

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais

Mestrado em Marketing e Comunicação

Novos mecanismos de atração de candidatos: O impacto das redes sociais no processo de recrutamento

Inês Pereira Figueiredo

Dezembro, 2015

ESTGOH

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
de Oliveira do Hospital

esec

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO



INSTITUTO POLITÉCNICO
DE COIMBRA

Inês Pereira Figueiredo

Novos mecanismos de atração de candidatos: O impacto das redes sociais no processo de recrutamento

Dissertação de Mestrado em Marketing Comunicação, apresentada ao Departamento
de Comunicação e Ciências Empresariais, da Escola Superior de Educação de
Coimbra para a obtenção do grau de Mestre.

Constituição do júri

Presidente: Professora Doutora Joana

Arguente: Professora Doutora Neuza Ribeiro

Orientador: Professor Doutor Daniel Gomes

Classificação: 18 valores

Dezembro, 2015

I. Agradecimentos

A realização deste trabalho não seria possível sem a participação de algumas pessoas que deixaram a sua marca, contribuindo para que este projeto fosse conseguido.

Primeiramente, gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. Daniel Gomes, que com a sua preciosa orientação e conselhos, me ajudou a ultrapassar os desafios que se foram impondo ao longo da elaboração deste projeto.

Agradeço à minha mãe e irmã pela compreensão e apoio que me deram durante estes meses, suportando as minhas impaciências quando as situações se mostravam mais adversas.

Deixo, igualmente, um especial agradecimento à minha colega e amiga Joana Marques, pela sua ajuda na recolha de dados para esta investigação, bem como à Carolina Gomes, pela sua companhia nas muitas tardes que passadas na biblioteca.

Por último, gostaria de agradecer às responsáveis das empresas onde foram realizadas as entrevistas, Rita Mexia, Maria de Lurdes Toscano e Marta Filipe (da Kelly Services, Egor e Adecco respetivamente) e à Prof. Dra. Teresa Rocha, responsável pelo departamento de Engenharia Informática do ISEC, uma vez que sem a sua colaboração, a recolha de dados teria sido muito difícil.

II. Resumo

O recrutamento tem vindo a receber especial atenção nos últimos anos, tanto por parte dos estudos académicos como dos profissionais. As redes sociais em contexto do processo de recrutamento colocam, atualmente, em perspetiva algumas das práticas deste método. Neste sentido, o principal propósito desta investigação é o de compreender a compatibilização entre as práticas dos recrutadores ao nível da atração de candidatos nas redes sociais e as expectativas destes últimos quando procuram ofertas de emprego via redes sociais.

De modo a cumprir este objetivo, o trabalho que aqui se apresenta foi desenvolvido em duas partes estruturais. Primeiramente, será apresentado o tema através de uma abordagem teórica retratando questões ligadas ao objeto de trabalho por via do contributo de vários autores. Numa segunda parte, são apresentados dois estudos empíricos distintos, mas complementares, de forma a esclarecer as questões que constituem o problema de investigação.

Este trabalho permitiu gerar um conjunto de considerações e aplicações ao nível teórico, empírico e prático. Ao nível teórico abordam-se questões ligadas à Gestão de Recursos Humanos, à importância da atração eficaz de candidatos e o papel das Redes Sociais e o seu impacto ao nível do processo de recrutamento. Ao nível empírico, através da recolha de informação e fundamentação através do contributo de atores envolvidos no processo de recrutamento. Por último, sugerem-se um conjunto de sugestões que poderão ser considerados a nível prático.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Atração de candidatos; Recrutamento e Seleção; Redes Sociais.

Abstract

Recruitment practices has been receiving special attention in the last few years, both by scholars and practitioners. The social networks recruitment process-related set in perspective, nowadays, some of these practices. Regarding this, the aim of this investigation is to comprehend the compatibility between the recruiter's practices concerning applicant's attraction in social networks and the applicant's expectations when they seek a job opening on social networks.

In order to accomplish this goal, this investigation was conducted in two main structural parts. First, the theme will be presented through a literature review, focusing on questions linked to the main purpose of this work through several authors considerations. Second, it will be presented two empirical distinct studies, but complementary to one another, in way to clarify the investigation problem considerations.

This work allows us to generate a several theoretical, empirical and practical reflections and applications. Theoretically, we approach questions regarding Human Resources Management, the relevance of a successful applicant's attraction and the roll and impact of social networks in the recruitment process. Empirically, through the data collection and theoretical foundation through the actors involved in the recruitment process. At last, we suggest several applications and contributions that can be considered on a practical level.

Key Words: Human Resources Management; Applicant's Attraction; Recruitment & Selection; Social Networks.

III. Sumário

I. Agradecimentos	iii
II. Resumo.....	v
Abstract.....	vi
INTRODUÇÃO	1
1. Contextualização do tema	3
2. Relevância do estudo	5
3. Identificação do problema de investigação	7
4. Objetivos do estudo a realizar	8
REVISÃO DA LITERATURA	9
1. A Gestão de Recursos Humanos e a importância do capital humano para as organizações	11
2. O Recrutamento e a Atração de candidatos	18
3. Novos mecanismos de atração de candidatos: Redes Sociais	23
METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	27
ANÁLISE DE RESULTADOS	33
1. Estudo 1	35
1.1. Resultados	37
1.2. Discussão e Conclusões do Estudo 1	44
2. Estudo 2	50
2.1. Resultados	51

8.2. Discussão e Conclusões do Estudo 2	57
3. Comparação dos resultados do Estudo 1 e Estudo 2	63
RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS	69
CONCLUSÃO	75
Limitações e sugestões para futuras investigações.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	81
ANEXOS.....	87
Anexo 1	89
Anexo 2	91
Anexo 3	96

Lista de Abreviaturas

GRH - Gestão dos Recursos Humanos

RH - Gestão dos Recursos Humanos

RS - Redes Sociais

INTRODUÇÃO

1. Contextualização do tema

Atuar globalmente e sem fronteiras, são realidades a que as organizações não podem descurar atualmente. O investimento passa não só por garantir a competitividade a nível nacional, mas também em mercados internacionais. Neste contexto, atuar em recursos humanos tem-se demonstrado uma atividade incrivelmente dinâmica e complexa. Os empregadores têm de aprender a lidar com as demandas que gerir os seus colaboradores exigem nos diferentes cenários e compreender o contexto em que operam, desenvolvendo para esse efeito políticas e práticas em gestão dos recursos humanos que se adequem às situações específicas da sua atividade (Parry, Stravrou & LAzarova, 2013).

Estas constantes mudanças levaram ao reconhecimento relativamente generalizado de que não basta às organizações dispor de argumentos como tecnologias avançadas ou de posições dominantes de mercado. Tais argumentos têm de ser suportados por uma força de trabalho motivada, envolvida com o projeto organizacional, e com perfil de elevada produtividade (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). No cenário economicamente globalizado em que nos encontramos atualmente, é então aconselhável que as organizações estejam preparadas para uma constante adaptação à mudança e a ambientes tendencialmente complexos, de forma a alcançarem níveis de competitividade superiores aos da concorrência (Carvalho *et al*, 2014; Gomes *et al*, 2013). De facto, a procura pelas vantagens competitivas são preocupações crescentes por parte dos gestores, desenvolvendo estes, diversificadas estratégias que procuram garantir recursos que materializem essas vantagens.

É neste contexto de diferenciação positiva, que se realça a importância da Gestão dos Recursos Humanos (GRH) para as organizações, uma vez que da atração, seleção e retenção dos candidatos mais talentosos, ou do adequado aperfeiçoamento das suas competências, pode residir o sucesso e sobrevivência de uma empresa (Van Hoye, Bas & Lievens, 2013; Gomes *et al*, 2013). Neste sentido, o valor do capital humano adquire aqui relevância para o sucesso das empresas, pois é nele que "reside o elemento de diferenciação das organizações e a verdadeira base da vantagem competitiva" (Chatzkel, 2004 como referido em Baron & Armstrong, 2007).

É globalmente sobre esta premissa de procura da diferenciação organizacional por via da vertente humana que encontramos a expressão "*war for talent*", que contém em si a ideia do interesse das organizações de se dedicarem à atração e retenção do capital humano. Neste quadro, as organizações deverão desenvolver esforços ao nível de atuação estratégica em Recursos Humanos (RH) para conseguirem os candidatos mais talentosos, com maior potencial, capacidades e competências que permitam alcançar com sucesso os seus objetivos organizacionais (Gomes *et al.*, 2013; Duarte, Gomes & Neves, 2014).

Neste panorama de procura de valorização organizacional por via do fator humano, existem várias práticas ao dispor das organizações para cumprir os desígnios de gestão estratégica de RH. Uma das mais fundamentais práticas a este nível é a do Recrutamento, que se encontra positivamente associado a fomentador do êxito e crescimento empresarial (Duarte *et al.*, 2014). Define-se como uma sequência de etapas, nas quais as empresas reúnem esforços para atrair candidatos com perfil e características desejadas (Barber, 1998 como referido em Gomes & Neves, 2010). Encontrar o candidato que melhor se adequa as funções e às necessidades de um projeto empresarial num “mar” de candidatos, pode ser desafiante, pelo que, desenvolver as melhores estratégias de atração em Recrutamento pode ser crucial para as empresas se manterem na linha da frente num contexto empresarial altamente competitivo (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

A atuação global, em paralelo com o desenvolvimento das tecnologias da informação, condiciona e influencia a gestão das empresas e a formação de novas competências (Ceitil, 2010). Funcionando primeiramente como apoio à gestão de operações em administração, as novas tecnologias transformaram os processos organizacionais atuais numa escala mais vasta. Esta realidade salienta-se ao nível da gestão de pessoas, nomeadamente no que diz respeito aos esforços de atração de colaboradores, onde as estratégias de comunicação e divulgação de oportunidades de emprego nas Redes Sociais (RS) parecem ser atualmente bastante solicitadas.

A homogeneização das novas tecnologias e a utilização crescente de novos meios de comunicação informais coloca atualmente em evidência as RS como uma ferramenta a ter em conta quando se fala em Recrutamento (Gomes *et al.*, 2013). Permite não só uma maior rede de contactos, tanto para o recrutador como para os

candidatos, como também um maior impacto que não seria possível obter com os meios de procura de emprego tradicionais, como por exemplo jornais, ou centros de emprego (Van Hoye, Hooft & Lievens, 2009).

O presente estudo tem como objetivo geral o de compreender a compatibilização entre a forma como as organizações atuam nas RS ao nível da atração de candidatos e quais as expectativas destes últimos quando se encontram em atividade de procura de emprego via RS. De forma a cumprir este objetivo geral, primeiramente, será desenvolvida uma abordagem teórica à evolução do conceito de atração de candidatos, no quadro de processos de recrutamento. A reflexão teórica passará ainda por um entendimento mais dedicado ao impacto das tecnologias de informação e comunicação ao nível da atração de candidatos, com particular ênfase ao nível das RS. Numa segunda parte, irá proceder-se a uma investigação empírica, composta por dois estudos, com objetivos próprios e complementares que permitem perceber de forma mais abundante (1) de que forma as empresas fazem uso das RS no processo de recrutamento e de (2) compreender quais as expectativas e o que é que potenciais candidatos procuram numa oportunidade de emprego promovida por via das RS.

2. Relevância do estudo

As redes sociais tornaram-se domínio de interesse para as empresas, reconhecendo-as como um dos métodos para manter relações duráveis com os seus consumidores e *stakeholders*. Em consequência, o investimento neste tipo de plataformas é cada vez maior e diversificado (Choudhury & Harrigan, 2014), visando não só interesse a nível comercial e de promoção da marca, mas também a atração de pessoas capazes de potencializar esse valor. Neste seguimento, e considerando o objetivo geral deste trabalho, a relevância deste estudo remete para o modo como as organizações fazem uso das RS enquanto ferramenta de comunicação para a atração eficaz de candidatos. Este trabalho assenta assim na compreensão de, por um lado,

perceber de que modo as empresas utilizam as RS no processo de recrutamento e por outro, compreender as expectativas de potenciais candidatos quando utilizam as RS para atividades de procura de emprego. A análise a estas questões será discutida sob o ponto de vista teórico, empírico e prático.

A nível teórico, o estudo vai englobar, através do contributo de vários autores, a evolução do conceito de atração de candidatos no quadro dos processos de recrutamento, e de modo a perceber que fatores conduzem ao seu sucesso. Pretende-se também, compreender o porquê dos RH das organizações serem agora vistos como o seu “recurso mais valioso” e as razões desse *shift* de discurso, quer da parte dos empresários como da parte dos investigadores. Numa última parte da revisão teórica, pretende-se perceber quais os novos mecanismos de atração de candidatos que se impõem com o advento das novas tecnologias da informação, destacando o papel das RS.

A nível empírico, prevê-se a aplicação de uma metodologia qualitativa, a ser desenvolvida através de duas ferramentas diferentes, e que servem duas finalidades e estudos distintos. Por um lado, através de entrevistas a recrutadores, pretende-se compreender de que modo as organizações utilizam as Redes Sociais no processo de recrutamento. Por outro lado, através de sessões de *focus group* junto de potenciais candidatos, pretende-se perceber que expectativas estes têm quando utilizam as redes sociais no processo de procura de emprego.

Com a realização destes dois estudos pretende-se analisar os seus resultados de forma cumulativa, havendo a perspetiva de que se poderá assim compreender melhor a compatibilização de práticas de atração de candidatos às organizações com formas de atuação e expectativas de potenciais candidatos. A realização destes dois estudos, que embora distintos, cumprem objetivos parciais que são complementares para alcançar o objetivo geral deste trabalho, situando-se este ao nível de: compreender a compatibilização entre a forma como as organizações atuam nas RS ao nível da atração de candidatos e quais as expectativas destes quando se encontram em atividade de procura de emprego via RS.

A nível prático, pretende-se através da análise dos resultados dos dois estudos, compreender as aplicações práticas não só ao nível dos recrutadores, como também ao nível de potenciais candidatos. Assim (e embora se entenda que os

contributos práticos deste trabalho se situarão maioritariamente ao nível das práticas organizacionais), se por um lado parece ser relevante que recrutadores saibam utilizar com eficácia as RS como ferramenta de atração e compreender as suas vantagens e desvantagens, por outro lado, parece ser útil que potenciais candidatos saibam utilizar as RS para efeitos de procura de emprego, compreendendo igualmente o que pode implicar não ter uma presença ativa nestas redes.

3. Identificação do problema de investigação

Face à pertinência e atualidade do tema e do facto de a literatura existente ainda ser escassa na incidência destas questões em particular, o problema de investigação aponta para o modo como as organizações fazem uso das RS enquanto ferramenta de comunicação para a atração eficaz de candidatos. Situando-se neste enquadramento, pretende-se dar resposta ao problema de investigação: compreender a compatibilização entre a forma como as organizações atuam nas RS ao nível da atração de candidatos e quais as expectativas destes quando se encontram em atividade de procura de emprego via RS.

Esta investigação foi desenvolvida em dois momentos distintos, o que justifica a realização de dois estudos e a utilização de dois instrumentos de metodologia qualitativa, também eles distintos, mas que contribuem para clarificar o problema de investigação em causa no seu todo. Assim, se por um lado, o primeiro estudo incide sobre a perspetiva dos recrutadores no uso das redes sociais como técnica utilizada no processo de recrutamento, por outro lado, o segundo estudo coloca em destaque a perspetiva dos candidatos quando utilizam as redes sociais no processo de procura de emprego. No seu todo, os dois estudos oferecem uma visão global do impacto das redes sociais no processo de recrutamento.

4. Objetivos do estudo a realizar

Considerado o problema de investigação já apresentado, importa clarificar os objetivos dos dois estudos a realizar, que contribuirão de forma parcelar, mas cumulativa, para a sua clarificação:

Objetivos do primeiro estudo:

- Reconhecer a importância estratégica das técnicas, baseadas nas RS, para a realização de recrutamento e seleção nas organizações;
- Compreender que tipo de utilização as organizações fazem das Redes Sociais enquanto mecanismo de recrutamento;

Objetivos do segundo estudo:

- Compreender que tipo de utilização os potenciais candidatos fazem das Redes Sociais quando procuram emprego;
- Perceber quais as expectativas dos candidatos quando utilizam as Redes Sociais em momentos de procura de emprego;

REVISÃO DA LITERATURA

1. A Gestão de Recursos Humanos e a importância do capital humano para as organizações

Ao longo das últimas décadas, as organizações sofreram pressões e reestruturações ligadas a razões históricas, como a política do dólar, levada a cabo pelos Estados Unidos nos primeiros anos da década de oitenta, ou a reunificação europeia e a criação da União Monetária (Caetano & Vala, 2000). A necessidade de se adaptarem às constantes mudanças e transformações macroeconómicas, obrigaram as empresas a reequacionarem as suas estratégias de atuação, de modo a que se capacitassem em atuar em mercados abertos e competitivos de modo a garantir a sua sobrevivência. Esta realidade, em que as mutações no ambiente empresarial são uma constante, conduziram os Recursos Humanos para o centro das preocupações dos gestores (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Um dos desafios que se impõe às empresas atualmente é que façam uma alteração na sua estratégia global para que atuem junto dos recursos humanos como uma mais-valia e não como um custo (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Mathis & Jackson, 2002). Para compreender este estado de pensamento atual, importa percorrer algumas das épocas que marcaram o início da gestão de pessoas. Pode-se referir como o período que antecede a década de cinquenta, como o período que alterou de forma definitiva a forma de ver as pessoas nas organizações (Chevalier, *et al*, 2001).

A primeira metade do século XX, foi marcada pelo acelerado desenvolvimento das grandes indústrias, crescimento da sua atividade e lucros, através da produção em massa e de uma política de preços baixos. Os trabalhadores laboravam em condições precárias, com horários longos e salários pouco acima do nível de subsistência (Tavares, 2011). Para ultrapassar alguns problemas de cariz produtivo, as grandes organizações adotaram a filosofia taylorista, que assentava essencialmente em aspetos técnicos de produção e no controlo dos custos de trabalho. Apesar dos ganhos de produtividade serem os principais fundamentos da «organização científica do trabalho», Taylor lançou importantes bases de gestão que marcaram o resto do século. Contudo, este modelo mostrou-se insuficiente com a introdução de conceitos como a seleção e a definição do posto de trabalho, que

implicavam que os trabalhadores precisavam de deter determinadas competências finais e de especialização técnica para o desempenho da função (Gomes, *et al*, 2008).

Em 1912, devido aos progressos do taylorismo e ao início da sindicalização, foram criados os serviços do pessoal, em que as principais tarefas incluíam manter relações com os sindicatos, zelar pelos direitos dos trabalhadores, adaptação dos mesmos aos progressos tecnológicos, resolver problemas de avaliação, remuneração e comunicação (Chevalier *et al*, 2001). No entanto, com o início da Primeira Guerra Mundial em 1914 e mais tarde com o *crash* da Bolsa de Nova Iorque, as organizações viram-se obrigadas a repensar alguns dos passos que tinham tomado, relacionados com questões económicas, o servilismo da indústria europeia e americana ao «esforço de guerra», ao mesmo tempo que cresciam os sindicatos dos trabalhadores, reivindicando mais direitos sobre si (Tavares, 2011).

Já no pós-segunda guerra mundial, especificamente na década de 50, verificou-se o surgimento de estudos motivacionais ligados à corrente das relações humanas desenvolvida por Elton Mayo, o qual destaca a dimensão informal da organização e reconhece a dimensão humana no conjunto de elementos que compõem a organização. A Escola das Relações Humanas vem demonstrar que o aumento da produtividade não está exclusivamente ligado a condições técnicas, mas também a condições sociais e organizacionais, mais propriamente, questões ligadas à motivação, moral e satisfação no trabalho (Serrano, 2010).

De facto, o crescimento da atividade empresarial baseado no aumento dos lucros através da produção em massa e aumento do consumo através de uma política de preços baixos, foram algumas das premissas que marcaram este período (Chevalier, *et al*, 2001).

O surgimento de um novo paradigma empresarial data às décadas de 60 e 80, balizando uma nova perspetiva no que diz respeito à gestão do pessoal nas organizações, passando de uma lógica quantitativa para uma qualitativa da GRH. Não basta ter trabalhadores em número, mas sim trabalhadores de qualidade. É neste período que se dá o *shift* da gestão dos recursos humanos, passando de uma visão meramente operacional, para uma visão estratégica. Muitos foram os fatores que levaram a esta mudança: a elevação dos níveis de escolaridade, a transformação dos valores e representações face ao trabalho, resultante dos estudos conduzidos na época

e das reivindicações sindicais, que lutavam constantemente pela melhoria das condições humanas no seio organizacional. Desenha-se assim uma nova versão da função de GRH, que visa a integração do pessoal na organização e o aumento da produtividade e competitividade organizacional (Serrano, 2010; Gomes *et al*, 2013; Gomes, 2010).

As crises económicas e financeiras presenciadas na década de 80 puseram à prova as organizações, principalmente as multinacionais, que ainda se guiavam por uma lógica de quantidade a preços reduzidos. A tendência passou então a ser a flexibilidade e qualidade como fatores determinantes das economias de sucesso, abrindo-se deste modo, caminho para o início do surgimento das pequenas e médias empresas (Peters, 1990). Surgem também novos modelos sociais abertos (de autores como Hickson, 1970; March e Olsen, 1976; Weick, 1979; Peter & Waterman, 1982), onde as organizações passam a ter uma estrutura interna mais informal, dando espaço à iniciativa individual (como referido em Bertrand & Guillemet, 1998).

Outro dos fatores condutores da mudança foi o desenvolvimento das tecnologias da informação. Esta nova realidade permitiu um rápido processamento da informação, uma maior fluidez e uma maior eficácia, impulsionando fortemente as empresas. Permitiu também angariar pessoas competentes e motivadas, aptas a trabalhar com este tipo de tecnologia (Sérieyx, 1998).

De facto, a chegada da “era da informação”, levou a uma maior preocupação em criar oportunidades de conhecimento e em garantir que os colaboradores mais capazes permanecessem nas empresas (Stewart, 1999). A GRH passa assim a ter um papel estratégico, traduzindo-se em vantagem competitiva: através da (a) inovação, onde os gestores tentam ultrapassar as outras organizações, deixando para trás a lógica do seguidor, empenhando-se para ser líder de tendências; (b) a nível organizacional, por via da implementação de novas formas de organização do trabalho e do tempo laboral; (c) através da alteração das políticas de trabalho, conseguido por sistemas de retribuição flexíveis, igualdade no trabalho e novas formas de avaliação de desempenho (Brewster, Mayrhofer & Morley, 2004; Chevalier *et al*, 2001). É este acumular de tendências que moldaram o estado atual estratégico e transformador da GRH.

A mudança na visão do fator humano teve uma maior expressão em organizações com presença em mercados abertos, competitivos e concorrenciais, característicos de países da Europa e dos Estados Unidos da América (Gomes *et al*, 2013). Parry, Stavrou & Lazarova (2013) explicam que esta alteração da noção de fator humano se deveu a fatores (1) políticos, (2) económicos e (3) sociais. A nível político, os autores destacam os grandes desenvolvimentos que marcaram este período, como a queda do comunismo (1989/90) e a emergência de estados soberanos, assentes no capitalismo e, ainda a integração e união de países europeus, que permitiu o livre acesso de bens, capitais e pessoas. Economicamente, a globalização, a reorganização dos poderes económicos, as grandes ondas de expansão e declínio económicas, graves crises financeiras globais, mercados voláteis e o crescimento de pressões competitivas, são também apontadas como condutores de mudança nas práticas de gestão das organizações. A nível social, os autores fazem referência às grandes ondas migratórias europeias, que se verificaram na última década do século XX e primeira do século XXI, que decorreram na sequência da queda do muro de Berlim.

Adicionalmente, Brewster & Hegewisch citados por Gomes *et al* (2013) realçam ainda (4) fatores educativos e formativos e (5) académicos para clarificar esta mudança. Relativamente aos fatores educativos e formativos, verificou-se uma acentuada aposta no aumento das qualificações dos colaboradores, bem como um reforço no investimento financeiro em programas de formação. A nível académico, o assunto foi alvo de vários debates ideológicos, dando aso ao surgimento de múltiplas teorias da Gestão dos Recursos Humanos, como consequência da investigação conduzida nesta área.

Alguns dos modelos teóricos que surgiram neste período e que importa ressaltar são o modelo "Michigan", desenvolvido por Fombrun *et al* (1984), que sugere que o sucesso organizacional depende do ajustamento entre a estratégia dos Recursos Humanos e a estratégia global da organização. Na sua base, o modelo assemelha-se à "organização científica do trabalho" de Taylor. O modelo "Harvard", concebido por Beer *et al* (1984), apresenta um conjunto de determinantes e consequências da política de Gestão de Recursos Humanos, construídas para encorajar e desenvolver o compromisso, questão que o autor considera fonte basilar

do sucesso empresarial (Mayrhofer, Brewster & Morley, 2004). Salienta-se também, o surgimento do modelo RBV (Resource-Based View), que estabelece que um recurso para ser estratégico, deve ser consistentemente valioso, raro, inimitável e insubstituível, o que permite às empresas a capacidade de se diferenciarem da concorrência (Martin, Gollan & Grigg, 2011; Gomes *et al*, 2013).

Posto isto, o fator humano, ganha assim um novo significado. Com a chegada do novo milénio, "riqueza, trabalho e vantagem competitiva não dependem essencialmente de máquinas e ferramentas, mas de cérebros e do aproveitamento desses cérebros" (Horibe, 1999, p. 18). O valor e competitividade empresarial são fruto do conhecimento das pessoas e de como estas o aplicam dentro da organização. O capital intelectual torna-se deste modo, um dos aspetos mais importantes do mundo dos negócios (Horibe, 1999; Mayrhofer, Brewster & Morley, 2004). Baron & Armstrong (2007) seguem também esta linha de pensamento, afirmando que são as capacidades inatas, a energia pessoal e os comportamentos que constituem o capital humano e que conferem às empresas o seu carácter distintivo, capaz de garantir a sobrevivência da organização.

Nesta nova forma de gerir o capital humano, há imperativos e desafios que se impõem na gestão das empresas. Horibe (1999) entende que na sua gestão, as organizações devem encorajar uma política de conhecimento, uma vez que com o acesso generalizado à Internet, o conhecimento ultrapassa todas as barreiras, permitindo que as organizações e as pessoas que dela fazem parte tenham, mais do que nunca, um acesso ilimitado a uma grande rede de informação. É então necessário estimular a entrada de novos conhecimentos para que se esteja um passo à frente da concorrência. O autor refere que é igualmente importante envolver os colaboradores em todas as decisões que digam respeito à organização, para que o veto não esteja isolado numa só ideia/opinião (normalmente do CEO). O *know-how* de todos os colaboradores e uma participação ativa destes, contribui para um comprometimento com a estratégia da empresa. Também na perspetiva deste autor, os gestores devem esforçar-se para que o seu capital humano esteja em constante aprendizagem, e para que desta forma o conhecimento não seja algo estático na organização (Horibe, 1999).

Para além da crise, o desalinhamento da qualificação entre a oferta e a procura no mercado de trabalho, bem como a globalização da economia e as novas dinâmicas comerciais, impõem novos desafios à Gestão dos Recursos Humanos nestes últimos anos (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Gomes *et al*, 2013). Fazendo uma breve alusão ao caso português, apesar das empresas demonstrarem alguma preocupação com as práticas de RH, ao longo dos anos poucas melhorias foram introduzidas nesta área, sendo o principal alvo de redução de custos em situação de crise (Parente, Veloso & Pinto, 2002). Passar a encarar os empregados como ativos e não como custos é um dos passos essenciais para uma boa gestão do capital humano (Baron & Armstrong, 2007).

Diretamente ligado ao conceito de capital humano está a atração, retenção e desenvolvimento do talento dos colaboradores de uma empresa. Nos últimos anos, a aposta das organizações, devido às constantes pressões externas, tem sido ao nível dos seus colaboradores, mais propriamente na gestão do seu talento, sendo este um tema crucial para a Gestão dos Recursos Humanos atualmente (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). As pressões de competitividade trazidas pelos contextos atuais, foram um grande fator de motivação que levaram a que as empresas fizessem uma aposta estratégica nos recursos humanos, procurando destacar o papel dos colaboradores talentosos para uma organização no reforço das suas vantagens competitivas (Becker & Huselid, 2006). Deve então, ser uma preocupação dos gestores ter uma política de atração de talentos proactiva, uma vez que “talento atrai talento” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p.712)

É neste contexto mais atualmente marcado pela crise que se mantém válida a premissa da "*war for talent*", ou seja, a busca pelos candidatos mais talentosos, sendo esta fonte de competitividade e sucesso organizacional. Vejamos que a premissa assenta na ideia de que se o cenário é adverso, as empresas necessitam de identificar, atrair, reter, motivar e desenvolver indivíduos talentosos que garantam a sua sobrevivência no mercado. Trata-se de encontrar colaboradores altamente competentes e informados, com novas capacidades e perspetivas e colocá-los ao serviço da organização, proporcionando-lhes oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento contínuo (Baron & Armstrong, 2007; Gomes *et al*, 2013; Michaels, Hanfield-Jones & Axelrod, 2001). Neste sentido, é essencial ter procedimentos

rigorosos ao nível do recrutamento e seleção, sistemas de compensação e incentivos que permitam às empresas, no “mar” de candidatos, atrair aqueles que trarão maior vantagem competitiva. Por outras palavras, passa por encontrar a melhor forma de gerir o talento dos colaboradores, através de várias políticas e práticas de GRH (Baron & Armstrong, 2007). Seguindo a orientação de alguns autores (Gomes, 2010; Chevalier *et al*, 2001; Mathis & Jackson, 2002) é possível definir um conjunto de etapas constituintes da Gestão de Recursos Humanos: (a) avaliação de desempenho, (b) formação, (c) socialização, (d) gestão de carreiras, (e) seleção e (f) recrutamento.

No que toca à avaliação de desempenho, define-se como o processo de avaliação no qual se verifica a performance dos trabalhadores nas suas funções, seguindo um conjunto de parâmetros previamente definidos, comunicando-lhe posteriormente os resultados obtidos. Está relacionado com o sistema recompensas, promoções ou despedimentos. No que diz respeito à formação, é o conjunto de ações, meio e técnicas, que auxiliam os trabalhadores no desempenho das suas funções e os impele a realizar os objetivos organizacionais. A socialização, pode ser descrita como a responsabilidade de integrar novos colaboradores e lhes transmitir as mensagens e informação necessárias para que estes correspondam às expectativas relativas à função. A socialização ajuda não só a inteirar novos colaboradores do seu papel na organização, como também a promover futuros comportamentos positivos. A gestão de carreiras compreende uma dinâmica entre a organização e o indivíduo para iniciar, orientar e seguir o seu percurso profissional, de modo a desenvolver as suas capacidades e competências ao longo dos anos. A seleção é o processo de GRH, que consiste em escolher de entre todos os candidatos, a pessoa que melhor preenche os requisitos necessários para ocupar o lugar. É a etapa seguinte ao recrutamento, e por esta razão, o sucesso da seleção está muitas vezes ligada com o sucesso do processo de recrutamento.

O recrutamento pode ser definido como um conjunto de práticas que têm por finalidade atrair candidatos com características especiais para ocupar uma vaga de trabalho. É o procedimento de GRH que lida com RH que não são colaboradores da organização e da qual muito depende o futuro da organização, uma vez que da qualidade do recrutamento depende a qualidade dos recursos humanos da organização (Gomes, 2010). Deste modo, as decisões que se tomam no que toca à

atração de candidatos, ajudam as organizações a alcançar com maior sucesso, não só candidatos no número certo, como no tipo certo. Recrutar envolve, então, identificar onde e quem recrutar e quais as qualificações específicas necessárias requeridas aos candidatos (Mathis & Jackson, 2002). É neste seguimento que importa abordar a questão da atração de candidatos e de que forma as organizações utilizam os melhores mecanismos de atração para conseguirem reter os colaboradores mais talentosos, capazes de gerar a vantagem competitiva necessária para a sua sobrevivência no mercado.

2. O Recrutamento e a Atração de candidatos

Como explicado no ponto anterior, as práticas de GRH sofreram uma grande evolução ao longo dos anos, alterando a forma de como as pessoas são vistas nas organizações e dando significado à expressão “as pessoas são o nosso maior ativo” (Gomes, 2010). À semelhança da GRH, também as práticas de recrutamento e seleção passaram por algumas alterações nas últimas décadas.

Primeiramente, os métodos e técnicas utilizadas para recrutar e selecionar foram desafiadas pela elevação dos padrões requeridos pelas empresas no preenchimento de uma vaga de emprego, nos primeiros anos do século XXI. A mudança da visão de que o emprego era para a vida, bem como a utilização dos métodos tradicionais de recrutamento como o jornal, vieram também contribuir para a alteração das práticas de recrutamento e seleção, uma vez que se mostravam insuficientes para atrair candidatos com o potencial pretendido (Cheatle, 2001). Atualmente, crê-se que um dos erros mais recorrentes no que diz respeito à gestão dos trabalhadores, é o facto das organizações para competir com mercados onde se praticam preços mais baixos, característicos dos países de leste, utilizam mão-de-obra menos qualificada, menos reivindicativa e mais submissa. Contudo, a tendência é a de adotar mecanismos potencializadores de sistemas de gestão que permitam às organizações obter trabalhadores que consigam igualar a sua performance em produtividade, qualidade e conhecimento (Tavares, 2010).

O desenvolvimento de sistemas de recrutamento e seleção eficazes, conduz a vantagens ao nível organizacional, num horizonte de médio/longo prazo, traduzindo-se por um lado, em ganhos de desempenho resultantes da contratação de indivíduos com grande potencial e acertados para o desempenho da função, por outro a redução de custos proporcionada por uma atração eficaz (Rodrigues & Rebelo, 2012).

A atração de candidatos é uma das fases que antecede o processo de recrutamento, uma vez que é na atração de candidatos talentosos que reside o sucesso de todo o processo de recrutamento. A atração de candidatos como define-se como a fase do processo de recrutamento onde as organizações desenvolvem esforços deliberados para atrair um perfil de candidato adequado em quantidade e qualidade ao perfil pretendido (Gomes, 2010).

Importa, então, clarificar a relevância estratégica do recrutamento para as organizações. O conceito de recrutamento consiste nas “atividades relacionadas com a pesquisa e intervenção de fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos” (Chiavenato, 1995, p.175). A essência de um recrutamento estratégico centra-se no facto de daqui depender a escolha correta dos candidatos pretendidos. Se os procedimentos não forem eficazes, dificilmente se conseguirá o perfil que a empresa procura. Para tal, a organização necessita de tomar um conjunto de decisões para atrair de entre todos os candidatos, aqueles que futuramente se possam tornar trabalhadores dessa empresa (Gomes, 2010). Deste modo, as decisões estratégicas em recrutamento implicam saber (1) onde recrutar, se interna ou externamente, (2) quem recrutar, se trabalhadores temporários ou a tempo inteiro se adequam mais ao tipo de vaga pretendida e (3) os requisitos do trabalho, ou seja, quais as características necessárias ao perfil de candidato para preencher os requisitos que a vaga exige (Mathis & Jackson, 2002). Entre os vários meios que a empresa pode optar para anunciar a sua oferta de emprego, Cheatle (2001), aponta como os mais comuns: (a) anunciar internamente, (b) anunciar em jornais, (c) centros de emprego ou (d) *word-of-mouth*. Atualmente, as redes sociais surgem, também, como um meio de recrutamento, permitindo um contacto mais direto com os candidatos (Gomes, *et al*, 2013), assunto que será aprofundado mais à frente neste trabalho.

Feito o recrutamento, importa fazer uma comparação entre as características exigidas pelo cargo e os atributos oferecidos pelos candidatos. Para alcançar o candidato certo, é necessário aplicar técnicas de seleção para que o candidato mais talentoso se destaque de entre todos aqueles que foram posteriormente recrutados, uma vez que até aqui, quase todos os candidatos têm condições equivalentes e possam ser indicados a ocupar a função (Chiavenato, 1995). O conceito de seleção estratégica surge, deste modo, da sua articulação com a estratégia global da empresa, originando deste modo, a necessidade de um planeamento estratégico em RH, que permita encontrar os candidatos com as competências indispensáveis à concretização dos objetivos globais da organização (Rodrigues & Rebelo, 2012; Gomes, 2010). O sucesso do processo de seleção depende, assim, do êxito do recrutamento, uma vez que, apesar de serem práticas distintas estão interligadas entre si, fazem depender o sucesso uma da outra. Por conseguinte, é necessário fazer um bom planeamento das ações a tomar, tanto no que diz respeito ao recrutamento, como à seleção para que avaliem a qualidade e quantidade de candidatos que obtêm (Rodrigues & Rebelo, 2012).

Sendo alvo de estudo por parte dos académicos tanto pela sua abundância de aproximações teóricas, como de resultados empíricos, o tema da atração de candidatos tende a seguir três principais perspetivas de enquadramento: (1) Cognitivista-informacionista; (2) Atitudinal-comportamental; (3) Interacionista.

A perspetiva cognitivista-informacionista, refere-se aos modelos teóricos que explicam a ativação dos processos cognitivos dos indivíduos, no contexto da atração organizacional, e que levam à geração de atitudes e comportamentos de potenciais candidatos quando estes são expostos a diferentes tipos de informação persuasiva (Duarte, Gomes & Neves, 2014; Gomes *et al.*, 2013). Esta perspetiva está intimamente relacionada com o que Ehrhart & Ziegert (2005) nomeiam de processamento do ambiente, em que os indivíduos organizam e processam a informação que os rodeia, e a partir daí desenvolvem perceções acerca desse ambiente, influenciando a atração (como referido em Gomes, 2010).

No que toca à perspetiva atitudinal-comportamental, está assente em modelos que visam explicar os comportamentos dos indivíduos como resultado da previsão dos seus comportamentos e atitudes, reconhecendo as atitudes dos candidatos como

consequência de um conjunto de etapas que conduzem à intenção do comportamento e ao comportamento em si (Duarte, Gomes & Neves, 2014). A dimensão atitudinal-comportamental, pode ser explicada através da Teoria da Ação Refletida de Ajzen & Fishbein (1980), que defende que a intenção de um indivíduo de ter (ou não) um comportamento é uma consequência dessa ação, isto é, as pessoas atuam de acordo com as suas intenções (Ajzen, 1985; Duarte, Gomes & Neves, 2014; Gomes, 2010).

Por último, a perspectiva interacionista visa explicar a atração de candidatos através do ajustamento entre as características do trabalho/função e as características dos candidatos (Gomes *et al.*, 2013). Por outras palavras, explica a compatibilidade entre as pessoas e a organização. Kim & Park (2011), revelam ainda que o conteúdo das mensagens de recrutamento, os *web sites* de recrutamento e a própria personalidade da organização, podem afetar o ajustamento entre os candidatos e a organização.

Tendo estas perspetivas e modelos teóricos em mente, e dada a importância que a atração organizacional pode ter para o sucesso de uma empresa, é relevante esclarecer os indicadores de atração de candidatos no ponto de vista das organizações, e que podem ditar o sucesso de uma atração eficaz: atratividade da organização; as características e os atributos organizacionais; a informação contida nas páginas de internet da organização; o tipo de informação e o meio que se usa quando recrutam; a imagem e reputação organizacional e o *employer brand* ou a marca do empregador (Duarte, Gomes & Neves, 2014; Martin, Gollan & Grigg, 2011).

Do ponto de vista dos candidatos, há de igual forma, alguns fatores individuais que influenciam a escolha de uma vaga de emprego para uma determinada organização (Gomes, 2010). É deste modo, crucial para as empresas que pretendem recrutar trabalhadores talentosos, melhorar as suas estratégias de recrutamento e perceber o que leva a que os candidatos escolham a sua empresa em detrimento de outra, segundo as mensagens passadas pela organização (Van Hoye, Bas & Lievens, 2013). Por conseguinte, Jaidi, Van Hooft & Arends (2011), identificam como possíveis indicadores de decisão da escolha de uma vaga de emprego por parte dos candidatos, o uso de fontes internas (controladas pela

organização) e externas (não controladas pela organização); as características do trabalho, os atributos da organização e experiências anteriores (Gomes, 2010).

Todos estes indicadores, tanto no entendimento da organização, como dos candidatos, estão relacionados com a questão do *employer branding*. Vários autores apontam a marca do empregador como um dos pontos fundamentais para a atração de candidatos, uma vez que uma das melhores formas de marketing é através do que os colaboradores dizem acerca dessa empresa, se for positivo maior será a perceção da marca do empregador (Martin, Gollan & Grigg, 2011). Wilden, Gudergan & Lings (2010) definem *employer branding* como “um conjunto de imagens distintivas de um futuro emprego, as quais se manifestam na mente de grupos alvo – potenciais colaboradores” (p. 57). Os mesmos autores defendem ainda, que a marca do empregador, pode afetar e ser afetada pelas restantes marcas da empresa e que deve estar alinhada com as crenças internas e mensagens externas da organização.

De facto, se o *employer branding* está relacionado com as perceções individuais do que é distintivo, central e permanente numa organização, enquanto local para trabalhar (Van Hoye, Bas & Lievens, 2013). Importa esclarecer um grupo de associações que permitem prever o seu sucesso, no contexto da atração de potenciais colaboradores. Como já referido, as características do trabalho desempenham um papel chave, no que diz respeito às perceções dos indivíduos, nomeadamente a informações relacionadas com salário e oportunidades de progressão de carreira (Rampl, 2014). Também a reputação organizacional é outra associação frequentemente ligada à *employer brand*, através da qual organizações podem criar um valor estratégico, na geração de reconhecimento e diferenciação e elevando a sua imagem na mente dos potenciais candidatos (Martin, Gollan & Grigg, 2011). Deste modo, se as empresas desenharem estratégias relacionadas com a organização enquanto marca empregadora, articulando os vários aspetos indissociáveis a esta questão, conseguem ultrapassar incertezas e riscos ligados a potenciais e correntes colaboradores, dentro do mercado de emprego (Wilden, Gudergan & Lings, 2013).

Coloca-se então em evidência a importância de qual o melhor caminho a seguir na atração de candidatos. Qual melhor estratégia? Que instrumentos utilizar para, no “mar” de candidatos, chegar aos mais talentosos? Terão os métodos

tradicionais de recrutamento caído em obsolescência ou será que novos instrumentos de atração se impõem atualmente? Neste seguimento e em resposta a estas questões, propõem-se uma análise aos novos mecanismos de atração de candidatos trazidos pelas Redes Sociais e que contributos trouxeram para o mundo empresarial.

3. Novos mecanismos de atração de candidatos: Redes Sociais

A chegada da nova economia global, desencadeou nas organizações projetos de mudança organizacional dirigidas a uma maior adaptabilidade aos mercados externos. As pressões da globalização e da competitividade impõe às organizações estratégias de introdução das novas tecnologias e conseqüente ajustamento entre competências organizacionais (Ceitil, 2010).

O avanço e a dinamização tecnológica, permitiu um acesso democratizado às tecnologias da informação e ao acesso à Internet (Gomes, *et al*, 2013). Então, o que mudou desde a popularização da Internet? Em primeiro lugar, o próprio papel do utilizador na internet, passando de um papel passivo, para produtor de conteúdos, utilizando uma serie de ferramentas *online* ao seu dispor como blogues, redes sociais, comunidades virtuais, entre outras. De igual modo, e em segundo lugar, as empresas começaram já a dar largos passos rumo ao mundo digital, desejando marcar presença e reconhecendo que os seus públicos estão ligados à rede (Amaral, Peixoto, & Gomes 2010). Estes novos paradigmas trazidos pela Internet, vieram não só alterar as dinâmicas de mercado a nível económico, mas também a nível social, nomeadamente com o surgimento das RS.

O crescimento das RS modificou o mundo digital, tal como o conhecemos e alterou dramaticamente a forma como as pessoas comunicam e interagem. *Sites* de redes sociais, como o Facebook, MySpace, LinkedIn ou Twitter foram os principais condutores dessa mudança. A ascensão das mesmas é de tal forma abismal se considerarmos que há apenas 10 anos estes *sites* sociais nem sequer existiam e, atualmente, a nível global estima-se haver mais de um bilhão de utilizadores (Gironda & Korgaonkar, 2014). Dados de um estudo da Marktest de 2015, revelam

que em Portugal, 4 290 mil indivíduos costumam aceder ao Facebook. O mesmo estudo dá ainda conta que 96% dos utilizadores de redes sociais tem conta no Facebook e 41% no Google+. Em 2014, a grande maioria dos indivíduos com perfil criado em *sites* de redes sociais segue nesses sites (ou é fã de) empresas ou marcas, perfazendo uma percentagem de 71,1% (estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais”).

Perante este cenário, a RS que parece atrair mais utilizadores é o Facebook. Com um interface de fácil utilização, onde com grande facilidade se consegue chegar a um grande número de contactos (amigos, familiares ou mesmo empresas), publicar ou consultar uma grande variedade de páginas, seja a título recreativo ou numa vertente mais profissional, mostra a cada dia conquistar cada vez mais utilizadores. Ainda no quadro das RS, surgem outro tipo de redes que permitem uma maior aproximação ao mundo empresarial, através da criação de um perfil profissional. Fala-se por exemplo do LinkedIn (MeJobU; Career Search; Job Snifer, são outros exemplos) que tanto pode ser utilizado a nível individual, como a nível institucional, com o objetivo de divulgar o perfil corporativo de uma empresa (Gomes *et al*, 2013). Esta rede pode ser vista como um espaço, onde os indivíduos podem postar a sua experiência profissional, habilitações e os seus projetos de vida, em suma, pode ser caracterizado com uma versão virtual de um currículo (Ziegler, 2011).

De facto, as pesquisas acerca das RS, em contexto empresarial, têm aumentado radicalmente ao longo dos anos, em inúmeras disciplinas (Borgatti & Foster, 2003). Muitas empresas começaram a anunciar nas RS, não só devido à facilidade de acesso a um maior número de públicos, mas também porque através da criação de grupos de interesse que lhes permite chegar a públicos-alvo, com características específicas. Adicionalmente, ainda mais organizações optaram por desenvolver os seus perfis nas RS, de modo a comunicarem e a interagirem de forma mais direta com os seus potenciais consumidores (Gironda & Korgaonkar, 2014). É aqui que as organizações podem tirar proveito destas plataformas, manifestando o seu interesse em recrutar ou atrair utilizadores e possíveis candidatos que demonstrem interesse em trabalhar para a empresa (Gomes *et al*, 2013).

Neste seguimento, é pertinente perceber que tipo de procura conduzem os futuros candidatos a uma vaga de emprego, e o que os atrai quando utilizam as RS

como motor de pesquisa. Van Hoyer, Van Hooft & Lievens (2009), sugerem duas classificações possíveis de procura de emprego. Primeiramente, compreender a procura de emprego numa perspectiva formal-informal, o que implica que os indivíduos contatem familiares, amigos, conhecidos e trabalhadores da empresa em que estão interessados (informal) ou se contactam agências de emprego ou anúncios tradicionais (formal). A segunda classificação, prende-se com o facto de utilizarem as redes sociais como uma fase preparatória que os leva, posteriormente, a outras fontes ou se fazem uma busca ativa, que se traduz no contacto direto e entrega de candidatura a um possível empregador.

A aposta das empresas na criação de capital organizacional, tem vindo a aumentar fortemente ao longo dos últimos anos através da utilização de diferentes meios de comunicação social, como *blogs*, *sites* de partilha de informação ou redes sociais (Martin, Gollan & Grigg, 2011). Nesta linha de pensamento, importa referir a significância da reputação organizacional (Wilden, Gudergan & Lings, 2013; Rampl, 2014; Van Hoyer, Bas & Lievens, 2013) e que lugar ocupam as empresas nas preferências dos grupos de interesses ou comunidades nas RS.

As redes sociais apresentam alguns desafios à reputação empresarial, principalmente, no que diz respeito ao aumento de transparência e poder do consumidor. De facto, as RS permitem uma maior visibilidade às empresas, da mesma forma que possibilitam uma maior velocidade de difusão da informação (Rokka, Karlsson & Tienari, 2014). Gostar ou não de uma empresa nunca foi tão fácil e encontra-se apenas à distância de um clique. As funções viabilizadas pelas RS como o “tag”, “like” ou “share”, fazem com que as empresas tenham um menor controlo da informação que se propaga a seu respeito (Girona, Korgaonkar, 2014). As empresas devem, então, ter em mente um conjunto de esforços para conquistarem um posicionamento favorável nas redes sociais para que assim consigam manter a sua reputação e chegar a cada vez mais indivíduos e desses, atrair os mais talentosos (Martin, Gollan & Grigg, 2011).

Por conseguinte, é relevante voltar à questão da atração de candidatos, apresentando a variante das RS e as diferenças que introduzem quando comparadas com o processo tradicional de recrutamento. As principais distinções, verificam-se ao nível da substância do processo, uma vez que há um conjunto de etapas decorrentes

do processo de recrutamento que não se verificam nas redes sociais e, ao nível do formalismo, dado que o processo de recrutamento está envolto em especificidades e programas formais. Já o que caracteriza as redes sociais é o facto de ser um meio de divulgação informal, onde oportunidades podem surgir, sem que seja no seguimento de um processo de atração (Gomes *et al*, 2013).

É neste quadro de mudança, apresentado pelas novas dinâmicas do mundo *online*, mais propriamente pelas RS, que não só se transformou a forma como as pessoas se relacionam e interagem, como também revolucionou o mundo empresarial como o conhecíamos, não há muitos anos atrás. Os indivíduos possuem agora mais informação a uma velocidade estonteante. As empresas necessitam de se adaptar a esta mudança, contactando de um modo mais direto com os seus públicos-alvo, de forma a atrair os indivíduos que farão a diferença no seio organizacional. Perfilhando deste tipo de ideias, este estudo foca-se, então em contribuir para compreender as lacunas que existem em termos de pesquisa relacionada com o impacto das Redes Sociais no processo de recrutamento, perceber que vantagens e limitações se impõem na atração de candidatos talentosos para as empresas com a utilização deste novo mecanismo e compreender as expectativas dos futuros candidatos que utilizam as RS no processo de procura de emprego.

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Metodologia de Investigação

Recuperando o objetivo geral deste estudo cuja finalidade é a de compreender o modo como as organizações fazem uso das Redes Sociais enquanto ferramenta de comunicação para a atração eficaz de candidatos, este trabalho foi desenvolvido recorrendo a uma metodologia qualitativa. A finalidade de uma metodologia deste tipo, caracteriza-se por compreender as experiências e atitudes dos indivíduos que constituem a amostra, sendo estudos de maior profundidade conceptual (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007). A metodologia qualitativa refere-se, deste modo aos “significados, conceitos, definições, características, metáforas, símbolos e descrições das situações” (p. 7), que em comparação com as metodologias de tipo quantitativo se referem à contabilização e medição de dados. É por ser um método indutivo, que a metodologia qualitativa ganha vantagem na ótica deste trabalho, uma vez que consegue explicar certas experiências que podem ser significativas e chegar a factos que não são quantificáveis e que não podem ser explicadas por métodos dedutivos, ou seja, pela análise a números (Berg, 2001). Por conseguinte, a metodologia qualitativa parece ser a mais adequada para o alcance dos objetivos deste trabalho.

Esta investigação foi conduzida em dois estudos distintos. Primeiramente, foram realizadas entrevistas (guião em Anexo 1) a recrutadores de consultoras da área dos Recursos Humanos, através das quais se pretende apurar a perspetiva dos recrutadores. A justificação da escolha deste público para a realização das entrevistas, passa por serem entidades que desenvolvem e centram a sua atividade em RH, recrutando não só internamente, como externamente para outras empresas, tendo experiência no recrutamento de profissionais da área de informática. Por esta razão, os recrutadores possuem conhecimentos e competências na área, essenciais para a compreensão da sua perspetiva enquanto parte interveniente na atração de candidatos em processos de recrutamento e para dar resposta aos objetivos propostos para o primeiro estudo e que contribuem para o objetivo geral da investigação.

As entrevistas, ferramenta escolhida para o primeiro estudo, são notáveis na captação da diversidade de descrições e interpretações que os indivíduos têm acerca da realidade e podem ser caracterizadas de um modo generalizado por formais e informais. A entrevista é considerada como uma interação verbal entre pelo menos

duas ou mais pessoas: o entrevistado e o entrevistador (Osório & Meirinhos, 2010). Pode-se recorrer a este tipo de técnica quando se procuram respostas a um determinado problema, cuja informação não se encontra disponível ou quando se deseja obter esclarecimentos de pessoas qualificadas numa determinada área de investigação (Carmo & Ferreira, 1998).

Existem vários tipos de entrevista que se podem adaptar consoante as necessidades e objetivos em investigação, variando o grau de liberdade concedida ao entrevistado e o grau de informação obtida (Grawitz, 1993, como referido em Carmo & Ferreira, 1998). São um método especialmente eficaz para recolher informação, nomeadamente, quando se pretende perceber as perceções dos participantes ou compreender o modo como estes atribuem diferentes significados a determinados eventos ou situações. Todavia, se o entrevistador não tiver determinadas competências necessárias para a realização de uma entrevista, isto pode constituir uma barreira para a fluidez da comunicação entre as duas partes (Berg, 2001).

No que se refere ao segundo estudo, foram realizadas um conjunto de sessões de *focus group* (guião em Anexo 2), com alunos do curso de Engenharia Informática, de modo a conhecermos a perspetiva dos candidatos. A escolha deste público prende-se com o facto de possuírem competências ligadas às novas tecnologias, conhecimentos que atual e futuramente são essenciais para o funcionamento das empresas, sendo hoje em dia profissionais bastante requisitados em vários setores do mercado. Esta situação pode ser comprovada através das previsões da CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training) que apontam para que esta seja uma área de crescente procura de candidatos a nível do *job forecast* para Portugal e para a Europa nos próximos 10 anos, situando-se esta procura acima da oferta existente.

Deste modo, é relevante conhecer a posição destes futuros candidatos quanto à utilização das redes sociais enquanto motor de pesquisa de ofertas de emprego.

O instrumento escolhido para este estudo (*focus group*) pode ser definido como uma técnica de entrevista guiada, desenhada para pequenos grupos, com o objetivo de se discutir um determinado tema de relevância ou interesse (Brikci & Green, 2007). Uma sessão de *focus group* consiste num pequeno número de

participantes (entre sete e doze) e de um moderador que fornece linhas orientadoras à discussão. É uma técnica dinâmica, uma vez que resulta da interação grupal, onde um indivíduo reage à interação de outro; pode dar lugar a um grande número de ideias, tópicos ou até mesmo soluções a um determinado problema (Berg, 2001), sendo este mesmo resultado que se pretende neste estudo.

As sessões de *focus group* são ferramentas de grande importância para estudos qualitativos, pois permitem a observação das interações grupais, através da exposição de opiniões individuais, atitudes e experiências, podendo ser utilizadas de forma isolada ou em conjunto com outras técnicas. Contudo, apresenta algumas limitações, como o facto de se basear em comportamentos verbais, o que por vezes pode condicionar o moderador na captação de todas as expressões dos participantes e o facto de produzir menos conteúdo do que por exemplo, quando comparado com os questionários (Berg, 2001).

A aplicação destas duas técnicas de metodologia qualitativa na realização destes dois estudos distintos irá permitir uma melhor compreensão das perspetivas, tanto dos recrutadores, como dos futuros candidatos.

ANÁLISE DE RESULTADOS

1. Estudo 1

Recuperando os objetivos específicos do primeiro estudo que focam o (1) reconhecimento da importância estratégica das técnicas, baseadas nas RS, para a realização de recrutamento e seleção e a (2) compreensão do tipo de utilização que as organizações fazem das redes sociais enquanto mecanismo de recrutamento, ambos contribuem para o objetivo geral da investigação que assenta em compreender a compatibilização entre a forma como as organizações atuam nas RS ao nível da atração de candidatos e quais as expectativas destes quando se encontram em atividade de procura de emprego via RS.

De modo a alcançar estes objetivos específicos, o estudo foi então realizado com recurso a uma metodologia qualitativa, através de uma série de entrevistas, com as quais se pretendeu captar o conjunto de interpretações que as entrevistadas têm acerca do investimento nos seus recursos humanos, as práticas ao nível da divulgação de ofertas de emprego, com especial foco na utilização das redes sociais no processo de recrutamento. Pretendeu-se, igualmente compreender que tipo de divulgação fazem, no caso específico de candidatos ligados à área da informática, (público-alvo escolhido para as sessões de *focus group*, a ser analisado com maior profundidade no ponto 8.2 Estudo 2) e se as RS serão ou não a melhor via de divulgação para este tipo de perfil de candidatos.

As entrevistas foram realizadas através de um guião (Anexo1) estruturado e subdividido em três partes: (1) Historial da empresa, (2) Gestão dos Recursos Humanos e (3) Redes Sociais.

Com a primeira parte do guião, pretendeu-se conhecer um pouco a atividade da empresa, nomeadamente a área e setor de mercado em que atuam, anos de atividade e número de colaboradores. Na segunda parte do guião, ligado ao tema da Gestão dos Recursos Humanos, teve como principais propósitos conhecer o posicionamento da empresa no que diz respeito ao investimento em RH; conhecer os canais de divulgação de ofertas de emprego mais utilizado; e perceber qual o tipo de informação que mais se salienta. Mais dirigido para a temática das Redes Sociais, na terceira parte do guião pretende-se compreender que tipo de utilização as empresas

fazem das redes sociais enquanto ferramenta de recrutamento e perceber quais as principais perspetivas trazidas pelas RS na divulgação de emprego.

A realização das entrevistas contou com a colaboração das empresas Egor, Kelly Services e Adecco. De modo a contextualizar as empresas envolvidas, importa primeiramente fazer uma breve apresentação acerca da sua atividade e posição no mercado.

A essência da área de negócio da Egor centra-se na prestação de serviços de desenvolvimento de pessoas e negócios, nomeadamente ao nível do recrutamento e seleção, formação, consultoria, trabalho temporário e *outsourcing* e incentivos. Presente no mercado acerca de 30 anos, conta atualmente com 4000 colaboradores na organização, dos quais cerca de 100 fazem parte da estrutura central da empresa, 500 dedicam-se prestação de serviços em *call center* e os restantes representam os colaboradores com contrato temporário e rotativo, número que segundo Maria de Lourdes Toscano, responsável pela qualidade e desenvolvimento dos RH da empresa e pessoa de interesse entrevistada para o projeto em causa, está em constante mutação devido à própria natureza dos contratos.

A Kelly Services dedica os seus serviços às áreas de recrutamento, *outsourcing*, consultoria e trabalho temporário, neste momento com uma maior expressão de atividade de recrutamento no setor da restauração e hotelaria. Em Portugal, a empresa conta com 15 anos de atividade, embora esteja presente no mercado internacional desde 1946. Atualmente fazem parte da equipa nacional 200 colaboradores. A entrevista à Kelly Services teve a colaboração da Doutora Rita Mexia, gerente da agência da empresa em Lisboa.

Presente em Portugal desde 1989, a Adecco conta atualmente com mais de 150 colaboradores na sua estrutura interna, desenvolvendo a sua atividade em diversas vertentes dos RH, tais como trabalho temporário, *outsourcing*, recrutamento e seleção e consultoria em RH. Na participação desta entrevista esteve presente Marta Filipe, coordenadora dos recursos humanos na agência Adecco em Coimbra.

1.1. Resultados

No que diz respeito às entrevistas realizadas, num primeiro momento foram colocadas questões voltadas para a temática da Gestão de Recursos Humanos, pretendendo-se aqui explorar qual a posição das empresas face ao investimento em RH e que tipo de práticas os recrutadores conduzem quando procuram um determinado perfil de candidatos a uma vaga de emprego.

A opinião das entrevistadas quanto a este assunto parece ser semelhante no que toca ao posicionamento global da direção da empresa face à necessidade cada vez mais afirmada de investir nos recursos humanos da empresa. Consideram o investimento essencial para os seus colaboradores, uma vez que são empresas diretamente ligadas à formação de talentos. Nas palavras de Rita Mexia (Kelly Services) a empresa tem todo o interesse em promover o talento das pessoas e por isso fornecem *“a possibilidade de desenvolverem as capacidades/talentos dos candidatos dentro da organização da melhor forma possível”*, justificando o slogan da empresa *“Talent at work”*. Na opinião de Marta Filipe (Adecco) o investimento é essencial, sendo *“percetível a consciencialização que a direção tem na importância de fomentar uma boa equipa de trabalho, bem como o incremento da motivação”*. A responsável pelos RH da Egor reforça esta ideia, afirmando que *“pela dimensão e pelo número de pessoas ao serviço deste tipo de empresas, é essencial o investimento nos seus colaboradores”*. Neste seguimento, parece ser claro que perceptível que as três empresas possuem uma política de desenvolvimento e investimento nos RH, tornando isso visível através das práticas que conduzem para promover e motivar os talentos dentro da organização.

Relativamente aos canais privilegiados no recrutamento e seleção de colaboradores, sempre que sentem a necessidade de uma nova contratação, a Egor favorece as bases de dados da empresa e as redes sociais, dando como exemplo, o sapo empregos, o expresso online ou o net empregos, explicando que *“são os que têm custos mais reduzidos, quando comparados com os canais tradicionais”*. A Adecco, à semelhança da Egor, também utiliza o site da empresa, o net empregos e o sapo emprego, sendo que a responsável pelos RH Marta Filipe, acrescenta ainda que

“utilizamos as redes sociais quando um cliente nos pede um perfil mais qualificado, contudo é raro. Trabalhamos mais com a divulgação de perfis mais operacionais”.

A Kelly Services, por sua vez, utiliza o site da empresa, a divulgação junto de universidades, o Facebook e o LinkedIn, distinguindo este último como o canal que melhor responde às necessidades de procura de candidatos atualmente, na medida em que é o que melhor se ajusta ao perfil que procura. A entrevistada Rita Mexia, refere também, que *“embora não haja estudos ou dados que o comprovem, começamos a aperceber-nos do tipo de candidato que nos procura via LinkedIn. São candidatos com um perfil de quadros superiores (por exemplo, middle managers e consultores), com uma média de idades que ronda os 30 anos”.*

Deste modo, verifica-se através das respostas das entrevistadas que as RS começam já a fazer parte do leque de ferramentas utilizadas nos seus processos de recrutamento, levando a que a divulgação pelos meios tradicionais se desvaneça com o tempo parecendo apontar para perfis mais fechados e específicos. Contudo, há ainda outros métodos preteridos pelas entrevistadas, como é exemplo as plataformas próprias para a divulgação de emprego online, que em alguns dos casos, se sobrepõem à utilização das RS.

Já na justificação da opção de utilização destes canais e não de outros, a resposta das entrevistadas varia nas opções que tomam. No caso da Egor, aponta ainda algumas falhas para a utilização de canais de recrutamento via redes sociais, reconhecendo o seu potencial, afirmando, contudo que *“não sabe se é bom ficar apenas pelas redes sociais”* no processo de recrutamento, preferindo a utilização de outras plataformas online (referidas anteriormente). Já a responsável pelos RH da Kelly Services justifica as suas opções como as que melhor funcionam para a empresa, não descartando a utilização de outros canais como o net emprego ou o anúncio de jornal, apesar deste último ter uma aplicação mais dirigida à publicitação da empresa, do que propriamente à divulgação de emprego. Marta Filipe da Adecco esclarece as opções da empresa afirmando que *“para nós estes meios tornam-se mais eficazes devido às necessidades dos nossos clientes, uma vez que procuram candidatos com um perfil pouco qualificado (sobretudo áreas fabris, perfis indiferenciados como cargas e descargas, limpezas, empregados de armazém; construção civil) e por norma este tipo de candidatos não utiliza a Internet”.*

Pode-se deste modo entender que, do conjunto de opiniões, apesar das RS serem uma realidade presente nos processos de recrutamento das empresas, apenas a Kelly Services se destaca como utilizadora assídua deste tipo de ferramenta. Tanto a Egor como a Adecco parecem dar primazia às plataformas de recrutamento online, contudo, quando comparada com a Kelly Services fazem ainda uma utilização um pouco escassa das RS.

Quando questionadas acerca do tipo de informação que normalmente divulgam numa oferta de emprego, as responsáveis pelos RH das empresas entrevistadas fazem referência às restrições legais a que as ofertas de empregos estão sujeitas, como explica Maria de Lurdes Toscano (Egor): *“Tem de se ter cuidado com a informação que se divulga em anúncios, uma vez que a Constituição Portuguesa assim o pede. Deste modo, deve-se ter atenção em não publicar informação que de alguma forma possa ser discriminatória, como idade, género ou raça”*. Assim, aquando da divulgação de emprego, as informações devem ser o mais generalistas possível, tais como as características da função, experiência, habilitações literárias, conhecimentos de uma ferramenta específica ou disponibilidade. A responsável pelos RH da Adecco acrescenta ainda que *“só mais tarde, já em contexto de entrevista presencial na Adecco, divulgamos o nome do cliente, as condições salariais e outro tipo de detalhes”*.

Num segundo momento da entrevista foram colocadas questões relacionadas com a utilização das Redes Sociais enquanto ferramenta de divulgação de emprego.

Ao que se conseguiu apurar, as empresas utilizam as RS no processo de recrutamento, sendo as mais usuais, o Facebook e o LinkedIn, obtendo na opinião das entrevistadas da Kelly Services e da Egor resultados satisfatórios, principalmente no que diz respeito à divulgação de ofertas de trabalho temporário. Contudo, na opinião de Maria de Lurdes Toscano, *“quando se pretende um recrutamento mais criterioso, não surge como uma boa opção”*, acrescentando ainda que *“são ferramentas transversais, mas ainda é difícil medir a sua eficácia devido à sua recente entrada para o plano do recrutamento”*. Na justificação do porquê da sua incerteza na utilização das redes sociais, a entrevistada aponta o facto de *“os anúncios serem feitos de forma simplista e atingem pessoas pouco qualificadas e*

com necessidades imediatas” e o facto de “ser uma ferramenta facilitista de recrutamento que se aplica quando se pretende recrutar de forma maciça”. Quanto à posição da Adecco nesta questão, Marta Filipe refere que utilizou “talvez duas vezes” as RS no processo de recrutamento, justificando mais uma vez que “o perfil que procuramos não utiliza estas vias, talvez se o nosso perfil de candidato fosse mais qualificado poderíamos utilizar com mais frequência as redes sociais”.

Encontramos aqui um conflito de opiniões no que diz respeito ao perfil que melhor se adequa divulgação de emprego através das RS. Por um lado, a Egor descreve como sendo um método eficaz para pessoas menos qualificadas, por outro a Kelly Services e a Adecco mencionam que o perfil que se adequa a este tipo de comunicação, são indivíduos com uma qualificação alta, sendo esta um dos motivos apontados por Marta Filipe (Adecco) para a limitada utilização das RS no recrutamento da empresa. Esta divergência de pareceres pode ser justificada pela recente entrada das RS no cenário do recrutamento, fazendo com que as empresas ainda se estejam a adaptar e a consolidar conhecimentos acerca deste tipo de ferramenta, nomeadamente, ao tipo de perfil para a qual melhor se ajusta. O facto da Adecco apenas recrutar trabalhadores pouco qualificados, sobretudo para a área hoteleira para funções mais operativas, e atuar a nível local pode também condicionar a sua utilização das RS, enquanto tanto a Kelly Services e a Egor recrutam a nível nacional e com um perfil mais variado, fazendo com que a utilização dos métodos de recrutamento seja mais diversificada e assídua.

No processo de recrutamento propriamente dito, referem algumas variações na utilização das RS quando comparado com os métodos tradicionais. A Egor aponta como diferenças *“a proveniência e os candidatos que chegam até à empresa, a forma e o modo de como a comunicação chega aos candidatos”*. Rita Mexia da Kelly Services refere que o processo é diferente, pois tem de se ser *“muito mais objetivo porque, falando em específico do trabalho temporário, o que se pretende é uma resposta no imediato. Nos jornais também, mas mudaram tanto de uns anos para cá com o crescimento exponencial das RS e da Internet que acabamos por utilizar mais o jornal como fonte de publicidade e de comunicação com o público do que propriamente de recrutamento”*. Neste sentido, é perceptível que a utilização de

métodos tradicionais por parte da Kelly Services, tem uma finalidade mais voltada para efeitos de visibilidade, credibilidade e divulgação da empresa, do que de divulgação de emprego. Assim, através desta perspetiva, é visível que no processo de recrutamento, apesar de utilizar mais as RS como via de divulgação de ofertas de emprego, a organização confia mais nos métodos de divulgação tradicionais para a obtenção de ganhos de imagem junto dos seus públicos.

Menciona também que quando utiliza as redes sociais no processo de recrutamento, normalmente opta pelo LinkedIn, utilizando o Facebook como uma pesquisa acessória, dizendo que quando pretende recrutar, procura em primeiro lugar no LinkedIn e posteriormente procura o nome desse candidato no Facebook. Quando questionada se um perfil menos profissional no Facebook seria um fator eliminatório no processo de recrutamento, a responsável pelos RH da Kelly Services, responde que não, afirmando, contudo, que *“é uma boa forma de conhecer um outro lado das pessoas”* numa vertente mais social, do que na profissional, acrescentado que o lado pessoal pode influenciar a vertente profissional. Relativamente à opinião da Adecco, a responsável pelos RH Marta Filipe não apresenta distinções face ao recrutamento via métodos tradicionais e recrutamento via RS uma vez que, e como justificado em questões anteriores, *“apenas utilizamos as RS em situações pontuais, por isso não tenho um meio de comparação”*. Nesta linha, observa-se, novamente através das opiniões recolhidas, alguma incerteza na utilização das RS em contexto de recrutamento. Contudo, verifica-se, igualmente, uma transversalidade e cruzamento de redes sociais para permitir a eficácia destes novos mecanismos, como é o exemplo da Kelly Services, utilizando o LinkedIn e o Facebook, onde esta última completa a pesquisa de informação da primeira.

Em relação aos contextos que podem fazer a divulgação de emprego através das redes sociais uma melhor ou pior escolha, Maria de Lurdes Toscano (Egor) afirma que *“depende muito do que se pretende, se candidatos em maior ou menor quantidade, mas com mais experiência”*, fazendo o reparo de que as RS são mais vantajosas para o recrutamento em quantidade. Rita Mexia (Kelly Services), partilha da opinião da responsável dos RH da Egor, quanto ao facto de chegar a um maior número de pessoas em simultâneo. Acrescenta dizendo que por serem *“uma forma*

de divulgação gratuita”, as RS ajudam muito na divulgação de emprego, salientando que na opinião da entrevistada, *“são mais utilizadas para quadros médios superiores, para perfis mais operacionais, os candidatos deste tipo chegam à informação por outro tipo de vias”*. Este pensamento, vai ao encontro do parecer de Marta Filipe da Adecco que assume que *“no nosso contexto de trabalho, as redes sociais são-nos mais benéficas para a procura de perfis de quadros médios ou superiores, contudo uma vez que este não é o perfil por nós mais procurado, não lhe consigo dizer ao certo se o contexto será o mais correto ou não”*. Neste ponto, parece evidenciar-se então, o papel das RS para recrutamento em contextos de procura de perfis mais qualificados (no caso do LinkedIn), de procura em quantidade (no caso do Facebook).

No que diz respeito aos contextos que fazem a divulgação de oferta de emprego através das RS para candidatos com perfil de profissionais na área da informática, a responsável pela qualidade e desenvolvimento dos RH da Egor, explica que *“os profissionais na área de informática estão orientados para funções muito técnicas e exigem a divulgação de um anúncio que detalhe os respetivos requisitos. Na nossa experiência, as funções que usualmente divulgamos nas redes sociais são mais operacionais e menos técnicas, sendo que para essas destinamos os órgãos de comunicação social (como jornais), o nosso site, sem prejuízo de as colocarmos também nas redes sociais”*, ou seja fazem uma divulgação não exclusiva. Acrescenta ainda, que *“não se ajusta se for a única fonte de divulgação. Na Egor é comum, paralelamente ao anúncio que é publicado, fazer-se uma pesquisa no LinkedIn, no sentido de encontrar esses profissionais, os quais são abordados diretamente por nós”*. Rita Mexia da empresa Kelly Services, partilha em parte da opinião anterior, esclarecendo que *“este tipo de recrutamento se ajusta claramente ao perfil de profissionais da área da informática. É um fator de sucesso”*.

As respostas das entrevistadas no que toca a ajustamento entre a divulgação de emprego através das redes sociais ao perfil de profissionais da área de informática, espelha a diversidade de opiniões acerca do assunto. Se por um lado a Egor defende que este perfil de profissionais exige outro tipo de comunicação, mais

técnica, que não se adequa ao tipo de divulgação feitas nas RS, apesar de não as excluir totalmente do processo de recrutamento dos informáticos, por outro lado, no parecer da Kelly Services, as RS são um meio de divulgação apropriado a estes profissionais. Isto vai ao encontro do que as entrevistadas consideram como o perfil de qualificações mais direccionado para a divulgação de emprego através das RS, sendo que a Egor considera indivíduos com menos qualificações e a Kelly Services e a Adecco com qualificações superiores.

Quanto às vantagens/desvantagens da divulgação de emprego através das redes sociais, Maria de Lurdes Toscano (Egor) aponta como vantagens o facto de serem *“plataformas muito heterogéneas, chegando a mais pessoas”*, acrescentando que *“são ferramentas transversais e com custos reduzidos”*. Rita Mexia (Kelly Services) pensa que as *“redes sociais têm todas as vantagens, desde chegarem a milhares de pessoas e de não servirem apenas para recrutamento, mas também para publicidade”*.

As desvantagens, na opinião das entrevistadas, centram-se no facto serem *“mais impessoais, desvirtuando um pouco do que é a essência do processo de recrutamento e seleção e retirando aquele primeiro impacto do cara-a-cara”* (Rita Mexia, Kelly Services) e o facto de *“ainda serem um meio muito recente e precoce”*, *“pouco criteriosos aos alvos que chegam”*, o facto de os anúncios serem feitos *“de forma simplista e de atingirem pessoas pouco qualificadas e com necessidades imediatas”* e ainda serem ferramentas *“com resultados pouco credíveis, uma vez que o conteúdo pode ser reproduzido e alterado muitas vezes e assim as empresas nunca sabem o número de candidatos que estão a recrutar”* (Maria Toscano, Egor). Marta Filipe da Adecco, não formulou um juízo acerca das vantagens/desvantagens das RS em detrimento dos métodos tradicionais, uma vez que nas suas palavras: *“não se aplica muito ao nosso contexto porque raramente utilizamos as redes sociais e os jornais como fontes de recrutamento”*.

Relativamente às vantagens/desvantagens da divulgação de ofertas de emprego através das RS para profissionais da área de informática, Maria Toscano (Egor) afirma que *“estes profissionais poderão procurar alternativas profissionais (via RS) sim, mas numa perspectiva de evolução de carreira e não de obtenção de*

emprego. Desta forma, enviam a sua candidatura para as empresas que mais lhes interessa e que sabem que lhes poderão proporcionar um crescimento profissional e técnico mais rápido e sustentado. Ora, qualquer solicitação que se divulgue nas redes sociais terá, seguramente, pouco impacto e poucas reações, a menos que se trate de jovens recém-licenciados e que procuram a sua inserção no mercado de trabalho, não tendo por isso, critérios de escolha muito definidos”. Contudo, acrescenta ainda que “estes profissionais costumam estar presentes nas redes sociais com páginas muito bem construídas, tendo em vista o seu marketing pessoal”, de modo a que as empresas os identifiquem e os contactem.

Deste modo, pode-se concluir pela opinião da entrevistada que as redes sociais em contexto de recrutamento tornam-se vantajosas para a divulgação de ofertas a jovens recém-licenciados na área da Engenharia Informática, à procura da primeira experiência no mercado de trabalho. Por outro lado, tornam-se desvantajosas quando se procura candidatos da mesma área, mas que já têm alguma experiência profissional, sendo que estes utilizam outras vias para a obtenção de emprego.

Numa perspetiva a longo prazo, as empresas pensam que futuramente irão continuar a utilizar ainda mais as redes sociais, uma vez que as reconhecem como um fenómeno atual, continuando a acompanhar esta nova tendência. Quando levado para o plano de recrutamento via RS de profissionais da área da informática, Rita Mexia afirma que *“futuramente iremos divulgar cada vez mais ofertas para este tipo de perfil, visto que há cada vez mais solicitações na área”*.

1.2. Discussão e Conclusões do Estudo 1

Os resultados obtidos neste primeiro estudo, sugerem que as redes sociais, de modo geral, estão presentes no processo de recrutamento das empresas entrevistadas e que apesar de ser uma ferramenta recente, alterou práticas ao nível do processo de recrutamento. Estes resultados são consistentes com o que foi retratado na literatura, justificando a pertinência do problema de investigação aqui apresentado. Contudo, há determinados aspetos que parecem estar em discordância, tanto ao nível de opiniões

entre as responsáveis pelos RH das empresas entrevistadas, como ao nível dos autores discutidos na abordagem teórica ao tema.

Relativamente às opiniões semelhantes, as empresas entrevistadas consideram que o posicionamento das empresas em relação aos RH está voltado para o investimento nos colaboradores, tendo todo o interesse em promover os talentos dentro do seio empresarial, apostando em formações de modo a incrementar a motivação dos colaboradores. De facto, como nos esclarece a literatura, a aposta estratégica das organizações tem sido a nível dos seus colaboradores, reforçando a gestão do seu talento, e conduzindo a uma política de atração de candidatos proactiva (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007; Becker & Huselid, 2006), proporcionando-lhes oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento contínuas (Baron & Armstrong, 2007; Gomes *et al*, 2013; Michaels, Hanfield-Jones & Axerod, 2001).

Os canais de divulgação de oferta de emprego utilizados pelas entrevistadas são também semelhantes, sendo que as três empresas referem o site da empresa, o net empregos e o sapo empregos como os meios mais utilizados. A Egor e a Kelly Services referem também a utilização do LinkedIn e do Facebook para a divulgação de emprego. A escolha destes canais é prova da mudança de práticas tradicionais de recrutamento, como é exemplo o jornal (apenas a Adecco aponta como um dos meios ainda utilizado pela empresa), que atualmente se mostram insuficientes para a atração de candidatos com o potencial pretendido (Cheatle, 2001).

Contudo, na justificação da escolha destes meios em detrimento de outros, as opiniões das entrevistadas diferem. Enquanto que a representante da Kelly Services defende a utilização das redes sociais como o meio que melhor satisfaz as necessidades de recrutamento da empresa, a representante da Egor refere que não faz uma utilização mais assertiva das redes sociais pois estas apresentarem falhas ao nível da comunicação que se faz e o tipo de públicos a que chega, preferindo ainda outros meios de recrutamento online. Verifica-se que apesar do público a que se dirigem ser semelhante, as duas consultoras aparentam não partilhar o mesmo parecer no que diz respeito à eficácia das RS, uma vez que a Kelly Services aparenta estar satisfeita com os efeitos provenientes do recrutamento a partir destes canais, já a Egor faz uma apreciação menos positiva, apontando lacunas à utilização das RS,

preferindo ainda outros canais de recrutamento. A responsável pelos RH da Adecco, explica que não utiliza as redes sociais, pois estas não se adequam ao perfil mais recrutado pela empresa, sendo este voltado para candidatos com competências mais operativas. O facto desta consultora em RH atuar a nível local, ou seja, apenas na zona de Coimbra, pode também ser uma situação justificativa para a limitada utilização das RS como ferramenta de recrutamento. Tanto a Egor como a Kelly Services têm um público mais abrangente, seja em termos geográficos, seja na variedade de perfis que procuram, fazendo com que os meios de divulgação que empregam no processo de recrutamento, sejam de igual forma mais diversos.

De um modo geral, a aposta na utilização de diferentes meios de comunicação sociais, como *blogs*, *sites* de partilha de informação ou redes sociais tem vindo a aumentar (Martin, Gollan & Grigg, 2011). Contudo como se pode verificar pelas opiniões das entrevistadas, o público deste tipo de comunicação ainda não está totalmente definido.

No que respeita à informação divulgada nos canais supracitados, as respostas são consensuais. Referem que o tipo de informação que divulgam numa oferta de emprego tem de ser muito cuidada, respeitando todos critérios impostos pela Constituição Portuguesa, excluindo a divulgação de aspetos que possam de algum modo serem considerados discriminatórios, como idade, género, raça ou informações que respeitam ao salário. Deste modo, as ofertas de emprego divulgadas centram-se no conhecimento da experiência, competências dirigidas à função pretendida e habilitações literárias.

Quanto à utilização das redes sociais enquanto ferramenta de recrutamento, a Kelly Services e a Egor utilizam o LinkedIn e o Facebook. Contudo, e apesar da responsável dos RH da Kelly Services utilizar estas duas RS, o Facebook apresenta-se apenas como um meio de pesquisa acessória, a por exemplo ao LinkedIn, explicando que as características do Facebook se prendem mais com o mostrar o lado mais social e pessoal dos candidatos. A responsável pelos RH da Egor, apesar de utilizar o LinkedIn, esclarece que não funcionam quando se pretende um recrutamento mais criterioso, fundamentando que os anúncios são feitos de forma simplista e que podem ser reproduzidos e alterados, fazendo com que o resultado

final do recrutamento não seja o esperado, constituindo uma limitação na utilização das RS. A Adecco simplesmente não utiliza as RS.

Apesar das redes sociais serem atualmente um elemento presente nas empresas de recrutamento, seja para a divulgação de emprego ou para pesquisa de informação adicional acerca de candidatos, como podemos comprovar pela opinião das entrevistadas, é curioso que a Adecco não experiencie da mesma situação. A empresa de recrutamento diz-se satisfeita com os métodos que utiliza (site da empresa, net empregos e sapo empregos). Não coloca de parte a utilização das plataformas sociais, contudo, no caso de as ofertas serem dirigidas a outro tipo de candidatos com perfis mais qualificados. Deste modo, parece que os profissionais de recrutamento não estabilizaram a forma de atuar assertivamente com as RS. A existência de compreensões diferentes em alguns conteúdos remete para isso. A velocidade e expansão de utilizadores de RS está a ser mais rápida que a velocidade dos profissionais da área em aprender a lidar com isso para finalidades de atração de colaboradores.

Embora a literatura refira que o Facebook é a rede social com maior utilização, destacando a facilidade de utilização e as várias vertentes em que pode ser considerada, tanto recreativamente, como profissionalmente (Gomes *et al*, 2013; Ziegler, 2011), a realidade é que as empresas recrutadoras neste estudo não a consideram exatamente dessa forma, ou apenas a utilizam como meio de pesquisa complementar a outro tipo de mecanismo de recrutamento.

Relativamente aos contextos que fazem das RS uma melhor ou pior escolha para a divulgação de uma oferta de emprego, tanto a Egor como a Kelly Services concordam que depende do que se pretende, ao apontarem que se forem candidatos em maior quantidade, então a RS serão uma boa opção. Contudo, o perfil identificado pelas empresas como sendo o mais indicado para este tipo de divulgação difere. Por um lado, a Kelly Services e a Adecco referem que é a melhor escolha quando se trata de candidatos com perfis de quadros médios/superiores, sendo que a responsável pelos RH da Kelly Services, afirma mesmo que, pela sua experiência, são candidatos com uma média de idade de 30 anos e com um perfil de *middle manager* que a contacta através das RS. Esta realidade abre portas para os candidatos,

nomeadamente se falarmos de profissionais de informática, fazendo com que o recrutamento seja mais abundante junto deles. Por outro lado, Maria Toscano da Egor, afirma que o utilizador comum das redes sociais são candidatos poucos qualificados e com necessidades imediatas, facto que parece ser discutível pelas explicações anteriores.

Neste sentido, é curioso que o perfil de candidatos não seja semelhante para as três empresas. Esta disparidade de opiniões pode-se dever ao facto do recrutamento das redes sociais ser uma realidade recente, tanto para o processo de recrutamento e para a própria realidade das empresas (onde, para quem e como atuam), como ao nível académico, levando a esta incerteza e à diversidade de opiniões.

Em relação ao recrutamento de profissionais da área da informática via redes sociais, a opinião das entrevistadas parece também entrar em desacordo. A Egor defende que este tipo de perfil não procura ofertas de emprego via redes sociais, indo diretamente junto das empresas que sabem que lhes podem proporcionar oportunidade de crescimento de carreira. Afirma, contudo, que se estivermos a falar de profissionais da área da informática à procura do primeiro emprego o cenário seja diferente, sendo que estes poderão optar pela procura de ofertas nestes canais numa primeira experiência no mercado de trabalho, ou seja, um perfil nesta área, mas mais jovem. A Kelly Services, por outro lado, afirma que a oferta de emprego via redes sociais para profissionais de informática tem todas as vantagens, sendo um perfil cada vez mais solicitado no meio empresarial e enquadrando-se na descrição feita por Rita Mexia ao longo da entrevista (perfis de quadros médios/superiores).

Neste seguimento, verifica-se ainda algum desacordo de opiniões quanto ao facto da divulgação de ofertas de emprego através das RS se ajustarem ou não ao perfil de profissionais da área de informática, podendo-se considerar algum desfasamento na forma de utilização ou direcionamento das suas práticas nas RS, uma vez que ambas as consultoras as utilizam. Embora esteja em causa o recrutamento de profissionais com o mesmo perfil, as empresas entram em desacordo quanto à utilidade das RS, levando a supor que, por ser ainda recente, as organizações ainda estão a testar a sua eficácia ao nível de recrutamento destes

profissionais. De igual modo, também se pode apontar que a velocidade e expansão de utilizadores de RS está a ser mais rápida que a velocidade dos profissionais da área em aprender a lidar com isso para finalidades de atração de colaboradores.

Quanto às vantagens/ desvantagens de divulgar via RS, as entrevistadas consideram que são plataformas heterogéneas, transversais e com custos reduzidos, chegam a milhares de pessoas, servem não só para a divulgação de emprego, mas também para promover a empresa. Quanto às desvantagens, ambas concordam no facto de serem mais impessoais, disvirtuando a essência do que é o processo de recrutamento, sendo plataformas muito recentes no panorama do recrutamento. Estas perspetivas são consistentes com a literatura quanto ao facto de serem plataformas online com inúmeras aplicações, de fácil utilização, onde com grande facilidade se consegue chegar a um grande número de contactos (amigos, familiares ou mesmo empresas), publicar ou consultar uma grande variedade de páginas (Gomes *et al*, 2013). Contudo, a rapidez com que a informação é divulgada faz com que as empresas tenham um menor controlo da informação que se propaga a seu respeito (Girona, Korgaonkar, 2014).

As diferenças introduzidas pelo recrutamento através das RS são também discutidas na literatura, nomeadamente ao nível da substância do processo e ao nível do formalismo (Gomes *et al*, 2013) embora não sejam apontadas como uma desvantagem, são, contudo, reconhecidas pelas empresas entrevistadas.

Em suma, apesar de algumas discordâncias quanto à eficácia das redes sociais no processo de recrutamento, através da opinião das três empresas entrevistadas, consegue-se perceber que reconhecem os seus RH como sendo estratégicos, desenvolvendo e promovendo os talentos dentro das organizações, praticando uma política de investimento em GRH. Parecem de igual modo, compreender que tipo de utilização estas empresas fazem das RS enquanto ferramenta de recrutamento, reconhecendo e aplicando o potencial destas plataformas.

2. Estudo 2

Retomando os objetivos do segundo estudo, os quais pretendem salientar (a) a compreensão do tipo de utilização que os candidatos fazem das RS quando procuram emprego e (b) as expectativas destes quando utilizam as RS em momentos de procura de emprego e que contribuem para o objetivo geral da investigação que permite compreender a compatibilização entre a forma de como as organizações atuam nas RS ao nível das RS e quais as expectativas destes quando se encontram em atividade de procura de emprego.

Para alcançar os objetivos propostos neste segundo estudo, o conjunto de informação foi recolhida com recurso a sessões de *focus group* de modo obter as perceções, expectativas e experiências que os potenciais profissionais da área de informática têm acerca da procura de emprego através das RS, uma vez que são futuros profissionais que possuem competências numa área de crescente procura de candidatos. Os resultados obtidos com este estudo, vão ser posteriormente analisados à luz das conclusões retiradas no estudo 1, de modo a comparar as opiniões e verificar em que pontos de encontro e desencontro entre intervenientes dos dois estudos.

As sessões de *focus group* foram conduzidos com recurso a um guião comum às quatro sessões realizadas (Anexo 2). O número de sessões realizadas explica-se pelo facto de através das quatro sessões se ter atingido o ponto de saturação empírica. A estrutura do guião, foi desenhada de modo a compreender como os participantes atuam em atividades de procura de emprego e como sabem dessas ofertas, que técnicas normalmente utilizam quando consideram uma oportunidade de emprego e quais as suas expectativas e experienciais na utilização das RS n que diz respeito à procura de emprego. Todas as sessões foram gravadas, de modo a que as opiniões dos participantes fossem representadas o mais fielmente possível às suas perceções acerca do tema que lhes foi exposto. O conjunto de respostas transcritas não corresponde naturalmente à totalidade de respostas obtidas, mas correspondem à íntegra de perspetivas partilhadas pelos participantes.

A escolha deste tipo de instrumento de metodologia qualitativa, prende-se com o facto de este ser um estudo de natureza exploratória e pelo facto das bases

teóricas de suporte ao tema serem escassas. Pretendeu-se, assim, captar as experiências e pareceres dos participantes acerca das suas expectativas da utilização das RS em contexto de procura de trabalho, contribuindo deste modo para a concretização dos objetivos que se pretende alcançar com este estudo 2.

2.1. Resultados

Neste seguimento, foram realizadas quatro sessões de *focus group*, uma na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria (ESTG-IPL) e três no Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC-IPC). As sessões contaram com a participação de 29 alunos do curso de Engenharia Informática do segundo e terceiro ano, com idades compreendidas dos 18 aos 33 anos. Cada sessão contou com a participação de 7 a 11 participantes.

A experiência de trabalho dos participantes parece ser semelhante. À exceção de uma pequena minoria, muitos deles não fazem uma procura intensiva de emprego, mas sim mais localizada pois alguns já iniciaram o processo de procura de emprego. Contudo, através das opiniões recolhidas consegue-se perceber que, para estes futuros candidatos, para efeitos de procura de emprego é importante manter contactos pessoais e manter um currículo atualizado para se mostrarem visíveis para as empresas interessadas nestes profissionais da área de informática, parecendo demonstrar uma postura passiva relativamente à utilização das RS.

Também os hábitos de utilização das RS em contexto de procura de oportunidades de emprego aparentam ser semelhantes. Somente alguns dos participantes utilizam esta via e têm um perfil profissional ativo nestas redes, sendo que a grande maioria apenas utiliza as RS a nível pessoal, demonstrando ainda alguma reticência no seu uso a nível profissional. Deste modo, é relevante analisar e confrontar o conjunto de perspetivas fornecidas, em termos de experiências, expectativas e práticas de utilização das RS.

De acordo com a estrutura do guião do *focus group*, começou-se por perguntar aos participantes como sabem do surgimento de uma oferta de emprego e como atuam quando tal se verifica. Na grande maioria os participantes destacam o

contacto com os professores, o mail da instituição onde estudam, sites de emprego e o LinkedIn, como se pode confirmar através das seguintes afirmações:

V1: “Primeiro sabemos através do mail do ISEC. É a primeira opção. Todos os dias nos enviam mails com alguma oferta, por acaso estamos muito bem fornecidos.”

V2: “Sei através do LinkedIn, net empregos ou através do ITJobs. Contudo, ainda não procuramos, mas estas ofertas já chegam até nós.”

As respostas à questão anterior, levou a questionar os participantes sobre quais os meios que, nas suas perspetivas, seriam mais prováveis de conseguirem a vaga de emprego. Os candidatos foram unânimes ao responderem que seria ao mail da instituição onde estudam, sendo as fontes em que mais confiam:

V3: “Através do mail do ISEC, são fontes fiáveis.”

Quando questionados acerca de qual consideram ser a melhor estratégia para a procura de emprego, indicando se fazem pesquisas acerca das empresas que lhes interessam na sua área profissional ou se contactam amigos para poderem comparar com experiências, os candidatos afirmam que fazem pesquisa nos sites das empresas, uma vez nem sempre as ofertas que chegam até eles são as que melhor se adequam ao que procuram ou à área de informática para o qual desenvolvem a sua formação:

V4: “Nós vamos ouvindo aqui e ali alguns nomes de empresas, pesquisamos o que é que essa empresa faz, o que é que desenvolve. Aqui em Coimbra como é um meio mais pequeno vamos ouvindo falar de algumas empresas, e se nos interessar enviamos diretamente um e-mail.”

V3: “Sim, fazemos pesquisa diretamente nos sites das empresas. Quando procuramos trabalho e temos essas propostas de emprego, para já acho que são mesmo só as que vêm até nós através do ISEC. A partir do momento em que quisermos encontrar emprego, acho que não só aquelas que vêm até nós que vão ser necessárias, mas também nós vamos procurar outras coisas. Podemos estar ou não interessados nessas que vêm até nós, mas vamos sempre procurar uma que nos favoreçam mais.”

V4: “A questão é que antes de termos as propostas que recebemos, temos sempre de ver quais são as melhores opções. Podemos até nos inscrever em bases de dados das empresas.”

Sendo a pesquisa de empresas um meio a que muitos dos participantes parecem concordar como eficaz, questionou-se se contactar com as empresas era uma estratégia que muitos seguiam quando procuram emprego. Os participantes revelam que apesar de considerarem o contacto e pesquisa de empresas importante, não é algo que surja imediatamente quando procuram emprego, sendo visto sim, como uma estratégia quando já têm alguma experiência na área, adquirida por exemplo pelo estágio integrado no curso de informática.

V5: “Inicialmente não, guiamo-nos mais pelo o que nos chega, principalmente pelo mail do ISEC. Muitos depois, quando vão fazer o estágio, ficam na empresa onde estão, esse é o objetivo deles. Mais tarde, começam a ganhar consciência e já começam a procurar e a ver outras ofertas melhores.”

Levando a procura de emprego para o plano das RS, quando questionados acerca da procura de emprego através destes canais, as respostas variam. Muitos dos participantes ainda não incorreram em nenhuma atividade de procura de emprego, justificando o facto de ainda estarem a terminar os estudos a procura ainda não ser um foco motivacional para o qual dirigem os seus esforços. É de notar que na sessão realizada no Instituto Politécnico de Leiria, um dos participantes não sabia em que consistia a rede LinkedIn.

Há ainda quem tenha um perfil ativo, por exemplo no LinkedIn, contudo, não o mantém atualizado. Por outro lado, existe no grupo de participantes alguns que utilizam as redes sociais para procurarem emprego, sendo o LinkedIn a mais recorrente. Estas opiniões são ilustradas com as seguintes afirmações:

V6: “Ainda somos jovens e não temos currículo para demonstrar no LinkedIn”.

V7: “Ainda não temos nada que justifique a nossa presença lá. Não há nada que nos impede disso, mas ainda não há experiência.”

V8: “Utilizo o LinkedIn e tenho o perfil atualizado. Acho que na nossa área, é principalmente pelas redes sociais e pela internet que vamos, se quisermos ter uma entrevista de emprego, porque acho que nesta área ninguém vai ao centro de emprego à procura de possíveis entrevistas na nossa área, por isso penso que, principalmente nas redes sociais, é onde nós vamos procurar sempre.”

Relativamente à rede social Facebook, os informáticos pensam que este tipo de rede não se adequa à procura de emprego na sua área profissional. Explicam que é uma rede de partilha, mas apenas com amigos. A exposição é também um dos fatores que levam à não utilização desta RS, justificando que por vezes há conteúdos que partilham que não são apropriados para o contexto empresarial e que não refletem o que são enquanto profissionais:

V2: *“O Facebook é um meio para falarmos com os nossos amigos e ninguém quer pôr lá a vida profissional. Mesmo que venha a trabalhar para uma empresa não quero que tenham o meu Facebook. Até porque, por exemplo no nosso perfil, nós podemos ter fotografias antigas, com 3 ou 4 anos, em festas ou com amigos que nem sempre refletem a nossa imagem atual. Podem ver coisas que não são para as empresas verem, são só para os nossos amigos.”*

Contudo, não excluem totalmente o Facebook como meio de procura de emprego. Os participantes referem que pode ser utilizada como um meio de conhecer a empresa ou até mesmo, uma via para uma pesquisa secundária que os pode redirecionar para a oferta de trabalho anunciada num site de procura de empregos. Este ponto de vista comprova-se através da seguinte afirmação:

V4: *“Para mim o Facebook não está fora de questão. Nós até podemos dar “like” na página do net empregos, por exemplo, e depois acaba nos direcionar para o site da oferta. Em vez de ir ao Google e procurar pelo net empregos, vou ao Facebook deles procurar.”*

Neste seguimento, os profissionais da área de informática foram levados a responder se suas experiências ao utilizarem as RS na procura de emprego foram ao encontro das suas expectativas. Dos participantes que utilizam pelo menos o LinkedIn, afirmam que apesar de ser um meio adequado, em muitas ocasiões, depende do que se procura e do que as empresas pedem. Referem que em alguns casos, os anunciantes requerem apenas o currículo para ficar numa base de dados para quando for necessário recorrer a uma contratação:

V8: *“No meu caso, foi adequado ao que procurava, mas como ainda não tinha terminado a licenciatura, ficaram só com o meu contacto.”*

V9: *“Depende. Depende muito do que é que nós queremos e do que estamos à procura. Eu acho que há mais falta de anunciar, porque há muitas empresas que*

procuram pessoas, mas não exatamente para aquele momento, procuram mais tarde quando precisarem terem alguém que já saibam que está disponível.”

Um dos participantes deu um exemplo ilustrativo desta mesma situação:

V10: *“Eu já fui consultado através do LinkedIn. A experiência foi boa, mas... fui a uma entrevista em Aveiro e cheguei lá e disseram-me ‘isto é só para te conhecer...’, não me ofereceram verdadeiramente um emprego.”*

No que diz respeito à fiabilidade das redes sociais, os participantes afirmam que depende de que rede se falar, explicando que atualmente qualquer pessoa tem acesso e conhecimento para construir uma página com um perfil profissional, sendo deste modo difícil saber se se trata de uma fonte fiável ou não. Sendo deste modo, demonstrativo de alguma desconfiança nas RS por parte dos utilizadores da área de informática:

V11: *“Depende da rede e depende da página, porque tens uma página de uma empresa e nada nos garante que quem prepara a página é essa própria empresa. Qualquer um pode aceder ao Facebook e criar uma página de uma empresa”.*

De modo a compreender melhor o processo de procura de emprego dos profissionais da área de informática, questionou-se aos participantes quais as principais diferenças que reconhecem na procura de emprego via RS em comparação com os métodos tradicionais. Verificou-se que os candidatos não utilizam meios tradicionais de procura de emprego, como o jornal, mas utilizam o contacto presencial com as empresas. Os futuros profissionais da área de informática apontam o contacto direto com as empresas como o meio que preferem, destacando o primeiro contacto com as empresas como algo que as empresas tendem a valorizar, sendo este um dos fatores que afirmam faltar as RS:

V10: *“A procura é diferente, mas é sempre mais certo irmos pessoalmente do que pela rede social, porque acho que ganhamos uns pontos a mais”*

V12: *“Muda também aquele primeiro contacto com as empresas, quando comparado com o contacto, exemplo pelo LinkedIn, onde a primeira impressão é apenas o nosso perfil”.*

Os participantes também descaram algumas vantagens e desvantagens, no que toca à procura de emprego pelas RS. A principal vantagem que destacam é o facto de

não terem despesas de deslocação ao contactarem diretamente as empresas, seguidamente, referem a facilidade de serem contactados pelas empresas se tiverem o seu perfil nas RS. Contudo, como explicado pelos informáticos anteriormente, isto pode também ser considerado uma desvantagem, uma vez que consideram que podem estar demasiado expostos. Os problemas de fiabilidade nas RS, constituem também uma desvantagem sobre o ponto de vista dos participantes:

V7: *“A rede social, só tem vantagem pela distância. Escusamos de nos deslocarmos até às empresas para fazer o primeiro contacto, fazemo-lo diretamente, por exemplo pelo LinkedIn. Também compensa o tempo que se perde e custos da deslocação”.*

V2: *“Acho que pode ter vantagem ou desvantagem porque a empresa tem acesso mais facilmente ao nosso perfil, porque o disponibilizamos na rede social. Pode ser bom ou pode ser mau para nós, para a nossa imagem e a empresa pode ter acesso direto ao que nós gostamos, ao que vemos”.*

V1: *“Qualquer pessoa pode colocar um anúncio perfeito e muitos “likes”, e pode não ser uma oferta verídica. Acho que se entregar o currículo em mão e conhecer a própria empresa acho que é mais viável. Não conheço muitas pessoas que façam dessa forma (através das redes sociais) e acho um bocado arriscado”.*

Relativamente aos contextos que fazem das RS uma melhor ou pior escolha enquanto meio de procura de emprego, os profissionais da área de informática, avaliam como sendo indiferente utilizar as RS ou outro meio, justificando que o contacto com as empresas tem de ser sempre realizado e a forma como se chega até esse contacto é irrelevante:

V10: *“É indiferente. É porque, nós enviamos o nosso currículo e eles analisam-no, quer dizer, seja através de plataformas informáticas, futuramente irá sempre haver uma reunião presencial para discutir a oferta de trabalho”.*

Numa perspetiva futura de utilização das RS enquanto meio de procura de emprego, as opiniões dos informáticos dividem-se. Por um lado, há quem reconheça as potencialidades destas plataformas e que assegure que as irá utilizar cada vez mais, justificando que apenas não o fazem mais, atualmente, porque ainda não concluíram os estudos. Por outro lado, os participantes reticentes em utilizar as RS, afirmam que a sua utilização no futuro será igual, fundamentando os seus pontos de

vista, novamente pela exposição em demasia a que estão sujeitos. As seguintes afirmações provam os pontos de vista dos participantes:

V9: *“Mais. Vamos procurar mais emprego, agora ainda somos estudantes. Se tivermos emprego e estivermos satisfeitos, a procura diminui nas redes sociais, no entanto, convém ter sempre, neste caso, um perfil atualizado, porque poderão eventualmente surgir propostas”.*

V10: *“Vou utilizar de igual forma. Acho que é por estarmos um bocado expostos. Ninguém tem de saber se gostamos mais desta área ou daquela”.*

8.2. Discussão e Conclusões do Estudo 2

Através dos resultados obtidos nas quatro sessões de *focus group* realizadas aos alunos do curso de Engenharia Informática, conseguiu-se compreender qual a aplicação que estes fazem das RS em atividade de procura de emprego e quais as suas expectativas quando o fazem. De um modo geral, as RS não são o meio de pesquisa preferida por estes profissionais, de tal forma que poucos participantes detêm um perfil ativo nas redes, ou pelo menos um perfil voltado para o mundo profissional. Alguns dos participantes já iniciaram o processo de recrutamento e seleção, apesar de outros ainda não terem entrado numa fase de procura de emprego. Deste modo, de um modo geral fazem transparecer uma atitude passiva em relação à procura de ofertas de emprego, nomeadamente no uso das RS para o efeito. O facto de se verificar alguma desconfiança neste tipo de canais, dificulta também a uma maior aderência ao uso das RS em contexto de procura de emprego.

Neste seguimento, a análise dos resultados do segundo estudo comprovou alguns dos pontos de abordagem comuns ao que a literatura nos explicita, havendo, contudo, posições que não são perfeitamente consistentes com as perspetivas dos autores.

Analisando em profundidade as posições dos potenciais profissionais da área de informática, discutidas nas sessões de *focus group*, verifica-se que têm conhecimento de uma oferta de emprego através do site institucional da instituição onde concluem o curso (ESTG e ISEC), informação que reconhecem ser fidedigna e

confiável, através do contacto com os professores, sites de emprego; LinkedIn e ITJobs (site de ofertas de emprego direcionada para a área da informática). Ressalva-se neste conjunto de opiniões que apenas os informáticos do ISEC utilizam as RS, mais concretamente o LinkedIn na procura de emprego.

Os estudantes do IPL demonstraram um forte desconhecimento acerca deste tipo de redes em contexto profissional, questionando inclusive, do que se tratava a rede LinkedIn. Contudo, em geral, as perceções dos participantes não foram de certa forma voltadas para o conhecimento de uma oferta de emprego através das RS, optando por vias alternativas que se mostrem mais confiáveis e que lhes consigam proporcionar uma real oportunidade de trabalho, sendo aqui a questão da confiança um fator crítico de utilização ou não das RS.

A pesquisa de empresas e o contacto direto também parecem ser estratégias privilegiadas pelos informáticos na procura de emprego, revelando que nem sempre as ofertas que chegam são adequadas à área de formação que pretendem, sendo necessária uma pesquisa mais voltada para as especificidades técnicas da área e que lhes possam proporcionar melhores oportunidades de carreira. Porém, apesar de considerarem esta uma das estratégias que melhor se adequa ao que procuram, este pensamento estratégico apenas é adquirido quando já possuem alguma experiência no mercado de trabalho, ou seja, quando procuram melhores oportunidades de carreira. Esta visão pode, contudo, limitar as suas chances de conseguir uma oferta de emprego no presente momento. Verifica-se neste ponto, novamente, a questão da confiança, uma vez que confiam mais noutras vias de conhecimento de ofertas de emprego, ou mesmo a visita pessoal às empresas, do que nas RS.

Neste sentido, e confrontando com a literatura, a posição dos profissionais da área de informática vai ao encontro do que é descrito pelos autores como uma procura informal, o que implica que os candidatos contatem familiares, amigos, conhecidos e trabalhadores da empresa em que estão interessados e procura ativa, que se traduz no contacto direto e entrega de candidatura a um possível empregador (Van Hoye, Van Hooft & Lievens, 2009).

Relativamente ao uso em específico das RS enquanto via de procura de ofertas de emprego, as respostas dos informáticos variam. A inexistência de

experiência profissional parece estar na base de uma das principais razões para os informáticos não terem um perfil nas RS, mais propriamente no LinkedIn, a rede mais destacada durante as sessões. Este facto parece motivar os participantes a que os participantes considerem que ainda não é o momento para se tornarem visíveis para as empresas, explicando que o currículo se mostra insuficiente para que as empresas tenham interesse. Uma parte dos participantes possuem perfil no LinkedIn, contudo não fazem uma atualização constante das suas competências, também pelo motivo de falta de experiência profissional. Há ainda quem detenha perfil no LinkedIn e que o atualize, reconhecendo que é através das RS que é mais provável chegar ao contacto com as empresas.

Verifica-se deste modo, visões diferentes acerca do momento para utilizar as RS na procura de emprego. Por um lado, há quem reconheça as suas vantagens e desde logo tente tirar partido do que estas plataformas oferecem (visibilidade, interesse e oportunidades), existe ainda quem aguarde pelo momento certo para dar o primeiro passo na criação de um perfil online até adquirir um conjunto de competências que justifiquem a sua presença nas redes sociais. Esta variância de opiniões faz com que não haja consenso acerca do momento correto para criação de um perfil profissional.

No que diz respeito à RS Facebook, os futuros profissionais da área de informática, mostram-se bastante reticentes na sua utilização enquanto motor de procura de emprego. Afirmam que se trata de uma rede social de partilha apenas com amigos e que, apesar de todos terem um perfil nesta rede, não pensam divulgá-lo para as empresas, fundamentando que há factos ou situações que partilham no Facebook que podem não ser vistos como benéficos para a sua imagem perante as empresas, mas que não refletem de todo o que são enquanto profissionais.

Esta incerteza pelo Facebook demonstra que, apesar de ser a rede social com maior número de utilizadores (Marketest - estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais”, 2015), até ao momento não consegue convencer este perfil de utilizadores a procurarem emprego através desta RS. Contudo, os informáticos não excluem totalmente as potencialidades do Facebook enquanto motor de pesquisa de emprego, referindo que através desta RS conseguem chegar às ofertas de emprego alojadas no

site que as divulgou no Facebook, facilitando deste modo a pesquisa que possam vir a fazer, ou seja, para ter conhecimento sobre o que se passa, eventualmente, para melhorar a informação que conseguem angariar acerca de uma empresa e com isso ter mais confiança na fonte.

Relativamente às experiências dos profissionais na utilização das RS em contexto de procura de emprego, quem já utilizou, afirma que foram ao encontro das suas expectativas, uma vez que a oferta levou a uma entrevista, fundamentando, contudo, que há empresas que ainda não anunciam corretamente para este tipo de profissionais nestes canais, pois por vezes apenas procuram profissionais para colocar em bases de dados para posterior utilização para o processo de recrutamento. Esta situação justifica-se pelo facto dos participantes das sessões ainda se encontrarem a concluir os estudos e garante às empresas a informação antecipada dos melhores candidatos a uma possível vaga. Por um lado, a divulgação deste tipo de ofertas pode ser considerada benéfica para os profissionais de informática, uma vez que conseguem perceber o que as empresas procuram. Por outro, leva a que este perfil de candidatos se sintam um pouco frustrado por apenas conseguirem que o seu nome permaneça numa base de dados institucional e não a contratação efetiva da oportunidade de emprego divulgada na oferta.

A fiabilidade das RS é uma questão amplamente discutida pelos participantes. Apesar de reconhecerem a potencialidade destas redes, afirmam que há riscos quando respondem a uma oferta de emprego, explicando que devido à facilidade de acesso e utilização destas plataformas sociais (principalmente o Facebook), qualquer pessoa consegue criar um perfil empresarial e divulgar uma oferta sem que esta seja verdadeira. Esta posição é, novamente, demonstrativa da falta de confiança nestes canais. De facto, a facilidade de acesso é um dos fatores apresentados na literatura acerca da RS, levando a que os indivíduos detenham cada vez mais poder e consigam agilizar mais as informações e conteúdos divulgados, levando a que as empresas tenham menos controlo acerca do que se publica a seu respeito (Girona, Korgaonkar, 2014).

Neste seguimento, verificou-se importante perceber qual as diferenças percecionadas pelos profissionais da área de informática acerca da procura de emprego através das RS quando comparadas com os métodos tradicionais. As respostas levaram a concluir que os participantes não utilizam métodos tradicionais para a pesquisa de ofertas de emprego, como o jornal, contudo, utilizam o contacto direto com as empresas. A principal diferença que destacam é a primeira impressão que as empresas obtêm com o contacto direto e que não acontece com as RS. De facto, esta situação é não só apontada pelos futuros candidatos e profissionais da área de informática como uma das principais distinções, como também pelos recrutadores, como verificado pela opinião das entrevistadas no estudo 1, sendo uma das falhas fundamentais apresentadas pelas duas partes envolvidas no processo de recrutamento.

A aplicação das RS apresenta não só limitações, mas também vantagens às atividades de procura de emprego na ótica dos informáticos. A diminuição de gastos de tempo, dinheiro e recursos para contatarem diretamente as empresas, é vista como um dos benefícios na utilização das RS, a par com a facilidade com que as empresas têm em encontrarem o perfil destes profissionais online e vice-versa. Estas vantagens vão ao encontro do que os autores nos explicitam na literatura, nomeadamente, no que respeita ao acesso ilimitado ao que é publicado nas RS, bem como a facilidade de seguir a informação disponibilizadas pelas empresas nestes canais, através da partilha de conteúdos (Gomes *et al*, 2013).

Relativamente, aos contextos que fazem das RS uma melhor ou pior escolha na procura de ofertas de emprego, os profissionais da área da informática, assumem que é indiferente utilizar as redes sociais, apontando que o contacto direto com as empresas, através por exemplo de uma entrevista, é sempre a via a seguir, sendo indiferente a forma como chega até esse momento. Nesta linha, compreende-se, mais uma vez, a importância que o primeiro contacto com as empresas tem para este perfil de candidatos, sendo que delegam para segundo plano a via através da qual tomam conhecimento da oferta, seja através das RS ou através de outro meio de divulgação.

Tendo em vista uma perspetiva futura de utilização das RS na procura de oportunidades de emprego, os informáticos dividem a sua opinião. Por um lado, parte do grupo pensa que vai utilizar cada vez mais, explicando que por agora ainda não concluíram os estudos e como tal, ainda não fazem uma pesquisa intensiva de ofertas de trabalho nas RS ou noutro meio de divulgação. Contudo, parecem pensar que quando estiverem preparados para entrar no mercado de trabalho, a sua utilização das RS irá aumentar, bem como a atualização dos seus perfis de modo a que se tornem mais visíveis para as empresas. Por outro lado, parte dos participantes afirma que a sua utilização das RS será igual, justificada pelo facto de estarem muito expostos nestas redes e de não verificarem vantagens na pesquisa de oportunidades de carreira através das RS.

Esta diversidade de perceções dos utilizadores, enquanto candidatos a uma oferta de emprego na área da informática, parece levar a alguma ambiguidade de opiniões acerca da utilidade deste tipo de ferramenta, muito devido ao desconhecimento das potencialidades trazidas atualmente pelas RS, mas também por alguma facilidade de acesso que estes profissionais têm por outras vias de divulgação, seja em sites da especialidade e voltados para a área profissional de interesse, seja a partir dos contactos que estabelecem com a instituição de ensino em que estão inseridos.

Concluindo, através das sessões de *focus group* a profissionais da área da informática, considera-se que apesar de reticentes, fazem alguma utilização das RS em contexto de procura de emprego, sendo que a mais referida é o LinkedIn e conseguiu-se perceber que muitas vezes a utilização das RS não vai ao encontro das expectativas de procura de emprego, fazendo com que prefiram outros meios de procura que melhor satisfaçam as suas necessidades, como o contacto presencial com as empresas.

3. Comparação dos resultados do Estudo 1 e Estudo 2

Considerando os resultados apresentados no estudo 1 e estudo 2 que, embora distintos, contribuem para a concretização do objetivo geral, que pretende compreender a compatibilização entre a forma como as organizações atuam nas RS ao nível da atração de candidatos e quais as expectativas destes quando se encontram em atividade de procura de emprego via RS, analisou-se por um lado, a perspectiva dos recrutadores no uso das RS como técnica utilizada no processo de recrutamento e, por outro lado, a perspectiva dos candidatos (profissionais da área de informática) quando utilizam as RS no processo de procura de emprego. Em virtude da análise dos dados apresentada, conseguiu-se verificar pontos em comum entre a opinião dos recrutadores e os profissionais da área de informática acerca da utilização das RS em contexto do processo de recrutamento e de procura de emprego. Contudo, observou-se, igualmente, divergências de perspectivas acerca do que as partes esperam como consequência da utilização destas ferramentas. Os dois estudos ofereceram uma visão global do impacto das RS na atração de candidatos.

- Canais privilegiados para o recrutamento de candidatos

Destacando uma política de desenvolvimento e investimento nos RH das suas empresas, as entrevistadas evidenciam a divulgação de ofertas de emprego, maioritariamente através dos sites especializados para o efeito (net e sapo empregos), base de dados do site institucional das empresas, contacto com universidades, Linkedin e o Facebook, sendo este último utilizado pela Kelly Services como meio de pesquisa adicional de informação. Estes dados vão ao encontro do que os candidatos observam como sendo alguns dos canais preferenciais de procura de emprego.

Contudo, tendo em conta que os candidatos preferem o site da instituição de ensino, como via de destaque para saberem de uma oportunidade na sua área, encontramos aqui uma lacuna no que respeita à direccionalidade que as empresas de recrutamento tomam na sua divulgação, uma vez que das consultorias em RH entrevistadas, apenas a Kelly Services faz a divulgação a universidades ou institutos de ensino superior.

- Utilização das RS para a divulgação de ofertas de emprego

No que diz respeito à utilização das RS, a divulgação falha pelo uso limitado das RS, tanto por parte dos recrutadores, como por parte dos candidatos, apesar de se começar a observar uma maior abertura de ambas as partes envolvidas para uma maior utilização destes canais.

Verifica-se, primeiramente um conflito de opiniões por parte das empresas recrutadoras acerca do perfil adequado à divulgação de emprego através das RS, sendo que a Kelly Services e a Adecco pensam ser uma via adequada a perfis com qualificações superiores, logo indicada para os profissionais da área da informática, enquanto que a Egor pensa que o público-alvo apropriado para a divulgação nas RS são indivíduos com qualificações menores. Este facto, explicado pela responsável pelo desenvolvimento e qualidade dos RH da Egor, justifica-se não só pela qualificação do perfil, mas também porque a divulgação de ofertas de emprego para o perfil de candidatos ligados à área da informática, necessita de informações mais voltadas para a função, de carácter técnico, fazendo com que exija um anúncio mais detalhado, não sendo deste modo, adequado para divulgar nas RS, onde a informação geralmente é bastante direta. Apesar disto, a empresa procura este perfil no LinkedIn, no sentido de encontrar esses profissionais, não limitando totalmente o uso das RS na procura de informáticos.

Os profissionais da área de informática por seu turno, fazem várias apreciações acerca do uso das RS na procura de emprego. Parte dos profissionais da área de informática não fazem uso das RS, em contexto de procura de emprego ou de divulgação do seu currículo profissional nestas plataformas, preferindo o contacto direto com as empresas ou a pesquisa em sites especializados na divulgação de oportunidades de emprego ou então pensa que a in experiência na área justifica o facto de não estarem presentes nas RS. Contudo, encontramos profissionais desta área que reconhecem o potencial destas redes sociais em contexto profissional e esforçam-se por manterem as suas competências atualizadas.

Comparando as posições dos recrutadores e dos informáticos, verifica-se que as opiniões se encontram de certa forma. Sendo que as empresas tanto procuram este perfil nas RS (como é o caso da Kelly Services), como procuram através de outros

canais, como jornais ou outros meios de comunicação para o efeito (feito pela Egor). Por seu turno os profissionais de informática também procuram ofertas de emprego, seja pelo LinkedIn ou por vias mais tradicionais como o contacto direto com as empresas. Esta situação é ilustrativa da recente entrada das RS no contexto do processo de recrutamento e procura de emprego, fazendo com que a incerteza se é a escolha ideal ou não para o recrutar este tipo de profissionais ainda permaneça.

Também em relação ao Facebook as opiniões dos recrutadores e profissionais da área de informática se encontram. Ambas as partes reconhecem a vertente mais social desta rede, que atualmente não cativa as empresas e os futuros candidatos ao contexto profissional, sendo que não excluem utilizá-la para uma pesquisa acessória e complementar para, por exemplo no caso das empresas, conhecer melhor os candidatos na esfera pessoal (através dos gostos e interesses partilhados no Facebook) e no caso dos profissionais de informática, procurar informações que posteriormente os redirecionem para as ofertas de emprego (como é exemplo da divulgação feita pelo net empregos, que posta a informação de uma oferta na sua página do Facebook e que direciona os candidatos para o site onde essa oferta foi colocada).

Apesar do número crescente de utilizadores desta rede, a verdade é que o seu conceito de rede social e o facto dos conteúdos mais partilhados não serem de carácter profissional, descredibiliza o Facebook na procura de emprego e no processo de recrutamento. Contudo, visto por outro prisma, é uma oportunidade para as empresas se darem a conhecer, criando comunidades de interesse em torno da marca que defendem, criando uma maior visibilidade e sobretudo, um meio eficaz de proximidade e comunicação com os seus públicos-alvo.

- Desconfiança na utilização das RS

A questão da desconfiança nas RS, principalmente no que respeita ao Facebook, é também ela partilhada pelas empresas de consultoria em RH e pelos profissionais da área de informática. Na ótica dos recrutadores, a facilidade de acesso à informação divulgada e o facto de as ofertas de emprego chegarem por vezes a candidatos que não estão contemplados no processo de recrutamento, são uma das razões apontadas para o aumento de desconfiança nesta rede. Por outro lado, na

perspetiva dos informáticos o facto de qualquer indivíduo poder construir um perfil semelhante ao de uma empresa, é causa para não confiarem no Facebook, fazendo com que não escolham esta rede como meio de procura de emprego.

- Contextos que fazem das RS uma melhor ou pior escolha

Relativamente aos contextos que fazem das RS uma melhor ou pior escolha no plano do recrutamento e de procura de emprego, as opiniões dividem-se. Egor afirma que os profissionais da área da informática não utilizam canais como as RS para efeitos de procura de emprego, explicando que este perfil de candidatos prefere o contacto direto com as empresas e que apenas utiliza as RS quando se trata de jovens que terminaram recentemente a sua formação e que procuram a primeira experiência no mercado de trabalho. Esta perceção revê-se no que os candidatos pensam, uma vez que os informáticos consideram que seja qual for o método escolhido para procurar ofertas de emprego, o contacto com as empresas será sempre necessário. Adicionalmente, o facto de preterirem a procura de ofertas indo diretamente às empresas, e o facto de concordarem que neste momento, em que estão a terminar o curso, irão procurar oportunidades de emprego nas RS, está de igual forma, em linha com a visão da responsável pelo desenvolvimento e qualidade dos RH da Egor.

Contudo, a visão da Kelly Services e da Adecco no que diz respeito a este assunto, desfasa-se desta opinião, sendo que afirmam que as RS são adequadas para a divulgação de emprego através das RS para perfis de profissionais com qualificações superiores, levando a responsável pelos RH da Kelly Services a dizer que a divulgação de ofertas de emprego através das RS têm todas as vantagens para os informáticos. Esta observação é partilhada por uma parte dos profissionais da área de informática que colaboraram nas sessões de *focus group*, contudo, não é a opinião da maioria. A incerteza acerca dos contextos que fazem das RS uma melhor ou pior escolha permanecem ainda, não sendo consensual nem sobre o ponto de vista dos recrutadores, como sobre o ponto de vista dos futuros candidatos.

- Vantagens e desvantagens da divulgação de ofertas de emprego através das RS

Neste seguimento, importa comparar as vantagens e desvantagens apontadas pelos públicos dos dois estudos realizados. Os custos reduzidos ou o carácter gratuito, o facto serem consideradas plataformas homogéneas e transversais, servindo não só para efeitos de recrutamento, como para efeitos de ganhos de imagens para as organizações, são algumas das vantagens apontadas pelos recrutadores. Os informáticos apenas apontam como benefícios, o facto de reduzirem os custos de deslocação, no caso de contarem direta mente as empresas e de estarem mais visíveis podendo proporcionar mais oportunidades de emprego. Esta última vantagem é também apontada como sendo desfavorável para alguns dos informáticos, uma vez que consideram que se expõem demasiado, sendo que por vezes pode não ser benéfico para a sua imagem profissional e para o que as empresas poderão concluir do seu perfil. Também o desvirtuamento do processo de recrutamento tradicional é apresentado como uma desvantagem do recrutamento via RS, apresentada por ambas as partes. O facto de se perder o primeiro contacto e as primeiras impressões é algo que consideram importante para conhecerem melhor os candidatos/empresas que estão a contactar.

Por todos estes aspetos, percebe-se que ainda há um longo caminho a percorrer para transformar as desvantagens em algo benéfico e para a maior eficácia das RS, sendo que as ferramentas para o conseguir já existem, o facto de chegar a um grande número de pessoas é algo que quase nenhum outro meio consegue fazer

- Perspetivas futuras de utilização das RS na divulgação de ofertas de emprego

Rematando o conjunto de considerações e tendo em vista uma perspetiva futura de utilização das RS, as consultoras em RH afirmam que cada vez irão utilizar mais, pois trata-se de um fenómeno atual em expansão e que vão, deste modo acompanhar a tendência. O facto de se tratar de uma profissão com cada vez mais solicitações por parte das empresas, faz com que os profissionais da área de informática sejam cada vez mais requisitados através destas vias, fazendo sentido

aliar uma ferramenta de recrutamento que está em expansão com uma área profissional que também ela perspetiva crescer cada vez mais.

No lado dos informáticos, a inclinação é igualmente de continuar a crescente utilização das RS na procura de emprego, sendo que estes profissionais serão a próxima geração a entrar no mercado, tendo por isso nas suas mãos o poder de impulsionar as RS na procura de oportunidades de emprego.

Deste modo, através da comparação acerca das considerações feitas tanto pelas empresas recrutadoras, como pelos profissionais de informática (futuros candidatos), consegue-se compreender a forma como as organizações atuam nas RS ao nível da atração de candidatos e quais as expectativas destes quando se encontram em atividade de procura de emprego via RS.

De facto, através das várias ideias tecidas acerca de se as RS são ou não um meio adequado para este tipo de profissionais, a dúvida ainda permanece pelo facto de ser um método recente, não só de recrutamento, como também de procura, demonstrando alguma incerteza acerca dos contextos que a fazem uma melhor ou pior escolha no plano de atividades de procura de emprego. Se tivermos em atenção que os são os profissionais da área de informática que desenvolvem este tipo de plataformas, é curioso que a sua utilização não seja mais ampla, focando-se ainda muito no contacto presencial com as empresas. A ascensão das RS fornece ainda um vasto espaço para a investigação académica, de modo a preencher as lacunas que fazem com que as empresas e os futuros candidatos ainda se apresentem reticentes na sua utilização.

RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Recomendações práticas

Levando em consideração os aspetos apurados na comparação de resultados entre os dois estudos, é visível que há ainda um longo caminho a percorrer no que diz respeito à utilização das RS no processo de recrutamento. Verifica-se que existe aceitação tanto por parte dos recrutadores, como por parte dos futuros candidatos na utilização destes canais, contudo há ações das duas partes que se desencontram e cooperam para que a divulgação de ofertas de emprego não se mostre falível.

Deste modo, é relevante refletir acerca de um conjunto de recomendações práticas para que o processo de recrutamento através das RS seja eficaz e que contribua para o melhoramento das práticas das duas partes envolvidas neste processo.

Posto isto, os recrutadores devem ponderar na sua estratégia de ação no recrutamento de futuros profissionais da área de informática:

- Aumentar a presença deste tipo de empresas nas universidades, a divulgação de ofertas de emprego através do mail da instituição de ensino, ou mesmo a presença em feiras de emprego conduzidas nas escolas especializadas nos cursos da área de informática, poderia levar a um maior conhecimento por parte dos futuros candidatos acerca das ofertas de emprego destas empresas e posteriormente abrir horizontes para a utilização das RS na procura de emprego, uma vez que somente a Adecco não disponibiliza ofertas de emprego nas RS.
- Uma outra via a seguir seria um maior foco no recrutamento neste tipo de candidatos. Sendo um público com área de formação e competências que cada vez mais as empresas necessitam para operarem no mercado, mostra-se essencial para os recrutadores conseguirem chegar de forma mais assertiva a este tipo de perfil, divulgando cada vez mais ofertas adequadas aos profissionais de informática, enfatizando que as RS possam ter um papel de destaque para atingir esse objetivo, desde que os candidatos também estejam informados acerca das vantagens que possam advir da sua presença neste tipo de plataformas.

- Investir na estratégia de comunicação de forma a gerar credibilidade e confiança na informação divulgada. Sendo a desconfiança uma das principais razões apontadas para a utilização limitada dos futuros profissionais da área de informática, as empresas recrutadoras poderiam criar estratégias com vista ao aumento de confiança na divulgação de ofertas nas redes sociais, para que os candidatos se sintam mais motivados a utilizar este tipo de canais. Apresentar ofertas no site institucional, que obriguem ao contacto e submissão de candidatura através do perfil do LinkedIn, seria um exemplo das vias a seguir.
- Investir cada vez mais no recrutamento nas RS. Tendo em consideração que uma das razões para a pouca aderência às RS por parte dos candidatos se justifica pelo facto de estes ainda não se terem envolvido em atividades de procura de emprego, sendo que não colocam de parte a utilização destes canais no futuro, seria importante para as empresas recrutadoras investirem cada vez mais no recrutamento nas RS, uma vez que quando estes profissionais iniciarem a sua atividade no mercado de trabalho, serão eles a estarem disponíveis para as ofertas divulgadas e, segundo as suas perspetivas, é nas RS que irão procurar oportunidades de emprego. O facto de os candidatos apresentarem uma postura passiva na procura de emprego, é de igual modo, uma das razões para que as empresas invistam numa postura proactiva de *head-hunting*, levando a que os candidatos sintam uma maior necessidade de procurar e de se mostrar visíveis.
- Adaptar o seu discurso ao que pretendem divulgar nas RS. Uma das explicações dadas pelas empresas recrutadoras, foi o facto de a informação divulgada para os profissionais de informática ter uma componente muito técnica, não se adaptando ao que normalmente é divulgado nas ofertas de emprego via RS, sendo de natureza mais operativa e com uma mensagem mais direta. A adaptação do discurso, seria uma possível via para contribuir para a eficácia do recrutamento nas RS, uma vez que os futuros profissionais da área de informática afirmam que as empresas ainda não sabem anunciar corretamente para a sua

profissão, justificando que muitas vezes a informação anunciada não corresponde às funções pretendidas.

Deste modo, se conseguissem os recrutadores conseguissem divulgar corretamente para estes profissionais nas RS, poderia ser um passo para que a utilização dos candidatos viesse a aumentar.

Para um resultado positivo mais amplo da utilização das RS em contexto de procura de emprego, fornecesse à semelhança dos recrutadores, um conjunto de recomendações práticas que os futuros profissionais da área de informática deveriam dirigir os seus esforços para uma maior eficácia do processo de procura de oportunidades de emprego nas RS:

- Adotar uma postura mais proactiva de procura, deixando de lado a postura passiva, demonstrada pelos profissionais de informática no decorrer das suas respostas. O facto de preferirem o email da instituição de ensino para receberem ofertas de emprego, é prova da posição tomada pelos candidatos. A procura de ofertas de emprego ativa, nomeadamente através das RS, faz com que tenham a possibilidade de encontrar mais oportunidades de trabalho.
- Investir num perfil nas RS. Já se verificou, através das opiniões dos recrutadores, que vão continuar a utilizar as RS na divulgação de emprego. Desta forma, sugere-se aos futuros profissionais da área de informática que criem e atualizem o seu perfil nestes canais, de modo a que estejam mais visíveis para as empresas.
- Ter uma presença constante nas RS, isto é, ser ativo nas RS faz com que o perfil dos candidatos seja mais provável de ser encontrado pelas empresas recrutadoras. Verificou-se que alguns dos profissionais já criaram um perfil no LinkedIn, contudo não o atualizam. Uma descrição completa das competências dos candidatos, funciona como um bom cartão de visita, permitindo que se tornem mais atrativos. Partilhar conteúdos relacionados com a área profissional que se

inserir, ajuda também na demonstração de interesse e é um ponto favorável apreciado pelas empresas.

- Aumentar a confiança neste tipo de procura. A desconfiança nas RS é uma das principais razões apontadas pelos futuros profissionais da área da informática para a limitada utilização das RS na procura de trabalho. Já se forneceram algumas pistas aos recrutadores para alterar esta situação, mas aumentar a confiança neste tipo de plataformas, não é responsabilidade somente das empresas recrutadoras, mas também dos indivíduos que pesquisam nas RS. Procurar empresas que reconheçam como fiáveis, fazendo a pesquisa responsável pode ser um dos caminhos a seguir para que se verifique o sucesso de resposta à procura efetuada pelos candidatos.

CONCLUSÃO

Conclusão

Na primeira parte deste trabalho, começou-se por apresentar um conjunto de considerações teóricas acerca da razão pela qual atração de candidatos é uma crescente preocupação estratégica das organizações, com especial enfoque na utilização das redes sociais para o efeito.

Na revisão da literatura, analisou-se um conjunto de perspetivas teóricas que abordaram o desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos ao longo das últimas décadas, de modo a compreender o que impulsionou as organizações a adotar, cada vez mais, uma política de investimento nos RH, quais as principais razões e fatores que levaram a essa mudança de pensamento estratégico e a forma como percebem e gerem os seus talentos atualmente. Em virtude destes factos percebemos que a alteração da perceção dos RH como uma mais-valia e não como um custo (Wilden, Gudergan & Lings, 2010; Mathis & Jackson, 2002), foi gradual, levando a que as empresas adotassem novos mecanismos e práticas, impulsionando cada vez mais o desenvolvimento dos RH. As crises económicas e financeiras foram um dos principais motivos para a mudança, obrigando as organizações a levar a cabo um conjunto de medidas que favorecessem, não só a organização mediando a sua sobrevivência, mas também a competitividade nos mercados (Peters, 1990). O início da “era da informação”, e o desenvolvimento das tecnologias da informação, levou a uma maior preocupação em criar oportunidades de conhecimento e em garantir que os colaboradores mais capazes permanecessem nas empresas (Stewart, 1999). Conceitos como a inovação, novas formas de organização e política no trabalho, permitiram às organizações ganhar vantagem competitiva (Brewster, Mayrhofer & Morley, 2004; Chevalier et al, 2001). É este contexto que mantém válida a premissa da "war for talent", ou seja, a busca pelos candidatos mais talentosos, sendo esta fonte de competitividade e sucesso organizacional.

Neste seguimento, foi relevante abordar a questão da atração de candidatos e de que forma as organizações utilizam os melhores mecanismos de atração para conseguirem atrair os colaboradores mais talentosos. A falência de alguns ideais vividos na primeira metade do século XX, poderá levar à alteração das práticas de recrutamento e seleção, uma vez que se mostravam insuficientes para atrair

candidatos com o potencial pretendido (Cheatle, 2001). O desenvolvimento de sistemas de recrutamento e seleção eficazes, levaram a que se pensasse nestas práticas de forma estratégica, dependendo aqui a escolha correta dos candidatos pretendidos (Mathis & Jackson, 2002). É no contexto de retenção dos colaboradores que melhor satisfaçam as necessidades das empresas que surge o conceito de *employer branding*, um conjunto de técnicas utilizadas para reforçar a imagem das empresas como um bom local para trabalhar.

Por todos estes aspetos, num ponto final da revisão da literatura, teceu-se um conjunto de considerações, de forma a compreender quais os novos mecanismos de atração de colaboradores que se impõem no século XXI. Tendo em vista que os novos paradigmas trazidos pela Internet, vieram não só alterar as dinâmicas de mercado a nível económico, mas também a nível social (Amaral, Peixoto, & Gomes 2010), é importante perceber o impacto que as redes sociais tiveram nessas mudanças, sendo que estas modificaram o mundo digital, tal como o conhecemos e alteraram dramaticamente a forma como as pessoas comunicam e interagem, referindo como exemplos, o Facebook, LinkedIn ou Twitter como as principais. Alteraram também o modo como é conduzida a atração de candidatos, introduzindo diferenças quando comparadas com o processo tradicional de recrutamento (Gomes et al, 2013). É neste quadro de mudança, apresentado pelas RS, que as empresas necessitam de investir os seus esforços, não só para manter um contacto permanente com os seus públicos-alvo, mas principalmente para atrair os indivíduos que farão a diferença no seio organizacional.

Por todos estes aspetos, pensou-se ser relevante a pesquisa do problema de investigação desenvolvido neste trabalho, focando-se em compreender a compatibilização entre a forma como as organizações atuam nas RS ao nível da atração de candidatos e quais as expectativas destes quando se encontram em atividade de procura de emprego via RS.

Para atingir este objetivo, recorreu-se a uma metodologia de tipo qualitativa, conduzida em dois momentos distintos, mas que contribuem para a concretização do objetivo geral. Num primeiro estudo, realizaram-se entrevistas a empresas na área da consultora em RH, permitindo compreender quais as práticas por elas conduzidas ao nível do investimento em RH e ao nível da atração de candidatos através das RS.

Num segundo estudo, foram realizadas sessões de *focus group* a profissionais da área de informática, mais propriamente a alunos do curso de Engenharia Informática de duas instituições de ensino (IPL e ISEC), de modo a compreender de que forma utilizam as RS na procura de emprego e se essa utilização vai ao encontro das suas expectativas.

Dado o exposto, foi feita a análise a cada um dos estudos, onde se conclui que, por um lado, na perspetiva das empresas consultoras em RH a questão do recrutamento através das RS é já uma realidade. Contudo, a falta de credibilidade desta ferramenta deixa ainda alguma margem para dúvidas, nomeadamente ao nível dos públicos a quem se dirige, sendo aqui que reside o foco de divergência de opiniões, no primeiro estudo. Por outro lado, os profissionais da área da informática, fazem uma utilização reduzida das RS em contexto de procura de emprego, preferindo outras vias para a pesquisa de oportunidades de trabalho. Contudo, já reconhecem as potencialidades das RS e o que futuramente lhes podem proporcionar no mercado de trabalho.

Ponderando todos estes aspetos, esta investigação contribuiu para um conjunto de considerações a nível teórico, empírico e prático. A nível teórico, através da revisão da literatura, foram consideradas as várias perspetivas de diferentes autores, de modo a elucidar aspetos com o tema da Gestão de Recursos Humanos, atração de candidatos acrescentando ao conhecimento existente a forma como as RS se posicionam face à temática da atração que atualmente carece de respostas ao nível da utilização das RS para efeitos de atração. A nível empírico, com o desenvolvimento de dois estudos complementares que apoiam uma melhor compreensão sobre o problema em causa e procurando conciliar duas perspetivas (recrutadores e candidatos) que fazem parte do mesmo processo através de metodologia qualitativa que oferece informação relativamente abundante. A nível prático, através da comparação entre os dois estudos realizados, foram sugeridas linhas orientadoras de forma a melhorar algumas das práticas organizacionais, que só seriam possíveis através da compreensão das perspetivas das duas partes envolvidas neste processo, ou seja, os recrutadores e os futuros candidatos.

Limitações e sugestões para futuras investigações

As conclusões retiradas dos dois estudos devem ser refletidas à luz de algumas limitações. No que respeita à opinião dos futuros candidatos e profissionais da área de informática, deve-se ter em consideração o facto de ainda se encontrarem em conclusão dos estudos, situação que, de certa forma limitou um pouco as respostas no que respeita à utilização das RS em contexto de procura de emprego, sendo que a altura da realização das sessões de *focus group* em que colaboraram, esta ainda não consistia numa preocupação para eles. Posto isto, as respostas não podem ser, de certa forma generalizadas a todos profissionais de informática como sendo o único caminho a seguir, mas sim, como uma das vias de acesso para conhecermos algumas das opiniões que os informáticos têm acerca do assunto retratado nesta investigação.

O facto de não terem experiência no mercado de trabalho, condicionou em certa parte a perceção que os profissionais da área de informática têm acerca do que os recrutadores fazem para captar os talentos nesta área.

Para futuras pesquisas, recomenda-se a escolha de um público mais maduro na área da informática, que já tenha alguma experiência no mercado de trabalho, recorrendo, possivelmente a empresas dedicadas apenas à área da informática e que possam facultar mais informação acerca do que atualmente os recrutadores fazem em termos de divulgação nesta área para atrair os candidatos, nomeadamente, elucidando acerca do uso das RS para tal.

Apesar de se considerar três empresas para a recolha de resultados no Estudo 1 como suficiente para o alcance dos objetivos propostos, aconselha-se também a expandir o número de entrevistas feitas às consultoras, angariando mais empresas que se dediquem ao recrutamento, de modo a que se tenha um maior contributo de opiniões e a conhecer melhor quais as práticas que estas empresas conduzem na sua atividade e para que se detenha um maior termo de comparação.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

- Ajzen, I., (1985). From Intentions to Actions: a Theory of Planned Behavior. In Icer Ajzen, *Action Control – From Cognition to to Behavior*. (pp. 11-39). Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Amaral, I., Peixoto, S. & Gomes, A., (2010). *Descubra a nova dimensão do planeta web 2.0: Web trends 10 cases made in 2.0*. Gaia: Edições Sílabo.
- Baron, A. & Armstrong, M., (2007). *Gestão do Capital Humano – Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Lisboa: Instituto Piaget
- Berg, B. (2001). *Qualitative Research Methods for Social Sciences*. (4ed). Boston: Allyn & Bacon
- Bertrand, Y. & Guillemet, P., (1998). *Organizações: Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget
- Borgatti, S. & Foster, P., (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*. 29, 6, 991-1013.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. & Morley, M., (2004). *Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence?*. Oxford: Routledge
- Brikci, N. & Green, J., (2007). A Guide to Using Qualitative Research Methodology. Consultado em Fevereiro, 12, 2015. Disponível via: <http://fieldresearch.msf.org/msf/bitstream/10144/84230/1/Qualitative%20research%20methodology.pdf>
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J., (2007). *O Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote
- Carmo, H. & Ferreirinha, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta
- CEDEFOP (2013). Quantifying Skill Needs in Europe. *European Centre for the Development of Vocational Training Publications*. 30, 6, 1-135.
- Ceartil, M. (2010). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo
- Cheatle, K., (2001). *Mastering Human Resource Management*. New York: Palgrave.
- Chiavenato, I., (1995). *Recursos Humanos*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas

- Choudhury, M & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: The Integration of New Technologies Into Customer Relationship Management. *Journal of Strategic Marketing*. 22, 2, 149-176.
- Duarte, A., Gomes, D. & Neves, J., (2014). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective applicant's responses. *The journal of the Iberoamerican Academy of Management*. 12, 3, 240-258.
- Gomes, D., (2010). *Contexts and Processes for explaining Applicant's Attraction to Organizations: Contributes for understanding employee recruitment*. (Tese de doutoramento não publicada). Instituto Universitário de Lisboa.
- Gomes, D., Figueiredo, I., Marques, J., Ribau, M., David, E., Ravarini, A. & Rosenblatt, M., (2013). Da relevância do Fator Humano ao papel das Redes Sociais para a Atração de colaboradores de elevado potencial. *Exedra Journal*. 8, 60-75.
- Horibe, F., (1999). Intellectual Capital: What is it and why do you care?. *Managing Knowledge Workers – New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in your Organization*. (pp. 1-17) Canadá: John Wiley & Sons
- Jaidi, Y., Van Hooft, E. & Arends, (2011). Recruiting Highly Educated Graduates: A Study On The Relationship Between Recruitment Information Sources, The Theory Of Planned Behavior, And Actual Job Pursuit. *Human Performance*. 24, 135-157.
- Kalakota, R. & Robinson, M., (2000). *E-business 2.0: Roadmap for Success*. Boston: Addison-Wesley.
- Kim, S. & Park, H., (2011). Corporate Social Responsibility as na Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*. 103, 639-653.
- Markttest, (2015). *Penetração do Facebook segue em alta, 2015*. Consultado em Fevereiro, 5, 2015. Disponível via Grupo Markttest em: <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~1e71.aspx>
- Martin, G., Gollan, P. & Grigg, K., (2011). Is there a bigger and better future for Employer Branding? Facing up to Innovation, Corporate Reputations and

- Wicked Problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*. 22, 17, 3618-3637.
- Mathis, J. & Jackson, J., (2002). *Human Resource Management – Essencial perspective*. (2ª ed.). Canadá: Thomson Learning
- Michaels, E., Handfield-Jone, H. & Axelrod, B., (2001). *The War for Talent*. Harvard: Harvard Business Press
- Osório, A. & Meirinhos, M. (2010). O Estudo de Caso como Estratégia de Investigação em Educação. *EDUSER: Revista de Educação*. 2, 2, 49-65.
- Parente, C., Veloso, L. & Pinto, C., (2000). Gestão dos recursos humanos, dinâmicas organizacionais e competitividade empresarial. In *IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra, 2002*. (pp. 1-25).
- Parry, E., Stavrou, E, Lazarova, M. (2013). *Global Trends in Human Resource Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan
- Peters, T., (1990). *A Gestão em Tempo de Mudança: Uma Revolução nos Métodos de Gerir a Empresa*. Lisboa: Editorial Presença
- Rampl, V., (2014). How to Become na Employer of Choice: Transforming Employer Brand Associations Into Employer First-Choice Brands. *Journal of Marketing Management*. 30, 1314, 1486-1504.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T., (2012). Rcrutamento e Seleção de Pessoas: Conceitos chave, abordagens e procedimentos. In Duarte Gomes, *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. (pp. 441-480). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Rokka, J. & Tienari, J., (2014). Balancing acts: Managing employees and reputation in social media. *Journal of Marketing Management*. 30, 7-8, 802-827.
- Sérieyx, H., (1998). *O Big Bang das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget
- Serrano, M., (2010). A Gestão dos Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos. *Socius Working Papers*. 12, 1, 1-42.
- Tavares, M., (2010). *A Gestão de Pessoas - Novos rumos desta função nas organizações*. Mafra: Universidade Lusíada Editora.
- Van Hoye, G., Bas, T. & Lievens, S., (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as na Employer: A Large-Scale Fiel

Study on Employer Branding in Turkey. *The International Association of Applied Psychology*. 62, 4, 543-557.

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I., (2010). Employer branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*. 26, 1-2, 56-73.

Ziegler, M., (2011). *Keeping it classy with social media*. Consultado em Fevereiro, 6, 2015. Disponível via:

<http://www.meramecmontage.com/backtoschool/keeping-it-classy-with-social-media/>

ANEXOS

Anexo 1

Guião de entrevista

[Apresentação]

[Apresentação do objetivo do estudo]

Este estudo, tem como objetivo compreender o impacto das redes sociais no processo de recrutamento. Com esta entrevista, pretende-se clarificar a perspetiva dos recrutadores na utilização das redes sociais no processo de recrutamento.

I. Historial da Empresa

1. Área e Sector de Mercado da Empresa.
2. Nº de anos de atividade no mesmo sector
3. Número de colaboradores na organização

II. Gestão de Recursos Humanos

1. Como caracteriza o posicionamento global da direção face à necessidade, cada vez mais afirmada, de investir nos RH, na medida em que estes constituem um fator básico de competitividade?
2. No que toca à política de recrutamento e seleção de colaboradores, sempre que sentem necessidade de contratar um novo colaborador, qual(is) o(s) canal(is) que costuma(m) privilegiar?
3. Quais as razões para utilizar esses canais e não outros?
4. Qual o tipo de informação que normalmente utilizam quando divulgam uma oferta de emprego?
5. O que normalmente querem salientar na divulgação de uma oferta de emprego?

III. Redes Sociais

1. Alguma vez usou as redes sociais para divulgar uma oferta de emprego? Quais usaram? Como usaram? Que resultados obtiveram?
2. Como descreve o processo de recrutamento utilizando as redes sociais?

3. Na sua opinião, que contextos podem fazer a divulgação de emprego através das redes sociais a melhor ou pior escolha?
4. Para si, quais as principais perspetivas trazidas pelas redes sociais, como Facebook ou Linked in, no que diz respeito à divulgação de emprego?
5. Futuramente, pensa que vai continuar a utilizar mais/menos/o mesmo as redes sociais em contexto profissional no futuro?
6. Quais as vantagens e limitações da divulgação de emprego através das redes sociais quando comparadas com os métodos tradicionais como anúncios de emprego em jornais?

Fim

Anexo 2

Guião de Discussão de Focus Group

As Redes Sociais e o Recrutamento na perspetiva dos Futuros Candidatos

1. Bem-vindos – 5 minutos

Obrigada por concordarem em participar nesta sessão. Estou muito interessada em ouvir as vossas experiências e opiniões acerca do uso das Redes Sociais em contexto de um processo de recrutamento.

Apresentação do moderador e resumir o que se pretende da sessão de *focus group*.

Rever o seguinte:

- Quem sou e o que estou a tentar fazer
- O que será feito desta informação
- Porque pedimos a colaboração dos participantes

Passar uma folha de presença, em que os candidatos preenchem alguns dados demográficos (idade, sexo, habilitações literárias, área de estudo) – **Anexo 3.**

2. Contextualizar o estudo – 5 minutos

O recrutamento tem vindo a receber especial atenção nos últimos anos, tanto por parte dos estudos académicos como dos profissionais. As pressões e a competitividade dos mercados, levam as organizações a encontrar os melhores candidatos e a contratar os mais talentosos colaboradores. A recessão global e outras tendências socioeconómicas, continuam a fazer com que o recrutamento de profissionais na conquista de resultados sólidos para as empresas, enquanto reduzem custos, ainda um desafio. As necessidades de recrutamento estão continuamente a especializarem-se, ao mesmo tempo que os candidatos

talentosos são cada vez mais escassos. O uso das redes sociais no processo de recrutamento pode agilizar algumas destas situações, nomeadamente em termos de rapidez e minimização de custos na procura pelo candidato ideal.

3. *Explicar os objetivos do estudo – 5 minutos*

Dado o problema de investigação, importa clarificar os objetivos do estudo a realizar, relevantes para a compreensão do tema:

Objetivos do estudo:

- Compreender que tipo de utilização os futuros candidatos fazem das Redes Sociais quando procuram emprego;
- Perceber de que forma a utilização das RS por parte dos recrutadores e futuros candidatos se articulam.

4. *Explicação da sessão de focus group – 10 minutes*

Perguntar ao grupo se alguém já participou num *focus group*.

Acerca do focus groups/Regras

- Aprender com as opiniões (positivas e negativas)
- Não tentar chegar a um consenso, apenas reunir informação
- O *focus group* terá a duração de 40 min.
- Todos têm de participar
- A informação do *focus group* deve ser mantida confidencial
- Ter atenção ao grupo e não ter conversas paralelas
- Desligar os telefones
- Divertir-se
- Perguntar ao grupo se há perguntas antes de começar

Algumas perguntas iniciais:

1. Nome, idade
2. Área de estudo, grau de habilitações
3. Está atualmente empregado? Part-time? Full-time?

4. Aproximadamente quantas horas passam na internet por dia?
Perguntar por tipo de uso: escola/profissionalmente/recreativamente

A discussão tem início. Ter em atenção de dar às pessoas tempo para pensar nas questões antes de as responderem. Utilizar as palavras-chave de modo a que todas as respostas às questões sejam conseguidas, mas seguir em frente quando as respostas se tornarem repetitivas.

Lembrar que todos os participantes devem ter a sua vez para falar!

Conteúdo das questões:

1-Procura de emprego: Encontrar vagas de emprego/Saber de vagas de emprego – 20 minutos

Como sabem de uma vaga de emprego?

Quais as vossas experiências anteriores? O que resultou melhor?

(Se não tiverem nenhuma) Como pensam que seriam mais provável encontrarem emprego?

[Palavras-chave: Contactos pessoais; amigos; família; universidade; colegas; profissionais; outras recomendações]

Que tipo de estratégias ou ferramentas tentaram quando procuravam emprego? Quais as que funcionaram melhor?

2-Usar as redes sociais: Ferramentas e técnicas – 20 minutos

Alguma vez usaram as redes sociais para procurar emprego? Quais usaram? Como usaram? Que resultados obtiveram?

- Normalmente, como procedem quando procuram por oportunidades de emprego? O que mudou com as redes sociais?

- Especificamente, quando usam as redes sociais, como sabem que há oportunidades de emprego? Como descrevem o processo de procura de emprego utilizando as redes sociais?

(Não ler esta lista no início da discussão; registar cada opção dos participantes)

[Facebook; Twitter; LinkedIn; Google]

3-Usar as redes sociais: Expectativas vs Experiências – 20 minutos

Pedir aos participantes para descrever as suas experiências ao usarem os sites de redes sociais.

[Dependendo da composição do grupo, o foco desta discussão pode incidir mais no uso das redes sociais em geral, o que irá captar mais informação acerca dos sites que são ou não mais populares e porquê. Como as necessidades e preferências dos utilizadores mudaram ao longo do tempo e as razões para tal]

A experiência ao usar _____ foi ao encontro (superou/não superou) das vossas expectativas? Porquê? [Registar cada opinião]

- Que contextos podem fazer a procura de emprego através das redes sociais a melhor ou pior escolha?

- Quais as principais perspetivas trazidas pelas redes sociais, como Facebook ou Linked in, no que diz respeito à procura de emprego?

4-Usar as redes sociais: O futuro – 10 minutos

Usam as redes sociais para (outras) necessidades profissionais? A utilização é maior/menor/a mesma do que em anos anteriores? Pensam que vão continuar a utilizar mais/menos/o mesmo no futuro?

- Quais as vantagens e limitações da procura de emprego através das redes sociais quando comparadas com os métodos tradicionais como anúncios de emprego em jornais?

Estas questões concluem a sessão de *focus group*. Obrigada por terem vindo e partilharem as vossas opiniões.

Anexo 3

Sessões *Focus Group* – Dados Demográficos

NOME:	
IDADE:	
SEXO:	
ANO:	
CURSO:	
OBJECTIVOS DE CARREIRA:	

NOME:	
IDADE:	
SEXO:	
ANO:	
CURSO:	
OBJECTIVOS DE CARREIRA:	

NOME:	
IDADE:	
SEXO:	
ANO:	
CURSO:	
OBJECTIVOS DE CARREIRA:	