facebook da divulgação da nossa empresa nas universidades conseguimos reduzir o tempo de 5 para 2 semanas”.</i>
IV	<i>“Ainda recorremos ao recrutamento tradicional, no entanto a nossa empresa tem vindo a incrementar novos métodos, como utilizar o Facebook para dar a conhecer a empresa, no entanto achamos que só isso não é suficiente”.</i>
V	<i>“A internet veio introduzir uma mudança radical no recrutamento da nossa organização, porque não só damos a conhecer as vagas que temos na empresa, como também conseguimos ver o perfil dos candidatos que pretendemos recrutar”.</i>
VI	<i>“Temos vindo ao longo dos anos a aperceber que a melhor forma de conhecermos o perfil dos candidatos é utilizar as ferramentas globais, o que nos levou a mudar o nosso paradigma”.</i>
VII	<i>“A nossa principal mudança no processo de recrutamento foi utilizar as redes sociais como um meio dissuasor para atingirmos um público-alvo mais abrangente de forma a conhecermos os candidatos antes de eles chegarem à empresa”.</i>

Fonte. Dados elaborados pela pesquisadora.

## 2.4. Vantagens na utilização das Redes Sociais no recrutamento.

No que respeita à terceira parte do guião da entrevista focado sobre as vantagens do uso das RS no recrutamento, todas as PME estudadas (N=07) responderam afirmativamente quando questionadas sobre a utilização das RS on-line no seu processo de recrutamento. São múltiplas as vantagens que induzem as empresas a utilizarem as RS. De seguida, na Tabela 12 estão os testemunhos dos responsáveis de RH de cada uma das empresas entrevistadas:

Tabela 12

*Testemunhos dos responsáveis de RH sobre as vantagens de utilização das RS no recrutamento*

<b>PME</b>	<b>Testemunhos dos responsáveis de RH</b>
I	<i>“Utilizamos as redes sociais on-line no nosso processo de recrutamento por ser um método mais rápido ao qual conseguimos abranger um maior público-alvo”.</i>
II	<i>“As redes sociais on-line é um método eficaz, pois conseguimos obter CV mais direcionados para a função pretendida. Permite termos contatos telefônicos e e-mails de fácil acesso, etc.”.</i>
III	<i>“Nos utilizamos as Redes Sociais por ser um método eficaz, rápido e de custos reduzidos”.</i>
IV	<i>“Consideramos o recrutamento através das Redes Sociais on-line muito prático e dinâmico, em que podemos aceder facilmente ao perfil dos candidatos, por exemplo, conseguimos perceber o percurso de vida e profissional dos candidatos”.</i>
V	<i>“Todos os dias milhares de pessoas acedem às Redes Sociais, todas diferentes umas das outras, com intenções diferentes, com perfis diferentes, é por isso que para nos tornasse um meio eficaz para o recrutamento”.</i>
VI	<i>“Por ser um meio facilitar e rápido, publicamos as nossas ofertas na nossa página do Facebook, com o intuito de termos um maior número de utilizadores a aceder às ofertas”.</i>
VII	<i>“O facto de termos as ofertas nas nossas páginas do LinkedIn e Facebook, faz com que um maior número de pessoas aceda às nossas ofertas e partilhem com amigos e conhecidos”.</i>

Fonte. Dados elaborados pela pesquisadora.

## 2.5. Redes sociais mais utilizadas no recrutamento.

Passando para a análise dos dados relativos às RS mais utilizadas pelas PME no recrutamento, a Tabela 13 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 13

Redes Sociais mais utilizadas pelas PME estudadas

PME	Redes Sociais
I	Linkedin
II	Linkedin e Facebbok
III	Linkedin e Facebook
IV	Facebook
V	Facebook
VI	Facebook
VII	Linkedin e Facebook

Fonte. Dados elaborados pela pesquisadora.

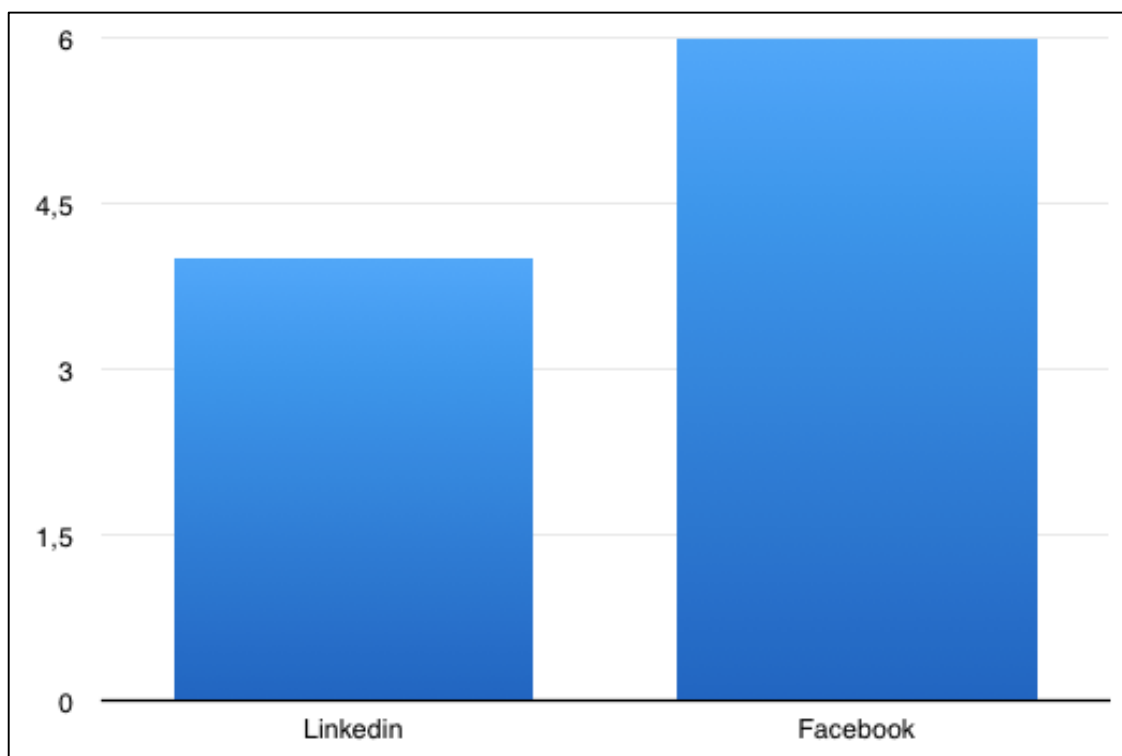


Figura 8. Redes Sociais mais utilizadas pelas PME do estudo.

No que diz respeito às Redes Sociais mais utilizadas pelas PME em Lisboa, os dados apresentados mostram que *Facebook* é a RS mais utilizada (N=6) e o *LinkedIn* (N=4).

## CAPÍTULO V - DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi estudar as Redes Sociais utilizadas como ferramenta de recrutamento das PME de excelência em Lisboa. Com o estudo empírico realizado foi possível identificar que a maioria das PME participantes da amostra utiliza habitualmente as RS no recrutamento, com o principal intuito de atrair candidatos e conhecer o perfil dos mesmos.

Quanto aos objetivos específicos, os resultados obtidos mostram que as principais estratégias de recrutamento estão relacionadas com os diferentes tipos de recrutamento. Em relação às técnicas mais utilizadas pelos gestores de RH participantes no estudo, as RS são de facto as ferramentas que as empresas têm optado por realizarem o recrutamento nas suas organizações.

Os resultados obtidos indicam que as RS são consideradas uma mais valia para o recrutamento das PME em Lisboa da amostra estudada. Entre as razões destacadas, salienta-se a comunicação entre a empresa e os candidatos, a promoção da divulgação das ofertas de emprego e das próprias empresas no mercado on-line. Foi possível por isso identificar as vantagens da utilização das redes sociais no recrutamento e também identificar as redes sociais mais utilizadas no recrutamento, e ainda identificar as principais mudanças ao nível das metodologias de recrutamento.

Em relação às vantagens da utilização das RS no recrutamento, o tempo despendido, os custos e a eficiências são consideradas como sendo as principais mais-valias no processo de recrutamento. A investigação mostra ainda que as RS são atualmente utilizadas como uma importante ferramenta de recrutamento e que, agrupadas aos métodos tradicionais, podem gerar resultados valiosos para as organizações. As empresas participantes no estudo recorriam às páginas do *LinkedIn* e do *Facebook* como ferramenta auxiliar no recrutamento.

Os resultados obtidos no presente estudo estão de acordo com estudos anteriores. De acordo com o *Society for Human Resource Management* (2013), as redes sociais mais utilizadas pelas empresas são o *LinkedIn* (94%) e o *Facebook* (54%) e, quando os responsáveis questionados sobre as razões que as levavam a aceder às RS, 80% mencionaram que possibilitava atingir um determinado grupo de candidatos que não

estavam ao alcance das organizações. Molina (2011) no seu estudo menciona que grande parte das empresas norte-americanas usam as RS para fins de recrutamento e contratação de trabalhadores. Molina (2011) refere ainda que as empresas brasileiras utilizam as RS em diferentes etapas do processo de recrutamento, salientando que as vantagens da utilização das RS se prendem com a rapidez, o baixo custo, a autopromoção sem limites geográficos de forma a facilitar a criar uma ponte entre procura e oferta.

Nas empresas que constituíram a amostra deste estudo, o processo de recrutamento através das redes sociais ainda não se encontra formalizado, nem ainda se encontram bem definidas as atividades do processo. Chiavenato (2005) descreve que as funções tornam-se menos burocráticas e complexas, mesmo apesar de ser importante existir um planeamento e formalização deste método de recrutamento. Portanto, esta falta de formalização do recrutamento através das RS pode estar relacionada com o facto de serem considerados procedimentos de suporte, na medida em que funcionam apenas como facilitadores da comunicação entre as empresas e os candidatos, através da partilha de informação disponibilizada de forma célere.

O estudo teve limitações que devem ser mencionadas, sendo a principal o reduzido tempo para a recolha de informação. São também de mencionar a fraca adesão por parte das empresas e a escassez de recursos para a realização do estudo. A amostra das empresas do estudo não permite generalizar os resultados, mas como foi mencionado, os resultados estão de acordo com estudos anteriores. Para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo com um maior número de respostas a fim de obter dados mais precisos e abrangentes. Com o intuito de adquirir um melhor entendimento sobre o funcionamento deste processo, sugere-se uma pesquisa quantitativa acompanhada de um estudo qualitativo para aprofundar temas pertinentes relacionados com esta área de estudo, que ainda se encontra pouco explorada.

A conclusão mais relevante do estudo é que as empresas procuram cada vez mais utilizar as RS como ferramentas mais céleres para potenciar o seu processo de recrutamento e reduzir os custos e o tempo despendido neste processo.

## BIBLIOGRAFIA

Afonso, A. (2010). *Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos* (Dissertação de Mestrado). Retirado de <https://tede2.pucsp.br/handle/handle/18269>

Araújo, C. (2014). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional* (2.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.

Bastos, A., & Santos, M. (2007). Redes Sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 27-40. doi: 10.1590/S0034-75902007000300003

Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M., (2004). *Human resource management in Europe: evidence of convergence?*. Oxford: Routledge.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, V. (2007). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Castells, M. (2003). *A Galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar.

Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. (1.<sup>a</sup> ed.). Rio de Janeiro: Elsevier - Campus.

Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. California: SAGE Publications.

Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3, 0-33. doi: 10.1007/s10734-012-9533-4

IDES. (2017). In *Eurostat*. Retirado de [http://ec.europa.eu/eurostat/search?p\\_auth=3zrCQLcC&p\\_p\\_id=estatsearchportlet\\_WA](http://ec.europa.eu/eurostat/search?p_auth=3zrCQLcC&p_p_id=estatsearchportlet_WA)

R\_estatsearchportlet&p\_p\_lifecycle=1&p\_p\_state=maximized&p\_p\_mode=view&\_estatsearchportlet\_WAR\_estatsearchportlet\_action=search&text=IDES+INTERNET

Instituto Nacional de Estatística (2016). Sociedade da informação e do conhecimento: inquérito à utilização de tecnologias da informação e da comunicação pelas famílias. Retirado de [http://Users/martacarolinaoliveirafreitas/Downloads/21IUTICF2016\\_PT%20\(1\).pdf](http://Users/martacarolinaoliveirafreitas/Downloads/21IUTICF2016_PT%20(1).pdf)

Fallery, B., & Girard, A. (2013). E-recruitment: from transaction-based practices to relationship-based approaches. In T. Bondarouk. *Advanced Series in Management* (pp. 143-158). doi: 10.1108/S1877-6361(2011)0000008016

Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas Portuguesas* (Dissertação de Mestrado). Retirado de <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:recipp.ipp.pt:10400.22/5266>

Gomes, D., Figueiredo, I., Marques, J., Ribau, M., David, E., Ravarini, A., Rosenblatt, M. (2013). Da relevância do fator humano ao papel das redes sociais para a atração de colaboradores de elevado potencial. In M. Neves (Ed.), *Artes e Humanidades, Comunicação e Ciências Empresariais, Educação e Formação* (pp. 59-75). Coimbra: Exedra.

Gomes, J., & Cesário, F. (2014). *Investigação em gestão de recursos humanos*. Lisboa: Escolar Editora.

Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M., Ramos, M., Carvalho, P., Costa, R. (2016). *Investigação em ciências sociais: guia prático do estudante*. Lisboa: Pactor.

IAPMEI. (2017). In *IAPMEI*. Retirado de <https://www.iapmei.pt/>

Kluemper, D., & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: evaluating social web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (6), 567-580. doi:

10.1108/026839409

Molina, M. (2011). *Redes sociais como uma nova ferramenta nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal* (Dissertação de Mestrado). Retirado de [http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4231/1/2011\\_MarinaVasconcelosLimaDeFreitasMolina.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4231/1/2011_MarinaVasconcelosLimaDeFreitasMolina.pdf)

Parry, E., Stavrou, E., & Lazarova, M. (2013). *Global trends in human resource management*. Nova Iorque: Macmillan, Palgrave.

Rajani, S. (2016). A study on recruitment strategies in it progress. *Oncotarget*, 7(21), 31586-31601. doi: 10.18632/oncotarget.8040

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Sílabo.

Lusa. (2015). In *Observador*. Retirado de <http://observador.pt/2015/10/02/47-milhoes-de-portugueses-tem-conta-no-facebook/>

Paranhos, R., Filho, D., Rocha, E., Júnior, J., & Freitas, D., (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 42, 384-411. doi: 10.1590/15174522-018004221

Sérieyx, H. (1995). *O big bang das organizações*. Harlow: Longman.

Serrano, M., (2010). A gestão de recursos humanos: suporte teórico, evolução da função e modelos. *Socius Working Papers*, 12 (1), 01-42. doi: 10.1007/s10734-004-6384-7

Society for Human Resource Management (2013). In *future insights*. Retirado de [http://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents/110622%20Workplace%20panel\\_trends\\_symp%20v4.pdf](http://www.shrm.org/Research/FutureWorkplaceTrends/Documents/110622%20Workplace%20panel_trends_symp%20v4.pdf).

Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e*

*relatórios* (4.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Pactor.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos - métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.

Sousa, S. (2014). *Redes sociais: uma abordagem sobre as PME do distrito de Viseu* (Tese de Mestrado). Retirado de <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/2322>

Tavares, M., (2010). *A gestão de pessoas - novos rumos desta função nas organizações* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Lusíada, Lisboa.

Taylor, S., & Collins, C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 304-334. doi: 10.1590/S1415-65552001000500010

Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations image as an employer: a large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review* 2012 , 62 (4). doi: 10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x

## **ANEXO 1**

### **QUESTIONÁRIO**

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia. Os dados são anónimos e destinam-se apenas a tratamento estatístico para fins académicos, sendo de realçar que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Obrigado pela sua colaboração.

## PARTE I – DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

### Instruções

Por favor, preencha agora os seguintes dados em branco, com um X.

Mais uma vez, lembramos que garantimos, em absoluto, o anonimato e a confidencialidade das suas respostas.

1. Idade?	18 aos 24 anos __ 25 aos 29 anos __ 30 aos 41 anos Acima dos 41 anos __
2. Sexo?	Masculino __ Feminino __
3. Empresa?	_____.

4. N° de colaboradores?	0 a 10 __ 10 a 50 __ 50 a 250 __
5. Qual a categoria da sua empresa?	Micro __ Pequena __ Média __
6. Setor?	_____.
7. Função?	Diretor de Recursos Humanos __ Assistente de Recursos Humanos __ Técnico de Recursos Humanos __ Responsável de Recursos Humanos __
<b>PARTE II – RECRUTAMENTO</b>	
1. A organização tem um departamento de RH formalizado?	Sim __ Não __

<p>2. Quantas pessoas trabalham no departamento RH?</p>	<p>1 a 3__  3 a 5__  5 a 7__  7 a 9__  10 ou mais__</p>
<p>3. Quais são as estratégias mais utilizados para no processo de recrutamento?</p>	<p>Recrutamento interno__  Recrutamento externo__  Recrutamento misto__  Recrutamento on-line__</p>
<p>4. Quais as formas que optam por recrutar?</p>	<p>Função__  Candidaturas Recebidas__  Direcionado os candidatos__</p>
<p>5. Quais as funções mais requeridas e necessárias no âmbito da vossa área de negócio?</p>	<p>Administrativo__  Comerciais__  Operacionais__  Técnicos__  Assistentes__</p>

<p>6. Quais as técnicas de recrutamento mais utilizadas?</p>	<p>Agência de Recrutamento __</p> <p>Palestras em Universidades __</p> <p>Anúncios __</p> <p>Apresentação de candidatos por indicação de funcionários __</p> <p>Consulta aos arquivos de candidatos __</p> <p>Site da organização __</p> <p>Sites especializados __</p> <p>Redes Sociais __</p>
<p>7. Quais as principais mudanças efetuadas pela organização nos processos de recrutamento, ao longo dos anos?</p>	<p>Recrutamento Tradicional __</p> <p>Recrutamento on-line __</p>

### PARTE III - UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS EM INTERNET

1. Utilizam os serviços de Internet?	Sim ___ Não ___
2. Utilizam redes sociais no processo de recrutamento?	Sim ___ Não ___
3. Há quantos anos a organização utiliza as redes sociais?	1 ano ___ 2 anos ___ 3 anos ___ 4 anos ___ 5 anos ou mais ___
4. Quais as redes sociais?	Linkedin ___ Facebook ___ Twitter ___

	Google+__
5. Quais as principais razões de utilizar as redes sociais no recrutamento?	Pesquisa de candidatos__ Publicação de vagas__ Triagem de candidatos__ Autopromoção__ Outro__
6. Em que momento no recrutamento são utilizadas as redes sociais?	Após receber CV__ Para recrutar possíveis candidatos__ Outro__
7. A organização possui dados que permitam apurar quantos candidatos foram recrutados através das redes sociais?	Sim__ Não__
8. Qual a faixa etária da maioria dos candidatos recrutados através das redes sociais?	18 aos 25 anos__ 26 aos 31 anos__ 32 aos 35 anos__

	<p>36 aos 41 anos__</p> <p>Acima dos 41 anos__</p>
<p>9. 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?</p>	<p>Sim__</p> <p>Não__</p>
<p>10. Quanto tempo demora em média o processo de recrutamento através das redes sociais?</p>	<p>1 semana__</p> <p>2 semanas__</p> <p>3 semanas__</p> <p>4 semanas__</p> <p>Acima das 5 semanas__</p>
<p>11. Quais as vantagens de utilizar as Redes Sociais no recrutamento?</p>	<p>Eficiência__</p> <p>Tempo__</p> <p>Custos__</p> <p>Fiabilidade__</p> <p>Segurança__</p>

12. No futuro, irão continuar a utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento?

Sim \_\_\_

Não \_\_\_

## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTA**

Esta entrevista enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Europeia. Os dados são anónimos e destinam-se apenas a tratamento estatístico para fins académicos, sendo de realçar que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração.

## GUIÃO DE ENTREVISTA

### Dados Sóciodemográficos

Empresa:

Data:

Identificação Entrevistado (facultativo):

1. Qual é a caracterização da organização, nomeadamente o número de colaboradores e a área de negócio?

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

### Recrutamento

1. Existe uma área específica, responsável pelo Recrutamento e Seleção? Se sim, desde quando e o motivo pelo qual foi criada?

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

3. 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?

4. Quais as funções mais requeridas e necessárias no âmbito da vossa área de negócio? Consultor comercial, rede de contactos

5. Como são definidos os objetivos de recrutamento, para essas funções? Objetivos semanais de angariações

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

7. Quais as estratégias de atração que utilizam?

### Utilização das redes sociais online

1. Utilizam os serviços de Internet?
2. Como surgiu a ideia de recrutar através de redes sociais?
3. Desde quando a organização utiliza as redes sociais para publicar oportunidades de emprego? Porquê ? Quais as redes sociais?
4. O que motiva a organização a utilizar as redes sociais para difundir informação sobre determinada oferta de emprego?
5. Considera que as redes sociais facilitam a comunicação entre candidatos e organização? De que forma?
6. Utilizam mais os meios tradicionais no processo de recrutamento ou atualmente o recrutamento e através das redes sociais online já supera?
7. Considera o recrutamento online como substituto do recrutamento tradicional ou um complemento deste?
8. A organização possui dados que permitam apurar quantos candidatos foram recrutados através das redes sociais e a taxa de sucesso dessas contratações?
9. Qual a faixa etária da maioria dos candidatos recrutados através das redes sociais?
10. 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?
11. Quais são as etapas/fases/passos no processo de recrutamento através nas redes sociais?
12. Quanto tempo demora em média o processo de recrutamento através das redes sociais?
13. Quais as vantagens deste tipo de recrutamento? (eficiência, tempo, custos, fiabilidade, segurança ....)?

14. 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?

15. Como avalia o papel das redes sociais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento?

16. Como caracteriza o perfil/tipo de candidato que usa as redes sociais?

17. Encontra diferenças com o perfil de candidatos disponíveis em métodos de recrutamento mais tradicionais, quais?