



SARA RAQUEL ANTUNES MARTINS **RECRUTAMENTO *ONLINE* E REDES SOCIAIS NO RECRUTAMENTO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS PORTUGUESAS**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão
Estratégica de Recursos Humanos

JÚRI

Presidente: Professor Coordenador José Rebelo dos Santos,
ESCE-IPS

Orientador: Professora Coordenadora Anabela Correia,
ESCE-IPS

Vogal: Professora Adjunta Lina Ferreira, ESCE-IPS

Outubro 2018

SARA RAQUEL ANTUNES MARTINS **RECRUTAMENTO *ONLINE* E REDES SOCIAIS NO RECRUTAMENTO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS PORTUGUESAS**

JÚRI

Presidente: Professor Coordenador José Rebelo dos Santos, ESCE-IPS

Orientador: Professora Coordenadora Anabela Correia, ESCE-IPS

Vogal: Professora Adjunta Lina Ferreira, ESCE-IPS

Outubro 2018

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família e namorado.

Agradecimentos

A elaboração e concretização da minha dissertação de mestrado só foi possível com o apoio incondicional de algumas pessoas e, por essa razão, não posso deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos.

Antes demais quero agradecer à minha família e, em especial aos amores da minha vida, os meus pais e o meu irmão por todo o apoio, incentivo e compreensão desde o primeiro minuto de trabalho. Acreditaram sempre em mim e isso deu-me a força necessária para levar a bom porto a minha missão. Sem eles não era possível concluir com sucesso esta importante fase da minha vida.

Quero também fazer um agradecimento muito especial ao meu namorado Filipe Augusto pelo constante apoio, contributo, paciência, amor e companheirismo. Esteve sempre a meu lado, sobretudo, nos momentos mais difíceis e de maior ansiedade. Muito obrigada por tudo!

Aos amigos e colegas agradeço a amizade e a força transmitida.

Agradeço, igualmente, à Professora Doutora Anabela Correia, orientadora do meu estudo, por toda a sua orientação, exigência, disponibilidade e dedicação para comigo.

Por último, agradeço a todos os participantes do estudo a disponibilidade e colaboração ao facultarem dados importantes para a concretização do estudo.

Muito obrigada a todos!

Resumo

Atualmente, revela-se fundamental existir uma maior proatividade por parte dos Gestores de Recursos Humanos no que diz respeito à adoção de novas estratégias para melhorar os seus processos de recrutamento. A introdução da internet e, naturalmente, o aumento da competitividade nos mercados leva a que as empresas despendam mais tempo, esforços e recursos no desenvolvimento das suas estratégias de recrutamento dado que, hoje em dia, a atração e a retenção de pessoas é essencial para as empresas alcançarem a tão desejada vantagem competitiva.

O presente estudo tem como principal objetivo analisar o impacto do recrutamento *online* e a utilização das redes sociais *online* nos processos de recrutamento em empresas portuguesas. Em específico tenciona-se verificar o grau de utilização do recrutamento *online* das empresas, os motivos que levam estas a recorrer ou não a este tipo de recrutamento, identificar as vantagens e desvantagens da sua utilização, analisar se as empresas utilizam as redes sociais *online* como forma de recrutamento e identificar quais as mais utilizadas, conhecer os motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais *online* e, por último, conhecer os aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais *online*.

A amostra em estudo é composta por 76 profissionais de recursos humanos, nomeadamente, Técnicos/Responsáveis de Recrutamento e Seleção de empresas portuguesas e o instrumento de recolha de dados assentou no envio do questionário.

Os resultados obtidos indicam que o recrutamento *online* é uma prática frequente nas empresas em estudo principalmente para recolher candidaturas e divulgar vagas. Entre as várias vantagens associadas à sua utilização destacou-se o facto de facilitar o contacto/acesso com os candidatos. Quanto às redes sociais *online*, os resultados sugerem que estas são utilizadas para divulgar as vagas, contactar e recrutar pessoas, sendo que o *LinkedIn* surge como a rede social *online* mais utilizada por parte dos recrutadores. Por último, verificou-se que as competências específicas no perfil de um candidato nas redes sociais *online* é o aspeto mais valorizado pelas empresas para se proceder à sua seleção nas redes sociais e que, pelo contrário, a divulgação de dados falsos sobre as qualificações pode levar à sua exclusão.

Palavras-chave: Recrutamento; processo de recrutamento; tecnologias de informação e comunicação; recrutamento *online*; redes sociais *online*

Abstract

Nowadays, it is fundamental for Managers of Human Resources to have proactivity, in what concerns the adoption of new strategies to improve their recruitment processes. The introduction of the internet and, of course, of the increased competitiveness in markets lead companies to spend more time, effort and resources on developing their recruitment strategies, since the attraction and retention of people is essential for companies to achieve the much-desired competitive advantage.

The main goal of the present study is to analyse the impact of online recruitment and the use of online social networks in the recruitment processes in Portuguese companies. Specifically, it is intended to measure the degree of utilization of online recruitment in companies, understand the reasons behind the choice of this type of recruitment, identify advantages and disadvantages of its use, analyse whether or not companies use online social networks as a mean of recruitment and identify which are the most used, know the reasons that lead companies to use online social networks and, finally, comprehend the most and less aspects valued by companies in the profile of a potential candidate in online social networks.

The study sample is made up of 76 human resources professionals, namely, Technicians/Staff of Recruitment and Selection of Portuguese companies and the tool of data collection was based upon the sending of an inquiry.

The results achieved indicate that online recruitment is a frequent practice in the companies under study, mainly to collect applications and publicize open positions. Among the several advantages associated with its use, one of the most important was the fact of facilitating the contact/access with candidates. As for online social networks, the results suggest that these are used to publicize jobs, contact and recruit people, and LinkedIn appears as the most used online social network by recruiters. Finally, on one hand, it was verified that the specific set of skills in the profile of a candidate in online social networks is the aspect most valued by the companies to proceed to their selection in the social networks and, on the other hand, the release of false data on qualifications may lead to his exclusion.

Keywords: Recruitment; recruitment process; information and communication technology; online recruitment; online social networks

Índice

Introdução	1
Enquadramento Teórico	4
1 – Recrutamento.....	4
1.1. Definição de recrutamento	4
1.2. Processo de recrutamento	4
2 – <i>E-recruitment</i> e a utilização das redes sociais <i>online</i>	9
2.1. Recrutamento <i>online</i>	9
2.2. Redes sociais <i>online</i>	14
2.2.1. <i>Websites</i> de redes sociais.....	15
Estudo Empírico	20
3 – Metodologia.....	20
3.1. Objetivos do estudo	20
3.2. Amostra e procedimento	20
3.3. Instrumentos.....	21
4 – Análise e discussão dos dados	23
4.1. Caracterização da amostra	23
4.2. Caracterização da organização e do processo de recrutamento	25
4.3. Análise do recrutamento <i>online</i>	29
4.4. Análise das redes sociais <i>online</i> no processo de recrutamento.....	32
4.5. Discussão de resultados	38
Conclusão	42
Referências bibliográficas	44
Anexos.....	50

Índice de anexos

Anexo A – Carta de pedido de colaboração no estudo.....	51
Anexo B – Questionário	52

Índice de quadros

Quadro 1 – Categorias e dimensões em estudo	23
Quadro 2 – Caracterização da amostra	24
Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento <i>online</i>	31
Quadro 4 - Aspetos que levam à seleção de um candidato nas redes sociais <i>online</i>	35
Quadro 5 - Aspetos que levam à não seleção de um candidato nas redes sociais <i>online</i>	37

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Distribuição das organizações por atividade económica.....	26
Gráfico 2 – Número total de trabalhadores nas organizações	27
Gráfico 3 – Frequência dos processos de recrutamento por funções	28
Gráfico 4 – Faixa etária dos trabalhadores recrutados	28
Gráfico 5 - Frequência de utilização do recrutamento <i>online</i>	29
Gráfico 6 – Motivos da utilização da internet no processo de recrutamento	30
Gráfico 7 – Vantagens e desvantagens do recrutamento <i>online</i> (médias).....	32
Gráfico 8 - Redes sociais <i>online</i> utilizadas nos processos de recrutamento.....	33
Gráfico 9 – Motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais nos processos de recrutamento	34
Gráfico 10 – aspetos que levam à seleção de um candidato nas redes sociais <i>online</i> (médias)	36
Gráfico 11 – aspetos que levam à não seleção de um candidato nas redes sociais <i>online</i> (médias)	38

Introdução

Mediante uma realidade empresarial mutável, global e tecnologicamente exigente, revela-se extremamente importante manter o ritmo competitivo para alcançar o sucesso organizacional. Para tal, a aquisição e retenção de talentos assume uma posição de destaque no seio das organizações (D'Ávila, Régis, & Oliveira, 2010). No entanto, importa referir que a procura e o processo de recrutamento de pessoas não constituem tarefa fácil (Tyagi, 2012). Este processo sempre se traduziu num desafio para as empresas e, por essa razão, surge a necessidade de se refletir sobre qual a melhor forma de encontrar as pessoas adequadas para preencher o lugar (Machado & Melo, 2015).

Com o crescimento da tecnologia e com o desenvolvimento da internet, os Gestores de Recursos Humanos enfrentam, hoje, novas tendências e métodos utilizados nos processos de recrutamento e seleção (Simón & Esteves, 2016). Os atuais desafios e mudanças provenientes das novas tecnologias de informação conduziram a novas formas de trabalho e de comunicação por parte das organizações (Masa'd, 2015) e, por esse motivo, o processo de recrutamento de um novo trabalhador passou de uma noção estática ou reativa, baseada quase exclusivamente na análise das solicitações expostas, para uma noção dinâmica e proativa, na qual os empregadores assumem iniciativa na procura das pessoas que necessitam (Teixeira, 2005).

Por conseguinte, é de salientar, que o número de empresas que recorrem ao recrutamento *online* é cada vez mais expressivo (Holm, 2014). Segundo Cardoso (2010: 64), “o *e-recruitment* ou o recrutamento *online*, que em termos gerais pode significar todo o tipo de recrutamento realizado através da internet, desde a simples via do *e-mail* até sistemas de comunicação avançados, designa, em termos específicos, o conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, a receção e realização de triagens de candidatos *online*”. Desta forma, os métodos tradicionais de recrutamento dão lugar ao recrutamento *online*, que contrariamente ao anterior, parece ser mais económico e eficiente para as empresas, o que facilita a vida dos recrutadores e dos próprios candidatos (Ghazzawi & Accoumech, 2014).

Hoje, a internet, consiste num recurso fundamental para o recrutamento e, as redes sociais *online* assumem-se como ferramentas que auxiliam nesse processo (Araújo & Ramos, 2002; Masa'd, 2015). O facto dos *websites* das redes sociais introduzirem-se no mundo dos negócios, e em particular, na área do recrutamento, faz com que se verifique uma necessidade de refletir sobre as tendências de recrutamento a partir das principais redes

sociais *online*. No decorrer dos últimos anos, a intensificação do uso das redes sociais *online* quer da parte dos candidatos, quer das empresas tem sido inegável. Estas têm vindo a arrogar, cada vez mais, um papel preponderante no âmbito da gestão de recursos humanos (GRH) uma vez que ajudam e simplificam no processo de recrutamento e seleção das empresas (Paiva, 2013). Sendo estas um elo de ligação entre candidatos e organizações, revela-se importante que estes partilhem experiências e interesses revelantes sobre si e sobre os seus percursos profissionais de modo a atrair a atenção das diferentes organizações (Dhamija, 2012).

Assim sendo, este estudo tem como principal objetivo analisar o impacto do recrutamento *online* e a utilização das redes sociais *online* nos processos de recrutamento em empresas portuguesas. Em específico pretende-se:

1. verificar o grau de utilização do *e-recruitment* por parte das empresas;
2. conhecer os motivos que levam as empresas a recorrer ou não ao *e-recruitment* num processo de recrutamento;
3. identificar as vantagens e as desvantagens do *e-recruitment* para as empresas;
4. analisar se as empresas utilizam as redes sociais *online* como forma de recrutamento e identificar quais as mais utilizadas;
5. identificar os motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais *online* nos processos de recrutamento;
6. conhecer os aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais *online*.

A pertinência em estudar o recrutamento *online* assenta no facto de esta ser uma temática bastante atual e em voga no mundo empresarial e, também, por se verificar um reduzido número de estudos disponíveis sobre esta área em Portugal. Assim, confirma-se a maior conveniência em estudar a realidade portuguesa para aferir a importância dada ao recrutamento *online* e à utilização das redes sociais para fins de recrutamento por parte das empresas.

Para se atingir os objetivos propostos, este trabalho irá estruturar-se em duas partes distintas. Numa primeira parte será apresentada a revisão da literatura onde se irá fazer referência à definição do conceito de recrutamento e ao processo de recrutamento, analisando outros fatores intrinsecamente ligados como a análise da função e o perfil de competências, os tipos de recrutamento interno, externo e misto numa ótica estratégica, tendo em conta as vantagens e limitações de um e de outro e as fontes de recrutamento. Nesta primeira fase pretende-se, ainda, discorrer sobre a utilização do recrutamento *online* nas

empresas tendo em conta as vantagens e desvantagens do mesmo e abordar o impacto das redes sociais *online* enquanto ferramenta adicional do processo de recrutamento, medindo, também, os seus benefícios e as suas limitações. Numa segunda parte, será apresentado o estudo empírico efetuado onde serão expostas as opções metodológicas, os objetivos do estudo, a amostra e o procedimento e os instrumentos adotados para a recolha e tratamento de dados. Por fim, é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos no presente estudo.

Enquadramento Teórico

1 – Recrutamento

1.1. Definição de recrutamento

Num mercado de trabalho altamente competitivo, a atração e a retenção de profissionais talentosos consiste numa das principais fontes de vantagem competitiva das organizações (Tyagi, 2012). Hoje em dia, as pessoas e as empresas fazem parte de um processo contínuo de atração mútua. Se por um lado, as empresas tentam atrair as pessoas de forma a obter informação sobre elas para, posteriormente, deliberarem se devem ou não avançar para a sua contratação, por outro lado, as pessoas fazem precisamente o mesmo, procurando informarem-se sobre as empresas (Fernandes, 2014). O conceito de recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher a vaga e a seleção dos candidatos que correspondem ao perfil da função e que reúnem as condições necessárias para ingressar na empresa (Câmara, Guerra, & Rodrigues 2007). Numa outra perspetiva o recrutamento consiste em práticas e atividades levadas a cabo por uma organização com a finalidade de identificar, atrair e influenciar candidatos a determinadas funções (Ployhart, 2006).

1.2. Processo de recrutamento

O processo de recrutamento corresponde a um encadeamento de atividades e decisões que as empresas realizam para encontrar o candidato que mais se aproxima da resposta à sua necessidade (Breaugh & Starke, 2000; Holm, 2014). Este processo, que passa por vários momentos, consiste num desafio para qualquer Departamento de Recursos Humanos (Masa'd, 2015) dado que, primordialmente, importa ter em conta os objetivos da organização, as suas possibilidades financeiras, o meio em que esta se insere e o tipo de função a ocupar (Cunha et al., 2008).

As empresas mesmo quando não se encontram ativamente a recrutar novas pessoas para preencher vagas, podem recorrer ao processo de recrutamento por diversos motivos. Por um lado, quando procuram apenas aumentar o número de potenciais candidatos para funções que, apesar de momento estarem preenchidas, podem vir futuramente a necessitar

de um novo ocupante (D'Ávila et al., 2010). Por outro lado, a empresa pode nem ter estipulado recrutar um candidato, mas propõem-se a fazê-lo se encontrarem alguém com competências enriquecedoras para a *performance* organizacional ou para o incremento de uma nova unidade de negócio. Por último, podem recorrer a este com o objetivo de analisar a sua posição no mercado de trabalho relativamente às competências, remunerações, recompensas e incentivos concedidos aos seus trabalhadores (Cunha et al., 2008).

Importa referir que quando nas empresas se confirma a existência de uma nova vaga, o processo de recrutamento inicia-se com a análise das funções e com o perfil de competências. Nesta fase, interessa ter em conta as competências da função a desempenhar, isto é, as competências técnicas e comportamentais imprescindíveis ao seu exercício (Cardoso, 2010). Com estes critérios determinados, torna-se possível definir e estruturar o perfil desejado para a adaptação à função e à empresa (Cardoso, 2010; Cunha et al., 2008). Nesta fase, pode-se optar por se analisar se haverá na empresa alguém que possa ocupar essa vaga (recrutamento interno) ou, por outro lado, optar-se por recrutar candidatos exteriores à empresa (recrutamento externo).

Relativamente ao recrutamento interno, quando existe muito emprego e poucos candidatos externos, a empresa pode se ver forçada a recrutar internamente (Cunha et al., 2008). De acordo com Cardoso (2010), o recrutamento interno poderá desenvolver-se através de uma movimentação vertical, horizontal ou diagonal. Vertical, quando ocorrem casos de promoção; horizontal, quando alguém com o mesmo estatuto oriundo de outra área é transferido; diagonal, quando se trata simultaneamente de uma transferência e de uma promoção. Este tipo de recrutamento pode ajudar a organização a reter os seus trabalhadores mais qualificados, pois a cedência de oportunidades de promoção pode motivá-los, impedindo, assim, a sua saída para empresas concorrentes que lhes apresentem propostas aliciantes (Cunha et al., 2008).

Por norma, no recrutamento interno, é possível recorrer à escolha direta, ao concurso interno ou ainda à recomendação de um amigo por parte do trabalhador da empresa. Na escolha direta nomeia-se o trabalhador que deve ocupar a vaga disponível, sem se realizar previamente um processo de consulta. Recorre-se a esta escolha normalmente quando são funções de maior responsabilidade dentro da organização ou quando se exige um certo grau de senioridade nas funções. Já no concurso interno, definem-se as funções e as competências da vaga a preencher, e divulga-se o anúncio, por exemplo, nos painéis informativos da organização o que permite que qualquer trabalhador interessado possa candidatar-se, dentro do prazo estipulado, à vaga em aberto. Por último, a empresa pode convidar os seus

trabalhadores a recomendar um amigo ou conhecido que, na sua opinião, seja adequado a preencher o lugar disponível (Câmara et al., 2007).

O recurso ao recrutamento interno consiste num processo que abrange um conjunto de vantagens, mas também apresenta algumas limitações. No que concerne às vantagens, é possível destacar os seguintes aspetos (Reis, 2010; Cardoso, 2010; Câmara et al., 2007):

- a) a valorização dos recursos humanos, garantido a evolução e a progressão de carreira dos trabalhadores atuais estimulando, simultaneamente, a motivação entre toda a empresa para o aperfeiçoamento individual, aquisição de novas competências, empenho e competição saudável;
- b) a diminuição dos riscos de inadaptação, uma vez que o candidato já conhece a cultura da empresa e por isso não necessita de ser submetido a um período experimental;
- c) o aproveitamento dos investimentos realizados com a formação dos seus trabalhadores, incentivando, desta forma, as suas permanências e fidelidade nas empresas;
- d) a maior rapidez no processo de admissão. Se existir na empresa uma gestão que preveja as necessidades, o preenchimento da vaga pode ser praticamente imediato;
- e) custos inferiores relativamente ao recrutamento externo no que diz respeito aos processos de admissão, integração ou contratação de empresas especializadas no recrutamento;
- f) a possibilidade de fortalecer a cultura da empresa, partilhar valores comuns, estimular a união e fixar o quadro remuneratório. Estes aspetos são naturalmente limitados pela integração de trabalhadores externos, já detentores de culturas organizacionais e experiências assimiladas.

Apesar dos aspetos positivos, o recrutamento interno também expõe algumas desvantagens das quais se realçam as seguintes (Cardoso, 2010; Câmara et al., 2007):

- a) lentidão no processo, uma vez que após escolhido o candidato interno, verifica-se a necessidade de o substituir e assegurar um período de sobreposição na antiga função, antes deste ocupar o seu novo lugar;
- b) resistência por parte da chefia em permitir a saída dos seus melhores trabalhadores e o candidato eleito é, geralmente, um deles;

- c) ausência de normas explícitas como, por exemplo, a estipulação do período mínimo de permanência na função pode provocar uma rotatividade excessiva na empresa;
- d) após a eventual rejeição de alguns candidatos internos, é necessário gerir as suas expectativas goradas e manter a sua motivação;
- e) a concorrência saudável entre os trabalhadores nem sempre se confirma, o que leva nas empresas ao aumento daqueles que não olham a meios para atingir os seus fins.

Pelo contrário, o recrutamento externo acontece, como já foi referido anteriormente, quando a empresa recorre ao mercado com a finalidade de identificar candidatos com o perfil adequado para preencher a vaga existente (Câmara et al., 2007). No recrutamento externo, as empresas terão que optar se este será de forma direta ou indireta (Câmara et al., 2007). O recrutamento é direto quando é a própria organização a realizar uma auscultação de mercado. Em alternativa, o recrutamento é indireto quando a organização recorre a empresas especializadas em recrutamento (Câmara et al., 2007; Cardoso 2010). Quando a pesquisa direta de candidatos pela própria organização revela-se impotente, torna-se fundamental socorrer-se a estas empresas. Nestas situações, é muito comum que as empresas recorram aos serviços designados de *headhunters* ou *executive search*. As empresas de *head-hunting* ou *executive search* são empresas especializadas no recrutamento e seleção de profissionais diferenciados e muito especializados (quadros de topo), que por norma não se encontram ativos na procura de trabalho e, por essa razão, não costumam responder a anúncios de emprego. Geralmente, estes profissionais são contactados pessoalmente pelas empresas de *head-hunting* (Silva & Reis, 2018).

Tal como no recrutamento interno, o recurso ao recrutamento externo também compreende algumas vantagens das quais se sublinham (Cardoso, 2010; Câmara et al., 2007; Sousa et al., 2012):

- a) a introdução de sangue novo na empresa, nomeadamente, novos talentos, novas competências e experiências;
- b) a identificação de profissionais para futuras vagas, melhorando, assim, o banco de candidatos da empresa;
- c) a amplitude do campo de escolha possibilita uma maior seleção e, por conseguinte, a preferência por candidatos com mais competências;
- d) o aproveitamento dos investimentos em formação realizados por outras empresas;
- e) a visibilidade da empresa no mercado de trabalho.

Em contrapartida, e ainda na linha de pensamento dos mesmos autores, o recrutamento externo também evidencia algumas contrariedades. De entre estas salienta-se:

- a) ser mais dispendioso, demorado e inseguro que o recrutamento interno;
- b) provocar elevados riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa;
- c) afetar negativamente a motivação dos atuais trabalhadores da empresa, uma vez que pode transparecer a ideia de que as oportunidades que surgem são atribuídas a pessoas exteriores à empresa o que pode gerar potenciais conflitos de interesses entre os mesmos e os novos trabalhadores.

Segundo Cardoso (2010), revela-se extremamente necessário avaliar as vantagens e as limitações de cada tipo de recrutamento (interno ou externo) e optar pelo mais benéfico.

Por último, para além do tipo de recrutamento interno e externo, existe ainda a hipótese do denominado recrutamento misto que é desenvolvido por meio de um processo intrínseco aos dois anteriores (Cunha et al., 2008). Este tipo de recrutamento representa uma solução alternativa que permite conciliar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno ou externo (Ribeiro, 2007). De forma a preencher a vaga disponível na organização, o recrutamento misto abrange três hipóteses. Em primeiro, a empresa pode optar por um recrutamento interno, dando preferência aos seus empregados para preencherem a vaga e, caso não encontrem o candidato adequado, poderão, posteriormente, recorrer ao recrutamento externo. Em segundo, a empresa pode optar por recorrer ao recrutamento externo e, se não encontrarem o candidato com o perfil desejado poderão depois socorrer-se ao recrutamento interno. Por fim, a empresa pode optar por realizar o recrutamento interno e externo em paralelo (Reis, 2010; Silva & Reis, 2018; Silva, 2016).

As empresas ao decidirem preencher a vaga existente, devem determinar as fontes de recrutamento (que devem ser de custo reduzido) para tentar captar e atrair o maior número de candidatos adequados à posição (Cunha et al., 2008). Como principais fontes de recrutamento, para além das empresas de *head-hunting* ou *executive search* mencionadas anteriormente, podemos destacar o recurso a empresas de recrutamento, os anúncios, as bases de dados dos centros de emprego, as instituições de ensino e associações de estudantes, as candidaturas espontâneas, as candidaturas de outros processos de recrutamento, os organismos profissionais, a rede de conhecimentos dos trabalhadores da organização, e as redes sociais *online* (Silva & Reis, 2018). Relativamente às empresas de recrutamento, estas são mais direcionadas para o recrutamento de quadros médios e inferiores e os anúncios são a metodologia normalmente adotada. No que diz respeito aos anúncios, estes consistem,

essencialmente, na divulgação das vagas em plataformas *online* ou através dos *mass media* como, por exemplo, os jornais. Quanto à base de dados dos centros de emprego, estes são *sites* que auxiliam, essencialmente, os mais jovens a obter os primeiros empregos. No que se refere às instituições de ensino e associações de estudantes, é cada vez mais comum as instituições superiores receberem e divulgarem as oportunidades de emprego aos seus alunos possibilitando, assim, a entrada destes no mercado empresarial. No que concerne às candidaturas espontâneas, estas traduzem-se em currículos de profissionais que se candidatam pela primeira vez à empresa. Já as candidaturas de outros processos de recrutamento assentam nos currículos dos candidatos que as empresas guardam de processos anteriores. No que toca aos organismos profissionais, estas consistem em associações sindicais, profissionais ou patronais que apresentam, nas suas revistas, um serviço de publicação de currículos. No que concerne à rede de conhecimentos do pessoal da empresa, esta prática consiste na divulgação das vagas, por parte dos trabalhadores da empresa aos seus amigos e conhecidos (Silva & Reis, 2018). Neste âmbito também se torna pertinente destacar o papel das redes sociais *online* como uma progressiva e importante fonte de recrutamento para as empresas, sendo que este aspeto será abordado com maior detalhe ao longo do trabalho.

Para finalizar, depois de se efetuar uma análise às candidaturas recebidas, que devem cumprir um conjunto de critérios delineados pelo perfil exigido da função previamente definida, é possível retirar do processo os candidatos que não apresentam as condições mínimas. (Cunha et al., 2008). Contudo, estes podem ficar na base de dados da empresa para futuras oportunidades (Câmara et al., 2007). Perante os candidatos que apresentam as competências mínimas exigidas, visa-se optar pelos mais adequados para exercer a função (Ribeiro, 2007). Estes serão aqueles que se revelarem mais empenhados no sucesso da equipa e da empresa, os que exibirem as melhores *performances* organizacionais e os que manifestarem interesse em manter o vínculo à empresa (Cunha et al., 2008).

2 – *E-recruitment* e a utilização das redes sociais *online*

2.1. Recrutamento *online*

A entrada das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) na sociedade atual tem vindo a provocar profundas transformações no quadro socioeconómico, nos mercados e nas estruturas de indústrias no geral (Mitter & Orlandini, 2005). Esta nova

geração de tecnologias, de entre as quais se destaca a internet, tem provocado uma enorme revolução em muitas profissões (Ponte, 2000). Desta forma, revela-se pertinente abordar o seu conceito. De acordo com Ramos (2008: 19) “as TIC consistem em procedimentos, métodos e equipamentos utilizados para processar informação e comunicar”. Estas tecnologias agilizaram e tornaram menos palpável o conteúdo da comunicação, através da digitalização e da comunicação em redes para a assimilação, transmissão e partilha das informações que podem arregar a forma de texto, imagem, vídeo ou som.

No atual contexto económico, torna-se imprescindível que as empresas acompanhem os diversos processos de mudança, tanto na forma de gestão como na forma de fazer negócio, de modo a obter a tão desejada vantagem competitiva e excelência organizacional face às restantes (Araújo & Ramos, 2002; Tyagi, 2012). Para tal, revela-se extremamente indispensável recorrer à utilização das TIC de forma a desenvolver métodos capazes de perceber e responder rapidamente às necessidades do cliente e do mercado como um todo (Mitter & Orlandini, 2005).

A rápida introdução e proliferação da internet, quer no ambiente profissional quer no familiar e de lazer, tem assumido um papel decisivo nesta nova conjuntura, influenciado a forma como atuamos e comunicamos no nosso dia-a-dia profissional e pessoal (Masa'd, 2015). Esta tem-se revelado um meio de comunicação já suficientemente padronizado para adotar uma expressão predominante e incontornável na mediação entre empregadores e potenciais candidatos (Cardoso, 2010). Desta forma, a internet, para além de estar na génese de numerosas mudanças no modo de fazer e de gerir negócios, também se tem feito sentir na esfera do recrutamento (Van Hoye & Lievens, 2007).

A internet emergiu pela primeira vez como uma ferramenta de recrutamento em meados da década de 1990, o que levou a uma revolução na indústria do recrutamento devido aos benefícios que poderia proporcionar aos recrutadores (Parry & Tyson, 2008). Na verdade, alguns autores defendem a ideia de que a internet revolucionou a forma como as pessoas procuram trabalho (Birchfield, 2002) e trouxe profundas mudanças ao recrutamento organizacional (Tyagi, 2012). A internet, embora já tivesse adquirido na última década do século XX alguma relevância no processo de recrutamento, revelou-se, no começo do novo século, o processo mais eficiente na identificação de candidaturas a carreiras profissionais, tornando-se numa linha orientadora no que se refere à procura e oferta de emprego e ultrapassando consideravelmente o papel dos *media* tradicionais neste âmbito (Cardoso, 2010; Holm, 2014).

É bastante comum ouvir-se que o fundamental nas empresas ou aquilo que as distingue da sua concorrência são os seus recursos humanos, o seu capital humano ou intelectual (Aboul-Ela, 2014; Cardoso, 2010). Se estas convicções continuam a fazer sentido no seio organizacional, naturalmente se compreenderá a importância que confere o ato de recrutar e seleccionar profissionais (Cardoso, 2010). Desta forma, dado que “o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as empresas que melhor atraem, seleccionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem” (Ployhart, 2006: 869). Neste sentido, revela-se imperativo que os Gestores de Recursos Humanos determinem novas estratégias com o intuito de atrair e reter os melhores profissionais no mercado (Tyagi, 2012) e, é neste contexto, que a internet assume um papel decisivo (Cappelli, 2001).

Como área característica da gestão de recursos humanos o recrutamento no seu geral foi enriquecido pelos serviços veiculados das novas tecnologias de informação e comunicação. A internet tornou-se num meio autónomo e razoável para a maioria dos intervenientes no mercado de trabalho, tanto do lado da procura como da oferta, deixando de fora somente grupos residuais que também já não eram alcançados pelos *media* tradicionais, compostos pelos quadros de topo e, no lado oposto, os indivíduos analfabetos ou de qualificações inferiores (Cardoso, 2010). Desta forma, vem adquirindo expressão um novo conceito de recrutamento, denominado de recrutamento eletrónico, *e-recruitment* ou recrutamento *online* que, para além de colocar empregadores e candidatos à distância de um clique, consiste num conceito mais dilatado do que a simples análise de candidaturas, abrindo caminho à entrada de alguns mecanismos de triagem e seleção de candidaturas *online* (Cardoso, 2010).

São vários os autores que apresentam a sua definição de recrutamento *online*. Na perspectiva de Cunha et al., (2008: 200), o recrutamento *online* pode ser definido como “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 e a realização de triagens de candidatos *online*”. De acordo com Holm (2012: 91), o recrutamento *online* consiste “numa organização de processos e atividades de recrutamento que, por meio de agentes tecnológicos e humanos, possibilitam a colaboração e interação de tempo e espaço de modo a identificar, atrair e influenciar candidatos competentes”. Já para Ghazzawi & Accoume (2014) o recrutamento *online* consiste na utilização da internet para divulgar vagas e atrair potenciais candidatos para uma empresa.

Conforme Reis (2010) refere, este tipo de recrutamento, afirma-se como uma das mais recentes e importantes aplicações das tecnologias de informação e comunicação no domínio da gestão de recursos humanos. Segundo Tyagi (2012), as empresas recorrem a este tipo de recrutamento essencialmente para se autopromoverem, para divulgar com maior destreza as suas oportunidades e, com isso, recolher mais candidaturas.

Sendo este tipo de recrutamento uma opção para a maioria das empresas em situações de procura de candidatos (Holm, 2014), é possível salientar, tendo em conta diversos autores, vários aspetos vantajosos da sua utilização do ponto de vista organizacional. Com o recrutamento *online*, as organizações alcançam um maior número de candidatos (Kim & O' Connor, 2009) e reduzem o tempo associado ao processo de recrutamento, uma vez que já é possível divulgar um anúncio de emprego a qualquer momento e as respostas dos candidatos, são praticamente imediatas (Pin, Laorden, & Saenz-Diez, 2001). Para além do tempo, também se reduzem os custos (Dhamija, 2012) administrativos associados ao processo como, por exemplo, no que diz respeito à publicidade e ao contacto com os candidatos o que, consequentemente, determinam menores custos por contratação (Holm, 2010). Este tipo de recrutamento ao facilitar as respostas do lado dos candidatos (Pin et al., 2001) faz com que as empresas recebam um maior número de candidaturas (Kim & O' Connor, 2009), sem que sejam penalizadas pela sua qualidade (Cardoso, 2010), uma vez que este sistema permite aplicar filtros que eliminam automaticamente as candidaturas que não correspondem ao perfil pretendido pelas empresas (Cunha et al., 2008). Outro aspeto a salientar é o facto de se verificar uma enorme flexibilidade na gestão do próprio anúncio, existindo, sempre que necessário, a possibilidade de ser alterado (Cardoso, 2010). Aqui, a informação encontra-se sempre disponível 24 horas por dia, sete dias por semana (Pin et al., 2001) e existe a oportunidade de abordar nichos específicos do mercado de trabalho o que aumenta as chances de encontrar o candidato certo (Kim & O' Connor, 2009; Aboul-Ela, 2014). De destacar que este sistema facilita, igualmente, a dispersão geográfica (mobilidade nacional e internacional das pessoas) (Aboul-Ela, 2014). Por último, Pin et al., (2001) e Holm (2014) acrescentam que a utilização do recrutamento *online* dá às organizações uma imagem mais atual e proporciona uma melhor oportunidade para as empresas de pequena dimensão.

Como se pode confirmar, são várias as vantagens que o recrutamento *online* oferece aos recrutadores, no entanto também foi visto criticamente (Masa'd, 2015). Como principais limitações deste tipo de recrutamento, salientam-se a exclusão das pessoas que não têm acesso à internet (Pin et al., 2001) ou que estão menos familiarizadas com o uso das novas tecnologias de informação (Barber, 2006), o excesso de candidaturas desadequadas, (Cunha

et al., 2008), o aumento do número de candidatos leva a que se despenda mais tempo na análise dos currículos, e, por último, Barber (2006: 11) reforça a ideia de que à medida que o recrutamento *online* se torna numa “fábrica de processamento”, existe o perigo de os recrutadores perderem o contacto pessoal com os candidatos. Apesar das suas limitações, o recrutamento *online* permitiu simplificar todas as fases dos processos de recrutamento, colocando a tecnologia da informação a trabalhar juntamente com a gestão de pessoas (Paiva, 2013).

Posto isto, é cada vez mais notório que o recrutamento expõe um objetivo estratégico, pois concentra-se na necessidade de atrair e reter mais facilmente pessoas de qualidade para obter uma vantagem competitiva (Parry & Tyson, 2008). Segundo Lievens, Van Dam e Anderson (2002: 583) a “guerra pelo talento” levou a que a ênfase nas empresas se alterasse da seleção para a atração de candidatos.

Relativamente às técnicas de recrutamento *online* que podem ser utilizadas pelas empresas para atrair potenciais candidatos, destacam-se:

- a) *website* da própria empresa: algumas empresas possuem uma página *web* própria cuja finalidade é assegurar um meio de contacto com potenciais candidatos. Através destas, definem o perfil pretendido, divulgam as suas vagas de emprego através de anúncios e aceitam candidaturas espontâneas que integram, posteriormente, nas suas bases de dados para satisfação de eventuais necessidades futuras (Cardoso, 2010);
- b) *websites* específicos de *e-recruitment*: a principal finalidade é mediar a relação entre empregadores e candidatos, divulgando as vagas de emprego das organizações através de anúncios e facultando-lhes o acesso a currículos de candidatos interessados que possam ter o perfil pretendido (Cardoso, 2010). É de destacar que o número de *websites* de empresas especializadas e dedicadas ao recrutamento é cada vez mais expressivo. Em Portugal, por exemplo, é possível destacar, entre muitos outros, o Sapo Emprego, o, o Alerta Emprego e o Expresso Emprego. Algumas destas páginas permitem o acesso gratuito tanto por parte dos empregadores como dos candidatos (Cunha et al., 2008);
- c) *websites* de empresas especializadas em recrutamento e seleção: estes pretendem ter um meio próprio para satisfazer as necessidades de recrutamento dos seus clientes e complementam com a prestação de serviços de seleção, o denominadas empresas de *outsourcing* (Cardoso, 2010).

Segundo Holm (2014) e Parry e Tyson (2008) a utilização do recrutamento *online* tem vindo a aumentar rapidamente nos últimos anos e a internet é agora um meio bastante adotado por recrutadores e candidatos a emprego por todo o mundo. Esta utilização fez-se sentir especialmente na Europa, América do Norte e na Ásia-Pacífico (Holm 2012; Cappelli, 2001; Parry & Tyson, 2008). Por outro lado, de acordo com um estudo realizado pelo Eurostat (2017), aos 28 países membros da União Europeia (UE), a generalidade das empresas consideram extremamente importante a sua presença na internet. Exemplo disso é que cerca de 77% das empresas da UE, que empregam pelo menos 10 profissionais, referem ter um *website* próprio da empresa. Particularmente, em Portugal cerca de 65% das empresas referem ter um *website* próprio. Hoje, cada vez mais, em Portugal é evidente o progressivo aumento do número de *websites* de recrutamento e, também, o aumento de oportunidades de negócio para diferentes empresas que focam os seus esforços no recrutamento *online* (Reis, 2010). Já nos Estados Unidos da América (EUA), o recrutamento *online* contribuiu drasticamente para o afastamento de outros métodos de recrutamento mais tradicionais (Parry & Tyson, 2008). Mais de 90% das grandes empresas norte-americanas referem utilizar o seu próprio *website* para disponibilizar informações da organização a potenciais candidatos a emprego (Cappelli, 2001). Os próprios *websites* tornaram-se, assim, na principal fonte de recrutamento para muitas empresas dos EUA.

Em síntese, é notório o número de pessoas que recorrem à internet com o objetivo de procurar oportunidades profissionais e, conseqüentemente, são cada vez mais as empresas a utilizar todos os recursos e funcionalidades provenientes desta para estabelecer uma identidade de marca e facilitar o contacto com os candidatos (Ghazzawi & Accoumech, 2014). Num ambiente com forte concorrência pelo talento, as empresas que dominarem a arte e a ciência do recrutamento *online* conseguirão atrair e segurar as melhores pessoas (Cappelli, 2001).

2.2. Redes sociais *online*

Com o aumento do uso da internet como ferramenta mais recente no processo de recrutamento, as empresas para além de socorrerem-se a plataformas de anúncios de emprego *online*, recorrem, cada vez mais, às redes sociais *online* com o propósito de se conectarem e fornecerem aos candidatos informações adequadas sobre as oportunidades de emprego disponíveis.

De acordo com Marteleto (2001) as redes (*networks*) implicam sempre uma dicotomia entre indivíduo/sociedade, proporcionando uma organização da sociedade onde os seus participantes partilham ideias, recursos, valores e interesses, enquanto mantêm uma interligação entre si. As redes sociais consistem, então, num conjunto de entidades sociais que permitem estabelecer relações entre si. Essas redes variam de redes sociais tradicionais, como a correspondência de cartas entre pessoas, até às redes sociais introduzidas pela tecnologia, tais como os *websites* de redes sociais ou jogos *online* (Fang & Hu, 2018). Um fenómeno importante de realçar no seio das redes sociais consiste na da persuasão social que se refere aos princípios e processos através dos quais as atitudes, crenças e comportamentos de uma entidade social são afetadas por outras entidades numa rede social (Chaiken et al., 2000 citado por Fang & Hu, 2018). Este fenómeno faz com que as empresas tenham a oportunidade de prever entidades sociais essenciais, nomeadamente elementos persuasivos, que influenciem outras entidades sociais a adotar determinado comportamento desejado. Particularmente, no caso das redes sociais tecnológicas, existe uma grande e valiosa quantidade de dados que reflete os comportamentos de entidades sociais individuais, prontos a ser utilizados (Fang & Hu, 2018).

Consequentemente, importa reforçar que as redes sociais *online* atraem milhões de utilizadores por todo o mundo e, por essa razão, são cada vez mais as empresas que consideram estas plataformas virtuais importantes ferramentas de recrutamento e triagem (Masa'd, 2015; Nikolaou, 2014). Existem diversas ferramentas e formas de utilizar as redes sociais *online* na procura de candidatos, englobando práticas tais como *podcasting*, *blogging*, *text messaging*, vídeos na internet ou *e-mails* por parte dos Gestores de Recursos Humanos (Joos, 2008).

2.2.1. *Websites* de redes sociais

Num paradigma em que o progresso tecnológico assinala o quotidiano das sociedades contemporâneas, os *websites* de redes sociais têm vindo a assumir gradualmente um papel de relevo e uma maior popularidade no contexto empresarial (Masa'd, 2015).

Os *websites* de redes sociais consistem em serviços *web* que permitem aos utilizadores construir um perfil individual para interagir com os seus contactos e para visualizar a rede dos seus amigos dentro do sistema. Estas plataformas possibilitam que os seus utilizadores tenham acesso a informação detalhada acerca dos seus contactos, partilhem-na com outros e construam relações humanas *online* (Valenzuela, Park & Kee,

2009; Yokoyama, 2016). Também Boyd e Ellison (2008: 211) definem redes sociais *online* como “serviços baseados na Web que permitem às pessoas construir um perfil público ou semi-público dentro de um sistema limitado, articular uma lista de outros utilizadores com os quais partilham uma conexão, visualizar e percorrer a sua lista de conexões e aquelas feitas por outras pessoas dentro do sistema”. Desta forma, os *websites* das redes sociais *online* destacam-se pela sua capacidade de reunir, num único espaço, um aglomerado de funcionalidades que permitem aos utilizadores destas plataformas fornecerem informações sobre si, como dar a conhecer o seu perfil, as suas competências, experiências e ideais (Rosendo, 2016).

No âmbito dos *websites* das redes sociais *online* no processo de recrutamento e seleção, estes podem ser utilizados por diversos motivos, no entanto a publicação de vagas, a procura e contacto com candidatos e a prospeção das candidaturas são os motivos que se sobressaem mais (Grensing-Pophal, 2009 citado por Sameen & Cornelius, 2013). Desta forma, são considerados uma ferramenta muito útil para os profissionais de gestão de recursos humanos (Nikolaou, 2014).

Importa ainda reforçar que os Gestores de Recursos Humanos, aquando da procura de candidatos, têm, através dos *websites* das redes sociais *online*, um vasto leque de candidatos a emprego passivos de elevada qualidade. Os candidatos passivos são aqui tratados como pessoas já empregadas e/ou que não estão de momento à procura de novas funções, mas podem mudar de emprego caso as condições sejam mais favoráveis (Tyagi, 2012; Joos, 2008). Por outro lado, os candidatos ativos representam apenas 10% ou menos da força de trabalho e estão, na maior parte das vezes, desempregados. Então, os *websites* de redes sociais vão permitir converter os candidatos passivos em candidatos à procura de trabalho (Joos, 2008).

Verifica-se, desta forma, que os *websites* de redes sociais permitem o acesso, por parte das empresas, a um enorme aglomerado de potenciais candidatos tendo em conta que redes sociais *online* como o *Facebook* e *LinkedIn* apresentam, respetivamente, 2,13 mil milhões e 250 milhões de utilizadores ativos mensalmente em todo o mundo (Zephoria, 2018; Aslam, 2018). Enquanto que o *Facebook* consiste numa plataforma de relacionamento social que aparenta pertencer a uma esfera mais privada de uma pessoa e que é utilizado, maioritariamente, para comunicar com amigos, para partilhar informação pessoal e conhecer novas pessoas (Papacharissi, 2009), o *LinkedIn* consiste numa plataforma mais profissional e possibilita a ligação de profissionais, a divulgação das competências, a partilha de conhecimento, de experiências e o planeamento de eventuais passos de carreira (Trusov,

Bucklin, & Pauwels, 2009). Contudo, ambos têm em comum a visibilidade da rede de pessoas, bem como a criação de novos conteúdos e ligações. Isto vai permitir que a informação dos candidatos esteja disponível *online* e vai facilitar o processo de recrutamento e seleção dos candidatos (Nikolaou, 2014; Tyagi, 2012; Caers & Castelyns, 2011).

Websites de redes sociais *online* como o *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, *MySpace*, *Google+*, entre outras, constituem ferramentas que permitem às entidades empregadoras entrar diretamente em contato com eventuais candidatos, sem a necessidade de executar uma extensa procura. A utilização destas páginas *web*, associada aos níveis de exposição, fácil acesso e de reduzidos custos, permitem identificar e confirmar os potenciais candidatos. Hoje em dia, a prospeção curricular, a realização de testes ou a concretização de entrevistas, revelam-se escassas para aprovar os candidatos, despontando, assim, esta nova estratégia de seleção e avaliação através dos *websites* das redes sociais *online* (Rosendo, 2016). Desta forma, o nível de precisão na escolha dos candidatos pode ser ampliado através da análise das redes sociais *online* dos candidatos em questão (Ho, Rousseau & Levesque, 2006). Conforme um estudo realizado pela *Jobvite* (2016), os *websites* de redes sociais *online* que os recrutadores mais utilizam para avaliar os candidatos são o *LinkedIn* com 87%, o *Facebook* com 43% e o *Twitter* com 22%.

De acordo com um estudo realizado pela *CareerBuilder* (2014) nos EUA, 43% dos *recruiters* e respetivas empresas valorizam candidatos nas redes sociais *online* que tenham um perfil profissional representado na sua página, 45% consideram importantes as experiências e qualificações profissionais, 40% referem valorizar perfis que mencionem interesses relevantes, 40% destacam as boas capacidades de comunicação, 36% a criatividade, 31% os elogios e prémios, 30% as boas referências, 14% o elevado número de conexões, 24% consideram importante que os candidatos mantenham uma interação com as contas das redes sociais *online* dos seus atuais empregadores e, finalmente, 46% consideram importante apresentarem valores semelhantes à cultura da organização. Pelo contrário, 32% dos *recruiters* tendem a não considerar os candidatos que apresentem problemas de comunicação, 46% mencionam que a divulgação de fotografias ou de informações desadequadas são um fator eliminatório, comentários discriminatórios também foi considerado como um aspeto negativo por parte 28%, comentários negativos sobre a sua empresa anterior ou colega de trabalho também foi referido por 36%, dados falsos relativamente às suas qualificações foi outro aspeto mencionado por parte de 25%, publicações/informações relacionadas com drogas e álcool foi assinalado por 46%, nomes desadequados também é mal visto por parte de 21% e, por último, 24% consideram

eliminatório quando divulgam informação confidencial do empregador anterior. Segundo este estudo, estes são os principais aspetos que levam a eliminar os candidatos através das redes sociais *online* (CareerBuilder, 2014). Tendo também em conta o estudo realizado nos Estados Unidos pela *Jobvite* (2016), nos *websites* das redes sociais *online* 47% dos recrutadores, sobretudo os com mais idade, consideram contraproducente a divulgação de fotos relacionadas com o consumo de álcool. A má comunicação e os erros ortográficos são outro aspeto negativo considerado por 72% dos recrutadores, o uso de drogas também é visto negativamente por parte de 71% dos recrutadores e, por último, as *selfies*, embora não sejam vistas de forma tão preocupante quanto as restantes, ainda existem 18% dos recrutadores que consideram um aspeto negativo.

De acordo com um estudo realizado pelo Eurostat aos 28 países membros da União Europeia, as redes sociais *online* contribuíram para uma profunda mudança de paradigma no seio das organizações e a indústria do recrutamento não foi exceção (Eurostat, 2017). Hoje em dia são vários os motivos que levam as organizações a recorrer aos *websites* das redes sociais *online*. Como exemplo, é possível destacar que cerca de 40% das empresas da UE recorrem aos *websites* das redes sociais *online* para desenvolver/promover a imagem da sua empresa ou para comercializar produtos. Neste setor verificou-se um aumento de 18 pontos percentuais em relação ao ano de 2013 (Eurostat, 2017). Para além de promover a imagem da organização, as redes sociais *online* são cada vez mais utilizadas por parte das organizações para recrutar profissionais. Neste âmbito, registou-se um aumento significativo de 9% das empresas em 2013 a recorrer a esta prática para 23% em 2017 e a tendência é para que continue a aumentar (Eurostat, 2017). Em resumo e no que concerne a Portugal, cerca de 45% das empresas mencionam recorrer às redes sociais *online*. Já Malta e a Irlanda são os países que mais vezes recorrem a estas plataformas virtuais (Eurostat, 2017). Desta forma, é notório a popularidade das redes sociais *online* no mundo dos negócios. De acordo com Cappelli (2001), as redes sociais *online* facilitam o processo de seleção, pois possibilitam uma maior interação entre as empresas e os potenciais candidatos. Contudo, estas devem ser encaradas meramente como fatores adicionais no processo de recrutamento, dado que se verificam aspetos que apenas o contacto pessoal permite avaliar.

Por último, e a par das vantagens do recrutamento *online*, as principais vantagens da utilização dos *websites* das redes sociais para fins de recrutamento compreendem a enorme diversidade de *pool* de candidatos, o facto dos recrutadores terem a possibilidade de entrar em contacto com potenciais candidatos e manter uma abordagem sem compromisso, criar relacionamentos de longo prazo com eles, introduzir filtros de seleção, reduzir o tempo e os

custos de pesquisa (Abel, 2011) e ampliar o espectro de candidaturas disponíveis acedendo a profissionais passivos (Joos, 2008).

Quanto às principais limitações dos *websites* das redes sociais *online* é possível destacar que os recrutadores que não estejam tão familiarizados com estes possam despende algum tempo a aprender as suas funcionalidades (Abel, 2011), nestes *websites* não é possível confirmar se as informações obtidas através dos dados apresentados pelos candidatos são verdadeiras, dado que as informações que os indivíduos partilham nos seus perfis podem ser editadas ou distorcidas (Broughton et al., 2013) e, por fim, as empresas precisam de ter em conta questões legais como a política de privacidade/proteção de dados e ética (Abel, 2011). Segundo Brown e Vaughn (2011), as informações disponíveis por meio das redes sociais *online* apresentam uma série de questões e desafios legais. As redes sociais *online* influenciam o recrutamento e a avaliação das decisões. Os empregadores não necessitam de divulgar qual a informação dos *websites* das redes sociais que foram usadas nas decisões de avaliação, o que pode permitir que os Gestores discriminem os candidatos.

Estudo Empírico

3 – Metodologia

É essencial para qualquer estudo empírico definir a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos no mesmo.

Neste capítulo descrevemos a metodologia utilizada na investigação dando conta dos objetivos do estudo, da amostra e do procedimento, do instrumento aplicado, da análise dos dados e, por último, da discussão dos resultados obtidos.

3.1. Objetivos do estudo

Este estudo tem como principal objetivo analisar o impacto do recrutamento *online* e a utilização das redes sociais *online* nos processos de recrutamento em empresas portuguesas.

Em concreto pretende-se:

1. verificar o grau de utilização do *e-recruitment* por parte das empresas;
2. conhecer os motivos que levam as empresas a recorrer ou não ao *e-recruitment* num processo de recrutamento;
3. identificar as vantagens e as desvantagens do *e-recruitment* para as empresas;
4. analisar se as empresas utilizam as redes sociais *online* como forma de recrutamento e identificar quais as mais utilizadas;
5. identificar os motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais *online* nos processos de recrutamento;
6. conhecer os aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais *online*.

3.2. Amostra e procedimento

Segundo Hill e Hill (2000), qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Os dados são informação na forma de observações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis geralmente fornecidos por um aglomerado de entidades (e.g. pessoas

singulares, famílias, empresas). Por norma, estas entidades são designadas por «casos» da investigação.

Neste estudo, optou-se pelo método de amostragem por conveniência devido à facilidade e rapidez no contacto com os inquiridos. Conforme Hill e Hill (2000) referem, neste método os casos escolhidos são os casos facilmente disponíveis, muitas vezes os amigos e os amigos dos amigos. Este método apresenta as vantagens de ser rápido, fácil e barato. Contudo, os resultados só se aplicam à amostra e não ao universo.

Neste contexto, a amostra em estudo é constituída por profissionais de gestão de recursos humanos, nomeadamente, Técnicos/Responsáveis de Recrutamento e Seleção de um conjunto de empresas portuguesas.

Para este estudo enviou-se um questionário em formato digital aos Técnicos/Responsáveis de Recrutamento e Seleção de empresas portuguesas através de duas formas: remetido via correio eletrónico juntamente com o pedido de participação no estudo (anexo A) para contactos pessoais que correspondessem ao perfil indicado e através da plataforma *online LinkedIn*, enviando, igualmente, o respetivo *link* de acesso a um conjunto de conexões que desempenhassem as funções de Técnico/Responsável de Recrutamento e Seleção.

O instrumento de recolha de dados foi aplicado em junho de 2018 e obteve-se um total de 76 respostas.

3.3. Instrumentos

De forma a alcançar os objetivos propostos, recorreu-se ao método de investigação quantitativo e, por essa razão, o instrumento utilizado para a recolha de dados assentou no envio de um questionário (anexo B).

O questionário foi construído especificamente para este estudo e encontra-se dividido em 4 partes, sendo composto por um total de 19 itens.

A primeira parte diz respeito à caracterização da organização e do seu processo de recrutamento. Esta parte é composta por 5 questões e pretende-se, essencialmente, obter dados sobre as empresas em estudo e sobre o seu processo de recrutamento (questões 1-5 no questionário).

A segunda parte é referente à caracterização do inquirido, isto é, do Técnico/Responsável do Recrutamento e Seleção de cada uma das empresas. Esta secção do

questionário é composta por 6 questões e destina-se à obtenção de dados sobre o representante da empresa que irá responder ao mesmo (questões 6-11 no questionário).

A terceira parte corresponde à análise do recrutamento *online* nas empresas portuguesas em estudo. Este segmento do questionário é composto por 4 questões e visa a obtenção de dados relativos à utilização do recrutamento *online* no processo de recrutamento das empresas. Em específico, pretende-se verificar o grau de utilização do *e-recruitment* por parte das empresas, conhecer os motivos que levam as empresas a recorrer ou não ao *e-recruitment* num processo de recrutamento e identificar as vantagens e as desvantagens do *e-recruitment* para as empresas (questões 12-15 no questionário).

Por último, a quarta parte remete-se à análise das redes sociais *online* no processo de recrutamento das empresas portuguesas em estudo. Esta secção do questionário é composta por 4 questões e destina-se à obtenção de dados relativos à utilização dos *websites* das redes sociais no processo de recrutamento. Particularmente, deseja-se analisar se as empresas utilizam as redes sociais *online* como forma de recrutamento e identificar quais as mais utilizadas, identificar os motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais *online* nos processos de recrutamento e, por último, conhecer os aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais *online* (questões 16-19 no questionário).

Importa ainda referir que o presente questionário foi alvo de um estudo piloto por parte de três Técnicos de Recrutamento e Seleção de empresas portuguesas com o propósito de testar e avaliar o instrumento a aplicar, possibilitando, assim, possíveis alterações/melhorias na fase que antecede o estudo em si.

De forma a estruturar e a facilitar a compreensão do estudo, é exposto no Quadro 1 as categorias e dimensões em análise.

Quadro 1 – Categorias e dimensões em estudo

Categorias	Dimensões	Questões/itens do questionário
Caracterização da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de organização - Atividades económicas - Dimensão das organizações 	1, 2, 3
Processo de recrutamento das organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Funções mais recrutadas - Faixa etária dos trabalhadores recrutados 	4, 5
Recrutamento <i>online</i> das organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência de utilização do recrutamento <i>online</i> - Motivos da utilização ou não do recrutamento <i>online</i> pelas organizações - Vantagens e desvantagens do recrutamento <i>online</i>. 	12, 13, 14, 15
Redes sociais <i>online</i> no processo de recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociais <i>online</i> mais utilizadas - Motivos da utilização das redes sociais <i>online</i> no âmbito do recrutamento - Aspetos que levam à seleção ou não de um candidato nas redes sociais <i>online</i> 	16, 17, 18, 19

4 – Análise e discussão dos dados

Neste capítulo é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos através do questionário aplicado. Foi efetuada uma análise descritiva de variáveis quantitativas com o objetivo de caracterizar a amostra e respetivas empresas portuguesas e, essencialmente, para caracterizar a utilização da internet e das redes sociais *online* nos processos de recrutamento.

4.1. Caracterização da amostra

No Quadro 2 são apresentados os dados obtidos dos Técnicos/Responsáveis de Recrutamento e Seleção de um conjunto de empresas portuguesas que constituem a amostra em estudo.

Quadro 2 – Caracterização da amostra

	Variável	Frequência	Porcentagem (%)
Sexo	Feminino	50	65.8
	Masculino	26	34.2
Idade	Menos de 25 anos	23	30.3
	26-35 anos	49	64.5
	36-45 anos	2	2.6
	46-55 anos	2	2.6
Habilitações literárias	Licenciatura	36	47.4
	Mestrado	40	52.6
Área de formação	Gestão de Recursos Humanos	36	47.4
	Psicologia	26	34.2
	Gestão	4	5.3
	Sociologia	3	3.9
	Outra	7	9.1
Função	Responsável de Recrutamento e Seleção	10	13.2
	Técnico de Recursos Humanos	5	6.6
	Técnico de Recrutamento e Seleção	60	78.9
	Outra	1	1.3
Anos de exercício da função	Menos de 5 anos	64	84.2
	De 6 a 15 anos	12	15.8

No que diz respeito à variável sexo verifica-se uma maior preponderância de participantes do sexo feminino, representando 65.8% do total da amostra (n=50).

Em relação à idade verificou-se que a 94.8% dos inquiridos têm até 35 anos (n=72).

Relativamente às habilitações literárias, é possível confirmar que a totalidade dos participantes detêm estudos a nível do ensino superior. Aqui, 52.6% da amostra (n=40), afirmam deter o grau de mestre, enquanto que os restantes 47.4% (n=36) referem ser licenciados.

No que concerne à área de formação da amostra em estudo, Gestão de Recursos Humanos e Psicologia surgem como as áreas mais frequentes entre a população com, respetivamente 47.4%, (n=36) e com 34.2% (n=26) cada uma.

No que respeita à função que os indivíduos ocupam na sua empresa, os resultados indicam que a função de Técnico de Recrutamento e Seleção é a mais comum com 78.9% (n=60).

Por último, no que se refere ao tempo de exercício na função, constata-se, com uma diferença avassaladora, que a grande maioria da amostra com 84.2% (n=64), exercem a sua função há menos de 5 anos.

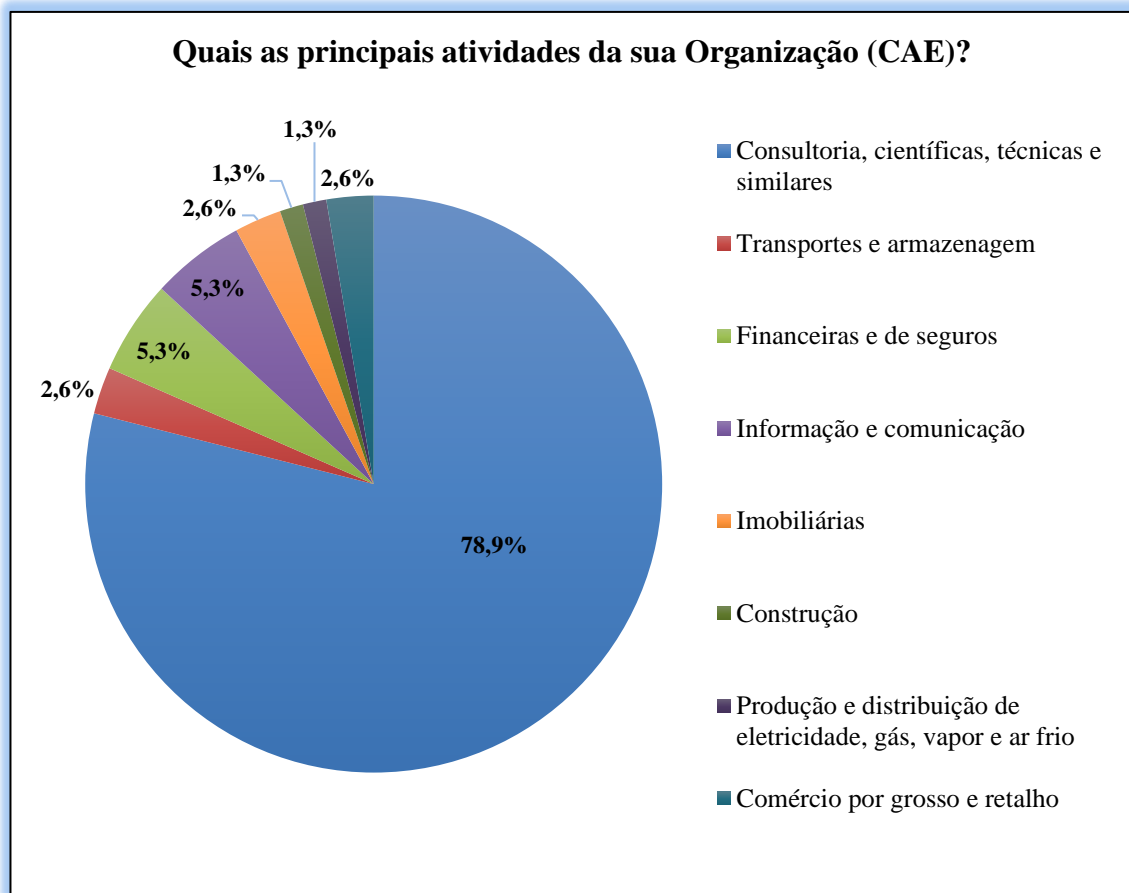
4.2. Caracterização da organização e do processo de recrutamento

Após efetuada a caracterização da amostra em estudo importa agora apresentar a caracterização das organizações nas quais os participantes inquiridos desempenham funções e, caracterizar, igualmente, o seu respetivo processo de recrutamento.

No que diz respeito ao tipo de organização, a totalidade dos inquiridos referem trabalhar numa organização privada.

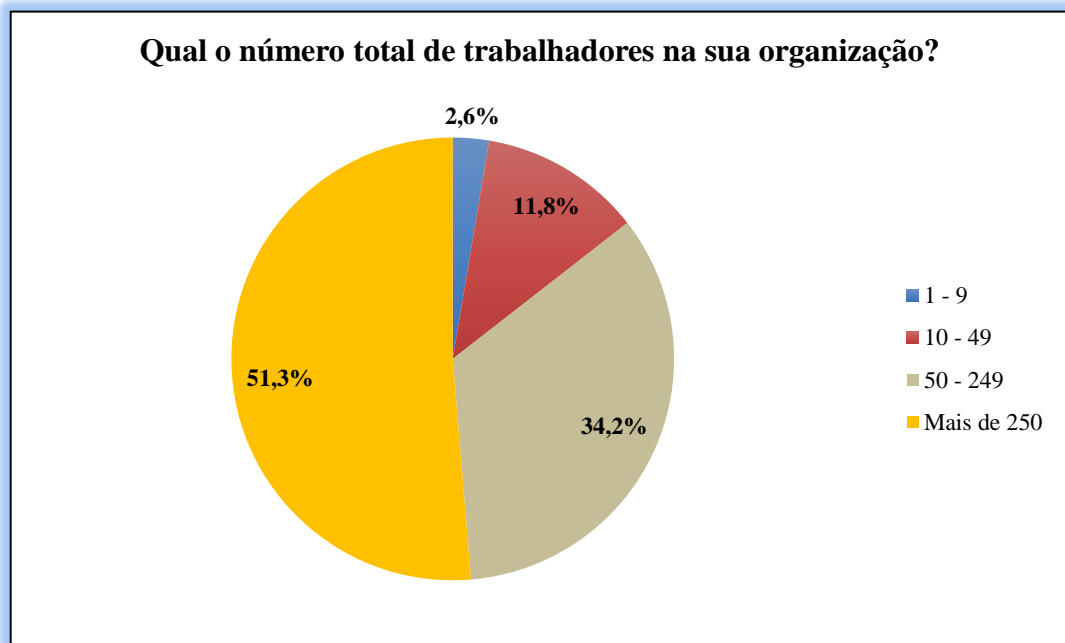
Da análise das principais atividades das empresas em estudo (Gráfico 1), constata-se que as atividades económicas mais frequentes são as “consultorias, científicas, técnicas e similares” com 78.9% (n=60) do total da amostra. Com uma menor representação surgem as atividades referentes às “financeiras e de seguros”, à “informação e comunicação”, aos “transportes e armazenagem”, às “imobiliárias”, ao “comércio por grosso e retalho”, à “construção” e à “produção e distribuição de eletricidade, gás, vapor e ar frio”, contado no seu conjunto com os restantes 21.1% (n=16).

Gráfico 1 – Distribuição das organizações por atividade económica



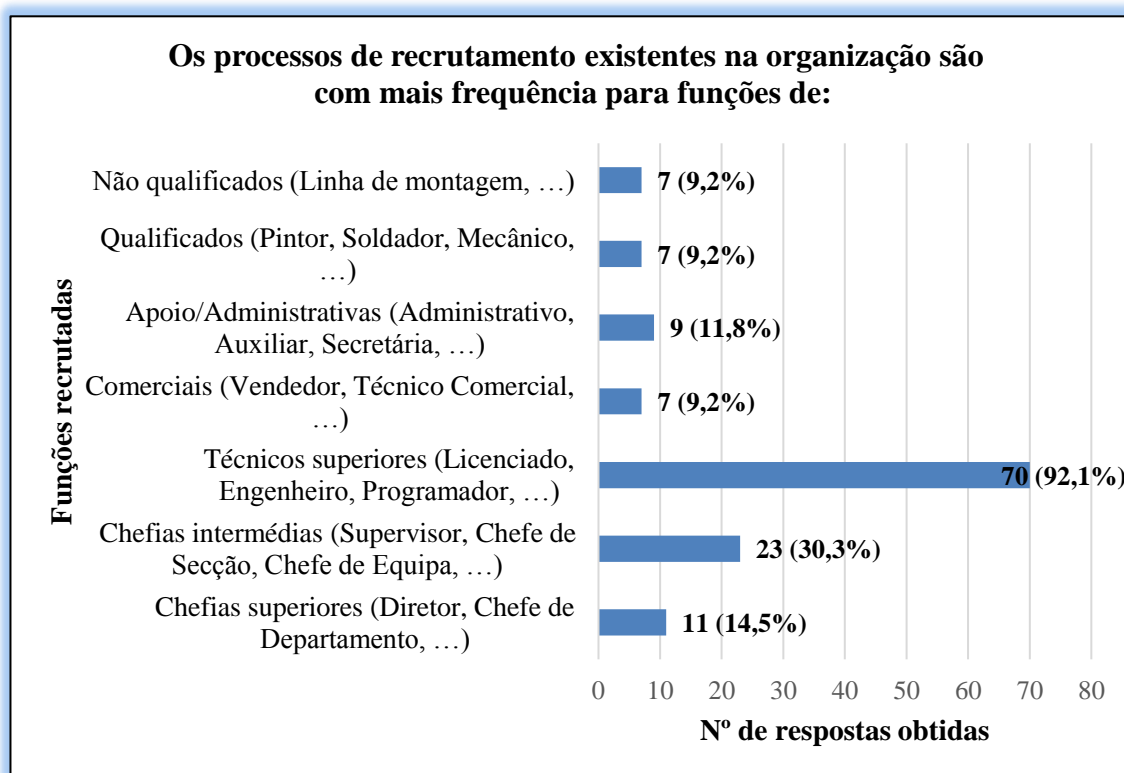
Da análise dos resultados por número total de trabalhadores nas organizações (Gráfico 2) constata-se que 51.3% da amostra em estudo exerce funções em empresas de grande dimensão (mais de 250 trabalhadores) e 34.2% em empresas de média dimensão (50-249 trabalhadores). Em menor número, os restantes participantes afirmam trabalhar em empresas micro (1-9 trabalhadores) e empresas de pequena dimensão (10-49 trabalhadores).

Gráfico 2 – Número total de trabalhadores nas organizações



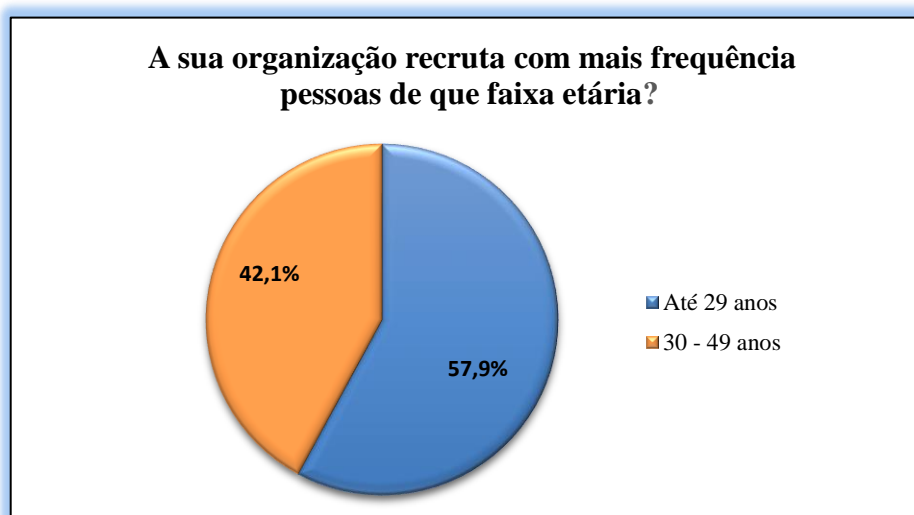
Tal como se pode observar no Gráfico 3, os processos de recrutamento das organizações em estudo recaem com maior frequência para Técnicos Superiores (Licenciado, Engenheiro, Programador, ...) (92.1%) e para Chefias Intermédias (Supervisor, Chefe de Secção, Chefe de Equipa, ...) (30.3%), sendo menos frequente recrutar para funções de Comerciais (Vendedor, Técnico Comercial,...) Qualificados (Pintor, Soldados, Mecânico...) e Não Qualificados (Linha de montagem) (9.2%).

Gráfico 3 – Frequência dos processos de recrutamento por funções



Para finalizar, registou-se que 57.9% (n=44) dos inquiridos em estudo e as suas respetivas empresas recrutam com mais frequência pessoas até aos 29 anos de idade, enquanto que os restantes 42.1% (n=32) inquiridos, recrutam com mais regularidade pessoas entre os 30-49 anos de idade. Estes resultados podem ser apresentados no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Faixa etária dos trabalhadores recrutados



4.3. Análise do recrutamento *online*

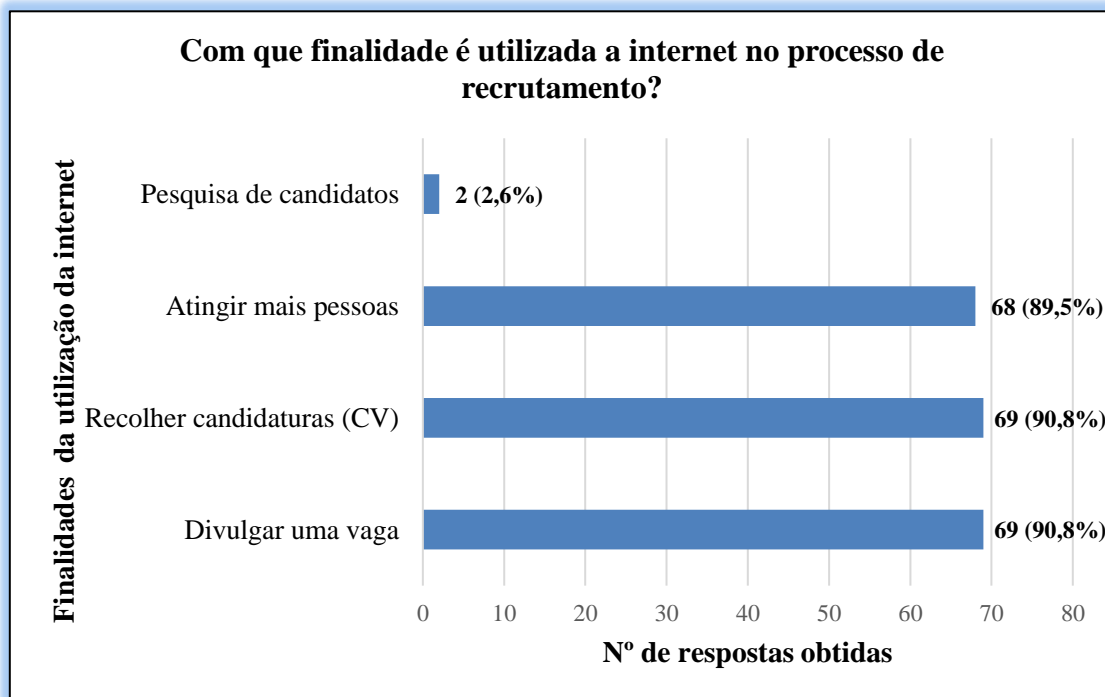
Após efetuada a caracterização da amostra e respetivas organizações, importa agora responder ao primeiro objetivo do presente trabalho – verificar o grau de utilização do *e-recruitment* por parte das empresas. Verificou-se que a totalidade da amostra recorre ao recrutamento *online*, sendo que 89.5% (n=68) recorre sempre enquanto que os restantes 10.5% (n=8). recorrem ocasionalmente. Estes resultados são apresentados no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Frequência de utilização do recrutamento *online*



No que diz respeito ao segundo objetivo do estudo - conhecer os motivos que levam as empresas a recorrer ou não ao *e-recruitment* num processo de recrutamento, confirmou-se que a grande parte da amostra com cerca de 90% recorre ao recrutamento *online* para divulgar uma vaga, recolher candidaturas (CV) e atingir mais pessoas sendo menos recorrente para pesquisa de candidatos uma vez que apresenta apenas uma percentagem de 2.6% de inquiridos. Estes resultados podem ser apresentados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Motivos da utilização da internet no processo de recrutamento



De forma a responder ao terceiro objetivo do estudo – identificar as vantagens e as desvantagens do *e-recruitment* para as empresas, foi possível observar (Quadro 3 e Gráfico 7), tendo em conta a escala aplicada que vai de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente”, 2 “discordo em parte”, 3 “não concordo nem discordo”, 4 “concordo em parte” e, por fim, 5 “concordo totalmente”, que a facilidade no contacto/acesso com os candidatos, a facilidade na divulgação da vaga e do acesso à informação, as vagas estarem disponíveis em vários *websites* em simultâneo, a facilidade na divulgação internacional e a informação estar disponível 24h por dia são as vantagens da utilização do recrutamento *online* que reuniram uma concordância quase total por parte dos inquiridos, obtendo todas uma média de concordância superior a 4.5.

A possibilidade de realizar pesquisas específicas (exemplo, triagem...), a redução dos custos, o aumento do número de candidatos, a redução do tempo do processo de recrutamento e seleção, a criação de uma boa imagem da organização e o processo de recrutamento ser mais simples e eficiente são outras das vantagens que reuniram uma média de concordância por parte dos inquiridos a rondar os 4.

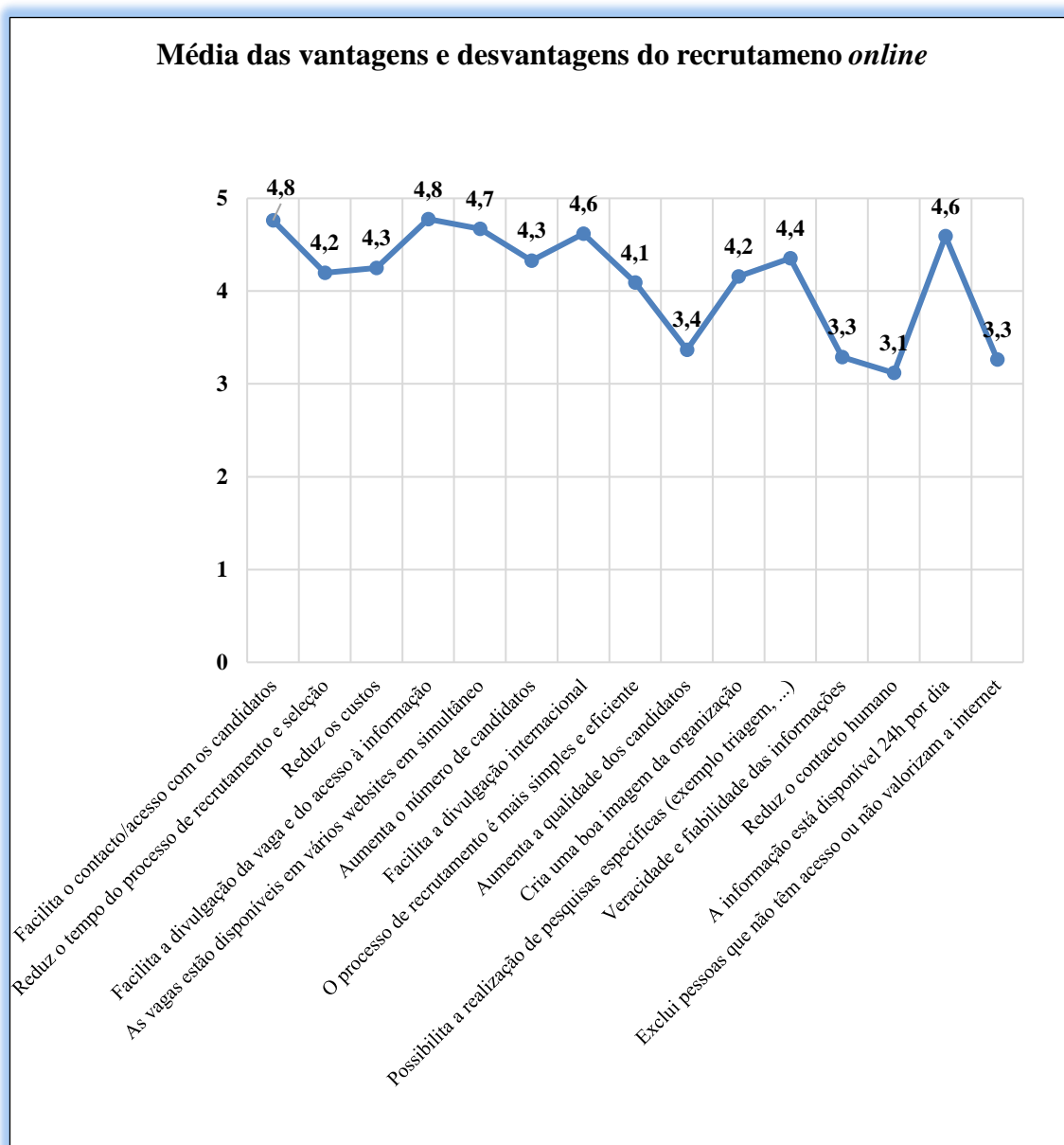
Em relação a aspetos como aumentar a qualidade dos candidatos, verificar a veracidade e fiabilidade das informações, reduzir o contacto humano e excluir pessoas que não tem acesso ou não valorizam a internet constata-se que há uma maior dispersão de

opiniões por parte dos inquiridos, contando apenas com uma com uma média de consenso a rondar os 3.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagens do recrutamento *online*

Vantagens e desvantagens do recrutamento <i>online</i>	Escala					Total
	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente	
Facilita o contacto/acesso com os candidatos	0	2	0	12	62	76
Reduz o tempo do processo de recrutamento e seleção	0	3	7	38	28	76
Reduz os custos	0	5	6	30	35	76
Facilita a divulgação da vaga e do acesso à informação	0	1	0	14	61	76
As vagas estão disponíveis em vários <i>websites</i> em simultâneo	0	1	3	16	56	76
Aumenta o número de candidatos	0	6	6	21	43	76
Facilita a divulgação internacional	0	2	5	13	56	76
O processo de recrutamento é mais simples e eficiente	0	8	9	27	32	76
Aumenta a qualidade dos candidatos	2	13	27	23	11	76
Cria uma boa imagem da organização	0	1	12	37	26	76
Possibilita a realização de pesquisas específicas (exemplo triagem, ...)	0	3	6	28	39	76
Veracidade e fiabilidade das informações	3	17	18	31	7	76
Reduz o contacto humano	5	20	22	19	10	76
A informação está disponível 24h por dia	1	0	7	13	55	76
Exclui pessoas que não têm acesso ou não valorizam a internet	10	12	16	24	14	76

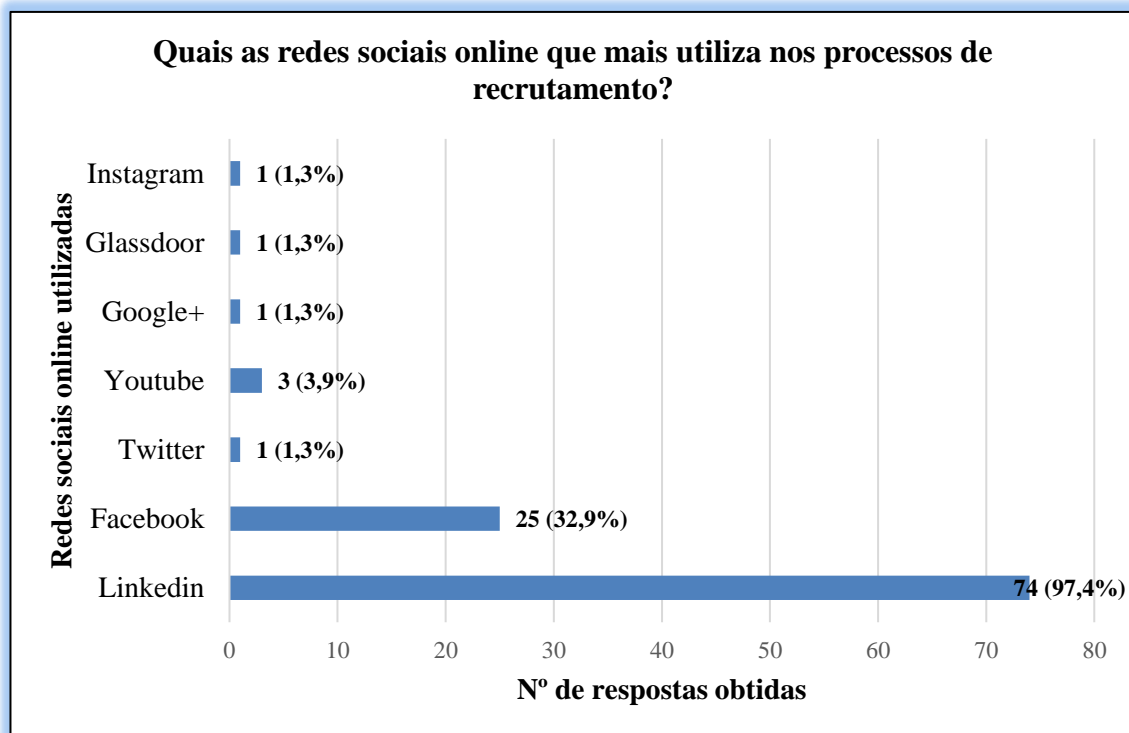
Gráfico 7 – Vantagens e desvantagens do recrutamento *online* (médias)



4.4. Análise das redes sociais *online* no processo de recrutamento

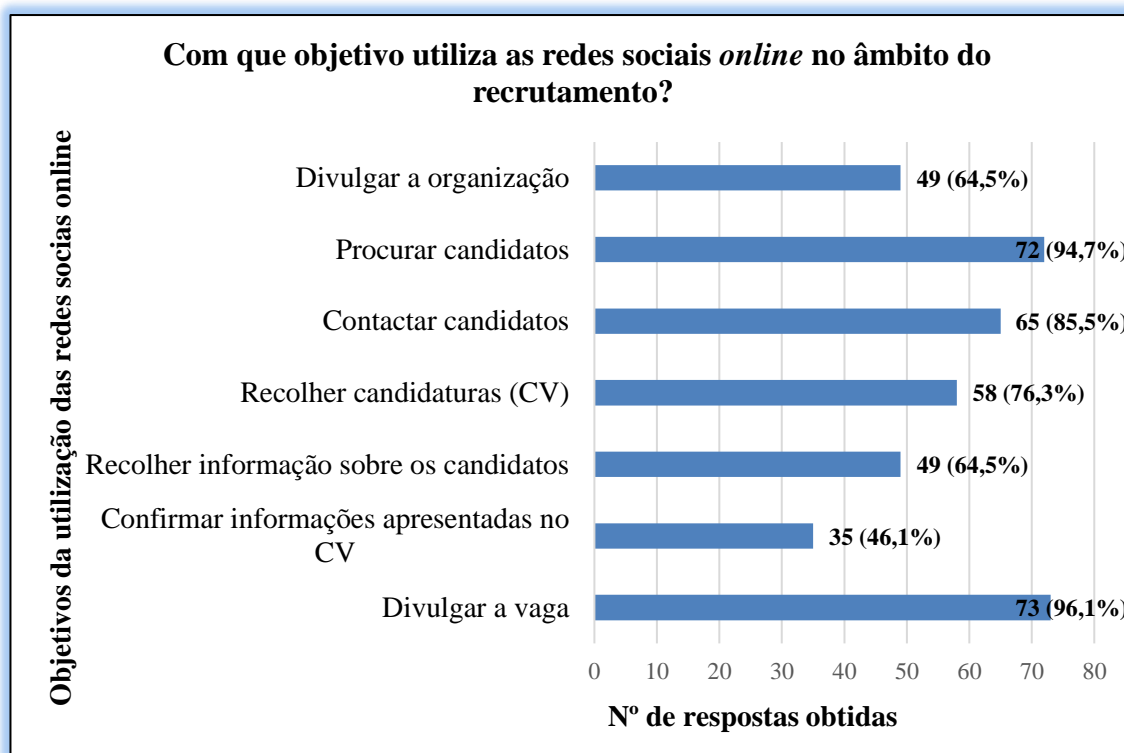
No que concerne ao quarto objetivo do estudo – analisar se as empresas utilizam as redes sociais *online* como forma de recrutamento e identificar quais as mais utilizadas, foi possível apurar que a totalidade da amostra recorre às redes sociais *online* para fins de recrutamento. Tal como se verifica no Gráfico 8, a rede social *online LinkedIn* é a mais utilizada por parte dos inquiridos com 97.4% (n=74) seguindo-se o *Facebook* com 32.9% (n=25). Por outro lado, as redes sociais *online* menos utilizadas são o *Twitter*, *Google+*, o *Instagram* e o *Glassdoor*, apresentando todas uma percentagem residual de 1.3% (n=1).

Gráfico 8 - Redes sociais *online* utilizadas nos processos de recrutamento



Com o quinto objetivo deste estudo - identificar os motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais *online* nos processos de recrutamento, é possível verificar, através do Gráfico 9, que divulgar a vaga (96.1%), procurar candidatos (94.7%) e contactar candidatos (85.5%) são os principais motivos que levam os inquiridos e as respetivas organizações a recorrer às redes sociais *online* nos processos de recrutamento sendo que confirmar informações apresentadas no CV (46.1%) surge como o motivo menos frequente.

Gráfico 9 – Motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais nos processos de recrutamento



De forma a responder ao último objetivo do estudo - conhecer os aspetos mais e menos valorizados pelas empresas no perfil de um potencial candidato nas redes sociais *online*, e tendo em conta a escala aplicada de 1 a 4 sendo que 1 corresponde a “nada importante, 2 “pouco importante”, 3 “importante” e o 4 “muito importante”, verificou-se (Quadro 4; Gráfico 10) que as competências específicas e as qualificações adequadas são os aspetos mais valorizados pelas organizações na seleção dos candidatos nas redes sociais *online* contando com uma média superior a 3.5.

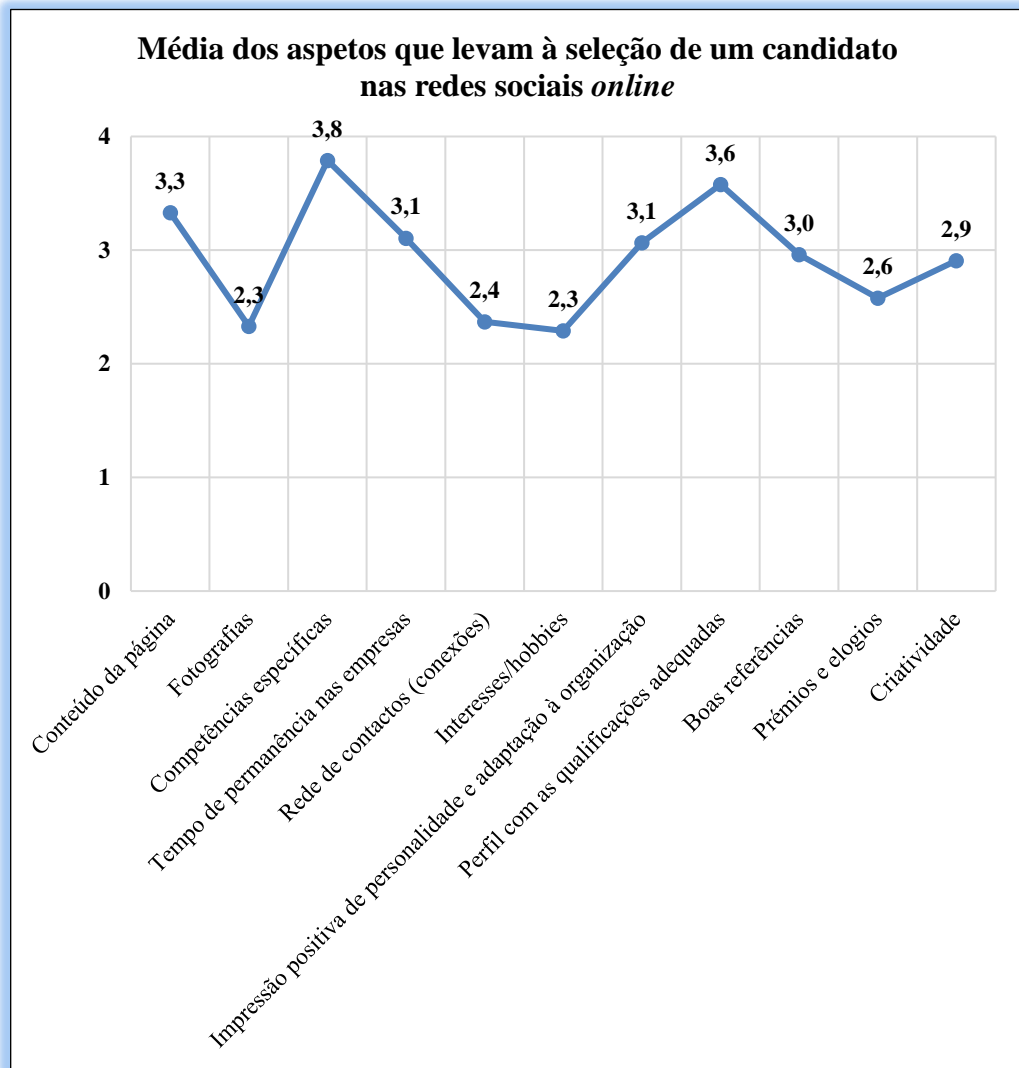
O conteúdo da página, o tempo de permanência nas empresas, a impressão positiva de personalidade e adaptação à organização e as boas referências no perfil são outros aspetos importantes no momento da seleção sendo que apresentam uma média igual ou superior a 3.

Em relação a aspetos como a criatividade, prémios e elogios, rede de contactos (conexões), fotografias e interesses/hobbies verifica-se que há uma maior dispersão de opiniões por parte dos inquiridos, apresentando uma média de consenso inferior a 3.

Quadro 4 - Aspetos que levam à seleção de um candidato nas redes sociais *online*

Aspetos que levam à seleção de um candidato nas redes sociais <i>online</i>	Escala				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Conteúdo da página	1	5	38	32	76
Fotografias	14	30	25	7	76
Competências específicas	0	1	14	61	76
Tempo de permanência nas empresas	1	9	47	19	76
Rede de contactos (conexões)	12	34	20	10	76
Interesses/hobbies	10	37	26	3	76
Impressão positiva de personalidade e adaptação à organização	1	11	46	18	76
Perfil com as qualificações adequadas	0	1	30	45	76
Boas referências	3	11	48	14	76
Prémios e elogios	6	27	36	7	76
Criatividade	1	19	42	14	76

Gráfico 10 – Aspetos que levam à seleção de um candidato nas redes sociais *online* (médias)



Por outro lado (Quadro 5; Gráfico 11) a divulgação de dados falsos sobre as qualificações, as competências desadequadas e os comentários inapropriados/discriminatórios são os aspectos mais importantes que podem levar à não seleção de um candidato nas redes sociais *online*, tendo todos os aspectos mencionados alcançado uma média de concordância igual ou superior a 3.5.

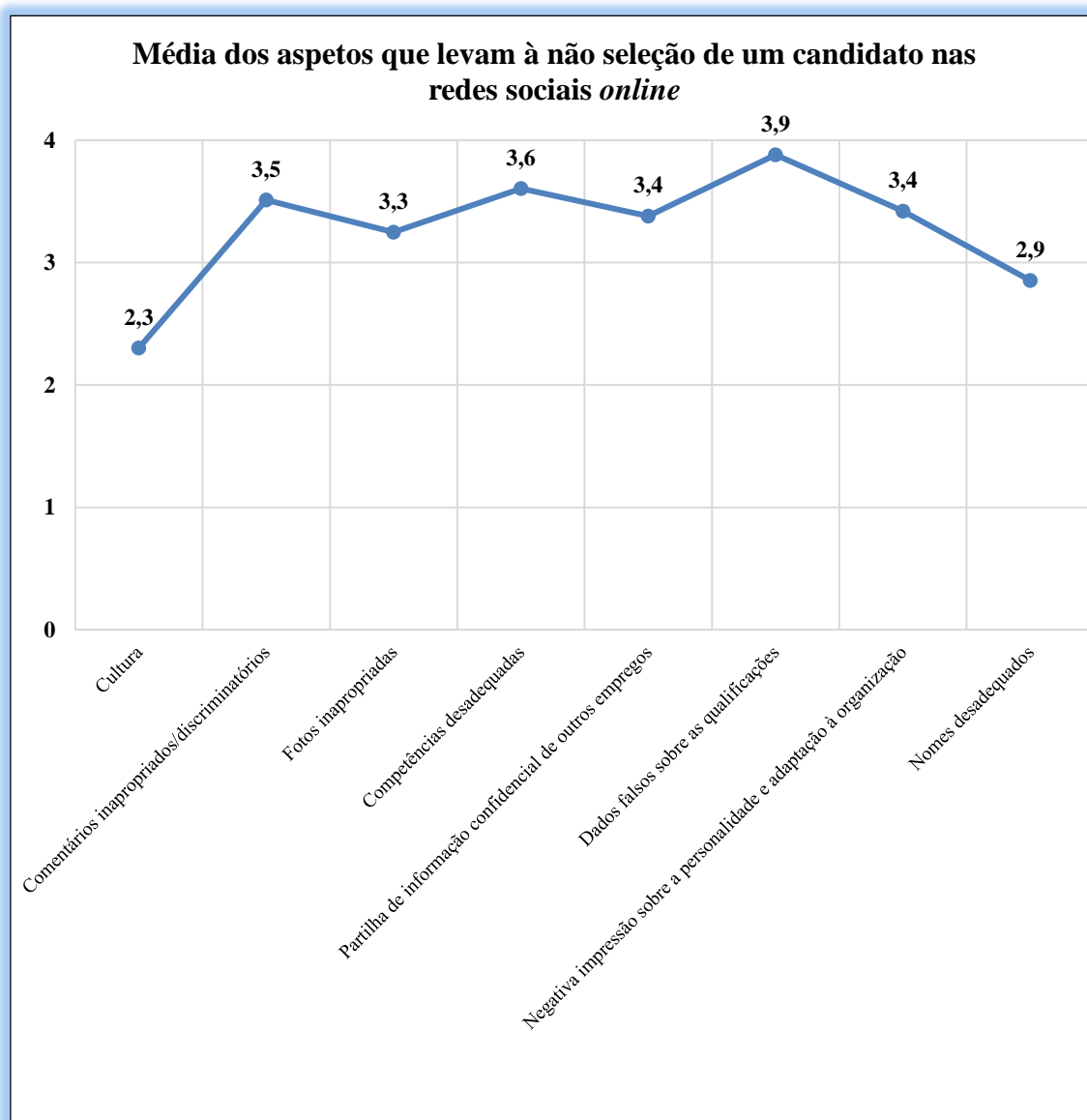
A partilha de informação confidencial de outros empregos, a negativa impressão sobre a personalidade e a adaptação à organização e as fotografias inapropriadas são outros aspectos que podem levar à não seleção de um candidato nas redes sociais *online*, tendo obtido uma média de concordância superior a 3.

Os nomes desadequados e a cultura apresentam uma maior dispersão de valores, contando com uma média inferior a 3 e, por isso, são os aspectos menos relevantes.

Quadro 5 - Aspectos que levam à não seleção de um candidato nas redes sociais *online*

Aspectos que levam à não seleção de um candidato nas redes sociais <i>online</i>	Escala				Total
	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	
Cultura	17	28	22	9	76
Comentários inapropriados/discriminatórios	3	1	26	46	76
Fotos inapropriadas	3	11	26	36	76
Competências desadequadas	0	3	24	49	76
Partilha de informação confidencial de outros empregos	4	5	25	42	76
Dados falsos sobre as qualificações	0	0	9	67	76
Negativa impressão sobre a personalidade e adaptação à organização	3	1	33	39	76
Nomes desadequados	8	15	33	20	76

Gráfico 11 – Aspetos que levam à não seleção de um candidato nas redes sociais *online* (médias)



4.5. Discussão de resultados

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, os resultados obtidos possibilitaram retirar algumas conclusões importantes que serão seguidamente alvo de exposição e discussão.

Numa primeira instância, os resultados obtidos permitiram apurar que a amostra em estudo, encontra-se extremamente familiarizada com as novas tecnologias de informação e comunicação e, em específico, com a internet, pois a sua grande maioria, recorre, frequentemente ao recrutamento *online* nas suas empresas. Desta forma, pode-se afirmar que estes resultados vão ao encontro da perspetiva de Holm (2012), Parry & Tyson (2008) e

Cappelli (2001) quando referem que a utilização do recrutamento *online* tem vindo a aumentar drasticamente nos últimos tempos e, em especial, na Europa, na América do Norte e na Ásia-Pacífico.

Quanto à finalidade com que é utilizada a internet no processo de recrutamento, os resultados permitiram aferir que as empresas recorrem a esta, essencialmente, para divulgar as vagas que têm disponíveis, para atingir um maior número de pessoas e para recolher candidaturas, tal como afirma Tyagi (2012) ao longo da revisão de literatura efetuada. A amostra em estudo, ao considerar a internet e, conseqüentemente, o recrutamento *online* o método de eleição nos dias de hoje, vai ao encontro do que defende Holm (2014) e Cardoso (2010), quando estes mencionam que a internet tornou-se numa referência no que diz respeito à procura e oferta de emprego, tendo, assim, afastado completamente o papel dos métodos mais tradicionais de recrutamento. Desta forma, é possível afirmar que as empresas estão a acompanhar a evolução das novas tecnologias de informação e comunicação no que diz respeito aos seus processos de recrutamento com o grande objetivo de atrair e reter os melhores profissionais no mercado de trabalho e, assim, tornarem-se competitivas.

No que diz respeito às principais vantagens da utilização do recrutamento *online* conseguimos apurar que a maioria das empresas em estudo destacam, como principais vantagens, a facilidade no contacto/acesso com os candidatos, a facilidade na divulgação da vaga e do acesso à informação, o facto de as vagas estarem disponíveis em vários *websites* em simultâneo, a facilidade na divulgação internacional e, ainda, o facto de a informação encontrar-se disponível 24h por dia. Quanto às principais desvantagens salientam a dúvida na veracidade e fiabilidade das informações, o facto de excluir pessoas que não têm acesso ou que não valorizam a internet e o reduzido contacto humano. Estes aspetos espelham o que foi refletido ao longo da revisão de literatura deste trabalho por parte de autores como Pin et al (2001), Kim & O'Connor (2009) e Aboul-Ela (2014). Desta forma, é possível concluir que, quando confrontados com os referenciais teóricos, os resultados obtidos do nosso estudo são confirmados.

No que concerne às redes sociais *online*, os resultados obtidos permitiram-nos aferir que a totalidade das empresas em estudo recorrem a estas plataformas *online* para fins de recrutamento. Estes resultados traduzem aquilo que defende Masa'd (2015) e Nikolaou (2014) quando referem que é progressivo o número de empresas a considerar as redes sociais *online* importantes ferramentas de recrutamento. De entre as várias redes sociais *online* existentes, verifica-se, no presente estudo, uma maior tendência para a utilização do *LinkedIn*, e, posteriormente, para a rede social *Facebook*. A utilização destas redes sociais

tornou-se numa mais-valia, pois conforme Parry e Solidoro (2013) referem, estas ferramentas, para além de incluir uma enorme *pool* de informações sobre potenciais candidatos, permitem às empresas o contacto e a respetiva troca de mensagens com eles. Os resultados obtidos com o presente estudo vão ao encontro de um estudo recentemente realizado pela *Jobvite* (2016), onde indica que o *LinkedIn* com 87% é a rede social mais utilizada por parte das empresas para fins de recrutamento, seguindo-se a rede social *Facebook* com 43% e o *Twitter* com 22%.

Relativamente aos principais motivos que levam as empresas a recorrer às redes sociais *online*, os resultados do nosso estudo permitiram conferir que a divulgação de uma vaga e a procura e o contacto com candidatos são as atividades realizadas com maior frequência nas redes sociais *online* por parte das empresas em estudo. Para além destas, divulgar a organização, recolher candidaturas e recolher informações sobre os candidatos são também alguns dos motivos mais mencionados pela nossa amostra. Estes motivos retratam o que foi refletido ao longo da revisão de literatura e vai ao encontro de um estudo realizado pelo Eurostat (2017). De entre os 28 países membros da União Europeia, todos concordam que são cada vez mais os motivos que levam as organizações a recorrer às redes sociais *online* no âmbito do recrutamento. Como exemplo, destacam, à semelhança dos nossos resultados, que cerca de 40% das empresas da UE recorrem a estas plataformas para desenvolver/promover a imagem da sua empresa e que cerca de 23% recorrem para tentar recrutar profissionais, alegando, ainda, que a tendência é para que este número seja gradualmente mais significativo (Eurostat, 2017).

De acordo com os resultados obtidos no nosso estudo, as empresas tendem a valorizar candidatos nas redes sociais *online* que apresentem no seu perfil, essencialmente, competências específicas e qualificações adequadas. Outros aspetos como o conteúdo da página, o tempo de permanência nas empresas, a impressão positiva de personalidade e adaptação à organização e as boas referências são também dados valorizados pelas organizações. No presente estudo, a criatividade, os prémios e os elogios, a rede de contactos (conexões), as fotografias, e os interesses/hobbies embora sejam também valorizados são em menor escala. Estes são os principais aspetos que podem levar as organizações em estudo a selecionar um candidato nas redes sociais *online*. Por sua vez, um estudo realizado pela *CareerBuilder* (2014) nos EUA, vai ao encontro dos nossos resultados ao revelar que 45% dos inquiridos valorizam as experiências e qualificações profissionais, 40% os interesses relevantes, 40% destacam as boas capacidades de comunicação, 36% a criatividade, 31% os elogios e prémios, 30% as boas referências, 14% o elevado número de conexões. Desta

forma, é possível concluir que os resultados obtidos com o nosso estudo são bastante semelhantes a algumas conclusões retiradas noutros estudos sobre a mesma temática.

Relativamente aos aspetos que podem levar à não seleção de um candidato nas redes sociais *online*, as organizações em estudo realçam os dados falsos sobre as qualificações como o mais preocupante. Para além deste, podemos destacar, por exemplo, as competências desadequadas, os comentários inapropriados/discriminatórios, a partilha de informação confidencial de outros empregos e a negativa impressão sobre a personalidade e adaptação à organização como outros aspetos considerados relevantes que podem levar à não seleção de um candidato. Por sua vez, o estudo realizado pela *CareerBuilder* (2014) nos EUA indicamos, também, que por exemplo, os dados falsos sobre as qualificações, os comentários discriminatórios e a divulgação de informações confidenciais sobre outros empregos são alguns dos principais aspetos que levam à não seleção de um candidato através das redes sociais *online* o que vai, assim, ao encontro do nosso estudo.

Como conclusão, é possível afirmar que os resultados obtidos com este estudo espelham o que foi refletido ao longo da revisão de literatura por diversos autores de referência e estudos sobre a temática.

Conclusão

Os resultados do presente trabalho ao serem complementados por uma pesquisa bibliográfica de obras, estudos e artigos de referência sobre a temática em estudo permitiram retirar, de forma generalizada, algumas conclusões importantes.

Tendo em conta a crescente globalização dos mercados e, conseqüentemente, o aumento significativo da concorrência, conclui-se que as diversas empresas sentem a necessidade de inovar e de se adaptarem aos avanços das estratégias e dos métodos que visam recrutar os melhores profissionais de forma mais rápida e a reduzido custo. É aqui que se revela elementar a introdução, no contexto laboral, das novas tecnologias de informação e comunicação e, em especial, o da internet, pois estas tecnologias trouxeram profundas mudanças na forma como atuamos e comunicamos uns com os outros, o que se tem traduzido numa mais-valia no que diz respeito à área do recrutamento *online* e, por essa razão, tem sido notável a sua expansão.

Num primeiro momento, os resultados obtidos do presente estudo com uma amostra de 76 inquiridos, permitiram concluir que, à semelhança de outros países, o recrutamento *online* é uma prática cada vez mais valorizada e recorrente nas empresas portuguesas. Hoje, as organizações reconhecem os benefícios da utilização do recrutamento *online* para atrair e recrutar os melhores talentos disponíveis no mercado. Como se apurou ao longo do desenvolvimento de todo o trabalho e, mais precisamente, no estudo aplicado, este tipo de recrutamento oferece um conjunto muito diversificado de vantagens o que ajuda a simplificar todo o processo de recrutamento proporcionando, assim, uma abordagem de maior eficiência. Com este estudo conseguiu-se também concluir que o recrutamento *online* é utilizado, sobretudo, para divulgar vagas, recolher candidaturas e atingir mais pessoas.

No que diz respeito à utilização das redes sociais *online*, foi possível apurar que estas têm vindo a afirmar-se como uma prática assídua no dia-a-dia dos recrutadores das empresas em estudo. Desta forma, constatou-se que todas as empresas em estudo recorrem às redes sociais *online* para fins de recrutamento e que o *LinkedIn* é a plataforma mais utilizada para o efeito, seguindo-se a rede social *Facebook*. Quando recorrem a esta prática os recrutadores procuram, essencialmente, divulgar as vagas que têm disponíveis e procurar e contactar candidatos. No fundo, estes *websites online* permitem às organizações estabelecer relações com potenciais candidatos e, por essa razão, são hoje consideradas importantes ferramentas de auxílio no processo de recrutamento. Importa, ainda, referir, que os resultados obtidos

com o presente estudo vão ao encontro de um estudo realizado pela *Jobvite* nos EUA, quando constatam que o *LinkedIn* e o *Facebook* são, também, as redes sociais *online* mais utilizadas por parte das organizações.

Por último, foi possível concluir que, diante diversos aspetos importantes, as competências específicas e as qualificações adequadas são as informações mais procuradas e valorizadas num perfil de rede social *online* de um potencial candidato. Por outro lado, os recrutadores consideram os dados falsos sobre as qualificações um aspeto extremamente alarmante e negativo. Em modo conclusivo, os dados obtidos permitem aferir que estes são os principais aspetos que podem levar ou não à seleção de um candidato nas redes sociais *online*.

Desta forma, depreende-se que é vital as organizações manterem-se atentas às novas tendências de recrutamento e ao constante avanço das novas tecnologias de informação e comunicação para aumentarem as hipóteses de serem bem-sucedidas neste âmbito.

Apesar das conclusões mencionadas, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser referidas. Por se tratar de uma temática bastante recente, não existem muitos estudos em organizações portuguesas, o que dificulta a comparação e a confirmação dos resultados. Uma outra limitação prende-se com o facto de a amostra ser reduzida e, por isso, não é possível generalizar as conclusões dos resultados obtidos ao universo. A utilização do questionário *online* como instrumento de recolha de dados, embora se revele uma técnica bastante adequada às características da população e dos objetivos em estudo, limita a riqueza das respostas pelo facto de se tratar de questões fechadas. Sem aprofundamento das respostas, as conclusões obtidas podem-se revelar bastante simples.

Para investigações futuras, sugere-se um estudo mais pormenorizado de forma a obter-se uma maior e melhor compreensão dos aspetos essenciais da temática estudada. Para tal, propõe-se alargar a população-alvo incluindo, assim, não só a perspetiva das organizações, mas também dos candidatos a emprego. Para além destes aspetos, também seria bastante interessante realizar-se uma análise comparativa em relação à utilização do recrutamento *online* nas diferentes regiões do nosso país.

Em suma, com este trabalho foi possível adquirir um aumento enriquecedor do conhecimento relativo às temáticas abordadas ao longo de toda análise e contribuir com mais um estudo sobre a utilização do recrutamento *online* em empresas portuguesas.

Referências bibliográficas

Abel, S. (2011). *The role of social networking sites in recruitment: results of a quantitative study among german companies* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). University of Twente, School of Management and Governance, Enschede.

Aboul-Ela, G. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*, 9(1), 40–51.

Araújo, S., & Ramos, A. (2002, Outubro). *Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos*. Apresentada no XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, Brasil.

Aslam, S. (2018). *LinkedIn by the numbers: stats, demographics & fun facts*. Disponível em 1, Janeiro, 2018, em: <https://www.omnicoreagency.com/linkedin-statistics/>.

Barber, L. (2006). *E-recruitment development*. Disponível em <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp63.pdf>.

Birchfield, D. (2002). Top jobs online (on the web). *New Zealand Management*, 49(9), p.18.

Boyd, D., & Ellison, N. (2008). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, (13)1, 210-230.

Breaugh, J., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.

Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013). *The use of social media in the recruitment process*. Disponível em <http://www.acas.org.uk/media/pdf/0/b/The-use-of-social-media-in-the-recruitment-process.pdf>.

Brown, V., & Vaughn, D. (2011) The writing on the (facebook) wall: the use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business Psychology*, 26, 219-225.

Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and facebook in Belgium: the influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437–448.

Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e seleção. In A. Caetano & J.Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos - contextos, processos e técnicas* (pp.263 -300). Lisboa: Editora RH.

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

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146.

Cardoso, A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. (7ª ed.). Lisboa: Lidel.

CareerBuilder. (2014). Number of employers passing on applicants due to social media posts continues to rise. Disponível em 26, Junho, 2014, em: <https://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=6%2F26%2F2014&id=pr829&ed=12%2F31%2F2014>.

Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

D'Ávila, G., Régis, H., & Oliveira, L. (2010). Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(1), 65–80.

Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a roadmap towards e-human resource management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(3), 33–39.

Eurostat (2017). Enterprises' presence on the internet. Disponível em: 11, dezembro, 2017, em: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:V1_Enterprises%27_presence_on_the_internet,_2017_\(%25_of_enterprises\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:V1_Enterprises%27_presence_on_the_internet,_2017_(%25_of_enterprises).png).

Eurostat (2017). Social media - statistics on the use by enterprises. Disponível em: 19, dezembro, 2017, em: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Social_media_-_statistics_on_the_use_by_enterprises.

Fang, X., & Hu, P. (2018). Top persuader prediction for social networks. *MIS Quarterly*, 42(1), 63–82.

Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos). Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde.

Ghazzawi, K., & Accoume, A. (2014). Critical success factors of the e-recruitment system. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 159–170.

Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Ho, V., Rousseau, D., & Levesque, L. (2006). Social networks and the psychological contract: structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. *Human Relations*, 59(4), 459-481.

Holm, A. (2010, Maio). *The effect of e-recruitment on the recruitment process: evidence from case studies of three Danish MNCs*. Apresentado no CEUR-WS, Bamberg, Germany.

Holm, A. (2012). E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management, *Zeitschrift fuer Personalforschung*, 26(3), 241-259.

Holm, A. (2014). Institutional context and e-recruitment practices of danish organizations. *Employee Relations*, 36(4), 432-455.

Jobvite. (2016). *Jobvite recruiter: nation report 2016*. Disponível em julho, 2016, <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2016/09/RecruiterNation2016.pdf>.

Joos, G., (2008). Social media: new frontiers in hiring and recruiting. *Employment Relations Today*, 51-59.

Kim, S., & O'Connor, J. (2009). Assessing electronic recruitment implementation in state governments: issues and challenges. *Public Personnel Management*, 38(1), 47-66.

Lievens, F., van Dam, K. & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5-6), 580-643.

Machado, C., & Melo, P. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas – contextos, métodos e aplicações*. Lisboa: Editora RH.

Marteleteo, R. (2001). Análise de redes sociais - aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ci. Inf, Brasília*, 30(1), 71–81.

Masa'd, F. (2015). Deployment of social media in the recruitment process. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, V(1), 1-24.

Mitter, G., & Orlandini, J. (2005). Recrutamento on-line / internet. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2(2), 19–34.

Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189.

Paiva, C. (2013). *As redes sociais online - a perspetiva do potencial candidato* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Papacharissi, Z. (2009). The virtual geographies of social networks: a comparative analysis of facebook, linkedIn and ASmallWorld. *New Media & Society*, 11 (1-2) 199-220.

Parry, E., & Solidoro, A. (2013). Social media as a mechanism for engagement? In T. Bondarouk, & M. Olivas-Luján (Eds.), *Social media in human resources management (advanced series in management)* (pp. 121–141). Emerald Group Publishing Limited.

Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257-274.

Pin, J., Laorden, M., & Saenz-Diez, I. (2001). *Internet recruiting power: opportunities and effectiveness* (Relatório de pesquisa n.º. 439). Barcelona: Universidade de Navarra.

Ployhart, R.E., (2006). Staffing in the 21st century: new challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.

Ponte, J. (2000). Tecnologias de informação e comunicação na formação de professores: que desafios? *Revista Ibero-americana de Educação*, 24, 63-90.

Ramos, S. (2008). Introdução às TIC. In Afonso, A. (Eds.), *Manual Tecnologias da Informação e Comunicação + OpenOffice.org* (pp. 18-49). Lisboa: ANJAF.

Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.

Rosendo, M. (2016). *Exposição Online: a importância atribuída ao facebook no processo de candidatura a emprego* (Dissertação de Mestrado em Informática Aplicada à Sociedade da Informação e do Conhecimento). ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Sameen, S., & Cornelius, S. (2013). Social networking sites and hiring: how social media profiles influence hiring decisions. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 27–35.

Silva, A. (2016). *As tecnologias de informação e comunicação no processo de recrutamento e seleção* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde.

Silva, V., Reis, F. (2018). *Capital Humano. Temas para uma boa gestão das organizações*. (10.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Simón, C., & Esteves, J. (2016). The limits of institutional isomorphism in the design of e-recruitment websites: a comparative analysis of the USA and Spain. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 23-44.

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas* (10.^a ed.). Lisboa: Lidel.

Teixeira, D. (2005). *Desenvolvimento de recursos humanos* (vol. 11). Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.

Tyagi, A. (2012). Effective talent acquisition through e-recruitment: a study. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 302–312.

Trusov, M., Bucklin, R. & Pauwels, K., (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73, 90-102.

Valenzuela, S., Park, N., & Kee, K., (2009). Is there social capital in a social network site?: facebook use and college students' life satisfaction, trust, and participation. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 14(4), 875-901.

Van Hoye, G. & Lievens, F. (2007). Investigating web-based recruitment sources: employee testimonials vs word-of-mouth. *Internacional Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 372-382.

Yokoyama, M. (2016). How social network sites (SNS) have changed the employer-employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? *REGE - Revista de Gestão*, 23(1), 2–9.

Zephoría (2018). The top 20 valuable facebook statistics - updated April 2018. Disponível em Abril, 2018, em: <https://zephoría.com/top-15-valuable-facebook-statistics/>.

Anexos

Anexo A – Carta de pedido de colaboração no estudo

Estimados Senhores,

Sou aluna do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e estou a desenvolver uma investigação/dissertação sobre o “Recrutamento *online* e redes sociais no recrutamento: um estudo exploratório em empresas portuguesas”

Com esta investigação não se pretende qualquer tipo de análise desta organização em particular, mas sim estudar um conjunto de organizações, sendo assegurada a total confidencialidade e anonimato das respostas. Nesse sentido, peço a colaboração de um Responsável/Técnico pelo Recrutamento e Seleção desta Organização para o preenchimento do questionário que pode encontrar no seguinte endereço:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSemhoD9dYRBuYMB8iIzZlY8FaQgPLZNsRQWEOeVchQsGUTC7Q/viewform?usp=sf_link

Apelo à vossa colaboração para a execução desta investigação, encontrando-me disponível para mais esclarecimentos através dos contactos: email sara.a.martins95@gmail.com ou telemóvel [REDACTED]. Após o término do estudo, caso pretendam, os resultados poderão ser enviados.

Mais uma vez salienta-se a confidencialidade das respostas, destinando-se estas exclusivamente a fins de investigação científica.

Agradecendo toda a atenção dispensada, despeço-me com os melhores cumprimentos,

Sara Martins

Anexo B - Questionário

Questionário: Recrutamento online e redes sociais no recrutamento: um estudo exploratório em empresas portuguesas

Bem-vindo ao inquérito sobre o "Recrutamento online e redes sociais no recrutamento: um estudo exploratório em empresas portuguesas", realizado no âmbito de uma investigação/dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

A sua participação neste estudo demorará aproximadamente 5 minutos.

As suas respostas são anónimas e só serão usadas no contexto desta investigação.

***Obrigatório**

Caracterização da Organização e do Processo de Recrutamento

1. Trabalha numa: *

Marcar apenas uma oval.

- Organização Privada
- Organização Pública ou Administração Pública
- Não sei

2. Quais as principais atividades da sua organização (CAE)? *

Marcar apenas uma oval.

- Consultoria, científicas, técnicas e similares
- Transportes e armazenagem
- Financeiras e de seguros
- Informação e comunicação
- Alojamento, restauração e similares
- Imobiliárias
- Educação
- Saúde humana e apoio social
- Construção
- Outra: _____

3. Qual o número total de trabalhadores da sua organização? *

Marcar apenas uma oval.

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- Mais de 250
- Não sei

4. Os processos de recrutamento existentes na organização são com mais frequência para funções de: *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Chefias superiores (exemplo: Diretor, Chefe de Departamento, ...)
- Chefias intermédias (Supervisor, Chefe de Secção, Chefe de Equipa, ...)
- Técnicos superiores (Licenciado, Engenheiro, Programador, ...)
- Comerciais (Vendedor, Técnico Comercial, ...)
- Apoio/Administrativas (Administrativo, Auxiliar, Secretária, ...)
- Qualificados (Pintor, Soldador, Mecânico, ...)
- Não qualificados (Linha de montagem, ...)
- Outra: _____

5. A sua organização recruta com mais frequência pessoas de que faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

- Até 29 anos
- 30-49 anos
- Mais de 50 anos

Caracterização do Inquirido (Responsável/Técnico do Recrutamento e Seleção)

Esta secção do questionário destina-se à obtenção de dados sobre o representante da organização que irá responder ao mesmo (optativo)

6. Sexo:

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

7. Idade:

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 25 anos
- 26-35 anos
- 36-45 anos
- 46-55 anos
- Mais de 56 anos

8. Habilitações Literárias:

Marcar apenas uma oval.

- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

9. Área de formação:

Marcar apenas uma oval.

- Gestão
- Gestão de Recursos Humanos
- Psicologia
- Sociologia
- Direito
- Outra: _____

10. Exerce a função de:

Marcar apenas uma oval.

- Responsável de Recrutamento e Seleção
- Técnico(a) de Recursos Humanos
- Técnico(a) de Recrutamento e Seleção
- Outra: _____

11. Exerce a função há:

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 5 anos
- de 6 a 15 anos
- de 16 a 25 anos
- de 26 a 35 anos
- mais de 36 anos

Recrutamento Online

12. Com que frequência a sua organização recorre ao recrutamento online? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
- Ocasionalmente
- Sempre

13. Responda a esta questão se respondeu "nunca" à questão anterior, senão continue. Porque razão não recorre ao recrutamento online?

Marcar tudo o que for aplicável.

- Valoriza os métodos tradicionais de recrutamento
- Não encontra vantagens na utilização deste tipo de recrutamento
- O acesso a redes sociais e páginas idênticas não é permitido pela organização
- Atrai muitos candidatos não qualificados / indesejados
- Exclui as pessoas sem acesso à internet
- A internet não é a primeira opção para muitos candidatos
- Excesso de candidaturas recebidas
- Outra: _____

14. Com que finalidade é utilizada a internet no processo de recrutamento? *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Divulgar uma vaga
- Recolher candidaturas (CV)
- Atingir mais pessoas
- Não utilizo
- Outra: _____

15. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações sobre o recrutamento online? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Facilita o contacto/acesso com os candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduz o tempo do processo de recrutamento e seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduz os custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a divulgação da vaga e do acesso à informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As vagas estão disponíveis em vários websites em simultâneo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta o número de candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a divulgação internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de recrutamento é mais simples e eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta a qualidade dos candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cria uma boa imagem da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilita a realização de pesquisas específicas (exemplo triagem, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veracidade e fiabilidade das informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduz o contacto humano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação está disponível 24h por dia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exclui pessoas que não têm acesso ou não valorizam a internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Redes Sociais Online no Recrutamento

16. Quais as redes sociais online que mais utiliza nos processos de recrutamento? *

Selecione todas as opções aplicáveis.

Marcar tudo o que for aplicável.

- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Youtube
- Google+
- Não utilizo
- Outra: _____

17. Com que objetivo utiliza as redes sociais online no âmbito do recrutamento? *

Selecione todas as opções aplicáveis.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Divulgar a vaga
- Confirmar informações apresentadas no CV
- Recolher informação sobre os candidatos
- Recolher candidaturas (CV)
- Contactar candidatos
- Procurar candidatos
- Divulgar a organização
- Não utilizo
- Outra: _____

18. Classifique de acordo com a sua importância que aspetos considera que levam à seleção de um candidato nas redes sociais online. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Conteúdo da página	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotografias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências específicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de permanência nas empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rede de contactos (conexões)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesses/hobbies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impressão positiva de personalidade e adaptação à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perfil com as qualificações adequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Boas referências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prêmios e elogios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Classifique de acordo com a sua importância que aspetos considera que levam à não seleção de um candidato nas redes sociais online. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Cultura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comentários inapropriados/discriminatórios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fotos inapropriadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competências desadequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha de informação confidencial de outros empregos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dados falsos sobre as qualificações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Negativa impressão sobre a personalidade e adaptação à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nomes desadequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigada pela sua colaboração!
