



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Análise da perceção sobre a eficácia do processo de recrutamento  
através das redes sociais: recrutadores *versus* candidatos**

Priscila Sofia Oliveira Baltazar

Lisboa

2021

Priscila Sofia Oliveira Baltazar

**Análise da perceção sobre a eficácia do processo de recrutamento  
através das redes sociais: recrutadores *versus* candidatos**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de  
Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau  
de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel  
Rodrigues

Lisboa  
2021

## AGRADECIMENTOS

A presente dissertação é a concretização de um sonho que, muitas vezes, pensei nunca ser possível de realizar. Houve momentos altos e baixos, mas aprendi que com esforço e dedicação conseguimos ter tudo aquilo que desejamos. Apesar de não ter sido um percurso fácil, dou por mim a concluir mais uma etapa da minha vida, e a verdade é que tal não seria possível sem o contributo e apoio incondicional de algumas pessoas, às quais não posso deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar agradeço à minha família por todo o incentivo e apoio durante o meu percurso académico. Obrigada por compreenderem que nem sempre me foi possível estar presente e mesmo assim sempre demonstraram o orgulho que tinham em mim e pelas minhas conquistas.

A todos os professores do Mestrado em Gestão do Potencial Humano do ISG, agradeço a partilha de conhecimentos, o apoio e compreensão demonstrados durante estes anos caricatos em que tivemos de nos ajustar a uma nova realidade.

Um agradecimento muito especial à minha orientadora Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues, pelo seu apoio e incentivo para fazer sempre mais e melhor, por ter sempre acreditado que era possível, pela sua disponibilidade constante e por toda a sua dedicação desde a minha licenciatura.

Agradeço aos meus amigos e colegas de turma por terem acreditado no meu potencial, por estarem sempre presentes e por toda a paciência, compreensão e disponibilidade durante todo este trajeto. A vossa amizade, apoio e incentivo foram essenciais para concluir com sucesso esta importante etapa da minha vida.

Agradeço à C&A e aos meus colegas pela confiança, apoio e compreensão das minhas ausências desde o início da licenciatura, pelo incentivo e carinho demonstrado durante todo este percurso.

Por fim, gostaria de agradecer a todos as pessoas que participaram no estudo pela disponibilidade e colaboração durante este período pandémico, pois sem a vossa ajuda a concretização desta dissertação não teria sido possível.

A todos os que me ajudaram a alcançar os objectivos propostos e que não mencionei, sem que contudo os esqueça, muito obrigada!

## RESUMO

As constantes transformações, que caracterizam o atual mercado de trabalho, e o rápido avanço das tecnologias de informação e comunicação têm incentivado as organizações a atuar de forma mais apelativa junto dos candidatos que procuram emprego. Por conseguinte, o recrutamento através das redes sociais (RS), deixa de ser uma exceção e passa a fazer parte do dia-a-dia dos recrutadores e dos candidatos. Esta investigação enquadra-se nesta temática e tem como objetivo conhecer a perceção dos candidatos e dos recrutadores sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS. A amostra é constituída por 440 sujeitos que já participaram em processos de recrutamento através das RS, dos quais 146 são recrutadores e 294 são candidatos. O estudo foi operacionalizado através de uma metodologia mista, sendo os dados recolhidos através de uma entrevista semiestruturada e de um questionário composto por perguntas abertas e fechadas. Os resultados obtidos revelam que a perceção sobre a eficácia e as vantagens da utilização das RS face aos outros meios de recrutamento difere significativamente em função do grupo a que os participantes pertencem, ao contrário das desvantagens que não revelam diferenças significativas. Constatou-se, ainda, que apesar dos vários aspetos positivos mencionados pelos candidatos, de um modo geral, a sua perceção no que diz respeito à eficácia das RS no processo de recrutamento é menos favorável do que a dos recrutadores.

**Palavras-chave:** Processo de recrutamento, Redes Sociais, Perceção de eficácia, Recrutador, Candidato.

## ABSTRACT

The constant changes that characterize the current labor market and the rapid advancement of information and communication technologies have encouraged organizations to act in a more appealing way with job-seekers. Therefore, recruitment through social media (SM) is no longer an exception and becomes part of the daily routine of recruiters and candidates. This investigation fits into this theme and aims to know the perception of candidates and recruiters about the effectiveness of the recruitment process through SM. The sample consists of 440 subjects who have already participated in recruitment processes through SM, of which 146 are recruiters and 294 are candidates. The study was operationalized using a mixed methodology, with data collected through a semi-structured interview and a questionnaire consisting of open and closed questions. The results obtained show that the perception of the effectiveness and advantages of using SM compared to other means of recruitment differ significantly depending on the group to which the participants belong, as opposed to the disadvantages that do not show significant differences. It was also found that despite the various positive aspects mentioned by candidates, in general, their perception regarding the effectiveness of SM in the recruitment process is less favorable than that of recruiters.

**Keywords:** Recruitment process, Social media, Perception of effectiveness, Recruiter, Candidate.

# ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	vii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS .....	viii
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 – PROCESSO DE RECRUTAMENTO .....	3
1.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos .....	3
1.2. Processo de recrutamento .....	4
1.2.1. Tipos de recrutamento .....	6
1.3. Importância do processo de recrutamento .....	8
1.4. O processo de recrutamento face às outras práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	9
CAPÍTULO 2 – RECRUTAMENTO ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS .....	11
2.1. Caracterização do processo de recrutamento através das redes sociais .....	11
2.2. Perspetiva dos recrutadores sobre o processo de recrutamento através das redes sociais .....	13
2.3. Perspetiva dos candidatos sobre o processo de recrutamento através das redes sociais .....	15
CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	18
3.1. Objetivos do estudo .....	18
3.2. Metodologia .....	18
3.2.1. Hipóteses de investigação .....	19
3.2.2. Modelo conceitual .....	19
3.3. Participantes .....	20
3.3.1. Recrutadores .....	20
3.3.2. Candidatos .....	21
3.4. Instrumentos de recolha de dados .....	22
3.4.1. Entrevista semiestruturada .....	23
3.4.2. Questionário .....	23
3.5. Procedimento .....	23
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	25
4.1. Estudo realizado com os recrutadores .....	25

4.2. Estudo realizado com os candidatos .....	39
4.3. Estudo comparativo: recrutadores <i>versus</i> candidatos .....	46
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	49
5.1. Contributos teóricos e práticos .....	52
5.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros .....	53
CONCLUSÃO .....	54
REFERÊNCIAS .....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Relação entre o processo de recrutamento e as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	9
Figura 2.	Modelo concetual .....	19
Figura 3.	Anos de experiência dos recrutadores a publicitar oportunidades de emprego através das redes sociais .....	25
Figura 4.	Rede social que mais contribui para a eficácia do processo de recrutamento .....	26
Figura 5.	Motivos que levam os recrutadores a utilizar as redes sociais para difundir as ofertas de emprego .....	26
Figura 6.	Funções com maior procura nas redes sociais .....	30
Figura 7.	Tempo de resposta dos processos de recrutamento realizados através das redes sociais .....	31
Figura 8.	Perceção dos recrutadores sobre as vantagens da utilização das redes sociais face aos outros meios recrutamento .....	32
Figura 9.	Perceção dos recrutadores sobre as desvantagens das redes sociais face aos outros meios de recrutamento .....	36
Figura 10.	Objetivos com que os candidatos utilizam as redes sociais .....	40
Figura 11.	Rede social onde foi realizado o processo de recrutamento .....	41
Figura 12.	Perceção dos recrutadores sobre as vantagens da utilização das redes sociais face aos outros meios recrutamento .....	42
Figura 13.	Perceção dos recrutadores sobre as desvantagens da utilização das redes sociais face aos outros meios recrutamento .....	44

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Caracterização sociodemográfica dos recrutadores .....	20
Tabela 2.	Caracterização sociodemográfica dos candidatos .....	22
Tabela 3.	Frequência com que os recrutadores utilizam as redes sociais para motivos específicos .....	29
Tabela 4.	Frequência com que os recrutadores utilizam as redes sociais para facilitar o seu trabalho durante o processo de recrutamento .....	35
Tabela 5.	Frequência com que os candidatos utilizam as redes sociais .....	40
Tabela 6.	Influência das redes sociais na eficácia do processo de recrutamento .....	47
Tabela 7.	Percepção sobre a eficácia, as vantagens e as desvantagens do processo de recrutamento através das redes sociais em função do grupo a que os participantes pertencem .....	48

## LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

- CPP - Classificação Portuguesa de Profissões
- CV - *Curriculum vitae*
- DGS - Direção-Geral de Saúde
- DP - Desvio-padrão
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- M - Média
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- $p$  - *p-value*
- RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
- RH - Recursos Humanos
- R&S - Recrutamento e seleção
- RS - Redes sociais
- Sig - Significância
- SPSS - *Statistical Package for the Social Science*
- TIC - Tecnologias de informação e comunicação
- VD - Variável dependente
- VI - Variável independente

## INTRODUÇÃO

A volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade [*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA)] que atualmente caracterizam o mundo do trabalho, e o rápido avanço das tecnologias de informação e comunicação (TIC) têm incentivado as organizações a atuar de forma mais apelativa junto dos candidatos que procuram emprego (Damoah et al., 2021). Estas mudanças implicam um processo de recrutamento que além de ser eficiente, conduza à contratação dos melhores talentos (Anute et al., 2019).

Neste contexto, verifica-se que os meios tradicionais de recrutamento começam a ser substituídos por processos mecanizados que facilitam a ligação entre os candidatos e os recrutadores, prevendo-se que num futuro próximo, os procedimentos sejam totalmente *online*, nomeadamente através das redes sociais (RS; Hosain & Liu, 2020a). Segundo Baykal (2020) o recrutamento à distância traz inúmeras vantagens tanto para os profissionais como para os candidatos, pois pode ser realizado a qualquer momento e a partir de qualquer lugar. Se por um lado permite às organizações aceder a informações mais completas sobre potenciais candidatos; por outro possibilita aos candidatos ter acesso às ofertas de emprego, em tempo real, e ajustar a sua candidatura a funções específicas (Hosain et al., 2020).

Apesar dos vários aspetos positivos, o recrutamento através das RS também apresenta desvantagens para ambas as partes, pois não são poucas as vezes que os candidatos veem a sua vida pessoal invadida e as suas candidaturas anuladas devido aos *posts* que publicam nas suas RS de cariz mais pessoal (Kamp et al., 2019). Os recrutadores, por sua vez, consideram que os candidatos respondem aos anúncios sem ter grande cuidado, porque não estão preparados para este tipo de recrutamento. O facto de responderem a tudo, dificulta o trabalho dos recrutadores que se deparam com um grande número de candidaturas, algumas das quais não têm qualquer relação com a vaga publicitada, o que torna a processo de triagem bastante moroso (Andrade et al., 2020).

A presente investigação enquadra-se nesta temática e tem como objetivo analisar a percepção dos recrutadores e dos candidatos sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS. Face ao exposto, formulou-se a seguinte questão de investigação: *Será que a percepção dos recrutadores sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS coincide com a dos candidatos?*

Em termos de estrutura, esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro é dedicado ao processo de recrutamento e começa por abordar a evolução da Gestão dos Recursos Humanos (GRH). Seguindo-se uma breve abordagem ao processo de recrutamento e aos vários tipos através do qual o mesmo pode ser realizado, bem como as suas vantagens e desvantagens. Posteriormente, aborda-se a importância do processo de recrutamento e a sua relação com as outras práticas de GRH.

No capítulo dois é caracterizado o processo de recrutamento nas RS e apresentam-se as perspetivas dos recrutadores e dos candidatos, bem como a descrição das plataformas mais utilizadas em contexto profissional.

O enquadramento metodológico é detalhado no capítulo três, onde são apresentados os objetivos gerais e específicos da investigação e definidas as hipóteses de estudo. São, ainda, caracterizados os participantes e descritos os instrumentos utilizados para a recolha dos dados e os procedimentos que possibilitaram a sua operacionalização. Para garantir que as vantagens da abordagem quantitativa permitem colmatar as lacunas da abordagem qualitativa foi usada uma metodologia mista que além de diminuir o enviesamento dos resultados, tornou a pesquisa mais robusta.

No capítulo quatro apresentam-se os resultados decorrentes da análise de conteúdo das entrevistas e das perguntas abertas do questionário, bem como do tratamento estatístico das variáveis quantitativas (Estudo 1 e 2). São ainda, comparadas as respostas dos recrutadores e dos candidatos relativamente às vantagens, desvantagens e eficácia do processo de recrutamento através das RS (Estudo 3).

No quinto capítulo discutem-se os resultados obtidos nos três estudos realizados, referindo a literatura mais recente sobre o tema em análise e mencionando os contributos teóricos e práticos da investigação. Expõem-se, ainda, as principais limitações do estudo e sugerem-se linhas de pesquisa para estudos futuros. Termina-se com uma breve conclusão, onde se resumem os principais resultados e se analisa o trabalho desenvolvido ao longo dos vários capítulos.

## **CAPÍTULO 1**

### **PROCESSO DE RECRUTAMENTO**

#### **1.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos**

O avanço tecnológico e as constantes transformações que, diariamente, ocorrem em contexto laboral têm condicionado a forma como as organizações atuam para se tornarem mais apelativas para os candidatos que procuram emprego (Klimkiewicz & Oltra, 2017). O sucesso de qualquer organização e, portanto, a sua vantagem face à concorrência depende largamente da forma como gere os seus Recursos Humanos (RH; Gomes et al., 2017). Não obstante a sua importância, o conceito de Gestão de Recursos Humanos (GRH) nem sempre foi visto como um recurso estratégico que contribui de forma significativa para aumentar a motivação, incentivar o esforço extra e estimular a criação de valor dos colaboradores e da organização (Otoo, 2019).

Segundo Ployhart et al. (2017), a GRH evoluiu ao longo de seis grandes fases. A primeira surgiu no início do século XX e prolongou-se até à I Guerra Mundial e tinha como principal objetivo a administração do pessoal, pelo que se centrava essencialmente na gestão dos processos técnicos e burocráticos que lidavam com questões relacionadas com a contratação e formação dos colaboradores.

A segunda fase decorreu entre a I Guerra Mundial e a II Guerra Mundial e focava-se na organização do trabalho para maximizar a eficiência e aumentar a produtividade (Obedgiu, 2017).

A terceira fase encontra-se associada à prosperidade económica que se seguiu à II Guerra Mundial e caracteriza-se pela alteração dos aspetos relacionados com a capacidade negocial e o aumento do poder de reivindicação dos sindicatos o que melhorou consideravelmente as condições de trabalho e os benefícios auferidos pelos trabalhadores (Bratton & Gold, 2017).

A quarta fase emergiu no fim da década de 60 do século passado e estendeu-se até ao início dos anos 70. Nesta época a principal preocupação eram as relações humanas, o que contribuiu para diminuir a importância atribuída às tarefas administrativas e valorizar a gestão e integração do trabalho, o que se traduziu num aumento dos níveis de satisfação dos trabalhadores (Figueiredo & Pais, 2017).

Na quinta fase, que ocorre entre 1970 e meados da década de 1980, começou a haver uma aproximação dos padrões atuais e começou a enfatizar-se a motivação dos trabalhadores para alcançar os objetivos organizacionais no que diz respeito à produtividade (Dyakonova & Sharipov, 2018).

A sexta fase teve início nos anos 90 e mantém-se até aos nossos dias. É a partir desta altura que as pessoas passam a ser encaradas como um investimento e um recurso decisivo para alcançar a competitividade (Santos et al., 2018).

Se por um lado, a envolvente das organizações mudou, passando a ser complexa, incerta e volátil; por outro, as pessoas também mudaram e começaram a valorizar, cada vez mais, a autonomia, as relações interpessoais, o reconhecimento do trabalho realizado, a formação e as oportunidades de carreira (Hosain & Liu, 2020a). Por conseguinte, a gestão das pessoas deixou de ser apenas da responsabilidade dos especialistas e passou a incluir qualquer pessoa que esteja em contacto direto com os trabalhadores (*e.g.*, gestores, chefias; Knezović et al., 2020). Deste modo, os gestores começaram a motivar os seus colaboradores através de estratégias organizacionais que fossem ao encontro das suas necessidades e expectativas e que influenciassem significativamente as suas atitudes e comportamentos face às tarefas que realizavam e à própria organização (Collins, 2021).

As políticas e práticas de GRH, além de influenciarem o desempenho individual também aumentam a competitividade da organização. Estes processos incluem a determinação das necessidades de RH, a atração de potenciais novos membros (recrutamento) e a sua escolha e contratação (seleção), a formação e o desenvolvimento de competências (formação e gestão de carreira), a avaliação da atuação do trabalhador (avaliação de desempenho), a retribuição e motivação (gestão de recompensas) e a criação de um ambiente de trabalho harmonioso (clima organizacional positivo; Armstrong, 2019). Estas práticas devem ser estruturadas de forma a atrair, desenvolver e reter o capital humano, pelo que um dos desafios mais relevantes da gestão de pessoas prende-se com o processo de recrutamento (Brandt & Suonpää, 2020).

## **1.2. Processo de recrutamento**

As exigências e as turbulências anteriormente referidas requerem a seleção de pessoas abertas à mudança, à partilha de informação, ao desenvolvimento de competências e conhecimentos e à aprendizagem contínua, o que implica um processo de recrutamento eficiente que conduza à contratação dos melhores talentos (Anute et al., 2019).

Segundo Sołek-Borowska e Wilczewska (2018) esta prática de GRH foi uma das que mais evoluiu ao longo dos últimos anos, pois foi fortemente influenciada pela utilização das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), em particular o recurso à internet. Consequentemente, os métodos tradicionais de recrutamento [e.g., anúncios, formulários de inscrição e *curriculum vitae* (CV) em papel] começam a ser substituídos por procedimentos automatizados que contribuem largamente para a minimização dos erros inerentes à complexidade do processo (Anute et al., 2019). Assim, verifica-se que o contacto cara a cara, por escrito e/ou telefonicamente é cada vez menos recorrente e as comunicações através de correio eletrónico, videoconferência (e.g., *Zoom*, *Teams*), plataformas digitais e RS (e.g., *LinkedIn*, *Facebook*) começam a ser uma prática corrente (Susskind & Susskind, 2019).

Como tal, Lima e Rabelo (2018) defendem que, no futuro, o processo de recrutamento e seleção (R&S) será feito completamente *online* devido à sua rapidez e facilidade com que permite interagir e identificar potenciais candidatos à distância de um clique. Quando comparado com o método tradicional o recrutamento *online* traz inúmeras vantagens para os recrutadores, entre as quais: (i) ser mais flexível e económico no que diz respeito à colocação de anúncios; (ii) poder ser feito/alterado a qualquer momento e a partir de qualquer lugar; (iii) aumentar o leque de candidaturas disponíveis; (iv) chegar a pessoas que se encontram à procura de emprego e às que procuram novas oportunidades de carreira; (v) proceder à contratação internacional de potenciais talentos; (vi) responder aos candidatos com mais celeridade; (vi) e diminuir os custos associados aos procedimentos administrativos (Brandão et al., 2019).

Relativamente aos candidatos as vantagens prendem-se principalmente com a possibilidade de enviarem o CV para os *sites* institucionais e/ou para as empresas de consultoria na área dos RH e de os mesmos poderem ser consultados eletronicamente (Aguado et al., 2019). Permite, ainda: (i) fornecer informações relativas ao percurso profissional de forma permanente e global; (ii) receber alertas remotos por correio eletrónico ou outros meios digitais quando surgem vagas adequadas ao seu perfil; (iii) pesquisar atempadamente informações concretas sobre as organizações que divulgam as ofertas de emprego; (iv) e ajustar a candidatura aos objetivos de cada organização/função específica (Abdul et al., 2020).

O desenvolvimento das TIC alterou significativamente a forma como as pessoas interagem no seu dia-a-dia, sendo as RS frequentemente utilizadas tanto na esfera pessoal, como profissional (Chabbra et al., 2020). O recrutamento através das RS deixa de ser presencial e começa a ser realizado à distância o que permite economizar tempo, custos e procedimentos desnecessários, bem como identificar mais rapidamente as *soft skills* mais valorizadas pelos

empregadores (Baykal, 2020). Hosain et al. (2020) acrescentam que este método de recrutamento permite às organizações recolher mais informação sobre os potenciais candidatos e a estes perceberem como podem melhorar o seu CV e enfrentar os desafios relacionados com as entrevistas de seleção.

As pessoas são o ativo mais importante de qualquer organização pelo que devem ser vistas como um investimento que permite garantir a competitividade e fazer a diferença face à concorrência (Figueiras et al., 2019). Neste âmbito, os profissionais de RH devem estar dispostos a adquirir competências e aptidões que lhes possibilitem lidar com estas novas ferramentas ou correm o risco de perder os candidatos para a concorrência (Susskind & Susskind, 2019).

Segundo Calderon (2017), 61.0% dos candidatos a emprego recorrem aos *websites* e às RS das organizações para reunir o máximo de informação sobre as mesmas (*e.g.*, identidade da marca, cultura organizacional). Desta forma, é importante que as entidades empregadoras sejam proativas e disponibilizem informação que atraia os melhores talentos e que lhes permita aumentar a eficácia do processo de recrutamento (Chhabra et al., 2020).

### **1.2.1. Tipos de recrutamento**

O recrutamento pode ser feito a nível interno, externo ou misto, consoante as necessidades da organização e os recursos que tem disponíveis (Anwar & Qadir, 2017). O recrutamento interno ocorre quando a organização pretende preencher uma vaga e procura dentro da mesma os talentos disponíveis para a vaga em questão (Dilschneider & Gessi, 2017). Este tipo de recrutamento pode ocorrer através de uma movimentação horizontal e neste caso não existe necessariamente um acréscimo remuneratório ou subida de categoria profissional; ou por meio de uma movimentação vertical, em que é atribuído um novo estatuto ou categoria profissional e, por norma, um aumento de remuneração (Delgadová et al., 2017). O recrutamento interno motiva os colaboradores a darem o seu melhor, uma vez que os seus esforços podem vir a ser reconhecidos e, conseqüentemente, conseguirem conquistar um cargo superior dentro da organização (Demir et al., 2020).

Como qualquer processo, o recrutamento interno tem vantagens, entre as quais se destacam: (i) a valorização dos próprios colaboradores; (ii) uma política de gestão orientada para o reconhecimento interno; (iii) a evolução e progressão profissional; (iv) a diminuição dos riscos de inadaptação, uma vez que o candidato já se encontra integrado na cultura organizacional; (v) a dispensa de um período experimental; (vi) o aproveitamento dos

investimentos feitos em formação; (vii) os inconvenientes associados ao processo técnico-administrativo de um recrutamento externo; (viii) a gestão dos talentos dentro da organização; (ix) e o preenchimento quase de imediato da vaga (Nascimento, 2021). Por outro lado, também tem a desvantagem de impedir a entrada a novas ideias, a insegurança associada ao preenchimento do novo cargo e as consequências em termos de eficácia e de inovação (Ali & Anwar, 2021).

O recrutamento externo, por sua vez, ocorre quando a organização procura no mercado de trabalho ou em fontes específicas (*e.g.*, centro de emprego, universidades, RS), candidatos que possuam as competências adequadas ao desempenho da função e que sejam uma mais-valia para a organização (Anwar, 2017). Este tipo de recrutamento pode ser feito de forma direta, quando é realizado pela própria organização; ou de forma indireta, quando a organização contrata empresas ou profissionais especializados (*e.g.*, *headhunters*, *executive searchers*) para encontrarem o candidato ideal para determinada função (Chernysh & Kozyk, 2018).

Entre as principais vantagens do recrutamento externo encontra-se: (i) a possibilidade de melhorar os quadros da organização; (ii) a introdução de novas ideias e conhecimentos adquiridos em experiências profissionais anteriores; (iii) a inclusão de “sangue novo” na organização; (iv) a contratação de candidatos mais qualificados; (v) e o aproveitamento dos investimentos feitos, por outras organizações, em termos de formação (Khan & Abdullah, 2019). Todavia, é um processo que também apresenta desvantagens, nomeadamente: (i) os custos elevados inerentes a todo o processo de recrutamento (*e.g.*, disponibilidade de RH, materiais e financeiros); (ii) a atribuição de remunerações elevadas para chamar à atenção dos melhores talentos; (iii) os custos relacionados com o processo de integração; (iv) a possível desmotivação dos RH internos por terem sido procurados candidatos fora da organização (Anwar & Abdullah, 2021).

Existe, ainda, o recrutamento misto que recorre aos dois tipos de recrutamento – interno e externo – para ampliar a diversidade de candidatos. A organização utiliza este tipo de recrutamento quando reconhece que existem potenciais candidatos a nível interno, mas considera igualmente necessário recrutar pessoas que acrescentem valor à organização (Estevam & Molteni, 2018). Segundo Soares et al. (2018) o recrutamento interno é indicado para funções que impliquem alguma responsabilidade e exijam experiência, enquanto que o recrutamento externo é mais adequado para jovens em início de carreira que pretendam adquirir conhecimentos para progredirem profissionalmente. Assim sendo, antes de iniciar um processo de atração de candidatos, o recrutador deve considerar as vantagens e desvantagens de cada

uma das tipologias e optar pela que melhor corresponde às necessidades da organização (Nascimento et al., 2021).

### **1.3. Importância do processo de recrutamento**

O recrutamento pode ser definido como o processo de procura e atração de candidatos que reúnam as características necessárias para desempenhar adequadamente a função que a organização necessita de preencher (Brandão et al., 2019). Neste sentido, Estevam e Molteni (2018), adicionam que apenas devem ser recrutados os candidatos que à partida possuam as competências que vão ao encontro dos objetivos da organização e que contribuam para o seu desenvolvimento estratégico.

O processo de recrutamento é considerado a porta de entrada para a organização, motivo pelo qual se reveste de uma importância extrema para a estratégia organizacional (Otoo, 2019). Neste particular, Hamza et al. (2021), refere que para que o mesmo seja bem-sucedido deve integrar três fases importantes: (i) o planeamento de RH, que consiste no levantamento das necessidades da organização em termos de vagas que necessitam de ser preenchidas; (ii) a pesquisa dos candidatos que preencham os requisitos da função a preencher; (iii) e o tipo de recrutamento que melhor corresponda às necessidades da organização.

O planeamento prévio é fundamental para que todas as etapas do processo de recrutamento tenham êxito, porque se o departamento de RH não possuir ferramentas que permitam identificar o perfil comportamental do candidato, existe uma grande probabilidade de selecionar alguém que não corresponda às necessidades da organização (Bragagnolo et al., 2020).

Segundo Bula e Muriithi (2018) se o processo de recrutamento for pouco eficaz pode afetar negativamente a organização, porque diminui o envolvimento dos colaboradores e consequentemente o seu desempenho, o que se traduz num aumento expressivo das taxas de *turnover*. A elevada rotatividade demonstra sinais de problemas internos o que acaba por prejudicar a imagem da organização, afastando os melhores candidatos (Susskind & Susskind, 2019).

Chhabra et al. (2020) adicionam que se os métodos tradicionais de recrutamento são menos eficazes, para atrair os melhores talentos, é imperativo que os profissionais de RH adquiram competências que lhes permitam trabalhar com as TIC para conseguirem alcançar um maior número de talentos e mais qualificados. Além do mais, a informação colocada nos anúncios através das RS pode ser facilmente editada, sem qualquer custo financeiro, caso algum

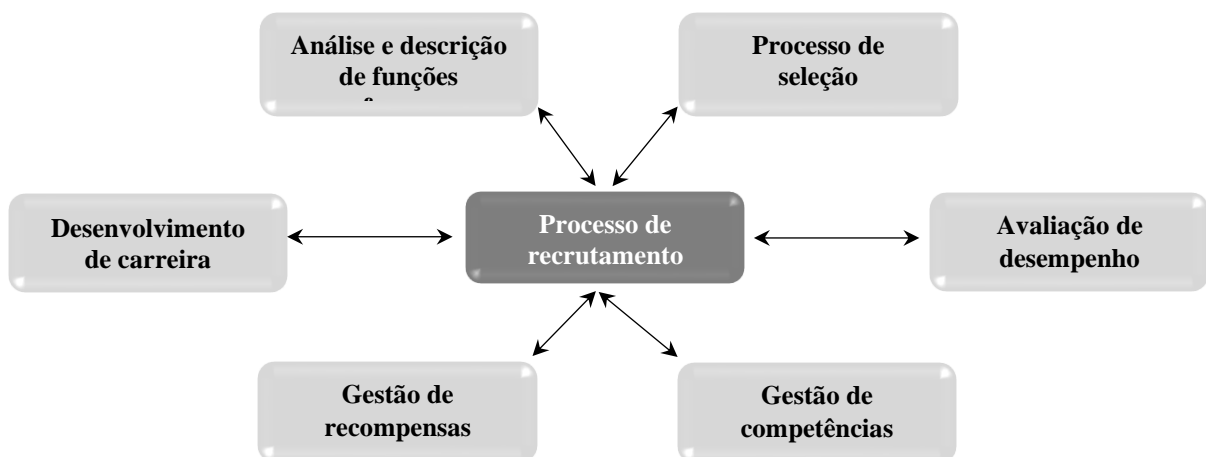
erro seja detetado ou se for necessário fazer alguma alteração (Hosain & Liu, 2020c). Perante o exposto, podemos afirmar que o processo de recrutamento é fundamental para determinar o sucesso e a vantagem competitiva, pois garante a contratação dos profissionais que mais se identificam com os valores da organização (Dias, 2020).

#### 1.4. O processo de recrutamento face às outras práticas de GRH

O processo de recrutamento influencia e é influenciado por várias práticas de RH, nomeadamente as que se apresentam na Figura 1.

**Figura 1**

*Relação entre o processo de recrutamento e as outras práticas de Gestão de Recursos Humanos*



O processo de recrutamento tem início quando a organização se apercebe que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar funções específicas. Neste contexto, é necessário proceder a uma análise e descrição de funções para conhecer o perfil do candidato que a organização necessita de recrutar e verificar se é adequado às exigências da função. Esta é uma das práticas que mais influencia o processo de recrutamento, porque fornece informação que permite atrair os candidatos (Damit et al., 2019). Por outro lado, o processo de seleção é o mais influenciado pelo trabalho realizado na fase do recrutamento, porque é por intermédio do mesmo que chega a informação necessária para comparar as competências e as características oferecidas pelos candidatos que melhor se ajustam à função (Top & Ali, 2021).

A avaliação de desempenho também é muito importante para validar o processo de recrutamento, pois é através dos resultados obtidos que se pode verificar se os indicadores

foram corretamente fornecidos para construir o perfil do candidato a recrutar (Armstrong, 2019).

Segundo Rosplock (2020), durante o processo de recrutamento é, ainda, fundamental ter presente o sistema de recompensas da organização (*e.g.*, remuneração, benefícios) para que se possa agir em concordância com o mesmo. O sistema de recompensas, por sua vez, recebe *inputs* do recrutamento, o que permitem aferir as competências e validar os elementos-chave que influenciam a remuneração a atribuir ao contratado (Bao et al., 2021).

Igualmente relevante é o desenvolvimento de carreira, porque permite apurar qual é o percurso que melhor se adequa às necessidades e expectativas da organização, o que contribui para definir com mais rigor os perfis de competências durante o processo de recrutamento (Ruparel et al., 2020). Por último, é conveniente conhecer as ações de formação em que o colaborador participou e os resultados obtidos para que se possam identificar e gerir as competências necessárias ao desempenho da função (Hosain & Liu, 2020).

## CAPÍTULO 2

### RECRUTAMENTO ATRAVÉS DAS REDES SOCIAIS

#### 2.1. Caracterização do processo de recrutamento através das redes sociais

O recrutamento nas RS consiste numa variedade de métodos, técnicas e ações especificamente direcionadas para atrair os melhores candidatos e impulsionar a visibilidade e a marca das organizações (Chhabra et al., 2020). Segundo Hosain e Liu (2020a) as RS facilitam a ligação entre os candidatos e os recrutadores, antevendo-se que no futuro, esta prática de GRH seja totalmente *online* devido à sua eficácia e rapidez. Para que o processo seja bem-sucedido é necessário ter em consideração o conceito de segmentação, porque só quando o foco é dirigido para um mercado específico, se consegue maximizar o potencial das RS e a sua capacidade para direcionar os candidatos de acordo com os seus interesses, educação, expectativas e estilos de vida (Moon et al., 2021).

No processo de recrutamento a segmentação não é mais que uma estratégia de *push e pull* que visa atrair os candidatos que a organização deseja contratar. Segundo Chhabra et al. (2020), o *pull* consiste na atração de pessoas que procuram ativamente emprego, pelo que a informação partilhada pela organização é direcionada nesse sentido. O *push*, por sua vez, visa atrair os indivíduos que não se encontram à procura de emprego e tem como objetivo alcançar o maior número de candidatos, com o perfil mais diversificado possível. Na maioria das vezes, estes indivíduos têm empregos estáveis, mas devido à especificidade das funções que desempenham são frequentemente abordados através do *LinkedIn*, com propostas aliciantes para novas oportunidades de carreira (Hosain & Liu, 2020b).

A utilização das RS, no processo de recrutamento, tem inúmeras vantagens para os empregadores, entre as quais se destaca: (i) a possibilidade de encontrar os candidatos com as competências que acrescentam valor à organização; (ii) a rapidez de resposta; (iii) o custo reduzido quando comparado com os processos de recrutamento tradicionais; (iv) o acesso a um maior número de candidatos tanto a nível nacional, como internacional; (v) a digitalização dos processos e a consequente eliminação do papel; (vi) e a criação de um banco de dados que permite filtrar os CV's de acordo com especificações pré-definidas (Aguado et al., 2019).

A atitude dos candidatos face ao processo de recrutamento, também foi largamente influenciada pela evolução tecnológica, o que se refletiu nos seus objetivos profissionais e na forma como comunicam com as organizações a que se candidatam (*e.g.*, plataformas digitais,

RS; Susskind & Susskind, 2019). Perante esta realidade, os recrutadores tiveram que se adaptar às TIC, caso contrário corriam o risco de perder os melhores talentos para a concorrência e ver o seu trabalho comprometido (Anute et al., 2019). Verifica-se assim, que ao contrário do que acontecia num passado recente, em que as pessoas tinham como objetivo encontrar um emprego que lhes garantisse estabilidade até à idade da reforma, as gerações mais novas procuram novos conhecimentos e oportunidades de carreira que lhe permitam maximizar o seu potencial e tirar partido das suas competências (Okolie et al., 2020). Como tal, começa a enfatizar-se, cada vez mais, a aprendizagem contínua, o desenvolvimento pessoal e profissional e a satisfação com o trabalho realizado (Putri & Handoyo, 2020).

Esta mudança de paradigma chamou a atenção para a necessidade de agrupar as pessoas nascidas no mesmo período temporal, porque as suas vivências contextuais, culturais e sociais influenciam a forma com passam a encarar o trabalho e todos os processos inerentes ao mesmo (Lírio et al., 2020). A identificação das afinidades e diferenças que caracterizam as pessoas pertencentes à mesma faixa etária deu origem ao conceito de geração, que se refere ao “conjunto de vivências históricas compartilhadas, princípios de vida, visão, valores comuns, formas de relacionamento e de lidar com o trabalho e a vida” (Souza & Alcará, 2021, p. 6). Tendo em consideração a faixa etária dos sujeitos que preenchem os requisitos para participar no estudo, apenas abordaremos as gerações em que os mesmos se inserem, nomeadamente: (i) a Geração X, que engloba as pessoas que nasceram entre 1963 e 1982; (ii) a Geração Y, constituída pelas pessoas nascidas entre 1983 e 1994; (iii) e a Geração Z, que compreende as pessoas nascidas a partir de 1995. Atualmente, a maior força de trabalho é composta pelas Gerações X e Y, apesar de se verificar um número crescente da Geração Z que começa agora a exercer a sua atividade profissional.

Segundo Grubb (2018) a Geração X enfatiza a liberdade, a qualidade de vida e a satisfação pessoal, pelo que não têm qualquer problema em mudar de carreira e/ou retomar os estudos (*e.g.*, pós-graduação, mestrado) para competir diretamente com os mais novos. As pessoas pertencentes à Geração Y, por sua vez, são consideradas “filhos da tecnologia”, porque desde tenra idade se encontram imersas num ambiente digital e interativo, motivo pelo qual têm tendência para realizar várias tarefas em simultâneo. Em contexto laboral preocupam-se mais com as suas próprias carreiras do que com o sucesso organizacional, pelo que valorizam as recompensas imediatas, as oportunidades de carreira e o *networking* que lhes abre portas para novos desafios pessoais e profissionais (Lírio et al., 2018). A Geração Z, por seu turno, considera que o conhecimento provém do ambiente digital e que a tecnologia está integrada na

maioria das atividades que realizam diariamente em todas as esferas da sua vida. Neste contexto, Perret e Costa (2018) referem que quando se lida com as gerações que cresceram na era digital, é expectável que tenham diferentes formas de encarar o processo de recrutamento e os meios através dos quais são contactados. Deste modo, verifica-se que o uso das RS tem vindo a aumentar significativamente, porque além de permitir chegar a um número muito mais alargado de talentos, facilita a interação entre os recrutadores e os candidatos, uma vez que elimina as barreiras relacionadas com o tempo e o espaço (Anute et al., 2019). Ainda assim, Abdul et al. (2020) aludem que, atualmente, o processo de recrutamento constitui um desafio constante tanto para os candidatos, como para os recrutadores.

## **2.2. Perspetiva dos recrutadores sobre o processo de recrutamento através das redes sociais**

A atração e retenção dos melhores talentos são essenciais para alcançar a eficácia organizacional, pelo que é fundamental considerar as gerações a que os candidatos pertencem e as incessantes alterações tecnológicas relacionadas com o processo de recrutamento (Koch et al., 2018). Assim sendo, as organizações têm-se reinventado para descobrir a melhor forma de recrutar, contratar, gerir e reter a força de trabalho pertencente à Geração Z, porque além de aprenderem rapidamente, são decididos, proativos, criativos e trabalham bem sob pressão (Souza & Alcará, 2021).

A eficácia deste novo método de recrutamento depende da combinação das competências técnicas, relacionadas com as diferentes práticas de GRH (*e.g.*, seleção, gestão de remunerações, formação) com as *soft skills* (*e.g.*, comunicação, capacidade de negociação, relacionamento interpessoal) porque só assim é possível alcançar os melhores talentos (Hosain & Liu, 2020c). O desafio dos recrutadores passa agora por identificar a RS que o seu público-alvo mais utiliza e evitar o erro de copiar as atividades da concorrência, porque cada organização é única e deve agir de acordo com os seus objetivos estratégicos. A qualidade da informação fornecida através das RS permite atrair os candidatos que melhor se adequam à função e que, conseqüentemente, acrescentam valor à organização (Hosain & Liu, 2020b). Perante o exposto, Hosain et al. (2020) referem que as RS a que os recrutadores mais recorrem para encontrar os melhores profissionais são o *Facebook*, o *LinkedIn*, o *Google +* e o *Twitter*.

O *LinkedIn* é a maior RS direcionada para o mercado de trabalho, contando com cerca de 645 milhões de utilizadores distribuídos por mais de 200 países (Brişcariu, 2019). É utilizada por cerca de 97.0% dos recrutadores (Aguado et al., 2019), por ser a que fornece mais

informação sobre os candidatos que procuram emprego e a mais adequada para criar conexões profissionais (Becton et al., 2019). Anute et al. (2019) acrescentam que é através do *LinkedIn* que os recrutadores avaliam os CV's dos candidatos e a sua adequação ao posto de trabalho que necessita de ser preenchido, pelo que quanto mais completo for o perfil do candidato, maior é a probabilidade de o mesmo vir a ser selecionado.

Estudos desenvolvidos por Clement (2019), por seu turno, demonstram que no fim do segundo semestre de 2019, o *Facebook* contava com aproximadamente 2.41 bilhões de utilizadores ativos em todo o mundo, revelando um aumento de 0.1 bilhões de perfis em relação ao mesmo período do ano anterior. Nesta RS as publicações de emprego encontram-se associadas à página de negócios do próprio *Facebook*, onde os candidatos podem ver as vagas disponíveis através dos marcadores de trabalho e/ou do *Marketplace* (Hosain et al., 2020). Chaves e Luft (2021) referem, ainda, que um em cada quatro recrutadores americanos é bem-sucedido a contratar através desta RS.

O *Google +* é considerada uma das RS mais rápidas, pois fornece às organizações um vasto canal de recrutamento, que engloba inúmeras fontes de pesquisa, que permitem aos recrutadores adicionar os indivíduos que pretendam contratar e categorizá-los de acordo com as suas competências (Parabhoi et al., 2018). Segundo Anute et al. (2019) a principal vantagem desta RS é a interligação com todos os serviços oferecidos pela plataforma *Google* (e.g., *Docs*, *YouTube*, *Gmail*). Por último, no *Twitter* a interação com os potenciais candidatos ocorre através de fóruns *online* que fornecem informação em tempo real e de forma detalhada, pelo que é mais adequado para funções específicas (e.g., saúde; Edo-Osagie et al., 2020).

Apesar do *Facebook* continuar a ser a RS mais acedida, na Geração Z, o *Instagram* e o *Youtube* têm vindo a ganhar uma importância privilegiada (Silva & Albuquerque, 2019). As principais vantagens destas RS é a sua viabilidade, pois fazem parte do cotidiano da maior parte da população o que facilita a interação entre o recrutador e o candidato. O *Instagram* permite a partilha de fotos e vídeos o que pode incentivar os recrutadores a partilhar informação acerca da organização e suscitar o interesse por parte dos candidatos (Moraes et al., 2021). Não obstante, o *Youtube* ser pouco popular ao nível do recrutamento, ainda é utilizado por algumas organizações, quando pretendem alcançar um mercado particular ou quando querem partilhar um vídeo institucional para chamar a atenção dos candidatos e estimular a sua vontade de recolher mais informação sobre a mesma (Anute et al., 2019).

Um estudo desenvolvido pela *Human Profiler* (2019) revelou que durante o processo de recrutamento, a personalidade e as *soft skills*, são os aspetos que os profissionais mais

valorizam, porque permitem perceber se o perfil do candidato se ajusta à cultura da organização. O recrutamento realizado através das RS permite identificar com maior rapidez e eficiência o perfil ideal para a(s) vaga(s) a preencher (Martins, 2019). Chhabra et al. (2020) acrescentam que 85.0% das organizações preferem este tipo de recrutamento em detrimento do processo tradicional, porque além de ter menos custos, é mais célere e permite chegar a um maior número de candidatos. Resultados semelhantes foram encontrados por Ruparel et al. (2020), segundo os quais 93.0% dos profissionais de RH usam as RS para recolher informação sobre os potenciais candidatos. Hosain e Liu (2020c) adicionam que 94.0% dos recrutadores recorrem ao *LinkedIn* para encontrar os melhores talentos, 65.0% utiliza o *Facebook*, 55.0% o *Twitter* e nas últimas posições encontram-se o *Google +* (18%), o *YouTube* (15%) e o *Instagram* (13.0%).

Deste modo, verifica-se que o recrutamento realizado através das RS tem inúmeras vantagens para os recrutadores (Zehra, 2020), porque permite: (i) divulgar as necessidades de RH; (ii) aceder aos CV's dos candidatos que preenchem os requisitos para uma função específica; (iii) alimentar a base de dados com os CV's de potenciais candidatos; (iv) fazer a triagem de candidaturas através de filtros previamente definidos; (v) publicar/alterar anúncios a qualquer hora e a partir de qualquer lugar, sem qualquer custo adicional; (vi) alargar o espectro de candidaturas disponíveis; (vii) aceder a candidatos que não procuram ativamente emprego por estarem empregados, mas que podem aproveitar esta via para explorar novas oportunidades; (viii) contratar talentos internacionais; (ix) e diminuir os custos administrativos associados a todo o processo (*e.g.*, publicação de anúncios, receção e abertura de cartas, triagem de candidaturas).

### **2.3. Perspetiva dos candidatos sobre o processo de recrutamento através das redes sociais**

Como anteriormente referido, é cada vez mais importante conhecer as semelhanças e as diferenças que caracterizam as pessoas que fazem parte da mesma faixa etária, porque a forma de agir, pensar e encarar o trabalho varia em função da geração a que pertencem (Perret & Costa, 2018). Por conseguinte, verifica-se que a Geração X enfatiza os resultados e manifesta grande disponibilidade para mudar de emprego se isso lhes permitir progredir na carreira, motivo pelo qual se encontram disponíveis para aceitar novas propostas de trabalho (Lírio et al., 2018). A Geração Y, também conhecida por *Millennial* preocupa-se mais com a sua carreira do que com a organização onde desempenha funções, o que os leva a procurar constantemente novas oportunidades de trabalho. Esta geração conecta-se facilmente com as plataformas

digitais, porque não conheceu o mundo sem as TIC, estimando-se que, nos próximos anos, três quartos da força de trabalho seja constituída por *Millennials* (Geração Y; Chhabra et al, 2020).

A constante exposição à informação fornecida e a facilidade de acesso às RS (*e.g.*, telemóvel, *tablet*, computadores portáteis) estimula a procura de empregos que possibilitem a progressão de carreira (Dimock, 2019). Verifica-se, assim que os candidatos são também consumidores e, como tal, conhecem a oferta e a procura existente no mercado de trabalho, o que os leva a tomar decisões antes do processo de recrutamento ter início. As RS também permitem que os candidatos conheçam a reputação das organizações, em tempo real, o que se traduz num abandono do processo de recrutamento, em cerca de 55.0%, após a visualização de testemunhos negativos sobre o empregador em questão (Souza & Alcará, 2021).

Perante estas evidências Anute et al. (2019) referem que o recrutamento através das RS só será bem-sucedido se a organização tiver uma presença *online* que a distinga da concorrência e que chame a atenção dos candidatos. Neste particular, Hosain e Liu (2020a) aludem que o recurso às RS, durante o processo de procura de emprego, contribui de forma significativa para aumentar os níveis de empregabilidade, porque os recrutadores além de recolherem dados sobre o percurso académico e profissional dos candidatos, também têm acesso à sua “postura digital”. Esta informação adicional pode influenciar a escolha de um candidato em detrimento de outro, porque o que é partilhado nas RS (*e.g.*, fotografias, atividades realizadas, grupos a que pertence), pode enviesar a opinião de quem está a recrutar e constituir um fator eliminatório (Koch et al., 2018). Corroborando esta ideia, Ferreira (2019) cita uma passagem do estudo realizado pela Adecco, em 2019, segundo o qual “no panorama digital de hoje, há muito mais do que um currículo bem formato e um aperto de mão firme para criar boa impressão com um potencial empregador”.

O recrutamento através das RS permite que os candidatos acedam às ofertas de emprego e façam a triagem das vagas que mais lhes interessam em termos de região, ramo de atividade, habilitações requeridas e tipo de contrato. Possibilita, ainda, receber alertas (*e.g.*, *e-mail*, telemóvel) quando surge uma oportunidade de emprego ajustada ao seu perfil. Além disso, facilita a divulgação de informação referente ao percurso profissional dos candidatos e aos seus objetivos de carreira (Ruparel et al., 2020). Não obstante as suas vantagens, o recrutamento através das RS também apresenta aspetos menos positivos, nomeadamente: (i) o tempo de resposta por parte dos recrutadores; (ii) o acesso a informação que não se destina a fins profissionais; (iii) a invasão da vida pessoal; (iv) e a discriminação devido aos *posts* publicados nas RS de cariz mais pessoal/social, nomeadamente a ideologia política, a crença religiosa e/ou

aos grupos a que pertence (Contreras-Pacheco et al., 2017). Este tipo de informação pode transmitir uma ideia errada sobre o candidato e inviabilizar a sua candidatura. Todavia, verifica-se que esta invasão de privacidade é maioritariamente aprovada pelo utilizador, tendo em conta que essas informações são publicadas e partilhadas voluntariamente pelo mesmo (Kamp et al., 2019).

Perante o exposto, podemos afirmar que o processo de recrutamento através das RS, além de colocar os recrutadores e os candidatos à distância de um clique, facilita a triagem das candidaturas e promove o ajustamento do perfil do candidato à função que corresponde aos seus objetivos de carreira (Ruparel et al., 2020).

## CAPÍTULO 3

### ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A escolha da metodologia constitui uma etapa extremamente importante em qualquer pesquisa, porque influencia a fidedignidade com que se responde à questão de investigação (Clark, 2017). Por conseguinte, nesta dissertação os dados foram recolhidos e analisados através de uma metodologia mista, para garantir que os pontos fortes da abordagem quantitativa permitem colmatar as lacunas da abordagem qualitativa e vice-versa (Turner et al., 2017).

#### 3.1. Objetivos do estudo

Com este estudo pretendeu-se conhecer a perceção dos candidatos e dos recrutadores sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS (**objetivo geral**). Com o intuito de analisar pormenorizadamente este tema foram estabelecidos cinco objetivos específicos:

1. Analisar a eficácia do processo de recrutamento através das RS;
2. Identificar a RS que melhor prediz a eficácia do processo de recrutamento;
3. Conhecer a perceção dos recrutadores e dos candidatos sobre as vantagens do processo de recrutamento através das RS face aos outros meios de recrutamento;
4. Apurar a perceção dos recrutadores e dos candidatos sobre as desvantagens do processo de recrutamento através das RS face aos outros meios de recrutamento;
5. Perceber se a perceção sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos.

#### 3.2. Metodologia

Com o objetivo de obter uma visão mais abrangente e detalhada sobre a temática em estudo, recorreu-se a uma metodologia mista que, através do princípio de triangulação, permitiu integrar os resultados decorrentes da análise qualitativa e quantitativa (Santos et al., 2017). Deste modo, realizaram-se entrevistas semiestruturadas para explorar a temática em estudo e recolher informação relevante para a construção do questionário que, posteriormente, foi aplicado. Através do método misto, utilizaram-se técnicas diferentes que forneceram informações complementares para responder à questão de investigação (Pluye et al., 2018).

### 3.2.1. Hipóteses de investigação

De forma a responder aos objetivos específicos formularam-se cinco hipóteses de investigação:

H<sub>1</sub>: O processo de recrutamento realizado através das RS é eficaz.

H<sub>2</sub>: O *LinkedIn* é o melhor preditor da eficácia do processo de recrutamento através das RS.

H<sub>3</sub>: A perceção sobre as vantagens do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos.

H<sub>4</sub>: A perceção sobre as desvantagens do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos.

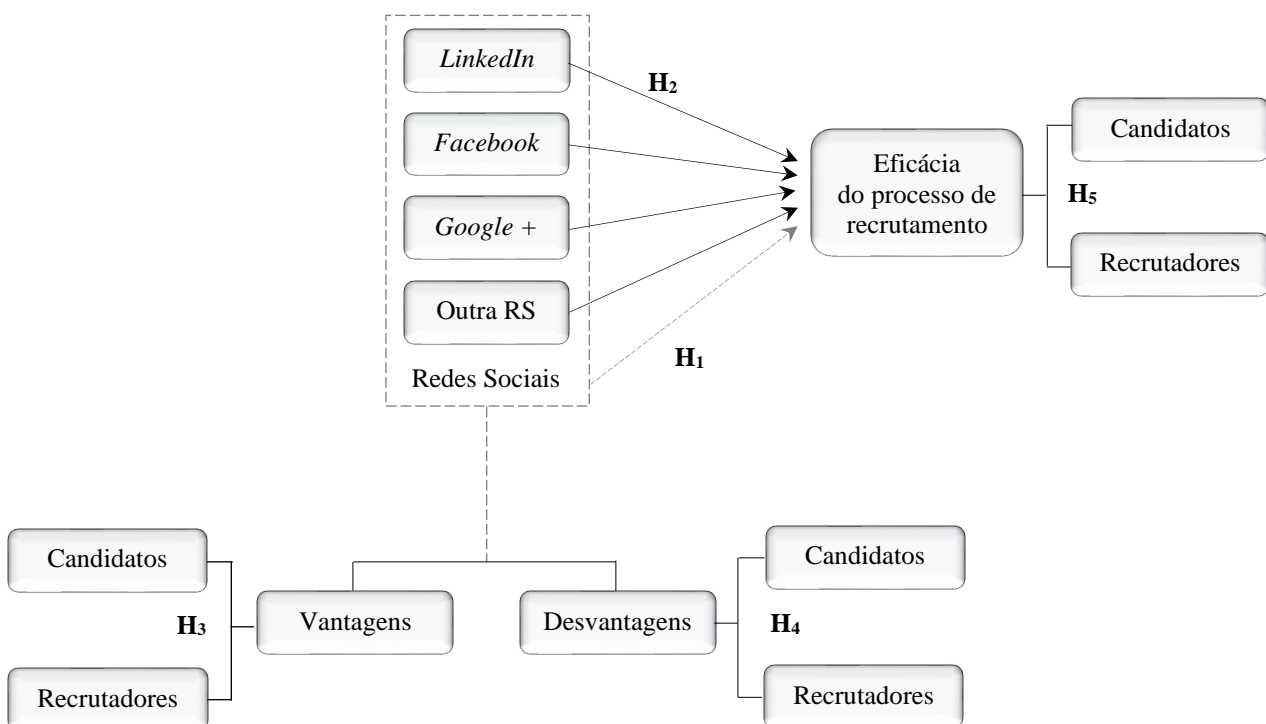
H<sub>5</sub>: A perceção sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos.

### 3.2.2. Modelo concetual

Para uma melhor compreensão das hipóteses formuladas no ponto anterior foi delineado o modelo concetual que se apresenta na Figura 2.

**Figura 2**

*Modelo concetual*



### 3.3. Participantes

A amostra total é constituída por 440 sujeitos que já participaram em processos de recrutamento através das RS, dos quais 146 são recrutadores e 294 são candidatos e cuja caracterização sociodemográfica passamos a apresentar.

#### 3.3.1. Recrutadores

Participaram neste estudo 146 profissionais da área dos RH (*e.g.*, diretores, técnicos), que desempenham funções no setor privado, e que fazem recrutamento através das RS. Os participantes são maioritariamente do sexo feminino (78.1%) e com idades que oscilam entre os 21 e os 51 anos ( $M = 31.13$ ,  $DP = 7.25$ ). Verificou-se 59.6% dos profissionais possuem habilitações literárias superiores a licenciatura e mais de metade (52.1%) têm formação na área da GRH.

Também foi possível verificar que 66.5% exercem funções relacionadas com o processo de R&S, em empresas com mais de 251 colaboradores (43.8%), há menos de cinco anos (64.4%; Tabela 1).

**Tabela 1**

*Caracterização sociodemográfica dos recrutadores*

	N	%
<b>Género</b>		
Masculino	32	21.9
Feminino	114	78.1
<b>Faixa etária</b> ( $M = 31.13$ ; $DP = 7.25$ )		
25 anos ou menos	36	24.7
Entre 26 e 35 anos	77	52.7
36 anos ou mais	33	22.6
<b>Habilitações literárias</b>		
Licenciatura	59	40.4
Superior a licenciatura	87	59.6
<b>Área de formação</b>		
Gestão	11	7.5
GRH	76	52.1
Psicologia	39	26.7
Sociologia	10	6.8
Outras áreas	10	6.8

**Tabela 1***Caracterização sociodemográfica dos recrutadores (continuação)*

	N	%
<b>Função exercida</b>		
Responsável pelo processo de R&S	49	33.6
Técnico(a) de RH	39	26.7
Técnico(a) de R&S	48	32.9
Outra função	10	6.8
<b>Antiguidade na função</b>		
Menos de 5 anos	94	64.4
Entre 5 e 10 anos	38	26.0
Mais de 11 anos	14	9.6
<b>Dimensão da organização</b>		
Pequena empresa (até 25 colaboradores)	30	20.5
Média empresa (entre 26 e 250 colaboradores)	52	35.6
Grande empresa (251 ou mais colaboradores)	64	43.8

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão

### 3.3.2. Candidatos

A amostra dos candidatos é composta por 294 indivíduos, com idades compreendidas entre os 19 e os 54 anos ( $M = 29.20$ ,  $DP = 7.50$ ), com 47.6% a pertencer à Geração Z, e cuja maioria pertence ao sexo feminino (59.9%). Relativamente ao nível de escolaridade verificou-se que 42.2% possui habilitações superiores à licenciatura e que 76.5% tem formação na área das Ciências Sociais. Importa referir que as áreas de formação foram agrupadas de acordo com recomendado no Manual Frascati (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], 2015<sup>1</sup>).

Devido à grande diversidade de profissões, considerou-se pertinente agrupá-las segundo a Classificação Portuguesa de Profissões (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2011<sup>2</sup>) e foi possível apurar que 29.3% são especialistas das atividades intelectuais e científicas e que 24.5% desempenha funções na atual organização há um ano ou menos ( $M = 2.52$ ,  $DP = 2.79$ ). Apurou-se, ainda, que 48.6% dos participantes responderam não se aplica, porque não foram selecionados para a vaga a que se candidataram ou para a qual foram contactados (Tabela 2). Salienta-se que apenas participaram no estudo os sujeitos que, nos últimos seis meses, passaram ou estejam a passar por um processo de recrutamento através das RS.

<sup>1</sup> Última edição publicada<sup>2</sup> Última edição publicada

**Tabela 2***Caracterização sociodemográfica dos candidatos*

	N	%
<b>Género</b>		
Masculino	118	40.1
Feminino	176	59.9
<b>Faixa etária (M = 29.20; DP = 7.50)</b>		
24 anos ou menos	106	36.1
Entre 25 e 34 anos	125	42.5
35 anos ou mais	63	21.4
<b>Geração a que pertence</b>		
Geração X	35	11.9
Geração Y	119	40.5
Geração Z	140	47.6
<b>Habilitações literárias</b>		
Inferior a licenciatura	48	16.3
Licenciatura	122	41.5
Superior a licenciatura	124	42.2
<b>Área de formação</b>		
Engenharia e Tecnologia	54	18.4
Ciências Sociais	225	76.5
Outras áreas de formação	15	5.1
<b>Profissão</b>		
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	86	29.3
Técnicos e profissões de nível intermédio	39	13.3
Pessoal administrativos	14	4.8
Outras profissões	12	4.1
Não se aplica	143	48.6
<b>Antiguidade na função (M = 2.52; DP = 2.79)</b>		
1 ano ou menos	72	24.5
Entre 2 e 4 anos	62	21.1
5 anos ou mais	17	5.8
Não se aplica	143	48.6

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão

### 3.4. Instrumentos de recolha de dados

Como anteriormente referido os dados foram recolhidos através de uma entrevista semiestruturada [recrutadores] e de um questionário [candidatos]. Em ambos os casos foram incluídas questões de caracterização sociodemográficas, cujos dados foram apresentados nas Tabelas 1 e 2.

### 3.4.1. Entrevista semiestruturada

As perguntas da entrevista semiestruturada foram adaptadas do estudo desenvolvido por Gomes (2011). O guião incluiu doze perguntas fechadas (*e.g.*, *De um modo geral, considera que os candidatos que são recrutados através das RS se mantêm mais tempo na organização?*) e quatro perguntas abertas (*e.g.*, *Na sua opinião quais são as vantagens do processo de recrutamento através das RS*) através das quais também se recolheu informação pertinente para contruir o questionário que foi aplicado aos candidatos.

### 3.4.2. Questionário

Para conhecer a opinião dos candidatos sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS, foram utilizados alguns dos itens desenvolvidos por Brandão et al. (2019) e Paiva (2013) e outros que tiveram por base as respostas obtidas nas entrevistas semiestruturas que foram realizadas com os recrutadores. Assim, o questionário englobou nove perguntas fechadas [*e.g.*, *Foi selecionado(a) para a vaga?*] e uma pergunta aberta (*Na sua opinião quais são as vantagens e desvantagens do processo de recrutamento através das RS?*).

## 3.5. Procedimento

Antes da realização da entrevista com os recrutadores e da aplicação do questionário aos candidatos foram explicados os objetivos do estudo e dada a garantia de que todas as diretrizes do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), referentes ao anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, seriam cumpridas. Todos os participantes foram informados que poderiam abandonar o estudo, a qualquer momento, se assim o desejassem.

Numa primeira fase os recrutadores foram contactados, pela investigadora, através do *LinkedIn* para saber se faziam recrutamento através das RS e os que responderam afirmativamente foram convidados a participar no estudo. Previamente, foi enviado por *email* um consentimento informado e só após a sua devolução pela mesma via se procedeu à marcação da entrevista de acordo com a disponibilidade do recrutador. O confinamento e estado de emergência decretados pela Direção-Geral de Saúde (DGS) impediram que as entrevistas fossem realizadas presencialmente, pelo que se recorreu às plataformas digitais *Teams* e *Zoom*, consoante a preferência do entrevistado. Cada entrevista teve a duração de aproximadamente 30 minutos.

Após a realização das entrevistas seguiram-se as etapas recomendadas por Bardin (2011) referentes à análise de conteúdo, designadamente: (i) transcrição das entrevistas; (ii)

leitura e análise refletida; (iii) codificação inicial através da identificação e descrição de unidades de informação; (iv) codificação axial mediante a análise indutiva das unidades de informação identificadas e o agrupamento das mesmas; (v) e codificação concetual realizada através do agrupamento das categorias de acordo com o guião da entrevista. Para a análise dos dados qualitativos foi usado o *software* MAXqda.

A aplicação do questionário seguiu um procedimento semelhante, sendo os candidatos contactados através do *LinkedIn*, do *Facebook* e do *Instagram*, e após o seu consentimento foi-lhes enviado o *link*, cujas respostas ficaram arquivadas no *Google forms*. Posteriormente, a base de dados foi transferida para um ficheiro Excel e depois da codificação das respostas foi exportada para o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), através do qual os dados quantitativos, provenientes das questões de resposta fechada dos recrutadores e dos candidatos, foram analisados.

É importante referir que antes da construção do questionário, os autores dos itens (Brandão et al., 2019; Paiva, 2013) foram contactados via *email*, através do qual foi pedida autorização para usar os itens no âmbito desta investigação, sendo a mesma concedida.

## CAPÍTULO 4

### APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

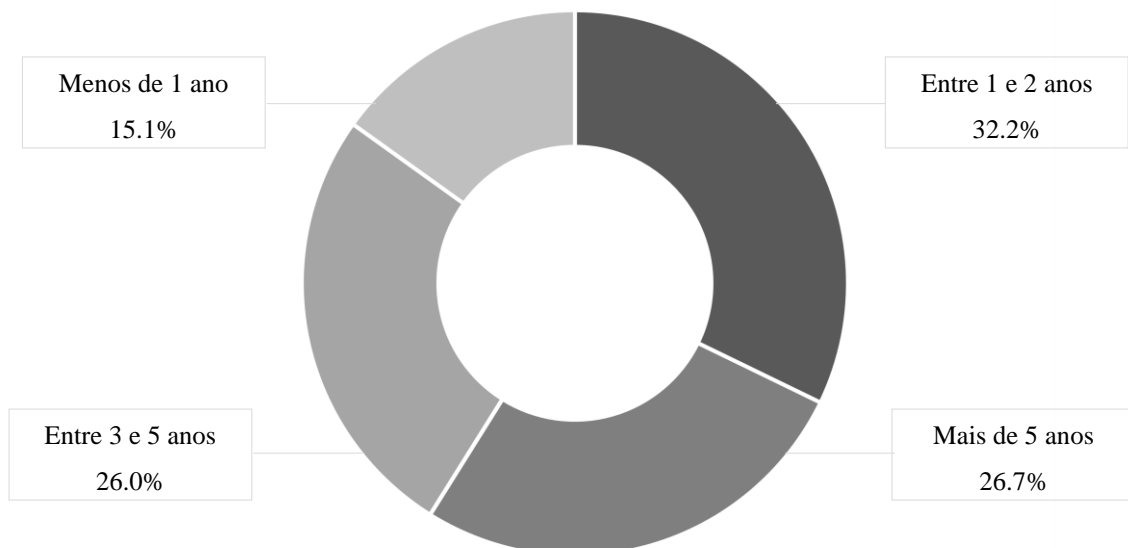
Com o objetivo de sistematizar a informação proveniente da análise dos dados considerou-se pertinente dividir a apresentação dos resultados em três partes. Assim, num primeiro ponto são expostos os dados referentes ao estudo realizado com os recrutadores, seguidamente apresentam-se as conclusões do estudo efetuado com os candidatos e, por último, a comparação das respostas dadas pelos participantes de ambos os grupos.

#### 4.1. Estudo realizado com os recrutadores

O estudo realizado com os recrutadores teve como objetivo conhecer a percepção dos mesmos sobre a utilização das RS como meio de recrutamento. Deste modo, começou por se perguntar desde quando utilizam as RS para publicitar oportunidades de emprego e verificou-se que 26.7% referiu mais de cinco anos (Figura 3).

#### Figura 3

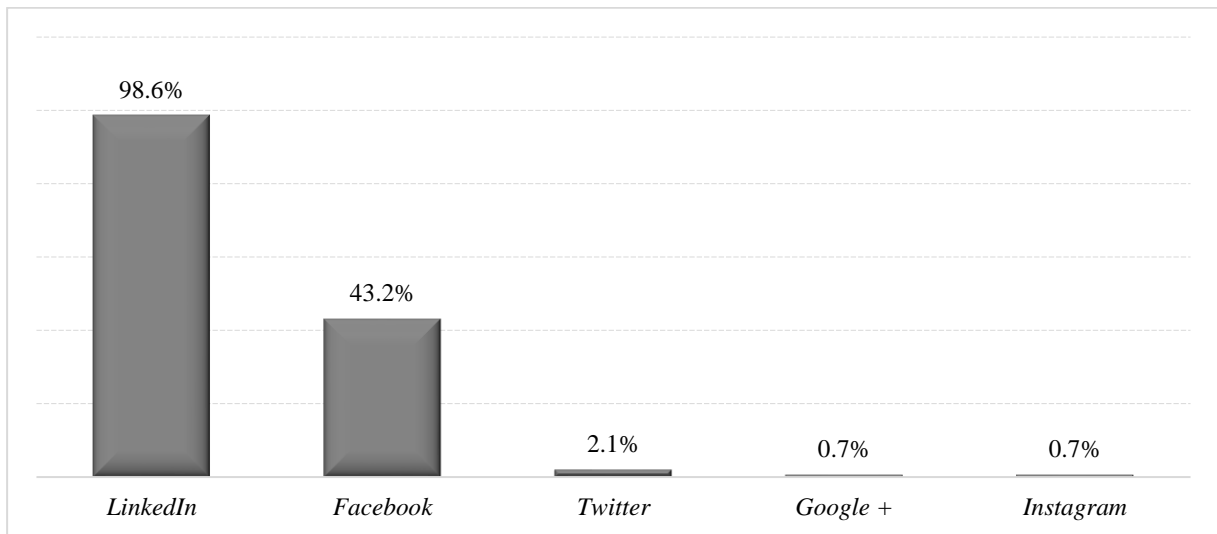
*Anos de experiência dos recrutadores a publicitar oportunidades de emprego através das RS*



Os recrutadores também foram questionados sobre a RS que mais utilizam e praticamente todos (98.6%) mencionaram o *LinkedIn* (Figura 4).

**Figura 4**

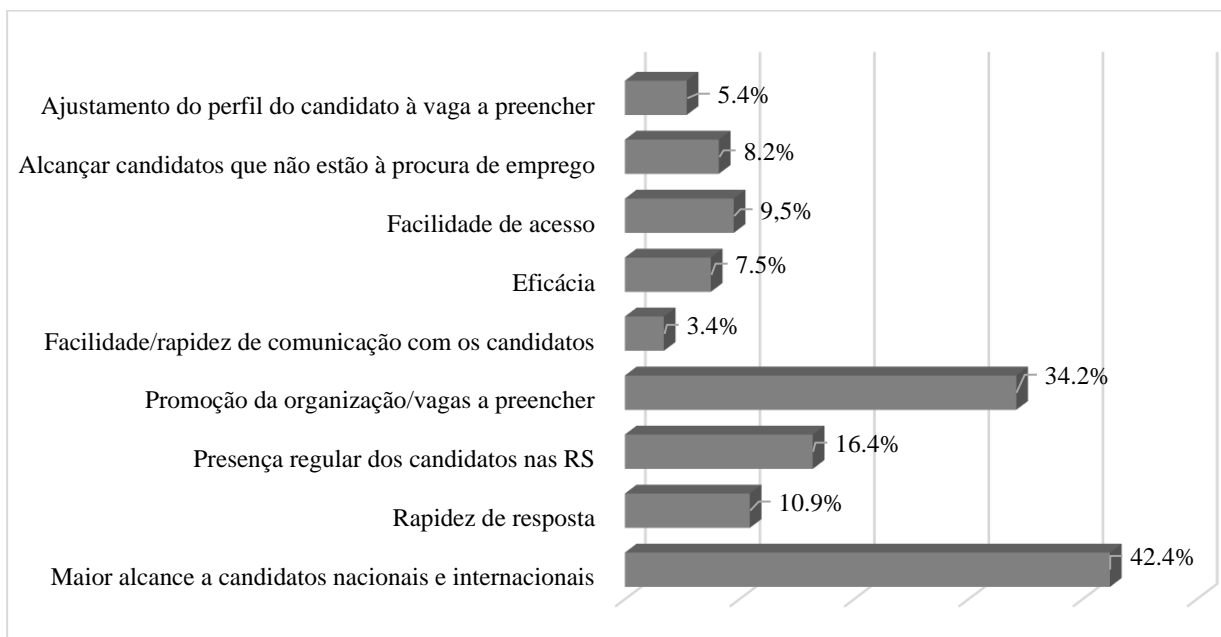
*Rede social que mais contribui para a eficácia do processo de recrutamento*



Através da análise de conteúdo da primeira pergunta aberta: “O que o motiva a utilizar as RS para difundir as ofertas de emprego?”, foi possível constatar que as respostas se agruparam nas nove categorias apresentadas na Figura 5.

**Figura 5**

*Motivos que levam os recrutadores a utilizar as redes sociais para difundir as ofertas de emprego*



Os resultados mostraram que o principal motivo pelo qual os recrutadores recorrem às RS prende-se com o facto de lhes permitir alcançar um maior número de candidatos tanto a nível nacional como internacional (42.4%), seguindo-se a promoção da organização e das vagas a preencher (34.2%). Os profissionais também referiam a presença regular dos candidatos nas RS (16.4%), a rapidez de resposta (10.9%), a facilidade de acesso (9.5%), o alcance de candidatos que não estão à procura de emprego (8.2%), a eficácia (7.5%), o ajustamento do perfil do candidato à vaga a preencher (5.4%) e a facilidade/rapidez de comunicação com os candidatos (3.4%). Estes resultados podem ser comprovados através das seguintes afirmações:

*“A abrangência é muito maior (...) grande parte dos candidatos utiliza ativamente as RS e por isso torna-se mais fácil chegar a mais pessoas, independentemente do local ou do país onde se encontram.”<sup>3</sup>*

*“(...) procurar ativos que, muitas vezes, nem têm intenção de mudar de emprego.”<sup>4</sup>*

*“Atualmente grande parte da população ativa utiliza as redes sociais e por isso torna-se mais fácil chegar a um maior número de pessoas, neste caso, possíveis candidatos. Além disso, o contacto é rápido e a troca de informação é instantânea.”<sup>5</sup>*

*“(...) é mais eficaz e chega a mais pessoas que os métodos tradicionais.”<sup>6</sup>*

*“(...) com uma publicação conseguimos chegar a um elevado número de pessoas, e assim encontrar o candidato ideal para ocupar o cargo em questão.”<sup>7</sup>*

*“(...) permite diminuir os tempos de resposta [e] nos dias de hoje as redes sociais são consultadas com muita regularidade.”<sup>8</sup>*

---

3 Recrutador 6  
4 Recrutador 93  
5 Recrutador 7  
6 Recrutador 19  
7 Recrutador 22  
8 Recrutador 39

*“(...) é um meio mais direto e presente na vida das pessoas. Muito mais facilmente de manhã vamos, por exemplo, ao Facebook, do que a um site de emprego.”<sup>9</sup>*

*“As redes sociais dão uma maior visibilidade à oferta de emprego e à empresa.”<sup>10</sup>*

*“(...) os jovens nem sempre procuram emprego nos sites de emprego (...) as redes sociais são um ótimo meio para chegar a mais candidatos.”<sup>11</sup>*

*“A informação circula mais facilmente (...) hoje as redes sociais são quase um novo meio de comunicação.”<sup>12</sup>*

*“Permite uma divulgação mais ampla da vaga e maior captação de candidatos interessados, aumentando assim a possibilidade de recrutar os profissionais mais adequados para a função.”<sup>13</sup>*

Procurou-se, ainda, saber com que frequência os recrutadores utilizam a RS que mencionaram na Figura 4, para motivos específicos, e verificou-se que quase três quartos destes profissionais a utiliza sempre que pretende divulgar as vagas de emprego (71.9%). Constatou-se, ainda, que mais de metade recorre sempre às RS para diversificar os canais de recrutamento (66.4%), para entrar em contacto com os candidatos (58.2%), para divulgar a empresa (54.8%) e para recolher CV's (52.1%). Por outro lado, 69.2% dos inquiridos referiu que nunca recorre às RS para fazer *networking* (Tabela 3).

---

<sup>9</sup> Recrutador 45

<sup>10</sup> Recrutador 63

<sup>11</sup> Recrutador 83

<sup>12</sup> Recrutador 133

<sup>13</sup> Recrutador 140

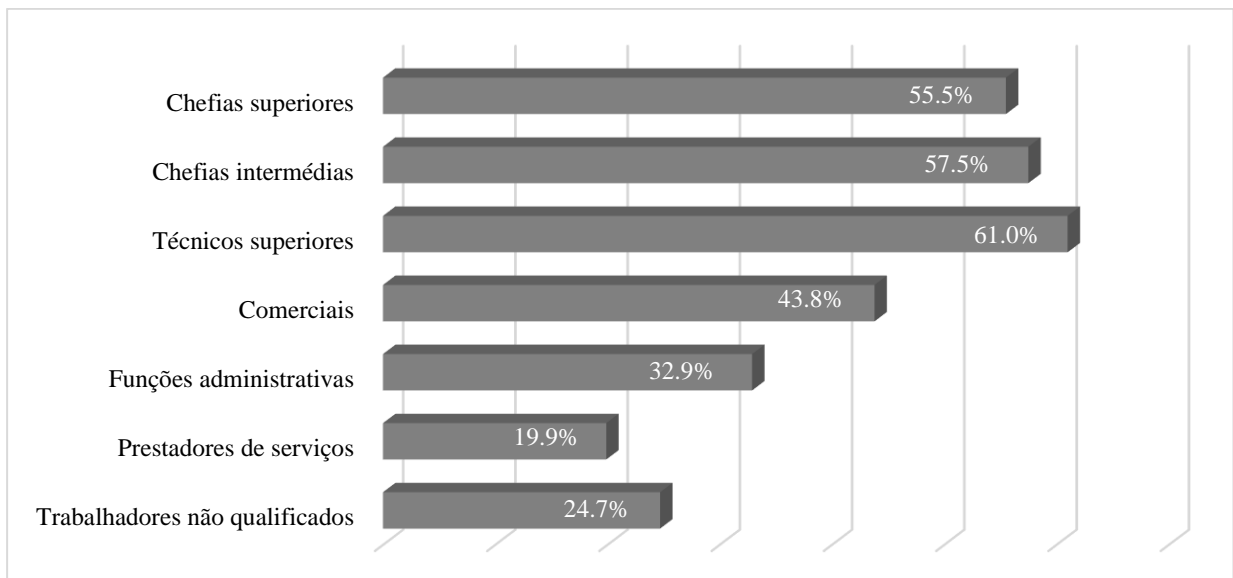
**Tabela 3***Frequência com que os recrutadores utilizam as redes sociais para motivos específicos*

	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>50% das vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>
Recolha de CV's	8.2%	8.9%	10.3%	20.5%	52.1%
Recolha de informação sobre os candidatos	15.1%	7.5%	11.6%	22.6%	43.2%
Divulgação da vaga de emprego	0.7%	2.1%	7.5%	17.8%	71.9%
Divulgação da empresa	13.7%	8.2%	11.0%	12.3%	54.8%
Contacto com os candidatos	6.2%	4.8%	11.6%	19.2%	58.2%
Diversificação dos canais de recrutamento	2.1%	2.7%	10.3%	18.5%	66.4%
<i>Networking</i>	69.2%	2.1%	7.5%	7.5%	13.7%

Os entrevistados referiram, ainda, que a maioria dos candidatos (68.5%) que recrutam através das RS têm idades compreendidas entre os 30 e os 49 anos e que as funções com maior procura (Figura 6) são as de técnico(a) superior (61.0%), chefia intermédia (57.5%) e chefia superior (55.5%).

### Figura 6

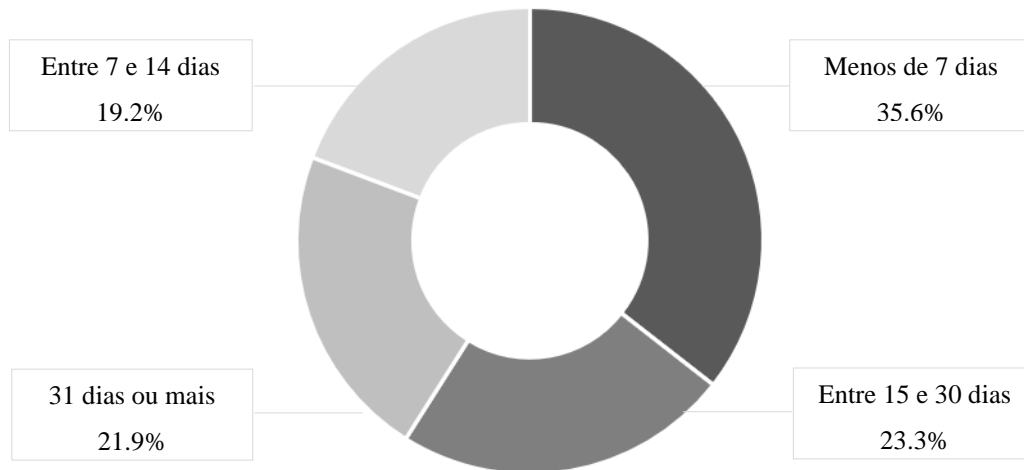
*Funções com maior procura nas redes sociais*



Também se apurou que 35.6% dos processos de recrutamento efetuados pelos participantes no nosso estudo demora em média menos de sete dias, apesar de terem referido que o tempo pode variar de acordo com a função para a qual estão a recrutar (Figura 7).

**Figura 7**

*Tempo de resposta dos processos de recrutamento realizados através das RS*

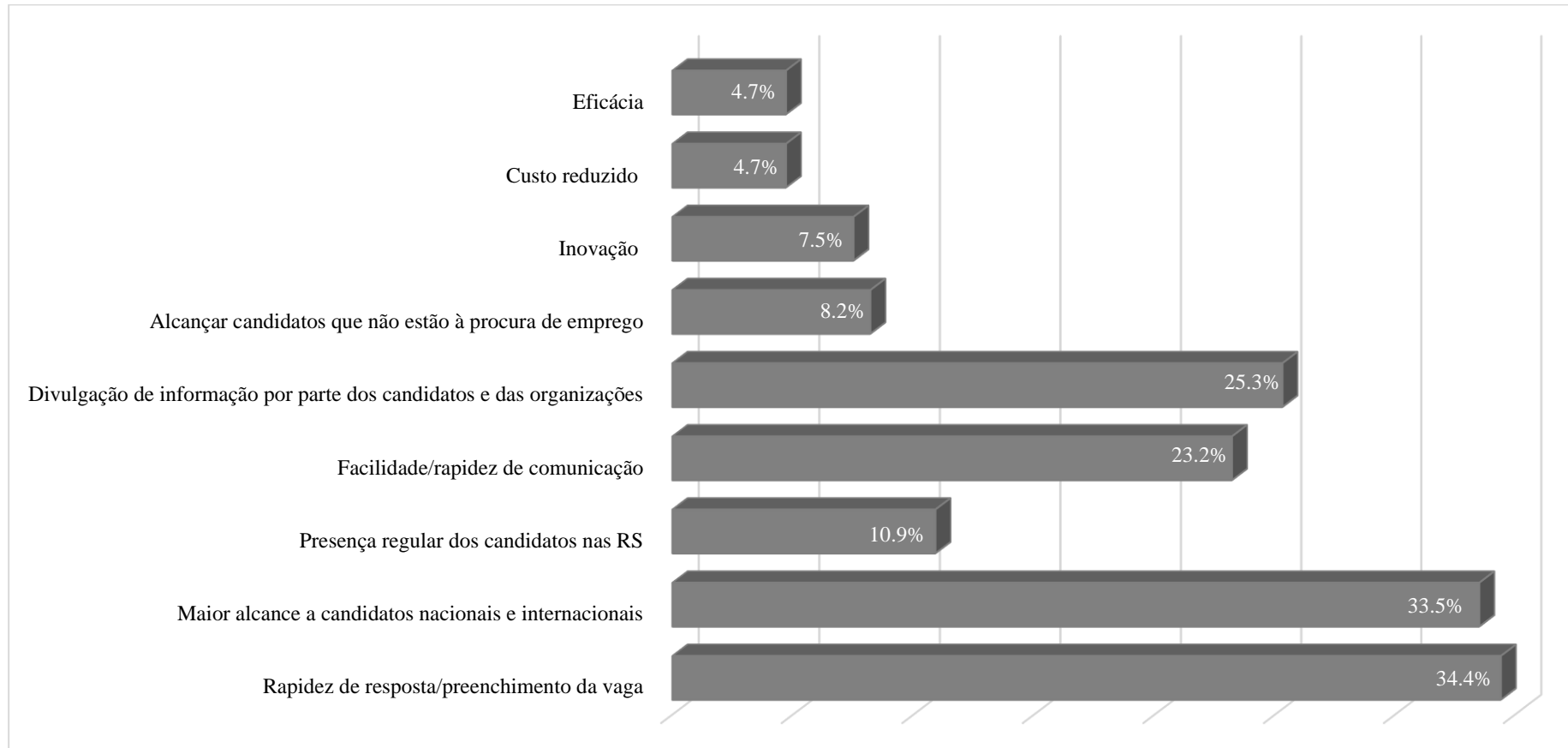


Posteriormente, procurou-se saber a opinião dos recrutadores sobre a melhor forma de realizar o processo de recrutamento e foi possível apurar que 56.2% mencionou as RS, 19.9% referiu os meios convencionais e 24.0% considera que o ideal é conciliar ambos os métodos. Não obstante estes resultados, verificou-se que 84.9% dos participantes considera que quando o candidato comunica através das RS tem mais sucesso na procura de emprego. Verificou-se, ainda, que 67.8% dos inquiridos acredita que o facto dos candidatos serem recrutados através das RS não significa que se mantenham mais tempo na organização.

Perante estas respostas, considerou-se relevante conhecer a perceção dos participantes sobre as vantagens das RS, face aos outros meios de recrutamento (Figura 8) e verificou-se que as respostas dadas são muito semelhantes às apresentadas na Figura 5 - *Motivos que levam os recrutadores a utilizar as RS para difundir as ofertas de emprego*.

**Figura 8**

*Percepção dos recrutadores sobre as vantagens da utilização das redes sociais face aos outros meios de recrutamento*



Nesta questão foi possível apurar que 34.4% dos recrutadores consideram que a maior vantagem se prende com a rapidez de resposta e o consequente preenchimento da vaga, seguindo-se o maior alcance a candidatos nacionais e internacionais, mencionado por 33.5% dos participantes. As respostas apresentadas na Figura 8 ficam evidentes nos testemunhos que seguidamente se transcrevem.

*“(..). aumenta a probabilidade de chegar a candidatos internacionais, uma vez que a grande maioria não utiliza plataformas portuguesas para pesquisar novas oportunidades de emprego (...) além de alcançar um maior número de candidatos é uma ferramenta com custos muito reduzidos (...) acaba por ser uma forma de promover mais rapidamente a vaga e a empresa.”<sup>14</sup>*

*“(..). através das redes sociais a comunicação é mais rápida [e] o contacto é mais imediato.”<sup>15</sup>*

*“Hoje em dia, independentemente da faixa etária, toda a gente tem pelo menos uma conta nas redes sociais [e] como as redes já fazem parte da vida das pessoas, o acesso às mesmas é feito com grande regularidade.”<sup>16</sup>*

*“As pessoas estão cada vez mais atentas ao recrutamento através das redes sociais (...) e consegue-se chegar a candidatos que não se encontram ativamente à procura de emprego.”<sup>17</sup>*

*“É um meio que permite partilhar informação rapidamente [e] as pessoas consultam muito mais vezes o feed do Facebook ou do Instagram do que os sites de emprego. Enquanto recrutadora posso dizer que me ajuda a acelerar o processo de recrutamento e assim apresentar mais candidatos.”<sup>18</sup>*

---

<sup>14</sup> Recrutador 8

<sup>15</sup> Recrutador 16

<sup>16</sup> Recrutador 19

<sup>17</sup> Recrutador 25

<sup>18</sup> Recrutador 45

*“(...) podemos chegar a mais candidatos [porque] facilmente as pessoas partilham a vaga com um conhecido ou em grupos em que possa haver alguém interessado.”<sup>19</sup>*

*“Consigo fazer uma melhor triagem [e] ter uma percepção mais completa do tipo de candidato quando vejo as suas publicações.”<sup>20</sup>*

*“(...) nas redes sociais existem mais informações sobre os candidatos, incluindo recomendações de outros profissionais.”<sup>21</sup>*

*“(...) permitem divulgar a vaga de emprego e promover a organização de forma inovadora e a um custo reduzido.”<sup>22</sup>*

*“(...) através dos perfis públicos obtenho mais informações sobre os candidatos (...) quando vejo como agem e comunicam socialmente, consigo perceber se coincide com o que aparentam ser no CV.”<sup>23</sup>*

*“Em redes sociais como o LinkedIn consigo analisar os perfis e contactar potenciais candidatos, tornando o processo de recrutamento e seleção muito mais rápido e eficaz.”<sup>24</sup>*

Face ao exposto, pretendeu-se conhecer com que frequência os profissionais recorrem às RS para facilitar o seu trabalho durante o processo de recrutamento (Tabela 4) e verificou-se que 76.0% dos recrutadores consideram que as mesmas quebram as barreiras geográficas e lhes facilitam o acesso à informação devido à rapidez com que entram em contacto com os candidatos (75.3%) e conseguem fazer pesquisas mais específicas (74.0%). Houve, ainda, quem referisse que usa sempre as RS para diversificar os canais de recrutamento (73.3%) e para recolher referências para futuros processos de R&S (60.3%), a custos reduzidos (69.2%). Além disso, facilita a interação entre os candidatos e a organização (58.2%) e permite fazer uma procura adequada para qualquer tipo de função (56.2%).

---

<sup>19</sup> Recrutador 51

<sup>20</sup> Recrutador 62

<sup>21</sup> Recrutador 78

<sup>22</sup> Recrutador 107

<sup>23</sup> Recrutador 117

<sup>24</sup> Recrutador 124

**Tabela 4**

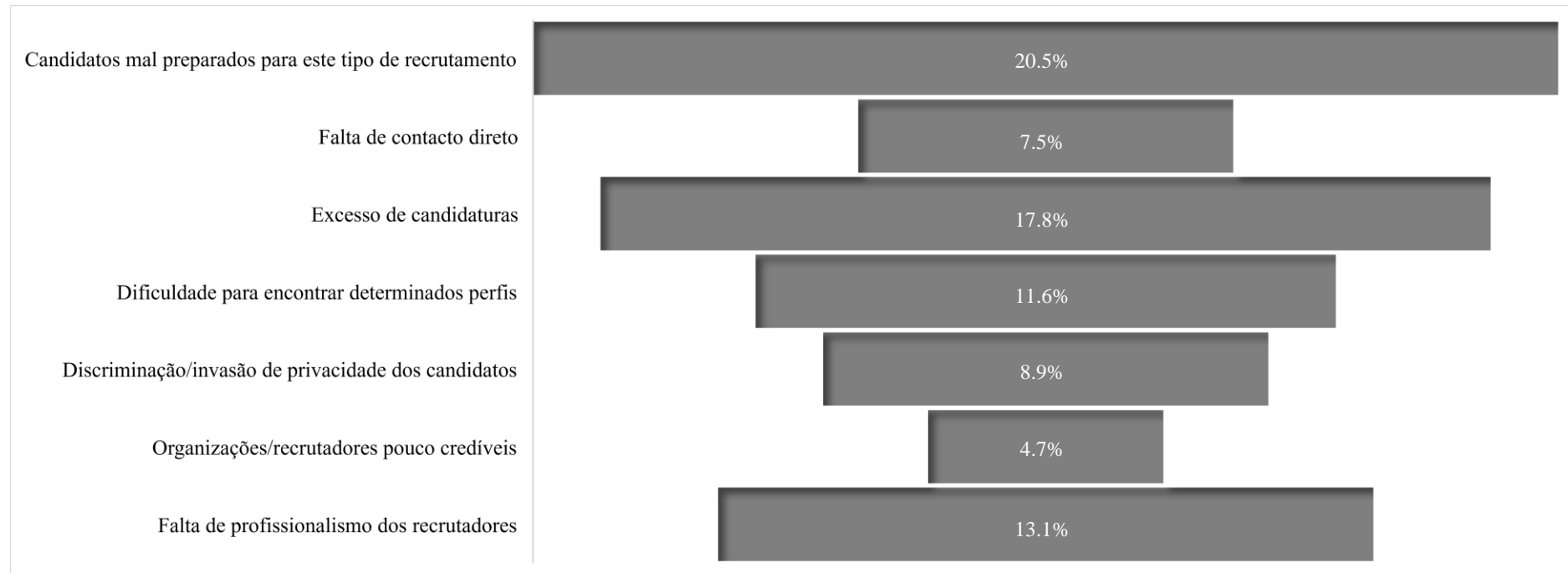
*Frequência com que os recrutadores utilizam as redes sociais para facilitar o seu trabalho durante o processo de recrutamento*

	<b>Nunca</b>	<b>Raramente</b>	<b>50% das vezes</b>	<b>Frequentemente</b>	<b>Sempre</b>
Acesso rápido e facilitado à informação	1.4%	2.1%	2.7%	18.5%	75.3%
Recolher informação aprofundada sobre os candidatos	2.7%	13.7%	25.3%	34.9%	23.3%
Maior interação entre os candidatos e a organização	0.0%	4.8%	15.1%	21.9%	58.2%
Quebrar barreiras geográficas	1.4%	2.1%	7.5%	13.0%	76.0%
Reduzir custos	2.1%	4.8%	8.2%	15.8%	69.2%
Realizar pesquisas mais específicas	0.0%	5.5%	5.5%	15.1%	74.0%
Procurar candidatos para qualquer tipo de função	0.7%	7.5%	17.8%	17.8%	56.2%
Diversificar os canais de recrutamento	0.0%	2.1%	3.4%	21.2%	73.3%
Recolher referência para futuros processos de recrutamento	0.7%	6.8%	8.9%	23.3%	60.3%

Também se procurou apurar a percepção dos recrutadores sobre as desvantagens da utilização das RS quando comparadas com outros meios de recrutamento e obtiveram-se as sete categorias de respostas apresentadas na Figura 9.

**Figura 9**

*Perceção dos recrutadores sobre as desvantagens das redes sociais face aos outros meios de recrutamento*



A análise da terceira pergunta aberta revelou que 20.5% dos recrutadores considera que a principal desvantagem se prende com a falta de preparação dos candidatos para este tipo de recrutamento, seguindo-se o excesso de candidaturas (17.8%) e a falta de profissionalismo dos recrutadores, no que se refere à falta de respostas e à criação de falsas expectativas (13.1%). A dificuldade para encontrar determinados perfis (11.6%), a discriminação dos candidatos devido à invasão dos seus perfis em RS de carácter mais informal, através das quais os recrutadores têm acesso a informações que normalmente não teriam (8.9%), a falta de contacto direto (7.5%) e a existência de organizações e/ou recrutadores pouco credíveis (4.7%) foram outras das desvantagens mencionadas pelos participantes. Estes resultados podem ser corroborados através dos seguintes depoimentos:

*“Os candidatos respondem sem ter grande cuidado (...) e respondem a tudo, muitas das vezes sem lerem a totalidade do anúncio. A meu ver não estão preparadas para este tipo de recrutamento e por isso nem sempre se consegue chegar aos melhores candidatos.”<sup>25</sup>*

*“(...) há sempre quem leia apenas o título do anúncio e envia logo o CV (...) nem se preocupam em saber se preenchem os requisitos necessários para poder concorrer à função para a qual estamos a recrutar.”<sup>26</sup>*

*“(...) por vezes podem ser criadas falsas expectativas [e] prejudicar a imagem da empresa e a veracidade sobre as informações transmitidas.”<sup>27</sup>*

*“(...) não é adequado para todo o tipo de perfis, como por exemplo, pintores ou mecânicos [porque estes] candidatos nem sempre têm conhecimentos informáticos, nem acesso às redes sociais.”<sup>28</sup>*

*“Eu apenas utilizo o LinkedIn, porque considero que consultar a informação publicada nas redes sociais privadas é invasão de privacidade (...) podemos criar uma ideia errada sobre os candidatos e prejudicar a sua candidatura.”<sup>29</sup>*

---

<sup>25</sup> Recrutador 1

<sup>26</sup> Recrutador 51

<sup>27</sup> Recrutador 36

<sup>28</sup> Recrutador 12

<sup>29</sup> Recrutador 25

*“(...) a linha que separa a vida pessoal da vida profissional por vezes é muito ténue, o que pode comprometer a candidatura [e] banalizar a formalidade inerente ao processo de recrutamento.”<sup>30</sup>*

*“(...) devido à facilidade de acesso (...) há sempre quem leia apenas o título e envie o CV, o que dificulta a triagem de candidatos válidos.”<sup>31</sup>*

*“A falta de contacto pessoal impede a leitura do candidato e a interação com o mesmo.”<sup>32</sup>*

*“(...) gera desconfiança relativamente à veracidade das propostas.”<sup>33</sup>*

*“(...) o excesso de candidaturas dificulta a comunicação com os candidatos, o que pode descredibilizar todo o processo de recrutamento.”<sup>34</sup>*

*“Por vezes temos que lidar com comentários negativos [porque] existem muitos candidatos que esperam ser entrevistados mesmo que o seu perfil não corresponda à vaga publicitada.”<sup>35</sup>*

Por fim, os recrutadores foram questionados sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS no ajustamento da pessoa à função para a qual foram recrutadas e obtiveram-se as seguintes respostas:

*“Poderá dificultar o ajustamento da pessoa à função, porque como não dão a cara, as pessoas têm tendência a candidatar-se sem verificar se cumprem os requisitos.”<sup>36</sup>*

---

<sup>30</sup> Recrutador 38

<sup>31</sup> Recrutador 51

<sup>32</sup> Recrutador 72

<sup>33</sup> Recrutador 82

<sup>34</sup> Recrutador 123

<sup>35</sup> Recrutador 145

<sup>36</sup> Recrutador 2

*“(...) o uso de keywords para filtrar os candidatos ajuda a alinhar os perfis às características da função.”<sup>37</sup>*

*“É extremamente eficaz na medida em que não nos restringe apenas às candidaturas espontâneas (...) o LinkedIn permite difundir o anúncio a um público específico, interessado e atento a oportunidades de trabalho. Para cargos de natureza mais técnica ou para quadros superiores é o meio mais direto e eficaz (...) posso afirmar que hoje em dia 90% dos quadros médios e superiores são recrutados diretamente pelo LinkedIn.”<sup>38</sup>*

*“(...) o LinkedIn é bastante eficaz, porque além de facilitar a conversa com o candidato permite expor com clareza as características do perfil pretendido.”<sup>39</sup>*

*“O recrutamento digital é uma realidade (...) permite medir as competências técnicas que melhor se ajustam à função a desempenhar.”<sup>40</sup>*

*“O recrutamento através das redes sociais não determina o ajustamento da pessoa à função, mas serve para entrar em contacto com o candidato interessado e para fazer uma primeira triagem para perceber se a pessoa preenche determinados requisitos como, por exemplo, a formação, a experiência ou o conhecimento de idiomas (...) esse ajustamento é avaliado posteriormente, através de um processo seletivo completo, que engloba entrevistas, dinâmica de grupo e testes (...).”<sup>41</sup>*

Os resultados obtidos demonstram que, de um modo geral, os recrutadores consideram que as RS constituem uma mais-valia para o sucesso do processo de R&S.

#### **4.2. Estudo realizado com os candidatos**

O estudo realizado com os candidatos começou por apurar com que frequência utilizam as RS e constatou-se que 96.6% acede às mesmas todos os dias e apenas 1.0% mencionou

---

<sup>37</sup> Recrutador 24

<sup>38</sup> Recrutador 29

<sup>39</sup> Recrutador 51

<sup>40</sup> Recrutador 114

<sup>41</sup> Recrutador 140

menos de uma vez por mês. Face a esta informação, considerou-se relevante conhecer a RS a que os candidatos mais acedem (Tabela 5) e verificou-se que 57.8% referiu que utiliza o *LinkedIn* todos os dias, seguindo-se o *Facebook* (53.4%) e o *Instagram* (7.5%). Importa referir, que o grupo de candidatos foi composto por pessoas que estão ou estiveram envolvidos, nos últimos seis meses, num processo de recrutamento através das RS.

**Tabela 5**

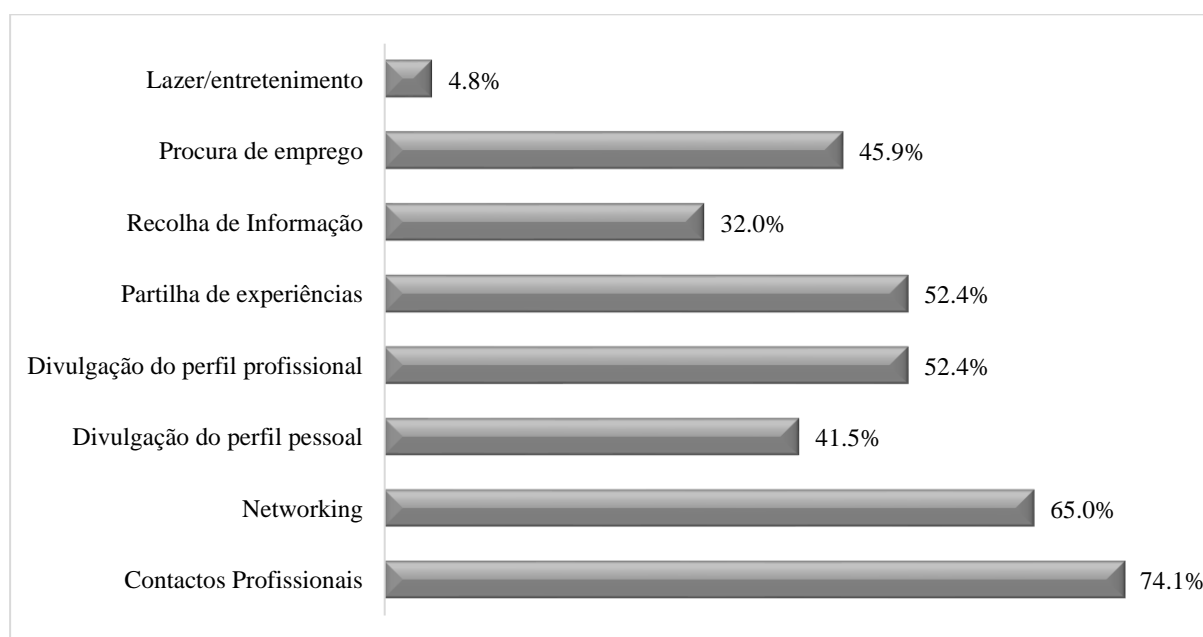
*Frequência com que os candidatos utilizam as redes sociais*

	Todos os dias	2 a 3 vezes por semana	1 vez por semana	1 a 2 vezes por mês	Menos de 1 vez por mês
<i>LinkedIn</i>	57.8%	7.5%	5.4%	4.8%	24.5%
<i>Facebook</i>	53.4%	10.2%	9.5%	6.8%	20.1%
<i>Twitter</i>	6.1%	5.1%	10.5%	11.2%	67.0%
<i>Google +</i>	3.1%	7.5%	16.7%	24.8%	48.0%
<i>Instagram</i>	7.5%	10.9%	21.1%	14.6%	45.9%
<i>Youtube</i>	0.3%	7.1%	16.3%	25.2%	51.0%

Além disso, pretendeu-se averiguar com que objetivo os candidatos acedem à RS que mencionaram na pergunta anterior, como sendo a que utilizam todos os dias, e apurou-se que 74.1% referiu os contactos profissionais e 65.0% o *networking* (Figura 10).

**Figura 10**

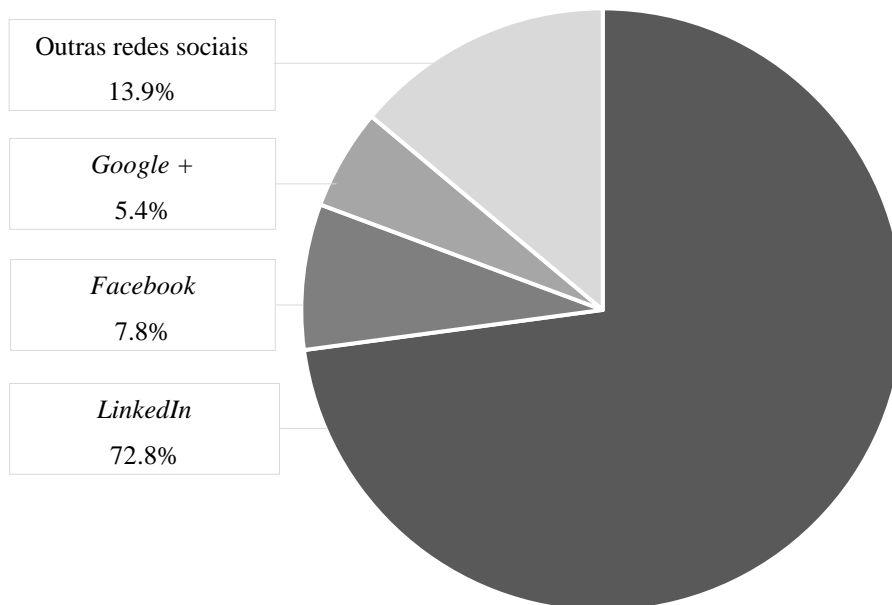
*Objetivos com que os candidatos utilizam as redes sociais*



Os candidatos foram questionados sobre o modo como tinham sido recrutados e 69.0% referiu que foi através de uma candidatura espontânea; por outro lado, 31.0% mencionaram que foram contactados por um recrutador através das RS. Também se procurou saber através de que RS foi feito o recrutamento e a maior parte (72.8%) respondeu que foi pelo *LinkedIn* (Figura 11). A categoria “Outras redes sociais” inclui o *Instagram*, o *Twitter* e o *Youtube*.

**Figura 11**

*Rede social onde foi realizado o processo de recrutamento*

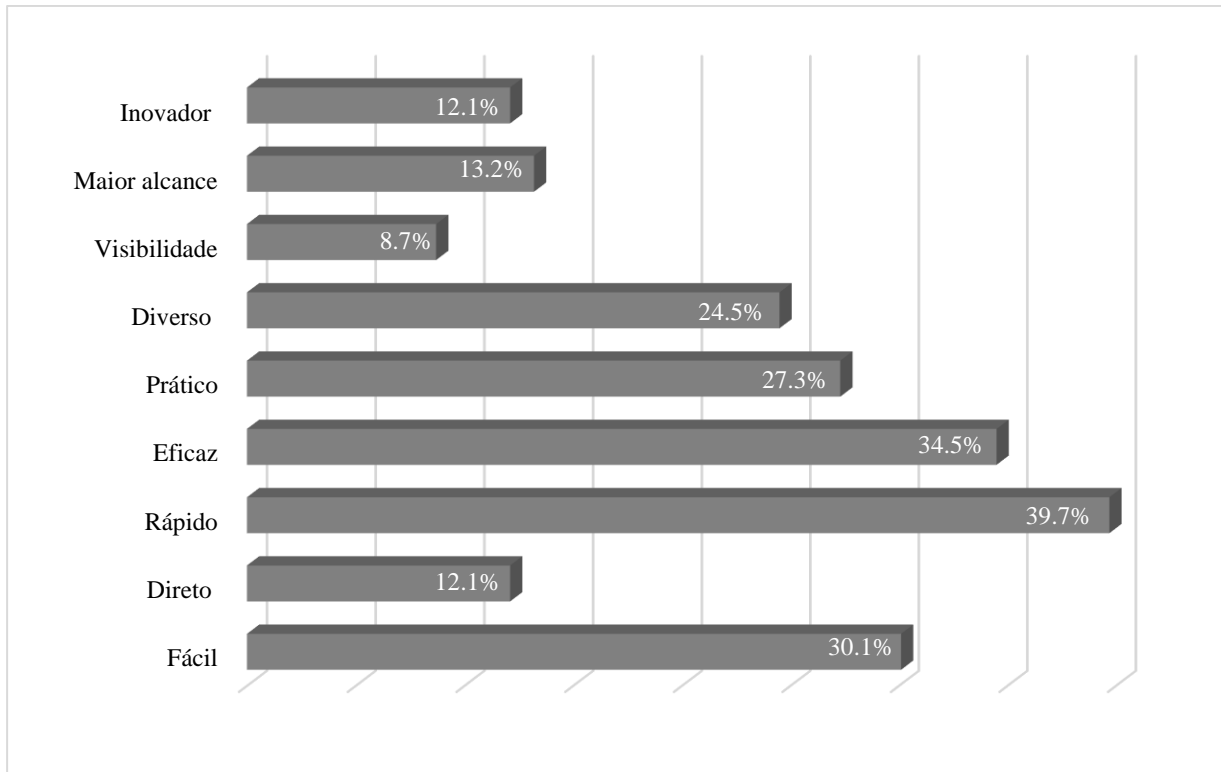


Relativamente ao tempo de resposta, 44.2% dos candidatos mencionou que demorou menos de uma semana até saber se tinha ficado com a vaga, 37.1% referiu entre uma e quatro semanas, 15.3% mais de um mês e 3.4% declarou não ter obtido qualquer resposta. Quando questionados sobre se foram selecionados para a vaga, 51.4% respondeu afirmativamente.

Perante o exposto, pretendeu-se saber a opinião dos candidatos sobre o processo de recrutamento através das RS, nomeadamente as suas vantagens e desvantagens. Deste modo, verificou-se que os participantes mencionaram a rapidez (39.7%) e a eficácia (34.5%) como sendo as principais vantagens (Figura 12).

**Figura 12**

*Perceção dos candidatos sobre as vantagens da utilização das redes sociais face a outros meios de recrutamento*



Estas respostas puderam ser validadas através das seguintes declarações:

*“É mais rápido e acessível, porque consigo ver em que estado se encontra a minha candidatura.”<sup>42</sup>*

*“(...) a oportunidade de emprego surge praticamente em tempo real, o que permite ao candidato conhecer o resultado da sua candidatura mais rapidamente.”<sup>43</sup>*

*“(...) é muito fácil de utilizar, porque me permite aceder a várias vagas na mesma rede social, comparar o perfil desejado pela empresa com as minhas competências e ainda aceder facilmente ao perfil da empresa e dos atuais colaboradores.”<sup>44</sup>*

<sup>42</sup> Candidato 27

<sup>43</sup> Candidato 252

<sup>44</sup> Candidato 240

*“(...) em tempos de pandemia, foi uma mais-valia, uma vez que evitou deslocações desnecessárias e tornou o processo de recrutamento muito mais prático.”<sup>45</sup>*

*“(...) o recrutamento através das redes sociais é muito positivo e ajustado face à nova realidade pandémica, pois torna o processo bastante prático e eficaz.”<sup>46</sup>*

*“(...) facilita o contacto com os recrutadores para obter mais informações [e] além disso a diversidade de ofertas é muito maior.”<sup>47</sup>*

*“É uma mais-valia em contexto profissional [porque] a relação entre o empregador e o empregado torna-se mais estreita e direta.”<sup>48</sup>*

*“Tendo em conta que vivemos num mundo cada vez mais digital, sem dúvida que as redes sociais se tornaram numa ferramenta imprescindível.”<sup>49</sup>*

*“(...) a facilidade de acesso ao nosso percurso profissional faz com que sejamos contactados por mais recrutadores.”<sup>50</sup>*

Por último, procurou-se conhecer a opinião dos candidatos sobre as desvantagens do processo de recrutamento através das RS (Figura 13) verificou-se que as categorias mais referidas foram a falta de *feedback* construtivo (58.7%), a falta de profissionalismo por parte dos recrutadores no que diz respeito à ausência de respostas (55.5%) e a falta de privacidade, que pode originar algum tipo de discriminação com base nas postagens dos candidatos nas suas RS de natureza mais pessoal (35.6%).

---

<sup>45</sup> Candidato 186

<sup>46</sup> Candidato 122

<sup>47</sup> Candidato 19

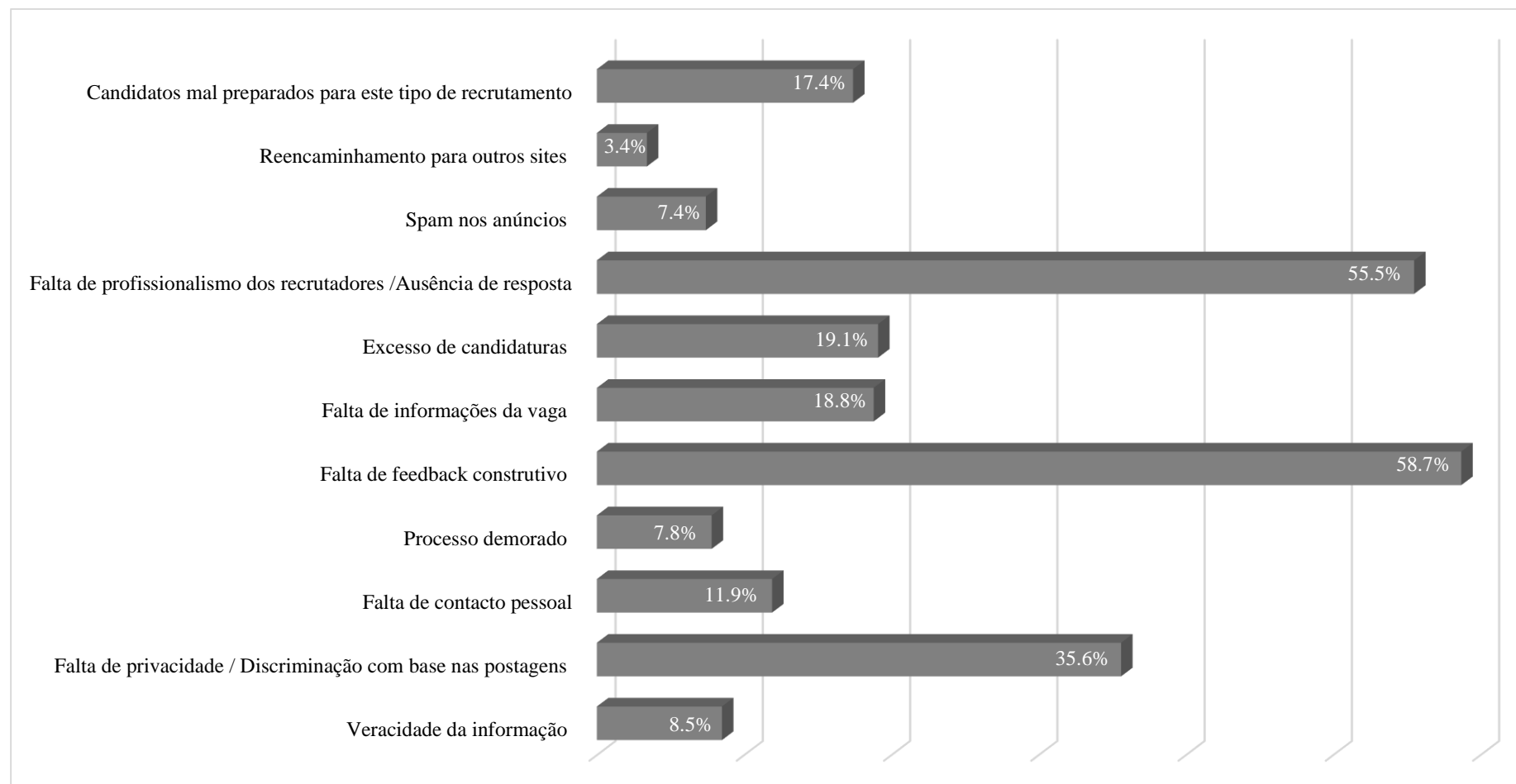
<sup>48</sup> Candidato 13

<sup>49</sup> Candidato 107

<sup>50</sup> Candidato 191

**Figura 13**

*Perceção dos candidatos sobre as desvantagens da utilização das redes sociais face a outros meios de recrutamento*



As citações que se seguem permitem confirmar as categorias mencionadas na Figura 13.

*“(...) as respostas negativas são muito vagas e o candidato fica sem saber, concretamente, o motivo porque não foi selecionado e o que pode fazer para melhorar em futuros processos de recrutamento.”<sup>51</sup>*

*“(...) na maioria dos casos, nem sequer é dado feedback sobre o resultado da candidatura.”<sup>52</sup>*

*“É impessoal (...) não existe contacto face-a-face entre o candidato e o recrutador [e] este contacto é um grande contributo para persuadir alguém (...) online torna-se mais difícil e complicado.”<sup>53</sup>*

*“O processo é muito demorado e muitas das vezes as empresas/recrutadores não nos dão qualquer resposta, o que revela uma enorme falta de profissionalismo.”<sup>54</sup>*

*“Considero que o feedback é fraco e demasiado demorado. Na minha opinião, as redes sociais deveriam servir para facilitar o contacto entre o recrutador e o candidato (...) algumas demoras não se justificam.”<sup>55</sup>*

*“No LinkedIn recebo frequentemente propostas de emprego fora da minha área, sem que eu solicite qualquer contacto por parte dessas empresas.”<sup>56</sup>*

*“(...) os recrutadores procuram informação em todas as redes sociais e cada rede social tem as suas próprias características e conteúdos (...) por exemplo, no Facebook é comum encontrar fotos de momentos mais descontraídos dos candidatos e isso pode prejudicar a avaliação.”<sup>57</sup>*

---

<sup>51</sup> Candidato 145

<sup>52</sup> Candidato 183

<sup>53</sup> Candidato 127

<sup>54</sup> Candidato 150

<sup>55</sup> Candidato 28

<sup>56</sup> Candidato 50

<sup>57</sup> Candidato 56

*“Existe muito spam nos anúncios de oferta de emprego o que leva a uma grande perda de tempo.”<sup>58</sup>*

*“Na verdade, sinto que não nos destacamos e parece que a nossa candidatura é só mais uma no meio de milhares.”<sup>59</sup>*

*“(…) perda de noção do processo por inteiro devido à falta de informação e transparência no que diz respeito ao período em que é suposto receber resposta.”<sup>60</sup>*

*“Apesar das redes sociais serem muito utilizadas pelos candidatos, eles [candidatos] ainda não se encontram bem preparados para este tipo de recrutamento.”<sup>61</sup>*

*“(…) possibilidade de discriminar um candidato com base nas suas postagens.”<sup>62</sup>*

*“Os problemas que encontro estão sempre relacionados com o facto de a empresa não disponibilizar a candidatura diretamente naquela rede social, sendo que muitas vezes sou reencaminhado para outros sites que não funcionam devidamente ou onde sou obrigado a fornecer os meus dados pessoais para me poder inscrever, o que me obriga a confiar em plataformas/sites desconhecidos.”<sup>63</sup>*

Não obstante, as desvantagens mencionadas pelos candidatos, mais de um terço dos participantes considera que o processo de recrutamento através das RS é eficaz.

#### **4.3. Estudo comparativo: recrutadores *versus* candidatos**

Com o objetivo de complementar os dois estudos anteriores e validar estatisticamente as hipóteses formuladas, foram realizadas análises de regressão para avaliar o impacto das RS [variável independente (VI)] na eficácia do processo de recrutamento [variável dependente (VD)] e para identificar a RS (VI) que melhor prediz essa eficácia (VD). Posteriormente, as respostas dos recrutadores e dos candidatos relativamente às vantagens, desvantagens e eficácia

---

<sup>58</sup> Candidato 103

<sup>59</sup> Candidato 198

<sup>60</sup> Candidato 164

<sup>61</sup> Candidato 156

<sup>62</sup> Candidato 37

<sup>63</sup> Candidato 153

do processo de recrutamento através das RS foram comparadas. Para o efeito foram utilizados testes *t-student* para amostras independentes, uma vez que a comparação ocorreu sempre entre o grupo constituído pelos recrutadores e o grupo composto pelos candidatos.

Tendo por base a revisão de literatura (*e.g.*, Aguado et al., 2019; Brişcariu, 2019; Koch et al., 2018; Moon et al., 2021) foram formulados os seguintes itens: (i) o processo de recrutamento realizado através das RS é eficaz; (ii) o *LinkedIn* é a RS que melhor prediz da eficácia do processo de recrutamento; (iii) o processo de recrutamento realizado através das RS tem vantagens face aos outros meios de recrutamento; (iv) o processo de recrutamento realizado através das RS tem desvantagens face aos outros meios de recrutamento. As respostas foram dadas numa escala tipo *Likert* que oscila entre 1 = Discordo totalmente e 7 = Concordo totalmente, consoante o grau de concordância dos recrutadores e dos candidatos com cada uma das afirmações.

Para avaliar o impacto das RS na eficácia do processo de recrutamento foi realizada uma análise de regressão múltipla, pelo método *Enter*, cujos resultados revelaram que o modelo é linear e estatisticamente significativo [ $F_{(1,438)} = 5.807$   $p < 0.001$ ] e que as RS explicam 1.1% da eficácia do processo de recrutamento ( $\beta = 0.114$ ; **Hipótese 1**).

Pretendeu-se, ainda, identificar a RS que melhor explica a eficácia do processo de recrutamento (VD) e após a confirmação da linearidade do modelo [ $F_{(4,435)} = 6.036$ ,  $p < 0.001$ ], verificou-se que apesar de todas as RS (VI's) terem um impacto significativo, o *LinkedIn* é a RS que mais contribui para essa eficácia ( $\beta = 0.490$ ; **Hipótese 2**), pois explica 8.5% da sua variação (Tabela 6).

**Tabela 6**

*Influência das redes sociais na eficácia do processo de recrutamento*

Variáveis explicativas	Eficácia do processo de recrutamento ( $\beta$ )	R <sup>2</sup> Semiparcial (%)
<i>LinkedIn</i>	0.490**	8.58
<i>Facebook</i>	0.248**	2.62
<i>Google +</i>	0.199*	1.56
Outras redes sociais	0.367**	4.97
R <sup>2</sup> ajustado	0.044	
$F_{(4,435)}$	6.036**	

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$

Seguidamente, as respostas obtidas nos itens referentes às vantagens (**Hipótese 3**), às desvantagens (**Hipótese 4**), e à eficácia do processo de recrutamento através das RS (**Hipótese**

5), foram comparadas em função do grupo a que os participantes pertencem e obtiveram-se os resultados que se apresentam na Tabela 7.

**Tabela 7**

*Perceção sobre a eficácia, as vantagens e as desvantagens do processo de recrutamento através das redes sociais em função do grupo a que os participantes pertencem*

	Recrutadores		Candidatos		<i>t-test</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Vantagens	4.21	1.76	3.68	2.00	2.708	<b>0.007*</b>
Desvantagens	3.21	1.27	3.34	1.64	- 0.890	0.374
Eficácia	5.95	0.35	3.51	0.50	7.230	<b>0.001**</b>

Nota: \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.001$

Os resultados decorrentes da comparação de médias revelam que existem diferenças estatisticamente significativas no que diz respeito à perceção sobre as vantagens da utilização das RS face aos outros meios de recrutamento [ $t_{(438)} = 2.708$ ,  $p < 0.05$ ] e sobre a eficácia do processo de recrutamento realizado através das RS [ $t_{(438)} = 7.230$ ,  $p < 0.001$ ] em função do grupo a que os participantes pertencem, com os recrutadores a apresentarem valores médios superiores em relação aos candidatos em ambas as variáveis.

Também foi possível constatar que apesar da perceção sobre as desvantagens não diferir significativamente [ $t_{(438)} = - 0.890$ ,  $p > 0.05$ ], os candidatos revelaram valores médios mais elevados que os recrutadores ( $M_{Recrutadores} = 3.21$ ,  $DP_{Recrutadores} = 1.27$  ;  $M_{Candidatos} = 3.34$ ,  $DP_{Candidatos} = 1.64$ ), o que indica que a opinião dos recrutadores em relação a esta variável é mais positiva do que a dos candidatos.

Os resultados obtidos sugerem que apesar dos aspetos positivos mencionados pelos candidatos ao longo deste capítulo, de um modo geral, a sua perceção no que diz respeito à eficácia das RS no processo de recrutamento é menos favorável do que a dos recrutadores.

## CAPÍTULO 5

### DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A mudança de paradigma provocada pelo progresso das TIC, levou a que muitas organizações tivessem necessidade de se reinventar para descobrir a melhor forma de recrutar, contratar, gerir e reter a força de trabalho pertencente às novas gerações (Lírio et al., 2020). Segundo Souza e Alcará (2021) a própria atitude dos candidatos face ao processo de recrutamento foi influenciada pela evolução tecnológica, o que acabou por se refletir nos seus objetivos profissionais, na forma como comunicam e como esperam ser contactados pelas organizações a que se candidatam. Este estudo inseriu-se nesta temática e visou analisar a perceção dos candidatos e dos recrutadores sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS.

Deste modo, verificou-se que à semelhança do referido nos trabalhos de Onoja (2020), a maior força de trabalho é composta pelas Gerações X e Y, pois verifica-se que os participantes deste estudo têm entre 19 e 54 anos, sendo a média de idades dos recrutadores superior ( $M = 31.13$ ,  $DP = 7.25$ ) à dos recrutados ( $M = 29.20$ ,  $DP = 7.50$ ). Contactou-se, ainda que a Geração Z tem vindo a crescer significativamente, uma vez que começam agora a exercer a sua atividade profissional (Kurdia et al., 2020). Os indivíduos nascidos depois de 1995 consideram que o conhecimento resulta do ambiente digital e que a tecnologia está integrada na maioria das atividades que realizam em todas as esferas da sua vida, o que vai ao encontro dos resultados obtidos nesta investigação e dos estudos de Mesquita et al. (2020) segundo nos quais mais de 96.0% dos participantes acede às RS diariamente. Por conseguinte, é expectável que as gerações que cresceram na era digital, tenham diferentes formas de encarar o processo de recrutamento e o meio através do qual são contactados (Souza & Alcará, 2021).

Assim sendo, os resultados obtidos na presente investigação seguem a ordem das hipóteses inicialmente formuladas e que visam dar resposta aos seguintes objetivos específicos: (i) o processo de recrutamento realizado através das RS é eficaz; (ii) o *LinkedIn* é o melhor preditor da eficácia do processo de recrutamento através das RS; (iii) a perceção sobre as vantagens do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos; (iv) a perceção sobre as desvantagens do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos; (v) e a perceção sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos.

A **Hipótese 1** pôde ser validada a partir da análise de conteúdo das respostas dadas pelos recrutadores e pelos candidatos, uma vez que em ambos os casos, foi referido que o recrutamento realizado através das RS permite uma maior divulgação da vaga a preencher e a captação de candidatos que possuam os requisitos exigidos para o desempenho da função. Como tal, é consensual que este meio de recrutamento é mais eficaz do que os métodos tradicionais. Estes resultados foram, ainda, confirmados a partir da análise quantitativa que demonstrou que as RS influenciam significativamente a eficácia do processo de recrutamento. Estas conclusões coincidem com a perspectiva de Hosain e Liu (2020a), que afirmam que num futuro próximo, o processo de recrutamento será completamente realizado *online*, pois revela-se mais rápido e eficaz que os meios tradicionais, o que facilita a comunicação entre os recrutadores e os candidatos. Na mesma linha, Martins e Correia (2020) referem que o recrutamento realizado através das RS, permite identificar mais rapidamente o perfil ideal para a(s) vaga(s) que pretendem preencher. Neto et al. (2020) acrescentam que o uso das RS tem vindo a aumentar significativamente porque além de eliminar as barreiras relacionadas com o tempo e o espaço, é um meio que permite partilhar informação de forma rápida, o que aumenta a eficácia do processo de recrutamento.

Procurou-se ainda identificar a RS que melhor explica a eficácia do processo de recrutamento e verificou-se que é o *LinkedIn*, o que permitiu corroborar a **Hipótese 2**. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Aguado et al. (2019) e Briscariu (2019) que revelam que o *LinkedIn* é a maior RS direcionada para o mercado de trabalho, sendo utilizada por mais de 90.0% dos recrutadores. Hosain e Liu (2020b) adicionam que esta RS é a que fornece mais informações sobre os candidatos e a que possibilita criar um maior número de conexões profissionais. Uma vez que é a partir do *LinkedIn* que os recrutadores avaliam os CV's dos candidatos e analisam a sua adequação à vaga que necessita de ser preenchida, não são raras as vezes, que os sujeitos que já se encontram a trabalhar são abordados com propostas aliantes para novas oportunidades de carreira (Hosain & Liu, 2020c). Jones et al. (2021), por sua vez, referem que o *LinkedIn* é a RS a que os recrutadores mais recorrem para encontrar os melhores talentos. Os resultados do nosso estudo, podem ainda ser explicados pelo facto de o *LinkedIn* ser a RS com o maior número de utilizadores em contexto profissional, tal como mencionado por Silva e Silva (2021).

Apesar desta forma de recrutamento ser considerada uma mais-valia face aos meios tradicionais, a percepção sobre as suas vantagens é diferente entre os intervenientes no processo. Assim, foi possível verificar que enquanto os candidatos consideram que a eficácia deste

método ronda os 35.0%, apenas 4.7% dos recrutadores tem a mesma opinião. Estes resultados foram ainda validados através da análise quantitativa que revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas no que se refere às vantagens do processo de recrutamento através das RS, em função do grupo a que os participantes pertencem, o que possibilitou a validação da **Hipótese 3**. Estas diferenças podem dever-se ao facto de os profissionais considerarem que o excesso de candidaturas lhes consome muito tempo, o que influencia a eficácia do processo (Latkovikj & Popovska. 2021); por outro lado, os candidatos percebem que as oportunidades de emprego surgem praticamente em tempo real, o que lhes permite conhecer o resultado da sua candidatura mais rapidamente, motivo pelo qual consideram que o recrutamento através das RS é mais eficaz que os meios tradicionais (Souza & Alcará, 2021).

Não obstante, foi possível constatar que, em ambos os casos, a categoria mais valorizada diz respeito à rapidez com que a vaga é preenchida. Os nossos resultados vão ao encontro da investigação de Zehra (2020) que demonstra que os recrutadores valorizam a possibilidade de alargar o espectro de candidaturas disponíveis, pois permite-lhe encontrar candidatos que correspondam às exigências da função para a qual estão a contratar, de forma mais célere. Na mesma linha Ruparel et al. (2020), referem que os candidatos também apontam como principal vantagem a rapidez com que o processo decorre.

A **Hipótese 4** foi parcialmente confirmada, uma vez que a análise de conteúdo das entrevistas revelou categorias distintas, o que sugere que a opinião sobre as desvantagens do processo de recrutamento através das RS difere entre os recrutadores e os candidatos. Deste modo, foi possível apurar que se por um lado, os recrutadores referem a falta de preparação por parte dos candidatos para este tipo de recrutamento; por outro, os candidatos mencionam a falta de profissionalismo dos recrutadores, o que coincide com os resultados obtidos no estudo de Contreras-Pacheco et al. (2017). Por outro lado, a análise quantitativa não revelou diferenças estatisticamente significativas relativamente à percepção sobre as desvantagens do processo de recrutamento através das RS, em função do grupo a que os participantes pertencem.

Verificou-se, ainda, que menos de 9.0% dos profissionais consideram a discriminação / invasão da privacidade como sendo uma das principais desvantagens e em contrapartida 35.0% dos candidatos afirma que esta constitui uma das principais desvantagens deste meio de recrutamento, tal como se verificou nos estudos de Kamp et al. (2019). Hosain e Liu (2020a) acrescentam que os recrutadores não se limitam a recolher informações sobre o percurso académico e profissional dos candidatos, porque ao acederem às sua RS de cariz mais privado,

acabam por conhecer como agem em contexto mais informal o que pode vir a prejudicar ou mesmo a invalidar a sua candidatura.

Perante estes resultados considerou-se pertinente averiguar se a percepção sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos e após a análise dos dados verificou-se que efetivamente as diferenças são estatisticamente significativas, o que nos permitiu validar a **Hipótese 5**. Deste modo, apurou-se que embora os candidatos considerem que este meio de recrutamento tem vários aspetos positivos, a sua opinião em relação à eficácia do mesmo é menos positiva que a dos recrutadores. Segundo Chhabra et al. (2020) e Ruparel et al. (2020) os profissionais de RH consideram este meio de recrutamento mais eficaz porque lhes permite recolher informações mais completas sobre os potenciais candidatos. Em contrapartida, esse é um dos motivos que leva os candidatos a colocar em causa a eficácia do processo, uma vez que consideram que a invasão da sua privacidade excede os limites do aceitável em termos profissionais (Hosain & Liu, 2020a).

### **5.1. Contributos teóricos e práticos**

O processo de recrutamento é considerado uma das práticas mais importantes para o sucesso de qualquer organização, porque além de permitir recolher informação sobre os potenciais candidatos, também dá a conhecer a organização, o que contribui para aumentar a sua vantagem competitiva. Como tal, é necessário conhecer as necessidades das novas gerações e identificar a melhor forma de corresponder às suas expectativas profissionais porque só assim se conseguem atrair os melhores talentos. Esta dissertação pretende chamar a atenção para esta realidade, porque quanto maior for a proximidade dos recrutadores com os candidatos, mais eficaz será o processo de recrutamento.

Este trabalho contribui, ainda, para alertar os responsáveis pelos RH para a necessidade de identificar as RS a que o seu público-alvo acede com mais frequência, por forma a aumentarem o leque de candidaturas disponíveis e assim garantirem a contratação de profissionais que acrescentem valor à organização. Neste âmbito, é imprescindível investir em ações de formação que ajudem os profissionais a adquirir competências que lhes permitam trabalhar com as TIC e assim alcançar os candidatos mais qualificados.

Por último, considera-se que esta dissertação contribui para aprofundar o conhecimento sobre esta temática e para melhor compreender como os intervenientes no processo de recrutamento percebem a eficácia do mesmo através RS.

## 5.2. Limitações da investigação e sugestões para estudos futuros

Como qualquer estudo, também este apresenta limitações, entre as quais se salienta o facto de os dados terem sido recolhidos durante o período de confinamento, decretado pela Direção-Geral de Saúde (DGS), devido à situação pandémica que afetou o mundo inteiro. Este constrangimento impediu a realização de entrevistas presenciais com os recrutadores, como inicialmente tinha sido planeado. Deste modo, foi delineado um novo plano, que passou por contactar os profissionais através das RS e solicitar que as entrevistas fossem realizadas através do *Teams* e do *Zoom* de acordo com a sua disponibilidade. Também foi difícil encontrar recrutadores e candidatos que se mostrassem disponíveis para participar neste tipo de estudo, uns porque se encontravam em regime de teletrabalho, outros porque estavam desmotivados devido à situação em que se encontravam, existindo ainda os que simplesmente ignoravam o pedido sem dar qualquer justificação.

Outra limitação prende-se com a inexistência de estudos realizados em Portugal sobre esta temática, pelo que a maior parte da revisão de literatura teve por base estudos internacionais que nem sempre se ajustavam à realidade portuguesa. Importa referir que os questionários desenvolvidos em contexto nacional para avaliar a perceção dos recrutadores e dos candidatos sobre a eficácia do recrutamento realizado através das RS, é muito escassa.

Perante o exposto, sugere-se que em estudos futuros se entre em contacto com organizações que tenham uma forte presença nas RS, ao nível do recrutamento, para perceber como este método foi implementado e o que pode ser feito para chamar a atenção de outras organizações para a importância desta prática no mercado de trabalho atual. Seria, ainda, pertinente, partilhar estes conhecimentos com organizações que ainda se encontrem em fase de transição dos meios tradicionais para o *online*, por forma a explicar as mais valias inerentes ao processo.

Também se considera relevante chamar a atenção das instituições de ensino superior para esta realidade, para que possam incluir nos seus planos curriculares, disciplinas que permitam preparar os seus alunos para esta forma de recrutamento. Como foi referido ao longo do trabalho, antevê-se que no futuro esta prática de GRH seja totalmente *online*, e uma das principais desvantagens referidas por ambos os intervenientes, foi a falta de preparação dos candidatos para este tipo de recrutamento.



## CONCLUSÃO

O avanço tecnológico que se tem presenciado e as constantes transformações em contexto laboral têm influenciado a forma como as organizações atuam para se tornarem mais apelativas para os candidatos (Klimkiewics & Oltra, 2017). Neste âmbito, Solek-Borowska e Wilcsewska, (2018) referem que o processo de R&S foi uma das práticas de RH que mais evoluiu, tendo sido fortemente influenciada pela utilização nas TIC e em particular pelo crescente uso da *internet* em todas as esferas da vida diária. Verifica-se, assim que os candidatos a emprego passaram a recorrer às RS e aos *websites* das organizações para reunirem o máximo de informação sobre as vagas de emprego a que se candidatam (Calderon, 2017).

Qualquer organização tem como objetivo recrutar os melhores talentos para alcançar vantagem competitiva e para fazer a diferença no mercado de trabalho. Deste modo, necessitam de ser proativas na forma como disponibilizam a informação, porque só assim conseguem aumentar a eficácia do processo de recrutamento e atrair os candidatos que lhe acrescentam valor (Chabbra et al., 2020).

A presente dissertação pretendeu aprofundar esta temática e dar resposta à questão de investigação inicialmente formulada que visou analisar se a perceção dos recrutadores sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS coincide com a dos candidatos. Para o efeito foram definidos cinco objetivos específicos, designadamente: (i) analisar a eficácia do processo de recrutamento através das RS; (ii) identificar a RS que melhor prediz a eficácia do processo de recrutamento; (iii) conhecer a perceção dos recrutadores e dos candidatos sobre as vantagens do processo de recrutamento através das RS; (iv) apurar a perceção dos recrutadores e dos candidatos sobre as desvantagens do processo de recrutamento através das RS; (v) e perceber se a perceção sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS é diferente entre recrutadores e candidatos.

Os resultados obtidos permitiram validar as cinco hipóteses que foram formuladas a partir dos objetivos anteriormente referidos. Deste modo, verificou-se que os recrutadores e os candidatos são unânimes ao afirmar que o processo de recrutamento através das RS é mais eficaz que o realizado pelos meios tradicionais (**Hipótese 1**), pois permite atrair os melhores candidatos, ampliar a visibilidade das organizações e aumentar os níveis de empregabilidade. Por conseguinte, estima-se que nos próximos anos o processo de recrutamento realizado através das plataformas digitais seja uma regra e não uma exceção (Hosain & Liu, 2020a).

Verificou-se, ainda, que o *LinkedIn* é a RS com maior valor preditivo da eficácia do processo de recrutamento (**Hipótese 2**), o que pode dever-se ao facto de ser utilizada pela maioria dos profissionais de RH e por ser a RS, direcionada para o mercado de trabalho, que regista o maior número de utilizadores (Silva & Silva, 2021).

Também foi possível apurar que existem diferenças significativas no que se refere à percepção dos recrutadores e dos candidatos relativamente às vantagens (**Hipótese 3**) e às desvantagens (**Hipótese 4**) do processo de recrutamento através das RS. Estes resultados podem ser explicados pela forma como cada um dos intervenientes encara esta prática de RH. As principais vantagens identificadas pelos recrutadores prendem-se com o facto de conseguirem alcançar um grande número de candidatos, o que lhe possibilita concluir com sucesso um maior número de processos. Em contrapartida, consideram que os candidatos não se encontram preparados para este tipo de recrutamento e por isso respondem aos anúncios sem ter a preocupação de verificar se preenchem os requisitos necessários ao desempenho da função. O excesso de candidaturas aumenta o tempo de resposta, dificulta o processo de triagem e, muitas vezes, impedem os recrutadores de chegar aos melhores candidatos (Latkovikj & Popovska, 2021).

Os candidatos, por sua vez, valorizam a possibilidade de aceder a mais que uma vaga na mesma RS, aumentando assim a probabilidade de serem contactados por mais recrutadores, o que constitui uma mais-valia em contexto profissional (Souza & Alcará, 2021). Por outro lado, consideram que a inexistência de contacto face-a-face torna o processo impessoal, o que se traduz num constante “bombardeamento” de propostas de emprego fora do seu âmbito profissional e sem que as mesmas tenham sido solicitadas. Esta invasão de privacidade ocorre em todas as suas RS, mesmo nas que têm uma natureza mais informal o que, em alguns casos, pode inviabilizar a continuidade do processo de recrutamento (Hosain & Liu, 2020a).

Por último, apurou-se que a opinião dos recrutadores e dos candidatos sobre a eficácia do processo também difere significativamente (**Hipótese 5**), verificando-se que apesar dos candidatos acreditarem que o processo de recrutamento através das RS tem vários aspetos positivos, a sua opinião é menos favorável que a dos recrutadores (Hosain & Liu, 2020b).

Apesar das limitações anteriormente referidas, considera-se que esta investigação contribui para diminuir as lacunas existentes sobre esta temática em contexto nacional, pois constitui uma mais-valia para aprofundar os conhecimentos sobre a eficácia do processo de recrutamento através das RS.

**REFERÊNCIAS**

- Abdul, C., Wang, W., & Li, Y. (2020). The impact of technology on recruitment process. *Issues in Information Systems*, 21(4), 9-17. [https://doi.org/10.48009/4\\_iis\\_2020\\_9-17](https://doi.org/10.48009/4_iis_2020_9-17)
- Aguado, D., Andrés, J., García-Izquierdo, A., & Rodríguez, J. (2019). LinkedIn “Big four”: job performance validation in the ICT sector. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(2), 53-64. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a7>
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). The Effect of Marketing Culture Aspects of Healthcare Care on Marketing Creativity. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 171-182. <https://doi.org/10.22161/ijels.62.25>
- Andrade, D., Neto, F., Santos, J., & Santos Filho, J. (2020). Recrutamento e Seleção: Uma Perspectiva Comparativa com o E-Recruitment no Segmento Empresarial. In *CONGENTI - III Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação* (pp. 1-16). Universidade Tiradentes.
- Anute, N., Kabadi, S., & Ingale, D. (2019). A Study on Perception of Job Seekers about Digital Marketing Tools Used for Recruitment Process. *International Journal of 360 Management Review*, 7(1), 499-507.
- Anwar, G., & Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests’ satisfaction: a study of hotels in Erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 1-16. <https://doi.org/10.21776/UB.IJABS.2017.25.2.01>
- Anwar, K., & Qadir, G. (2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 1102-1110. <https://dx.doi.org/10.24001/ijaems.3.12.3> ISSN: 2454-1311
- Armstrong, M. (2019). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Bao, H., Cheng, H., Vejayaratnam, N., Anathuri, A., Seksyen, S., Bangi, B., & Bakar, A. (2021). A study on human resource function: recruitment, training and development, performance appraisal and compensation. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship*, 7(20), 11-22.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

- Baykal, E. (2020). Digital era and new methods for employee recruitment. In *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems* (pp. 412-430). IGI Global.
- Becton, J., Walker, H., Gilstrap, J., & Schwager, P. (2019). Social media snooping on job applicants: The effects of unprofessional social media information on recruiter perceptions. *Personnel Review*, 48(5), 1261-1280. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2017-0278>
- Bragagnolo, S., Narloc, R., & Cordeiro, A. (2020). Recrutamento e seleção: estudo de um modelo eficiente. *Administração de Empresas em Revista*, 2(21), 332-354.
- Brandão, C., Silva, R., & Santos, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>
- Brandt, T., & Suonpää, M. (2020). Role of Human Capital in Growth Enterprises in Finland: Recruiting and retaining Talents. *Journal of Finnish Studies*, 23(2), 193-210.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice* (6<sup>th</sup> ed.). Palgrave.
- Briscaiu, R. (2019). The use of social networks sites in the recruitment process. *Management Research and Practice*, 11(4), 5-10.
- Bula, H., & Muriithi, C. (2018). Influence of Recruitment Practices on Employee Turnover in Hotels and Resorts in Kilifi County, Kenya. *The University Journal*, 1(2), 17-34.
- Calderon, A. (2017). *The Future of recruitment*. <https://www.careerarc.com/?s=the+future+of+recruitment>
- Chabbra, N., Mehta, R., & Panackal, N. (2020). Social Media as a Recruitment tool-A study of the concept, practices and theoretical framework. *Annual Research Journal of SCMS*, 8, 35-45.
- Chaves, C., & Luft, M. (2020). Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 18(4), 1-25.
- Chernysh, I., & Kozyk, M. (2018). Modern technologies of personnel management. *Economics and business administration*, 2(69), 40-44. [https://doi.org/10.26906/eip.2018.2\(69\).1168](https://doi.org/10.26906/eip.2018.2(69).1168)
- Clark, V., & Ivankova, N. (2017). Mixed methods research. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 305-306. <http://dx.doi.org/10.1080/17439760.2016.1262619>

- Clement, J. (2019). *Number of monthly active Facebook users worldwide*. <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Collins, C. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Contreras-Pacheco, O., Camacho-Cantillo, D., & Badrán-Lizarazo, R. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. *Entramado*, 13(1), 92-100. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25139>
- Damit, D., Harun, A., Martin, D., Othman, B., & Ahmad, H. (2019). What makes a non-Muslim purchase halal food in a Muslim country? An application of theory of planned behaviour. *Management Science Letters*, 9(12), 2029-2038. <https://doi.org/10.5267/J.MSL.2019.7.003>
- Damoah, O., Peprah, A., & Brefo, K. (2021). Does higher education equip graduate students with the employability skills employers require? The perceptions of employers in Ghana. *Journal of Further and Higher Education*, 45(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2020.1860204>
- Delgadová, E., Gullerová, M., & Ivanová, E. (2017). Recruitment and selection processes in Slovak enterprises and multinational corporations. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 211-220. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60241>
- Demir, A., Maroof, L., Khan, N., & Ali, B. (2020). The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education* (publicado online) <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0253>
- Dias, M. (2020). *Recrutamento e Seleção: o que é, técnicas, processos e mais!* <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>
- Dilschneider, A., & Gessi, L. (2017). A importância de um bom processo de recrutamento e seleção de pessoas. *Revista FEMA: Gestão e Controladoria*, 7(1), 6-15.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

- Dyakonova, M., & Sharipov, F. (2018). Evolution of concept of «human resource management. *Vestnik Universiteta*, 4, 14-17. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-4-14-17>
- Edo-Osagie, O., De La Iglesia, B., Lake, I., & Edeghere, O. (2020). A scoping review of the use of Twitter for public health research. *Computers in biology and medicine*, 122, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.compbiomed.2020.103770>
- Estevam, C., & Molteni, A. (2019). Recrutamento e seleção: visão estratégica para o sucesso organizacional. *Revista Terceiro Setor & Gestão*, 12(1), 34-48. <https://doi.org/10.33947/1982-3290-v12n1-3649>
- Ferreira, J. (2019). *À procura de um novo trabalho? Saiba como preparar as suas redes sociais para o recrutamento*. <https://eco.sapo.pt/2019/09/01/a-procura-de-um-novo-trabalho-saiba-como-preparar-as-suas-redes-sociais-para-o-recrutamento/>
- Figueiras, B., Felisbino, G., Felizardo, T., & Fonseca, B. (2019). A Importância do Recrutamento e Seleção na Organização: Tipos de Entrevista. *Revista Científica*, 1(1), 1-9.
- Figueiredo, M., & Pais, L. (2017). A gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. In Parreira et al. (Org.), *Gestão de pessoas nas organizações* (pp. 9-33). Escola Superior de Enfermagem de Lisboa.
- Gomes, A. (2011). *Recrutamento nas redes sociais on-line [Dissertação de Mestrado]*. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gomes, M., Reis, R., & Centurión, W. (2017). Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais. In *CONGENTI: Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação* (pp. 1-12). Universidade Tiradentes.
- Grubb, V. (2018). *Conflito de gerações: desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho*. Autêntica Business.
- Hamza, P., Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H., Ahmed, S., Sabir, B., Imsmael, N., Ali, B., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1-13. <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>
- Hosain, S., & Liu, P. (2020a). The role of social media on talent search and acquisition: Evidence from contemporary literature. *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 92-137. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0034>

- Hosain, S. & Liu, P. (2020b). The impact of social media recruitment on job candidates' perceptions: Evidence from Bangladeshi fresh graduates. *Postmodern Openings*, 11(1), 20-41. <https://doi.org/10.18662/po/106>
- Hosain, S., & Liu, P. (2020c). Recruitment through LinkedIn: Employers' perception regarding usability. *Asian Journal of Management*, 11(1), 54-60. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00010.4>
- Hosain, S., Manzurul Arefin, A., & Hossin, M. (2020). E-recruitment: A Social Media Perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 16(4), 51-62. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2020/v16i430248>
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Instituto Nacional de Estatística.
- Jones, A., Walters, J., & Brown, A. (2021). Participant Recruitment in Social Work: A Social Media Approach. *Social Work Research*, 44(4), 247-255. <https://doi.org/10.1093/swr/svaa017>
- Kamp, K., Herbell, K., Magginis, W., Berry, D., & Given, B. (2019). Facebook recruitment and the protection of human subjects. *Western journal of nursing research*, 41(9), 1270-1281. <https://doi.org/10.1177/0193945919828108>
- Khan, S., & Abdullah, N. (2019). The effect of ATM service quality on customer's satisfaction and loyalty: an empirical analysis. *RJOAS*, 5(89), <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-05.28>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Knezović, E., Bušatlić, S., & Riđić, O. (2020). Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 20(2), 114-139. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2020.106255>
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Kurdia, B., Alshurideh, M., & Al Afaishata, T. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10, 3981-3990. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.011>

- Latkovikj, M., & Popovska, M. (2020). Online research about online research: advantages and disadvantages. *E-methodology*, 6, 44-56.
- Lima, A., & Rabelo, A. (2018). A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 7(1), 139-148. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v7i1.1697>
- Lírio, A., Gallon, S., Costa, C., & Pauli, J. (2020). Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. *Gestão & Regionalidade*, 36(107), 201-220. <https://doi.org/10.13037/gr.vol36n107.5398>
- Lírio, A., Severo, E., & Guimarães, J. (2018). A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho Sobre o Comprometimento Organizacional. *Revista Gestão e Planejamento*, 19(1), 34-54.
- Martins, L. (2019). *O desafio das Redes Sociais no recrutamento*. <https://hrportugal.sapo.pt/o-desafio-das-redes-sociais-no-recrutamento/>
- Martins, S., & Correia, A. (2020). Redes sociais e recrutamento online: Um estudo exploratório em empresas portuguesas. In *XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça: Livro de resumos* (p. 162). Instituto Politécnico de Bragança.
- Mesquita, A., Oliveira, L., & Munhoz, G. (2020). A atuação dos integrantes da geração Z nas organizações. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 8(1), 104-118. <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40102>
- Moon, S., Jalali, N., & Erevelles, S. (2021). Segmentation of both reviewers and businesses on social media. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102>
- Moraes, R., Correa, M., Daneris, A., Queiroz, A., Lopes, J., Lima, G., Cenci, M., D'Ávila, O., Pannuti, C., Pereira-Censi, T., & Demarco, F. (2021). Email vs. Instagram recruitment strategies for online survey research. *Brazilian Dental Journal*, 32(1), 67-77. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6440202104291>
- Nascimento, R., Pagnussat, A., Oliveira Júnior, E., & Cunha, D. (2021). Gestão de pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. *Revista Científica da Ajes*, 10(20), 214-229.
- Neto, A., Bandeira, P., & Macêdo, M. (2020). Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line/New Tools for Finding Talents: Online Recruitment

- and Selection. *Id on line: Revista multidisciplinar e de psicologia*, 14(50), 964-974. <http://dx.doi.org/10.14295/online.v14i50.2507>
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990. <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2016-0267>
- Okolie, U., Nwajiuba, C., Binuomote, M., Osuji, C., Onajite, G., & Igwe, P. (2020). How careers advice and guidance can facilitate career development in technical, vocational education, and training graduates: The case in Nigeria. *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 97-106. <http://dx.doi.org/10.1177/1038416220916814>
- Onoja, C. (2020). *Factors that Motivate Millennials in Organizations with Information Technology Roles* [Tese de Doutoramento]. Northcentral University.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2015). *Frascati Manual 2015: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OECD.
- Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Paiva, C. (2013). *As redes sociais online: A perspetiva do potencial candidato* [Dissertação de mestrado]. ISCTE-IUL.
- Parabhoi, L., Meher, P., & Sahu, R. (2017). Use of social networking sites Facebook, Google plus, linked in, and Twitter among user of state library, Odisha: an exploratory study. *Indian Journal of Library and Information Science*, 11(2), 185-190. <http://dx.doi.org/10.21088/ijlis.0973.9548.11217.12>
- Perret, Q., & Costa, G. (2018). Conflitos de gerações no ambiente de trabalho. *Revista de Educação do IDEAU*, 13(27), 1- 16.
- Ployhart, R., Schmitt, N., & Tippins, N. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291-304. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000081>
- Pluye, P., Bengoechea, E., Granikov, V., Kaur, N., & Tang, D. (2018). A world of possibilities in mixed methods: review of the combinations of strategies used to integrate the phases, results and quantitative and qualitative data. *International Journal of Multiple Research Approaches*, 10(1), 41-56. <http://dx.doi.org/10.29034/ijmra.v10n1a3>

- Putri, A., & Handoyo, A. (2020). The Impact of Career Growth on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediator Variable: Study among the Generation Y Employees in Indonesia. In *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings (ICP-HESOS 2018): Improving Mental Health and Harmony in Global Community* (pp. 216-223). Science and Technology Publications. <https://doi.org/10.5220/0008587402160223>
- Rosplock, K. (2020). Family Office Talent, Compensation, and Recruitment. In *The Complete Family Office Handbook: A Guide for Affluent Families and the Advisors Who Serve Them* (pp. 257-284). Wiley.
- Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A., Kaur, P., & Islam, J. U. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society*, 63, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101335>
- Santos, J., Erdmann, A., Meirelles, B., Lanzoni, G., Cunha, V., & Ross, R. (2017). Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 26(3), 1-9. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072017001590016>
- Santos, M., Oliveira, R., & Centurión, W. (2018). Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais. *Ideias e Inovação*, 4(3), 57-66.
- Silva, A., & Albuquerque, J. (2019). As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. *Business Journal*, 1(1), 18-35. <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2019.001.0002>
- Silva, F., & Silva, F. (2021). As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(2), 241-261. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i2.47266>
- Soares, V., Oliveira, S., & Aparecida, S. (2018). Recrutamento e seleção: estudo de casos em empresas dos setores de alimentos, químicos e rações em três municípios do Centro-Oeste de Minas Gerais. In *XXIII CONAD - Congresso Nacional de Administração: Administração no Brasil: Uma Agenda para o Futuro* (pp. 2-13). Congresso Nacional de Administração.
- Sołek-Borowska, C., & Wilczewska, M. (2018). New technologies in the recruitment process. *Economics and Culture*, 15(2), 25-33. <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0017>
- Souza, A., & Alcará, A. (2021). Competência em informação e as diferentes gerações. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, 17, 1-20.

- Susskind, R., & Susskind, D. (2019). *O futuro das profissões: como a tecnologia transforma o trabalho dos especialistas humanos*. Gradiva.
- Top, C., & Ali, B. (2021). Customer satisfaction in online meeting platforms: Impact of efficiency, fulfillment, system availability, and privacy. *Amazonia Investiga*, 10(38), 70-81. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.38.02.7>
- Turner, S., Cardinal, L., & Burton, R. (2017). Research design for mixed methods: A triangulation-based framework and roadmap. *Organizational Research Methods*, 20(2), 243-267. <https://doi.org/10.1177/1094428115610808>
- Zehra, A. (2020). Impact of Social Media on Recruitment Process. *Indus Journal of Management Sciences*, 1(1), 1-20.