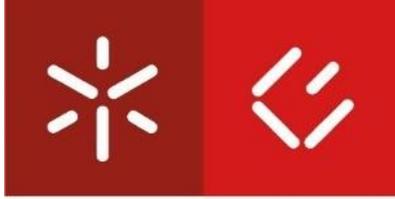


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Adriana Ferraz Machado

**O uso e a influência das redes sociais nos
processos de recrutamento e seleção de
Recursos Humanos.**



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Adriana Ferraz Machado

O uso e a influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Iris Barbosa

abril de 2022

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora Professora Doutora Íris Barbosa pela disponibilidade que sempre revelou em todas as fases do trabalho, e por todos os ensinamentos.

Não poderia deixar de agradecer às pessoas que participaram nas entrevistas, não só pela simpatia que demonstraram, mas também por terem disponibilizado parte do seu tempo para realizarem as mesmas. Sem eles não conseguiria terminar o meu estudo.

Agradeço a toda a minha família, principalmente aos meus pais e irmãs que sempre foram um pilar na minha vida.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus amigos que foram essenciais ao longo de todo o meu percurso académico.

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

Título: O uso e a influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos

O presente estudo procurou aprofundar e ampliar o conhecimento sobre o uso e o impacto das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos. Para responder a estes objetivos, foi produzido um estudo de cariz exploratório, dado o parco conhecimento sobre o tema no contexto das organizações em Portugal, e aplicada uma metodologia qualitativa e interpretativista. Os dados primários produzidos resultam da condução de entrevistas semiestruturadas a um grupo de 26 profissionais com experiência em recrutamento e seleção de Recursos Humanos.

Os resultados sobressaem que os profissionais de recursos humanos consideram as redes sociais como vantajosas e úteis para efeitos de recrutamento e seleção, nomeadamente para publicitação de vagas de emprego e atração de candidatos. Porém, a maioria das organizações onde colaboram os entrevistados não tem por hábito consultar os perfis dos candidatos nas redes sociais e sublinha potenciais desvantagens resultantes desta prática, nomeadamente, enviesamentos na interpretação dos conteúdos publicados nas redes sociais e subsequentes impactos nas decisões de contratação. Já o número inferior de participantes que indicou esta última prática por parte das empresas onde colaboram considerou-a útil para obtenção de informações adicionais sobre os candidatos.

As conclusões deste estudo sobressaem o papel dinâmico dos profissionais de recrutamento e seleção, na medida em que são expostos a contextos sociais que se vão alterando. Em concreto, destaca-se a importância de adaptação destes profissionais a meios mais recentes e inovadores para recrutamento de novos Recursos Humanos, como as redes sociais e os websites de emprego, os quais são apontados pela literatura como promovendo maior atração de candidatos e processos de gestão de recursos humanos mais rápidos.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; E- Recrutamento; E- Seleção; Redes Sociais.

Abstract

Title: The use and influence of social networks in the recruitment and selection processes of Human Resources.

This study intends to deepen and extend the knowledge about the use and impact of social media in the Human Resources recruitment and selection processes. To accomplish these objectives, an exploratory study was conducted, given the little knowledge on the subject in the context of organizations in Portugal, and a qualitative and interpretativist methodology was applied. The primary data results were obtained from semi-structured interviews with 26 professionals with experience in recruitment and selection of Human Resources.

The results show that human resources professionals consider that social networks are advantageous and useful for recruitment and selection purposes, particularly for advertising job vacancies and attracting candidates. However, most of the organizations where the participants collaborate do not tend to consult candidates' profiles on social networks since they recognize potential disadvantages resulting from this practice, including biases in interpreting the content published on social networks and subsequent impacts on hiring decisions. On the other hand, fewer respondents who indicated this practice by their companies considered it worthwhile to obtain additional information about the candidates.

The conclusions of this study highlight the dynamic role of recruitment and selection professionals, as they are exposed to changing social contexts. Mainly, it is highlighted the importance of preparing these professionals for newer and innovative means of recruiting new Human Resources, such as social networks and employment websites, which are pointed out by the literature as promoting greater attraction of candidates and faster human resource management processes.

Keywords: Recruitment; Selection; E-Recruitment; E-Selection; Social Networks.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1. O recrutamento de recursos humanos	3
2.1.1. Recrutamento Interno	3
2.1.2. Recrutamento Externo	4
2.1.3. Recrutamento Misto.....	5
2.2. A seleção de recursos humanos.....	6
2.3. Processos de recrutamento e seleção online	7
2.3.1. E- Recrutamento	8
2.3.2. E- Seleção	9
2.4. As redes sociais para os processos de e-recrutamento e e-seleção	11
2.5. Websites de emprego	14
3. Apresentação do estudo	17
3.1. Problemática da investigação e objetivos do estudo.....	17
3.2. Metodologia do estudo.....	17
3.3. Técnicas de recolha e análise de dados primários	18
3.4. População e amostra do estudo	19
4. Apresentação e discussão de resultados	22
4.1. Uso de redes sociais ao nível pessoal	22
4.3. Recrutamento de RH e uso de redes sociais.....	26
4.4. Seleção	36
5. Síntese conclusiva, Contributos e Limitações	43
5.1. Síntese conclusiva	43
5.2. Contributos do estudo.....	45
5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	45
6. Referências bibliográficas	46
Webgrafia	50
Apêndice 1	51
Apêndice 2	52

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra do estudo	20
Tabela 2. Grelha de análise referente à categoria temática “Uso de redes sociais na vida pessoal”.	22
Tabela 3. Grelha de análise referente à categoria temática “Uso de redes sociais na organização”.	24
Tabela 4. Grelha de análise referente à categoria temática “Recrutamento de RH e uso de redes sociais”	26
Tabela 5. Grelha de análise referente à categoria temática “Seleção”	37

Siglas

CV- Curriculum Vitae

RH- Recursos Humanos

RS- Redes Sociais

TIC- Tecnologia da Informação e Comunicação

Web- Word Wide Web

1. Introdução

Com a globalização e a evolução tecnológica, os sistemas de informação desempenham um papel importante na comunicação das empresas, permitindo uma maior rapidez nas respostas às exigências do mercado e na aproximação aos clientes e trabalhadores. Como referem Fidalgo e Carneiro (2016), os meios de comunicação tradicionais, como telefone e fax, deram lugar a uma panóplia de meios mais modernos. Os autores destacam ainda que, progressivamente, alargaram-se as comunicações via email, surgiram as redes sociais e profissionais, apareceram as comunicações por videoconferência, entre outras, enquanto os telemóveis deixaram de servir apenas para enviar a receber chamadas e mensagens.

Stone *et al.* (2015) afirmam que a tecnologia está a ter um efeito profundo nos processos de gestão de Recursos Humanos, impulsionando algumas práticas novas. Para os autores, a tecnologia, especialmente a *World Wide Web*, ajudou por exemplo, a modificar e melhorar processos como planeamento recrutamento, seleção, gestão de desempenho, fluxo de trabalho, formação e remuneração.

Para Zenha (2018), uma rede social online é como uma representação de relacionamentos afetivos e/ou profissionais entre indivíduos que se agrupam a partir de interesses mútuos e tecem redes de informação por meio das trocas discursivas realizadas num ambiente virtual. O uso das redes sociais estendeu-se, também, a área da gestão de recursos humanos, com várias empresas a optar por utilizar redes sociais com fins de recrutamento e seleção. Para Davison *et al.* (2011), a internet mudou muitas práticas e técnicas de Recursos Humanos, tendo as redes sociais, como o Facebook e o LinkedIn, adquirido o estatuto de instrumento de trabalho para recrutamento, seleção e contratação de pessoas. Apesar de ser aparentemente um fenómeno novo, está em forte e contínuo crescimento nomeadamente pela celeridade que traz aos processos de recrutamento e a seleção (Fidalgo & Carneiro, 2016).

Tecidas estas considerações iniciais, definiu-se o tema da presente investigação como incidente no uso e na influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos. Com esta investigação pretende-se contribuir para o conhecimento ao nível do uso das redes sociais como uma ferramenta organizacional para gestão de pessoas. Assim sendo, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta de partida:

Qual a perceção dos profissionais de gestão de recursos humanos sobre o uso e o impacto das redes sociais no recrutamento e na seleção de Recursos Humanos?

De forma a responder a esta questão, foram traçados os objetivos de pesquisa:

- Perceber se as organizações pesquisam o perfil dos candidatos a emprego nas redes sociais e as razões para a adoção ou rejeição dessa prática;
- Conhecer as percepções dos profissionais de gestão de recursos humanos sobre as vantagens e os inconvenientes associados à consulta do perfil de candidatos a emprego nas redes sociais;
- Analisar o uso e a influência que as redes sociais têm nos processos de recrutamento e, posteriormente, nos processos de seleção de Recursos Humanos.

De maneira a contextualizar a investigação e consolidar conhecimentos, é realizado um capítulo de revisão de literatura, que tem como base estudos efetuados no âmbito da gestão de recursos humanos, mais propriamente no recrutamento e seleção, bem como sobre as redes sociais que são foco deste estudo.

Segue-se o capítulo referente à apresentação do estudo, no qual são descritos os seus objetivos, questões de partida e a problemática da investigação. Neste capítulo é, ainda, apresentado o paradigma de investigação em causa, a metodologia e o método utilizados e respetivas justificações para estas escolhas. Após a descrição do método de análise dos resultados, é feita uma caracterização da amostra do estudo.

No capítulo seguinte é feita a análise e a discussão dos resultados obtidos através das entrevistas. Cada subcapítulo diz respeito a uma categoria temática e encontra-se dividido nas respetivas dimensões de análise e indicadores, acompanhados das declarações dos entrevistados consideradas mais pertinentes. Juntamente com a apresentação dos resultados é realizada uma confrontação com a revisão de literatura, de modo a tornar o capítulo mais crítico.

O capítulo final constitui uma síntese conclusiva da investigação, onde são expostas as considerações finais que resultaram do estudo, e também os respetivos contributos e limitações. Por último, são apresentadas sugestões para investigações futuras.

2. Enquadramento teórico

2.1. O recrutamento de recursos humanos

Shameem e Khan (2012) afirmam que a gestão de recursos humanos relaciona decisões sobre recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, recompensas, e relações entre colaboradores. Segundo os mesmos autores, todas estas ferramentas e práticas devem ser medidas e testadas em cada organização.

Para Bragagnolo (2020), o recrutamento tem como objetivo captar talentos para a organização, sendo o processo inicial quando há uma vaga em aberto. Trata-se de um conjunto de técnicas e procedimentos para atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar dado(s) cargo(s).

Segundo O'Meara e Petzall (2013), atualmente o recrutamento é altamente competitivo, pois as organizações lutam pelas mesmas pessoas para ocuparem cargos. Este aumento da competitividade implica a necessidade das organizações desenvolverem uma comunicação positiva junto dos potenciais candidatos. Num mercado de trabalho onde há mais vagas do que pessoal devidamente qualificado para preenchê-las, os candidatos podem ter mais controlo sobre a organização em que decidem trabalhar. Isso pode levar os candidatos a comparar salários, acordos de trabalho flexíveis e benefícios, visando aceitar a melhor oferta por parte das empresas.

Mahapatro (2010) expõe a ideia de que o processo de recrutamento é influenciado por fatores internos e externos. Os fatores internos, que condicionam a capacidade da empresa atrair bons candidatos, prendem-se com o pacote salarial da empresa, os incentivos que esta dispõe, o plano de carreira que a organização desenha para os colaboradores e a localização geográfica da organização. Por sua vez, os fatores externos abrangem as conjunturas do mercado de trabalho, as políticas governamentais, os fatores sociais e os sistemas de informação.

Existem diferentes tipos de recrutamento, sendo que cada organização pode optar pelo recrutamento do tipo interno, externo ou misto. As empresas devem analisar qual é o melhor método a utilizar no processo de recrutamento, tendo em atenção as características e informações que são descritas de seguida.

2.1.1. Recrutamento Interno

Para Santoro (2017), o recrutamento interno acontece quando surge uma vaga na organização e esta procura preenchê-la com empregados que já trabalham na organização num outro cargo, sendo que estes podem ser transferidos, promovidos, ou as duas coisas. O recrutamento interno pode, assim,

representar uma oportunidade de transferência ou promoção de um funcionário da empresa que possa estar interessado na função da vaga em aberto.

Hamza *et al.* (2021) afirmam que o recrutamento interno é eficiente em termos de custos e contribui de forma positiva para a satisfação e moral dos funcionários. Os autores afirmam que nada é mais decepcionante para um funcionário que trabalha afincadamente para ocupar um novo cargo na organização ver alguém de fora assumir a posição merecida ou desejada. Segundo o mesmo autor, o método mais utilizado no recrutamento interno consiste em notificar os funcionários da empresa da existência da vaga de emprego e autorizar os funcionários a candidatarem-se, presumindo que possuem os requisitos e qualificações necessárias.

Este tipo de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens tanto para os trabalhadores, como para a própria organização. Como refere Chiavenato (2009), para promoção da sua competitividade, a empresa deve considerar o recrutamento interno uma vez que este tem o potencial de: (i) motivar a equipa, promovendo a “prata da casa”, e criar perspectivas de carreira no longo prazo; (ii) facilitar o recrutamento de pessoas mais qualificadas; (iii) agilizar o processo, pois as pessoas estão disponíveis e as vagas são preenchidas mais rapidamente; (iv) reduzir custos, pois o custo de admissão é praticamente nulo; (v) promover escolhas mais acertadas, uma vez que os candidatos já estão na empresa e são conhecidos; (vi) diminuir a probabilidade de rejeição do novo ocupante da função pelos colegas.

Todavia, Chiavenato (2009) chama a atenção para os cuidados que este tipo de recrutamento requer, uma vez que exige uma intensa e contínua coordenação e integração do departamento de RH com os demais departamentos da empresa. O processo deve ser amplamente divulgado nos canais de comunicação interna para que todos os colaboradores tenham acesso à informação dentro do prazo estabelecido e possam concorrer à vaga, havendo assim uma maior transparência e igualdade de oportunidades. No processo de divulgação é preciso ter o cuidado de garantir que são transmitidas as informações necessárias sobre a função e os seus requisitos para que sejam atraídos candidatos relevantes, assim como de forma que não se criem falsas expectativas no colaborador ou conflitos na equipa.

2.1.2. Recrutamento Externo

Segundo Bragagnolo (2020), o recrutamento externo ocorre quando a empresa procura candidatos em fontes externas, ou seja, quando há uma vaga e a organização procura preenchê-la com candidatos que ainda não pertencem à organização.

Santoro (2017) defende que o processo de recrutamento externo conta atualmente com diversas fontes, de acordo com o tipo de profissional, a confidencialidade requerida para o processo, os recursos disponíveis, e a urgência do processo. Segundo o autor, as fontes mais usadas são: candidaturas espontâneas feitas diretamente com as empresas, universidades ou escolas, associações e grupos informais, agências de emprego, anúncios, empresas especializadas em recrutamento e seleção, e a internet.

Tal como o recrutamento interno, o recrutamento externo também apresenta vantagens e desvantagens. Na visão de Baylão e Rocha (2014), as vantagens do recrutamento externo são várias, como o facto de trazer “sangue novo” para a organização, promovendo a importação de ideias e experiências novas, assim como de diferentes abordagens face aos problemas internos da organização. Além disso, este método renova e enriquece os recursos humanos (RH) da organização, principalmente quando a política é a de admitir pessoal mais qualificado do que aquele que já colabora na organização. O recrutamento externo permite, assim, que a organização adquira competências novas, o que é particularmente relevante quando esta não dispõe de tempo suficiente para as desenvolver internamente.

Ainda segundo Baylão e Rocha (2014), as desvantagens do recrutamento externo incidem, sobretudo, no facto de se tratar de um processo usualmente mais demorado do que o recrutamento interno, nomeadamente pelo facto de apresentar um número mais elevado de fases até culminar na seleção da(s) pessoa(s). Este tipo de recrutamento é mais caro e tende a exigir despesas com técnicas de recrutamento mais sofisticadas. Além disso, é menos seguro que o recrutamento interno pois os candidatos são desconhecidos, de origens e trajetórias profissionais que a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão. A prática do recrutamento externo pode, ainda, causar frustração no pessoal da empresa, pois muitos esperam oportunidades para crescimento profissional na organização que interpretam, assim, como vetadas por este tipo de recrutamento.

2.1.3. Recrutamento Misto

Neto *et al.* (2020) afirmam que, tal como se pode inferir da designação, o recrutamento misto é um método que concilia o recrutamento interno e o recrutamento externo, ou seja, através do qual a organização procura atrair candidatos para dada(s) vaga(s) quer junto do público externo, quer entre os atuais colaboradores da organização.

Para Chiavenato (2009), as empresas devem procurar realizar um recrutamento misto, já que o recrutamento interno e o externo se complementam. Segundo o autor, o recrutamento misto pode ser realizado de três formas:

- Recrutamento externo seguido de recrutamento interno, ou seja, ocorre quando não se obteve o resultado desejado no recrutamento externo;
- Recrutamento interno seguido de recrutamento externo, neste caso a organização dá prioridade aos atuais recursos humanos e, não havendo candidatos com as características que a empresa pretende, avança para o recrutamento externo;
- Recrutamento interno e externo simultaneamente, tendendo a ocorrer quando existe uma elevada necessidade de preencher a vaga.

As fontes para este tipo de recrutamento combinam as utilizadas nos recrutamentos do tipo interno e do tipo externo.

2.2. A seleção de recursos humanos

Após terminada a fase de recrutamento, dá-se início ao processo de seleção. Costen (2012) salienta que o recrutamento e a seleção constituem duas das funções essenciais da gestão de recursos humanos. Berkelaar (2017) define seleção de pessoal como sendo um processo composto por várias etapas em que os empregadores adquirem informações necessárias para identificar e selecionar candidatos desejáveis de forma eficiente.

Para Baylão e Rocha (2014), o processo de seleção merece uma atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, que candidato vai ficar com a vaga. Na mesma ótica, Katsurayama *et al.* (2012) apontam que no processo de seleção de pessoal, o principal objetivo é escolher aquele candidato que possui melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar as atividades de determinado cargo, bem como contribuir para que a organização atinja o seu objetivo, diante das exigências do mercado de trabalho.

No entender de Lima e Rabelo (2018), há diferentes técnicas e métodos de seleção que podem ser utilizadas durante o processo, com o objetivo de avaliar o candidato de maneira cuidadosa, dependendo das características da função que se pretende preencher, do perfil do candidato ideal, e dos meios disponíveis para o fazer.

Licciardi *et al.* (2018) apresentam algumas das técnicas de seleção mais usadas no momento de escolher os candidatos. Segundo os autores, a entrevista é, inegavelmente, a técnica de seleção mais utilizada pelas organizações. Esta implica, sobretudo, questionar o candidato sobre as suas experiências enquanto profissional e as suas expectativas futuras. No fundo, é o momento de conhecer melhor os candidatos e de lhes dar oportunidade, também, para conhecer um pouco mais a empresa.

Já em relação aos testes de conhecimento, Licciardi *et al.* (2018) afirmam que estes favorecem o trabalho do selecionador, uma vez que permitem verificar quais os conhecimentos dos candidatos acerca de determinados assuntos, além de avaliar a capacidade de interpretação dos candidatos. Outra técnica utilizada frequentemente são as dinâmicas de grupo, que são ferramentas capazes de proporcionar ao selecionador uma visão de como os candidatos reagem quando estão inseridos num grupo e precisam resolver alguma situação-problema. Esta ferramenta possibilita identificar, por exemplo, quais dos participantes irão assumir uma atitude mais passiva e quais demonstrarão uma atitude mais ativa.

Relativamente aos testes psicológicos, Licciardi *et al.* (2018), afirmam que estes visam analisar os diversos traços determinados pelo carácter e pelo temperamento. A sua aplicação e análise deve estar restrita aos profissionais de psicologia, sendo frequente o uso de serviços de consultorias especializadas para a sua análise e elaboração do perfil do candidato.

Todo o processo de seleção deve ser bem planeado para que não aconteçam contratemplos inesperados, como, por exemplo, o candidato selecionado não se adequar à função. De acordo com Melo e Machado (2015), “uma seleção incorreta resulta não só em custos para o recrutamento, formação e compensação de um colaborador incompetente, mas também num custo acrescido na repetição dos processos até à escolha certa” (p.93).

Sylva e Mol (2009) salientam que com as inovações tecnológicas as práticas de recrutamento e seleção tradicionais mudaram significativamente, sendo estas substituídas por práticas online de recrutamento e seleção.

2.3. Processos de recrutamento e seleção online

Para Neto *et al.* (2020), as práticas de gestão de recursos humanos têm passado por grandes transformações com as novas tecnologias, culminando em ferramentas inovadoras para recrutamento e de seleção. Estes processos, anteriormente mais burocráticos e demorados, tornaram-se mais simplificados e ágeis.

Stone *et al.* (2015) salientam que o impacto da tecnologia nos processos de RH verifica-se, principalmente, em termos de como as organizações recolhem, armazenam, usam e divulgam informações sobre candidatos e funcionários. Além disso, a tecnologia alterou a natureza dos empregos, as relações de trabalho e a supervisão. Inovações como teletrabalho, equipas de trabalho virtuais e candidaturas a empregos baseadas na web devem-se a inovações proporcionadas pela tecnologia. Com estas possibilidades e práticas, surgiram os termos “e-recrutamento” e “e-seleção”.

2.3.1. E- Recrutamento

Lima e Rabelo (2018) afirmam que o e-recrutamento se assume como um processo de atração de pessoas para uma organização através da Internet e que se constitui como um elo de alto potencial entre as empresas e os candidatos às vagas de emprego, proporcionando baixo custo, otimização do processo e a facilidade de comunicação entre os profissionais de RH e os candidatos.

Na opinião de Fragoso (2017), no contexto da globalização, a Internet assume um importante papel no quotidiano das pessoas, nomeadamente quando em causa estão as redes sociais uma vez que estas possibilitam chegar mais facilmente a um contacto e identificar possíveis candidatos que, talvez, não responderiam a um anúncio de emprego tradicional. Com isso, o processo de procura de profissionais torna-se mais rápido e as etapas seguintes do processo de seleção são cumpridas num menor espaço de tempo e com menores custos.

Na ótica de Neto *et al.* (2020), o primeiro passo que uma organização deve dar para organizar um processo de e-recrutamento é o de conhecer as suas necessidades e a de cada vaga a ser preenchida, o que torna imprescindível que os responsáveis pela gestão de pessoas planeiem as etapas que serão realizadas para que o processo de recrutamento seja eficaz.

Para Lima e Rabelo (2018), o e-recrutamento também pode promover o acesso a constantes informações por parte dos candidatos potenciais no que se refere às oportunidades de trabalho advindas de diferentes áreas e organizações. Ou seja, recrutamento tradicional socorre-se frequentemente de fontes como anúncios de jornais e revistas que exigem números limitados de caracteres ou informações. Neste sentido, o e-recrutamento pode ser considerado como uma fonte de clareza e, ainda, de dinâmica, pois permite a divulgação de *links* que direcionam os candidatos a um número superior de conteúdos relevantes sobre a organização.

Stone e Dulebohn (2013) acreditam que os sistemas de e-recrutamento fornecem vários benefícios importantes para as organizações. Por exemplo, investigadores e profissionais argumentam que estes novos sistemas (i) aumentam a eficiência do RH, (ii) reduzem custos, (iii) diminuem encargos administrativos, (iv) facilitam o planeamento de RH, (v) permitem que os profissionais de RH se tornem parceiros estratégicos ou de negócios nas organizações.

Apesar dos muitos benefícios, Stone e Dulebohn (2013) afirmam que vários estudos sustentaram que pode ocorrer uma série de consequências não intencionais do uso destes sistemas, nomeadamente quando os objetivos se concentram na eficiência e na contenção de custos, e não na melhoria da eficácia dos processos de RH. Existem, também, preocupações de que os sistemas de e-recrutamento possam ter um impacto adverso sobre os membros de grupos minoritários, por exemplo,

candidatos a emprego mais velhos e menos proficientes no uso de tecnologias. Outra preocupação reside no facto de a privacidade poder ser afetada, por favorecer o acesso a informações pessoais. Tendo em conta estes potenciais benefícios e consequências não intencionais, é necessária pesquisa adicional para examinar a sua eficácia e permitir que os profissionais de RH desenhem processos de gestão de recursos humanos assentes nas novas tecnologias e que atendam aos objetivos das organizações e de todas as partes interessadas.

Para Sylva e Mol (2009), o e-recrutamento é um método atraente para os candidatos a emprego uma vez que: (i) as informações podem ser transmitidas imediatamente; (ii) os candidatos podem pesquisar nos *websites* de e-recrutamento a qualquer hora do dia; e (iii) frequentemente encontram mais informações disponíveis sobre as organizações, o que proporciona uma experiência atraente para potenciais candidatos. A Internet facilita e agiliza os processos de candidatura e de comparação de organizações e ofertas de emprego por parte dos candidatos. Ou seja, os candidatos podem pesquisar inúmeras ofertas de emprego e candidatar-se a vários empregos, simplesmente enviando o currículo (CV) pela Internet.

Adicionalmente, para Brown e Vaughn (2011), à medida que a linha entre a vida pública e a vida privada se torna mais desfocada, os empregadores começam a examinar a informação disponível nas redes sociais, que podem não ser conhecidas através da análise do CV ou da realização de uma entrevista. Constata-se, assim, um aumento no uso de redes sociais, como o Facebook, pelos gestores e profissionais de RH com o objetivo de encontrarem informações mais detalhadas ou adicionais sobre os candidatos a emprego.

Uma notícia avançada por uma revista brasileira especializada em economia, negócios, política e tecnologia (Exame, 2014), mostra uma pesquisa feita pelo Instituto Ibero-Brasileiro de Relacionamento com o Cliente, a qual revela o crescente número de empresas que observam o comportamento dos profissionais nas redes sociais, tanto na hora de contratar como ao longo da sua permanência na empresa.

2.3.2. E- Seleção

Aswathappa (2013) mostra que, muito próximo do e-recrutamento está a e-seleção, cujos propósitos são genericamente coincidentes com os de qualquer processo de seleção de recursos humanos. Segundo o autor, os objetivos da e-seleção são fundamentalmente três: (i) redução de custos; (ii) maximização da utilização do capital humano; e (iii) a sustentabilidade empresarial – as empresas

criam um conjunto de políticas e ações economicamente sustentáveis e socialmente responsáveis, aplicadas às funções e produtos da empresa.

Berkelaar (2017) afirma que os empregadores há muito procuram maneiras de otimizar a seleção, nomeadamente através do aumento da quantidade de informações disponíveis. Nas últimas décadas, os empregadores têm privilegiado soluções de tecnologia da informação e comunicação (TIC) que automatizam e substituem as práticas analógicas, com o uso de, por exemplo, aplicações eletrônicas e digitalização de currículos.

Na opinião de Stone *et al.* (2013), o termo e-seleção é utilizado para se referir às diversas tecnologias que permitem avaliar o nível de conhecimento, competências e habilidades dos candidatos comparativamente aos requisitos exigidos para a vaga a ocupar, de forma a ser encontrado o candidato que melhor se adequa à função em aberto.

Segundo Gomes *et al.* (2015), para ultrapassarem o excesso de informação que advém dos processos de e-recrutamento, muitas empresas desenvolveram técnicas de filtragem para agilizar os processos de seleção. Este é o caso, por exemplo, das empresas que incorporam na sua página de emprego, a aplicação de perguntas-filtro que permitem fazer uma seleção apenas dos candidatos com certos requisitos considerados fundamentais, os quais podem referir-se às habilitações académicas/áreas de formação ou a aspetos mais pontuais como a posse de carta de condução.

Na visão de Freitas *et al.* (2017), uma das técnicas utilizadas pelas empresas para a filtragem de candidatos é o uso de algoritmos, numa tentativa de uso da inteligência artificial para contribuir com a seleção dos candidatos para as organizações. Essa proposta é uma técnica alternativa às tradicionais e mais conhecidas. A principal contribuição considerada pelos autores é a possível redução de custo e a otimização de tempo nos processos de e-seleção.

Stone *et al.* (2015) mostram que apesar das práticas de e-seleção serem muito úteis, nomeadamente as entrevistas à distância por videoconferência, estas têm limitações em comparação com a entrevista cara a cara. Uma possível explicação para isso reside no facto de as entrevistas por videoconferência poderem não fornecer informações mais ricas sobre os candidatos (por exemplo, retirada da sua linguagem corporal), o que limita as inferências feitas a partir da entrevista. As entrevistas em videoconferência nem sempre são detalhadas e algumas tecnologias, por exemplo o Skype, podem fornecer imagens nebulosas dos candidatos. Outra razão é que, em comparação com as entrevistas eletrônicas, as entrevistas presenciais têm um cunho mais pessoal e favorecem a interação.

2.4. As redes sociais para os processos de e-recrutamento e e-seleção

Para Asogwa (2020), a internet trouxe muitas mudanças positivas ao mundo: alargou o âmbito da comunicação, criou oportunidades (incluindo para que as vozes dos sem voz fossem ouvidas) e rompeu fronteiras. As redes sociais contribuíram para intensificar estas mudanças. A respeito destas, Araújo (2013) afirma:

“As redes sociais podem ser definidas como relações interpessoais e sociais que ocorrem na internet e a partir das quais as pessoas se conectam e relacionam umas com as outras, partilhando informações, em busca de objetivos e de valores comuns, mediante as relações entre os atores que as integram, sejam pessoas, instituições ou grupos, e para se aproximarem cada vez mais em questões de interesse pessoal e profissional” (p. 2).

Na opinião de Brown e Vaughn (2011), as redes sociais (RS) permitem aos seus utilizadores criar perfis na *Web* que podem conter imagens, vídeos e informações biográficas sobre o indivíduo e permitem que os utilizadores efetuem atualizações em tempo real de pensamentos e de ações.

Segundo Cassiano *et al.* (2016), no contexto da expansão das redes sociais e da crescente adesão tanto por parte das pessoas como das organizações, verificam-se boas oportunidades para as organizações que souberem aproveitar essas plataformas como recurso de trabalho, por exemplo para comunicarem e interagirem de forma direta com os seus potenciais clientes. Para a área de RH, especificamente, as redes sociais ganham força como ferramentas úteis na obtenção de talentos e no ganho incremental de eficiência, sobretudo financeira, com os processos de recrutamento e seleção.

Aichner *et al.* (2021) afirmam que a maioria das empresas utiliza algum tipo de plataforma nas redes sociais para contactar com os seus clientes, recolher informações, receber *feedback*, fornecer serviços e promover os seus produtos ou serviços. Ainda para este autor, a principal característica que torna as redes sociais tão relevantes para as empresas é o facto de permitirem uma comunicação bidirecional entre a marca e o cliente, sendo vista como uma ferramenta eficaz para aproximar as organizações desse público. Do ponto de vista do negócio, a empresa quer garantir que os clientes recebem as informações corretas em tempo útil, aproximando o cliente da marca e, simultaneamente, controlar o fluxo de informações.

No entender de Slavić *et al.* (2017), o uso de tecnologias de informação modernas pode melhorar o processo de triagem e contacto com os candidatos. A Internet pode facilitar o processo de seleção, principalmente quando se trata de candidatos geograficamente distantes. A videoconferência e os testes online podem ser usados nas fases iniciais do processo de seleção, economizando tempo e custos.

Exemplificando o uso da Internet nos processos de recrutamento, os autores afirmam que há um grande número de empresas que aceitam apenas currículos enviados online.

Para Rad *et al.* (2020), os perfis disponíveis nas redes sociais permitem que os empregadores obtenham informações sobre educação e experiência profissional dos candidatos, nomeadamente quando se trata de redes sociais focadas na dimensão profissional. Além disso, os recrutadores têm a oportunidade de procurar e comunicar com potenciais candidatos e selecionar indivíduos com as áreas especializadas do seu interesse, já que as redes sociais têm milhões de utilizadores com diferentes características.

Slavić *et al.* (2017) salientam, também, que a utilização da Internet para efeitos de seleção de candidatos oferece muitas oportunidades e coloca novos desafios aos profissionais de recursos humanos. As redes sociais representam uma rica fonte de informação que, na maioria dos casos, não está disponível de outra forma. Empresas de diversos ramos começaram a estudar o comportamento das pessoas nessas redes sociais, com o objetivo de conhecer melhor os seus perfis e padrões de comportamento, os quais anteriormente só seriam observados conhecendo-as pessoalmente.

Aichner *et al.* (2021) destacam que por meio de redes sociais como LinkedIn, Facebook e Twitter, os recrutadores podem postar anúncios de emprego para atrair potenciais candidatos, até mesmo os que não estão à procura ativamente um emprego, em substituição das formas tradicionais de recrutamento que são caras e lentas. A contratação por meio das redes sociais oferece aos recrutadores o benefício do acesso gratuito aos perfis dos clientes e um meio de comunicação instantâneo. Em seguida serão analisadas algumas das redes sociais atualmente mais utilizadas.

a) Facebook

O Facebook foi criado em fevereiro de 2004 por Mark Zuckerberg e tinha como objetivo inicial tornar-se uma rede de relacionamento entre alunos que saíam do ensino médio e ingressavam na universidade. Atualmente, o Facebook tem mais 2895 mil milhões de utilizadores, e é a maior rede social do mundo.

Segundo Marques (2017), pode ser criado um perfil do Facebook para uso pessoal, como também pode ser utilizado como uma opção para uma página de negócios. O Facebook é uma ferramenta usada pelos utilizadores para postar, mostrar apreço (curtir) e compartilhar informações. Deste modo, as empresas que utilizam esta ferramenta como estratégia de marketing têm como objetivo chegar ao maior número de clientes possível e criar um vínculo de satisfação e fidelização maior e, conseqüentemente, aumentar a sua participação no mercado.

Um estudo da Marktest (2021) intitulado “Os Portugueses e as Redes Sociais 2021”, apresentado pelo jornal Observador (2021) refere que “o Facebook continua a ser a rede social com maior notoriedade espontânea e com mais utilizadores em Portugal”, mas salienta que outras redes sociais que estão a ganhar protagonismos entre os portugueses, tanto na sua utilização, como na notoriedade espontânea em relação às respetivas marcas. Entre estas RS, o estudo identifica o Instagram, o Whatsapp e o TikTok como “exemplos de redes em clara ascensão em Portugal”.

b) Instagram

O Instagram é uma rede social que foi lançada em outubro de 2010 e tem como principal característica o facto de cada utilizador ter um perfil onde publica fotos do seu dia-a-dia, compartilhando esses momentos com os seus amigos e seguidores. Trata-se de uma das redes sociais que atualmente conta com mais utilizadores, número que ronda os 1393 mil milhões.

Jimenez e Bagli (2017) afirmam que no Instagram as empresas podem criar *hashtags* próprias para o seu negócio, começando com o nome da empresa. Assim, todas as fotos relacionadas diretamente com a empresa podem ser encontradas quando se faz uma procura através do nome criado. Esta aplicação serve também para divulgar produtos ou serviços através de fotos ou vídeos, publicar fotos dos locais físicos das empresas e dos funcionários, assim como partilhar experiências e comentários. Diante destas vantagens, muitas empresas estão a criar um perfil no Instagram para promover a sua marca ou serviços prestados, com as vantagens de publicidade qualificada e a custo baixo.

c) Twitter

A rede social Twitter foi criada em 2006 e é uma das mais importantes ferramentas sociais no planeta, servindo para partilhar informação de última hora de forma muito rápida e revela possuir um papel particular na análise dos principais assuntos do momento. Esta rede social evoluiu tornando-se uma das mais populares do mundo, através da qual as pessoas ficam conectadas umas com as outras através de diálogos, pesquisa e descobertas.

O Twitter tem atualmente 436 milhões de utilizadores em todo o mundo. Para Marques (2017), esta continua a ser uma rede social importante pela ampla propagação de informação que proporciona, sendo mais utilizada em alguns países do que noutros – por exemplo, em Portugal esta RS tem um impacto modesto.

Muitas marcas usam o Twitter para ficarem mais próximos dos consumidores e assim construir relacionamentos e até influenciar os consumidores. Os tweets servem como conteúdo de marketing para

aumentar o conhecimento sobre a marca, gerar um aumento no acesso ao *site* de uma marca e, desta forma, criar consumidores fiéis (Marques, 2017).

d) LinkedIn

O LinkedIn foi lançado oficialmente em maio de 2003 e é a maior rede profissional do mundo, contando com mais de 774 milhões de utilizadores em mais de 200 países em todo o mundo. A missão do LinkedIn é a de conectar profissionais de todo o planeta, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos.

Sendo uma rede direcionada para o mundo corporativo, o seu público-alvo é composto por utilizadores que procuram a promoção e divulgação dos seus perfis profissionais. Para Marques (2017), a participação nesta rede social tornou-se quase obrigatória para quem aspira evoluir profissionalmente.

Uma vez que esta rede social é vista por tantos profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção de recursos humanos, ela pode ajudar os seus utilizadores a estabelecerem-se profissionalmente. Segundo o que está descrito no próprio website do LinkedIn é possível adquirir informações, fazer publicações e interagir com os outros utilizadores.

Chaim e Azevedo (2012) afirmam que o LinkedIn é uma espécie de currículo profissional online, em que constam dados como posição atual da pessoa, os cargos que exerceu anteriormente, a sua escolaridade, e as suas páginas de interesse, particularmente de empresas. Para os autores, o LinkedIn tornou-se a rede social mais indicada para se trabalhar com gestão de pessoas e para profissionais que desejam evidenciar-se no mercado, por disponibilizar um “mapa da sua rede profissional” (p.5), oferecendo informação sobre a sua rede de relacionamentos e sobre quão influentes são, o que pode ser utilizado como estratégia de contratação de profissionais facilitando as relações de negócios.

Na mesma ótica, Aichner *et al.* (2021) afirmam que o LinkedIn permite que os utilizadores criem um retrato idealizado, exibindo as suas competências para recrutadores e colegas. De facto, o LinkedIn incentiva os utilizadores a destacarem as suas habilidades relevantes, promovendo os pontos fortes, e incentiva-os a completarem os seus perfis com recomendações e elogios de colegas e clientes.

2.5. Websites de emprego

Todos os dias são inúmeras as pessoas que vão à Internet para pesquisar anúncios de emprego. Asogwa (2020) salienta que a internet expandiu os objetivos da publicidade. Pequenas e médias empresas que não conseguiam suportar os custos de colocar anúncios nos media tradicionais, como jornais, agora podem fazê-lo com um simples clique.

Sylva e Mol (2009) expõem a nova realidade de quem procura um emprego. Os candidatos podem navegar nos websites de recrutamento na Internet e nos websites das organizações a qualquer hora do dia. Sylva e Mol (2009) afirmam que o facto de haver mais informações disponíveis online proporciona uma experiência muito atraente para potenciais candidatos. Os candidatos podem pesquisar milhares de ofertas de emprego e candidatar-se a vários empregos, simplesmente, enviando um currículo pela Internet. É, ainda, facilitada a tarefa de comparação de organizações e vagas de emprego disponíveis. A Internet, portanto, facilita e agiliza o processo de pesquisa e candidatura a vagas de emprego, permitindo comparar organizações em tempo real.

Alguns dos websites mais populares em Portugal para procurar emprego são a Net-Empregos, o Sapo Emprego e o Indeed.

a) Net-Empregos

O Net-Empregos foi criado em 2000, sendo hoje um dos maiores e mais vantajosos *websites* de emprego a nível nacional. Como é referido no próprio *website* do Net-Empregos, diariamente, são cerca de 500 novos anúncios de emprego com foco nas mais diferentes áreas de carreira. O Net-Empregos tem uma história curiosa: nasceu como um hobby, numa altura em que a Internet ainda despontava, e cresceu, mantendo-se até aos dias de hoje. Segundo o próprio *website*, no início de Fevereiro de 2022 tinha registado 3,992,900 candidatos e 242,679 empresas registadas.

b) Sapo Emprego

A página de “Ajuda Sapo” afirma que o SAPO Emprego é o portal de emprego do SAPO e tem, como objetivo, facilitar os processos de procura e oferta de emprego, ao aproximar empresas e candidatos com vista à colocação rápida e económica dos profissionais no mercado de trabalho. O SAPO Emprego dirige-se a quem procura uma oportunidade de emprego *full-time* ou *part-time*, em Portugal ou no estrangeiro. Disponibilizam uma série de ferramentas inovadoras para gestão de candidaturas online. No início de fevereiro de 2022, o *site* publicitou que tinha mais de 47.600 vagas de emprego disponíveis.

c) Indeed

Segundo as informações disponíveis na página online da Indeed, “é o site de empregos número 1 do mundo, com mais de 250 milhões de visitantes único por mês”. A Indeed é um serviço gratuito para candidatos, no qual é possível importar um currículo, criar emails de alertas de ofertas,

pesquisar ofertas, guardá-las e candidatar-se diretamente às mesmas. Incluí todas as listas de ofertas dos principais *websites* de empregos, jornais, associações e páginas de recrutamento de empresas. As empresas podem ainda publicar ofertas na Indeed que não estão disponíveis noutros locais. No Indeed é possível encontrar vagas em todas as áreas, podendo realizar-se uma pesquisa por região. Segundo a própria empresa, são publicadas 10 ofertas de emprego por segundo em todo mundo nos *websites* da Indeed.

3. Apresentação do estudo

3.1. Problemática da investigação e objetivos do estudo

O estudo debruça-se sobre o uso e a influência que as redes sociais têm nos processos de recrutamento e seleção, sob a ótica dos profissionais com experiência em atividades de recrutamento e seleção de recursos humanos. Considerando este tema, foram definidos os seguintes objetivos específicos da investigação:

- Perceber se as organizações pesquisam o perfil dos candidatos a emprego nas redes sociais e as razões para a adoção ou rejeição dessa prática;
- Conhecer as percepções dos profissionais de gestão de recursos humanos sobre as vantagens e os inconvenientes associados à consulta do perfil de candidatos a emprego nas redes sociais;
- Analisar o uso e a influência que as redes sociais têm nos processos de recrutamento e, posteriormente, nos processos de seleção de Recursos Humanos.

3.2. Metodologia do estudo

Segundo Sutton e Austin (2014), o paradigma fenomenológico concebe a realidade como socialmente construída, pelo que o seu significado é atribuído pela pessoa. Sob este paradigma, o investigador pretende, assim, buscar a compreensão de como os seres humanos vivenciam o mundo através das suas experiências subjetivas. A tarefa do investigador não é, pois, a de levantar factos e medir a frequência de certos padrões, mas sim a de interpretar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem às suas experiências. No presente estudo, este paradigma é adotado com o objetivo de gerar dados primários em profundidade sobre o tema em estudo, com base nas percepções dos participantes das entrevistas.

Para Fortin (1999), a metodologia consiste no conjunto de métodos e técnicas que guiam o processo de investigação científica. O problema e os objetivos são fundamentais na escolha da metodologia, devendo esta assegurar uma análise aprofundada e rigorosa do fenómeno em estudo. A escolha do tipo de metodologia depende de diversos fatores, entre os quais o tipo de objeto que se pretende analisar. Na ótica de Sutton e Austin (2015), enquanto os métodos de pesquisa quantitativa podem ser usados para determinar quantas pessoas adotam certos comportamentos, os métodos qualitativos visam ajudar os pesquisadores a entender o “como” e o “porquê” de tais comportamentos

ocorrerem, tal como é objetivo no presente estudo a respeito das percepções dos entrevistados sobre o uso e influência das redes sociais nos processo de recrutamento e seleção de recursos humanos.

A presente investigação reveste-se, ainda, de um cariz exploratório, dado a sua finalidade de obter conhecimento sobre um tema recente e ainda pouco estudado no contexto das organizações portuguesas.

3.3. Técnicas de recolha e análise de dados primários

A entrevista foi a técnica de recolha de dados escolhida para o presente estudo. Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que a entrevista é uma das técnicas possíveis para se coletarem dados não documentados sobre um determinado tema, ou seja, dados primários. Trata-se de uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados (o investigador/entrevistador) e a outra se apresenta como fonte de informação (o participante/entrevistado).

A estrutura de uma entrevista adota três formas: estruturada, não estruturada e semiestruturada. Gerhardt e Silveira (2009) descrevem estas variantes da seguinte forma: (i) na entrevista estruturada segue-se um guião previamente estabelecido; (ii) na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza um guião com um conjunto de questões sobre o tema em estudo, mas permite, e às vezes até incentiva, que os entrevistados falem livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal; (iii) no caso da entrevista não-estruturada, é pedido ao entrevistado que fale livremente a respeito do tema pesquisado.

Neste estudo utilizou-se a entrevista semiestruturada, pelo que apesar de as entrevistas terem sido conduzidas com o suporte de um guião pré-definido (Apêndice 1), existiu liberdade para inserir novas questões e alterar a sua ordem de acordo com o discurso dos entrevistados. O guião de entrevista foi construído tendo em conta os objetivos do estudo e a prévia revisão da literatura.

O processo de realização de entrevistas terminou quando se entendeu ter atingido o princípio da saturação da informação. Este termo, criado por Glaser e Strauss (1967), refere-se ao momento em que a recolha de mais dados não traz informações significativamente distintas das já colhidas, atendendo aos objetivos do estudo.

Após as entrevistas estas foram integralmente transcritas, o que favoreceu o processo de análise do conteúdo dos dados produzidos. Para o efeito, foram definidas categorias temáticas, respetivas dimensões de análise, indicadores e ocorrências, os quais se encontram descritos nas grelhas de análise (Tabelas 2, 3, 4 e 5), que guiam a apresentação e discussão dos resultados. A análise de conteúdo

realizada consistiu numa análise diretiva, dado que se baseou na teoria já existente relativamente ao tema como primeiro esforço de construção das categorias utilizadas na análise. Posteriormente, através da leitura dos conteúdos das entrevistas, procedeu-se a uma análise mais detalhada, tendo sido ajustadas as categorias de análise e definidas dimensões de análise e indicadores. Os dados colhidos foram confrontados entre si, bem como com os contributos obtidos com a revisão de literatura, de forma a elaborar uma discussão dos resultados rica e crítica.

3.4. População e amostra do estudo

Nesta investigação, a população em estudo são os profissionais com experiência em recrutamento e seleção no contexto português, dado o entendimento de que as pessoas mais adequadas para falar sobre a temática em estudo.

Fraser e Gondim (2004) realçam que nas pesquisas qualitativas é fundamental selecionar a amostra de forma que se consiga ampliar a compreensão do tema e explorar as variadas representações sobre determinado objeto de estudo. O critério mais importante a ser considerado neste processo não é o numérico, já que a finalidade não é a de quantificar opiniões, mas sim a de explorar e compreender diferentes pontos de vista sobre dado tema. Foi, então, definida uma amostra teórica, sendo que não se trata de uma amostra representativa. Através de um processo de amostragem intencional, obteve-se uma amostra composta por 26 participantes com experiência em atividades de recrutamento e seleção de recursos humanos a exercer funções em diferentes organizações.

Após uma pesquisa no LinkedIn por perfis de profissionais com experiência em recrutamento e seleção de recursos humanos, foram contactados vários profissionais a quem foram explicados os objetivos da investigação e o seu contributo para o estudo.

As entrevistas foram realizadas entre 03 de dezembro de 2021 e 04 de fevereiro de 2022. Neste processo teve-se em conta as recomendações de Guerra (2006), nomeadamente, a explicitação prévia dos objetivos do estudo, o pedido de autorização para gravação da entrevista e a valorização do papel do entrevistado no fornecimento das informações. A autorização para a realização e gravação das entrevistas foi obtida através do envio de um e-mail com o documento do consentimento informado (Apêndice 2).

A duração de cada entrevista variou entre 11 e 40 minutos, tendo a duração média sido de 26 minutos. As entrevistas foram realizadas através das plataformas online Zoom e Teams dado que o momento da sua realização correspondeu a um período de pico de infeções por Covid 19. As entrevistas foram gravadas em sistema áudio, foi obtido o consentimento informado de todos os participantes e garantido o seu anonimato. Foi atribuída uma sigla e um número a cada entrevistado (E1... E26), para

que a sua identidade permanecesse anónima nas secções de apresentação das características da amostra e de análise de dados.

Os profissionais entrevistados têm idades compreendidas entre 21 e 50 anos. Quanto ao género, 17 entrevistados são do género feminino e nove do género masculino. No que diz respeito às habilitações académicas, quatro entrevistados têm o ensino secundário, três têm a licenciatura, sete têm pós-graduação e 12 tem o nível de mestrado, sendo que destes um tem MBA.

Em relação à dimensão da organização onde trabalham, apenas três entrevistados trabalham em organizações de pequena dimensão, enquanto sete trabalham em organizações de média dimensão e 16 em organizações de grande dimensão.

Relativamente ao setor de atividade das organizações a que pertencem, estão representados os setores: bancário, industrial, construção civil, educação e formação, tecnologias e informação, imobiliário, consultoria e GRH. Verifica-se, ainda, que dois indivíduos trabalham em regime de outsourcing. Por último, um dos entrevistados diz que “a empresa é composta por vários setores de atividade, desde transporte marítimo de categorias a pessoas, turismo, logística e turismo, entre outros. Por isso não tem um setor de atividade” (E23).

A Tabela 1 apresenta a caracterização dos 26 entrevistados.

Tabela 1. Caracterização da amostra do estudo

Entrevistados	Género	Idade	Habilitações académicas	Sector de atividade	Dimensão da empresa
E1	Feminino	25	Mestrado	Bancário	Grande
E2	Masculino	50	Pós-graduação	Consultoria e GRH	Pequena
E3	Masculino	39	Pós-graduação	Indústria	Grande
E4	Masculino	28	Mestrado	Imobiliário	Grande
E5	Feminino	27	Mestrado	Consultoria e GRH	Média
E6	Feminino	25	Mestrado	Recrutamento, Seleção e Trabalho temporário	Média
E7	Feminino	25	Licenciatura	Recrutamento, Seleção e Trabalho temporário	Grande
E8	Masculino	37	Mestrado	Indústria	Grande
E9	Feminino	28	Pós-graduação	Consultoria e GRH	Grande
E10	Feminino	37	Pós-graduação	Educação e Formação	Grande
E11	Masculino	36	Secundário	Tecnologia de informação	Grande
E12	Feminino	29	Mestrado	Outsourcing	Grande
E13	Masculino	39	Secundário	Construção civil	Grande
E14	Feminino	35	Licenciatura	Educação e formação	Grande
E15	Feminino	30	Mestrado	Educação e formação	Média
E16	Masculino	21	Licenciatura	Imobiliário	Média
E17	Masculino	33	Pós-graduação	Consultoria de GRH	Média

E18	Feminino	43	Licenciatura	Recrutamento, Seleção e Trabalho temporário	Grande
E19	Feminino	26	Mestrado	Consultoria e GRH	Grande
E20	Feminino	28	Pós-graduação	Recrutamento, Seleção e Trabalho temporário	Pequena
E21	Feminino	25	Mestrado	Indústria	Pequena
E22	Feminino	28	Licenciatura	Recrutamento, Seleção e Trabalho temporário	Média
E23	Feminino	26	Mestrado	Tecnologias de informação	Média
E24	Masculino	38	Pós-graduação	Vários setores de atividade	Grande
E25	Feminino	26	Mestrado	Outsourcing	Grande
E26	Feminino	35	Mestrado	Construção civil	Grande

4. Apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo procede-se à apresentação e discussão dos dados obtidos através das entrevistas realizadas. A sua organização teve por base as categorias temáticas e as respetivas dimensões de análise, construídas de acordo com a revisão de literatura e os dados primários produzidos. Os resultados são associados a excertos relevantes de entrevistas de modo a ilustrar as respostas obtidas.

4.1. Uso de redes sociais ao nível pessoal

No presente subcapítulo são apresentadas as redes sociais utilizadas pelos entrevistados ao nível pessoal, assim como os principais objetivos associados a esse uso.

Tabela 2. Grelha de análise referente à categoria temática “Uso de redes sociais na vida pessoal”

Categoria temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Uso de redes sociais ao nível pessoal	Utilização	Presença nas redes sociais	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Ausência nas redes sociais	—
	Redes sociais utilizadas	LinkedIn	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Facebook	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E8; E9; E10; E12; E13; E14; E15; E16; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E26
		Instagram	E1; E2; E3; E5; E6; E7; E9; E10; E11; E12; E14; E15; E16; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		WhatsApp	E9; E10
		Twitter	E16; E20
		Telegram	E9
		Objetivos	Socialização
	Partilha de conteúdos		E5; E6
	Acesso a conteúdos		E1; E5; E6; E10; E23
	Presença em grupos		E6
	Compras online		E23
	Fins profissionais		E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26

a) Presença nas redes sociais

Todos os entrevistados estão presentes em pelo menos uma rede social, destacando-se o LinkedIn como a única rede social que é utilizada pelos 26 entrevistados. O Facebook e o Instagram são utilizados pela generalidade dos entrevistados, enquanto o WhatsApp, o Twitter, e o Telegram revelam adesão modesta.

b) Objetivos associados ao uso das redes sociais

A análise das entrevistas realizadas evidencia que são vários os objetivos que levam os entrevistados a estarem presentes nas redes sociais, alguns dos quais coincidentes com os objetivos destacados por Araújo (2013), como o conectarem-se com outras pessoas, partilharem informações e conteúdos, e interagirem com grupos. Estes resultados são detalhados em seguida.

Quase todos os entrevistados referiram que utilizam as redes sociais com objetivos predominantemente pessoais, afirmando que é uma forma de interagirem com família, amigos e conhecidos, como revela o E12: “O Instagram é uma utilização estritamente pessoal, não tenho qualquer tipo de amizade profissional no Instagram”. A utilização das redes sociais com o objetivo de partilhar conteúdos foi enunciada por dois participantes. A este nível, o E6 comentou: “Uso o Instagram e é a rede social onde estou mais ativa porque gosto de partilhar outras coisas e acompanhar a vida das minhas amigas”.

O acesso a conteúdos foi um dos objetivos apontados, como no caso do E10 que afirmou: “Utilizo o Facebook, o WhatsApp, Instagram e o LinkedIn, (...) para ver coisas, até para estar a par do mercado de trabalho”. Já o indivíduo E6 apontou que um dos objetivos que o leva a estar presente nas redes sociais é a pertença a grupos de forma a manter o contacto: “A nível do Facebook é mais os grupos, aqueles grupos académicos que tinha e que às vezes partilham oportunidades de emprego ou dão sugestões de livros a ler”. Por último, entre os objetivos do foro pessoal, um entrevistado referiu a realização de compras online.

Paralelamente, todos os participantes no estudo destacaram objetivos profissionais associados à presença nas redes sociais, frequentemente classificando-as de ferramenta profissional. A este respeito, o E8 comentou: “O LinkedIn está o dia todo ligado, eu tenho conta profissional, então tem outro tipo de ferramentas, em casa uso para ver o feed de notícias”.

Em suma, entre os vários objetivos que motivam os entrevistados a estarem presentes nas redes sociais, o objetivo profissional é o referido mais vezes, apresentando-se associado, sobretudo, à rede social LinkedIn, sendo que podemos destacar a importância desta rede social para os entrevistados.

4.2. Uso de redes sociais na organização

Neste subcapítulo são apresentadas as redes sociais utilizadas pelas organizações onde trabalham os entrevistados, assim como a percepção destes indivíduos sobre os principais objetivos associados ao uso das redes sociais pelas organizações.

Tabela 3. Grelha de análise referente à categoria temática “Uso de redes sociais na organização”

Categoria temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Uso de redes sociais na organização	Utilização	Presença nas redes sociais	E1; E2, E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Ausência nas redes sociais	—
	Redes sociais utilizadas	LinkedIn	E1; E2; E3; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Facebook	E2; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E25; E26
		Instagram	E2; E5; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E16; E19; E22; E24; E25; E26
		Twitter	E7
	Objetivos	Divulgação da marca/ produtos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E8; E10; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E19; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Divulgação de formações	E7; E15
		Divulgação de ofertas de emprego (recrutamento)	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Proximidade aos clientes	E3; E8; E10; E14; E15; E17; E22; E23
		Proximidade aos colaboradores	E6; E18; E19; E25
		Pesquisa de perfis de candidatos	E5

a) Presença nas redes sociais

Todas as organizações onde trabalham os entrevistados estão presentes em pelos menos uma rede social. O LinkedIn é a única rede social que é referida pelos 26 entrevistados. O Facebook e o Instagram também são utilizados pela generalidade das organizações onde trabalham os entrevistados, enquanto o Twitter é referido apenas por um dos entrevistados.

b) Objetivos associados ao uso das redes sociais

São vários os motivos que levam as organizações onde trabalham os entrevistados a estarem presentes nas redes sociais, como de seguida se descreve.

A divulgação da marca da empresa foi um dos motivos que os entrevistados mais atribuíram à presença das respetivas organizações nas redes sociais, alguns entrevistados referiram que é uma forma de estarem mais próximos dos clientes, como afirma o E17: “Está no LinkedIn, no Facebook, os objetivos são acima de tudo promover a marca junto do nosso público-alvo, junto das pessoas que precisamos como candidatos, e também para promover junto das outras empresas nossas clientes”. O indivíduo E7, referiu ainda:

Acho que é útil no sentido que hoje em dia falamos muito de employer branding e neste sentido é muito útil, pois quando os candidatos chegam até nós já têm uma ideia daquilo que a empresa faz e isso pode ser bom ou mau, mas eu vejo pelo lado positivo que é muito útil. (E7)

A divulgação de formações também foi apresentada como um dos objetivos do uso das redes sociais por parte das organizações, como referiu o E15: “O LinkedIn [é] mais para divulgarmos os nossos serviços e acompanharmos os nossos clientes; o Facebook é mais o acompanhamento ao nosso cliente e também para divulgar os nossos serviços de formações”.

Outro objetivo da presença das organizações nas redes sociais que reuniu elevado consenso entre os participantes no estudo é o recrutamento de novos colaboradores, pois é uma forma de divulgarem ofertas de emprego:

Neste momento temos o Facebook e o LinkedIn. O Facebook é para colocar anúncios para categorias mais indiferenciadas, como serralheiros, soldadores, entre outros; e usamos o LinkedIn para categorias mais específicas, tanto para o recrutamento interno, para [profissionais de] recursos humanos ou para diretor comercial, ou então outro tipo de categorias como administrativos. Ou seja, usamos o LinkedIn porque sabemos que vai chegar a um público diferente do que chega o Facebook. O objetivo é recrutar o máximo de pessoas possíveis e chegar a todo lado [...]. (E20)

Adicionalmente, alguns participantes no estudo sublinharam o objetivo de fomento da proximidade com os próprios colaboradores da organização para a presença desta nas redes sociais, como revela o E23: “Estamos presentes no LinkedIn, Instagram e Facebook. Com o objetivo de promover a marca e de trabalhar o *engagement* dos trabalhadores, porque acaba [as publicações] por fazer muitos agradecimentos e dar os parabéns aos colaboradores”.

Segundo o E5, são utilizadas redes sociais com o objetivo de pesquisa dos perfis de possíveis candidatos: “A empresa tem página no Facebook, LinkedIn e Instagram. Sobretudo para fazer partilhas de ofertas de emprego (...). Também o LinkedIn para a pesquisa de perfis qualificados”.

Este subcapítulo revela que as organizações onde trabalham os entrevistados consideram importante a presença da organização nas redes sociais, prática associada a diferentes objetivos e motivos, que vão desde a divulgação da marca à divulgação de ofertas de emprego, pelo que as redes sociais também são utilizadas como ferramenta de recrutamento de recursos humanos. Vários destes motivos são coincidentes com os apresentados por Aichner *et al.* (2021), autores que afirmam que a maioria das empresas utiliza algum tipo de plataforma nas redes sociais para contactar com clientes, recolher informações, receber *feedback*, fornecer serviços e promover produtos ou serviços. Adicionalmente, estes resultados vão ao encontro de Slavić *et al.* (2017), os quais defendem que o uso da Internet pode melhorar o processo de triagem e contacto com os candidatos, principalmente quando se trata de candidatos geograficamente distantes.

4.3. Recrutamento de RH e uso de redes sociais

Neste subcapítulo é analisado o uso de redes sociais para fins de recrutamento de recursos humanos.

Tabela 4. Grelha de análise referente à categoria temática “Recrutamento de RH e uso de redes sociais”

Categoria temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Recrutamento de RH e o uso de redes sociais	Canais úteis para recrutamento de RH	“Boca a boca”	E3; E4; E8; E13; E17; E22
		Anúncios jornais	E10; E17
		IEFP	E7; E15
		Páginas online de emprego	E3; E4; E6; E7; E9; E12; E13; E15; E16; E17; E18; E21; E22; E24; E25
		Website da empresa	E8
		LinkedIn	E1; E2; E3; E5; E6; E7; E8; E9; E11; E14; E15; E17; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Facebook	E5; E6; E7; E9; E10; E12; E13; E15; E16; E17; E19; E20; E22
		Instagram	E10; E11; E17
	Opinião sobre uso de redes sociais para recrutamento de RH	Positiva	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Negativa	E4; E10; E12; E16; E21; E22; E25
		Sem opinião	E18
	Vantagens do uso de redes sociais para	Atração de mais candidatos	E1; E2; E3; E4; E5; E7; E8; E9; E10; E14; E15; E16; E19; E20; E21; E22; E24; E25
		Facilidade do processo	E1; E12; E15; E18; E21; E22; E24

	recrutamento de RH	Rapidez do processo	E3; E4; E5; E6; E9; E10; E14; E17; E18; E20; E24; E25; E26
		Rapidez de comunicação	E3; E5; E9; E10; E11; E14; E18; E22; E23
		Filtro nas candidaturas	E6; E12
		Mais informação disponível	E7; E11; E13; E21; E23
		Meio grátis	E23; E25
		Promoção da marca	E7; E13; E23; E25; E26
	Desvantagens do uso de redes sociais para recrutamento de RH	Atração de pessoas inadequadas à função	E1; E2; E4; E6; E9; E14; E16; E20; E23; E24
		Críticas nos perfis	E3; E13; E22; E23; E26
		Enviesamento de opiniões	E4; E7; E10; E11; E15; E25
		Ausência de interação física	E15
		Publicações com pouca informação	E17; E19
		Perigo de não proteção de dados	E18
		Dispêndio de tempo para responder a mensagens online	E22
		Sem desvantagens	E5; E8; E12; E19; E21
	Redes sociais utilizadas no recrutamento de RH	Facebook	E4; E5; E7; E8; E9; E10; E12; E13; E14; E16; E17; E18; E19; E20; E22; E23; E26
		Instagram	E7; E11; E16; E17; E22; E26
		LinkedIn	E1; E2; E3; E5; E6; E7; E8; E9; E10; E11; E12; E13; E14; E16; E17; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Nenhuma	E15
	Objetivos associados ao uso das redes sociais para recrutamento de RH	Atração de mais pessoas	E1; E2; E5; E7; E8; E12; E13; E16; E19; E20; E23; E24; E25
		Agilização do processo	E3; E4; E6; E10; E11; E14; E17; E20; E21; E22; E23; E26
		Facilidade do processo	E9; E10; E18; E23; E24
		Não se aplica	E15
	Redes sociais privilegiadas segundo tipo de função a preencher	Facebook – funções menos exigentes	E2; E4; E5; E7; E12; E13; E17; E20; E26
		LinkedIn – funções mais exigentes	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E12; E13; E17; E20; E23; E24; E25; E26
		Uso indiferenciado	E8; E9; E10; E11; E14; E16; E18; E19; E21; E22
		Não se aplica	E15
Páginas online de emprego utilizadas para	Net- empregos	E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E12; E13; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E26	

	recrutamento de recursos humanos	Sapo emprego	E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9 E11; E12; E13; E16; E17; E18; E22; E24
		Indeed	E23; E24
		ITI Jobs	E23
		Nenhuma	E1; E2; E10; E14
	Objetivos do uso das páginas online de emprego para recrutamento de RH	Maior divulgação	E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9; E11; E12; E13; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E26
		Não publicam em páginas de emprego	E1; E2; E10; E14; E25
	Identificação do tipo de colaboradores recrutados/ funções ocupadas com apoio das páginas online de emprego	Uso indiferenciado	E4; E5; E6; E8; E9; E11; E13; E15; E16; E17; E18; E19; E20; E21; E22; E23; E24; E25
		Uso para perfis menos exigentes	E3; E7; E12
		Não se aplica	E1; E2; E10; E14; E25

a) Canais considerados mais úteis para recrutamento de RH

A respeito dos canais mais úteis para recrutamento de Recursos Humanos, as respostas obtidas junto dos participantes do estudo variam entre a preferência para os meios mais tradicionais até ao uso dos canais mais inovadores, como o uso de redes sociais.

Alguns dos entrevistados afirmaram que para um tipo de perfil mais indiferenciado, a divulgação do tipo “boca a boca” é uma boa alternativa pois alcança as pessoas conhecidas dos funcionários, como expõe o E3: “Depende do tipo de perfil que estamos a contratar. Por exemplo, para fábricas ainda funciona o “boca a boca”, ou seja, internamente divulgamos a vaga e as pessoas com as suas redes de contactos dizem que a empresa está a contratar”.

Alguns entrevistados destacam que o IEPF e/ou as páginas online de procura de emprego (e.g., Net Empregos e Sapo Empregos) são ótimos canais de recrutamento de novos colaboradores.

Eu sou sincera, eu acho que o site Net Empregos e Centros de emprego [são os melhores canais]. Acabamos por recorrer a isto porque a nossa área é muito específica, quando eu quero recrutar é, por exemplo um enfermeiro ou um técnico de segurança, são funções muito específicas. A Net Empregos e o Centro de Empregos dão-nos logo o feedback se há pessoas para as funções que precisamos. (E15)

Sem sombra de duvidas que para mim – e faço disso o meu dia a dia, e até temos métricas que comprovam isso, não sou só eu que acho isso, são os dados da minha empresa que o mostram – os websites de emprego, nomeadamente o Net Empregos, sem sombra de dúvida que é o maior canal para atrairmos candidatos, (...). Mas, voltando à questão, sem sombra de dúvidas que são os portais de emprego. (E16)

Já para um dos entrevistados, publicar as vagas em aberto no próprio website da organização é uma boa estratégia de divulgação:

Nós publicamos as vagas no website da empresa, que por sua vez consegue chegar lá mediante qualquer rede social. Por exemplo, publicamos a vaga no LinkedIn e é remetido para o website da empresa. Por isso, publicamos todas as vagas no site da empresa e todas as redes sociais e sites específicos de emprego fazem o devido encaminhamento. (E8)

Praticamente todos os entrevistados destacam o LinkedIn como sendo um excelente canal para recrutamento, embora alguns participantes destaquem a particular eficácia no caso de perfis mais especializados: “O LinkedIn é, sem dúvida, a máquina que faz isto andar, hoje em dia quem quer procurar emprego vai logo ao LinkedIn. Eu própria, mesmo estando a trabalhar, vou vendo que ofertas há na minha área” (E1). Outra rede social destacada como sendo um bom canal para o recrutamento de Recursos Humanos é o Facebook, como mostra o exemplo deste:

Eu acho que o que chama mais candidatos é o Facebook, mas, lá está, temos de ter em atenção as categorias, porque se eu preciso de um diretor ou um perfil mais específico, uso mais o LinkedIn porque sei que um diretor não se vai candidatar por um anúncio do Facebook. Agora, se estivermos à procura de um operador indiferenciado, sei que vai utilizar mais o Facebook. E acho que o Facebook chega a mais pessoas, o LinkedIn fica aquém das expectativas. (E20)

O Instagram também é destacado por alguns entrevistados como sendo um canal útil para recrutamento, como realça o E10: “O Instagram é muito importante para a atração de novos candidatos, pois pode ser utilizado como uma ferramenta de marketing”.

As entrevistas realizadas revelam o uso progressivo de canais mais inovadores no recrutamento de recurso humanos, situação também apontada por Neto *et al.* (2020), que realçam que as práticas de recursos humanos passaram por transformações significativas com a chegada das ferramentas digitais, nomeadamente ao nível de recrutamento e de seleção. Estes processos, anteriormente mais burocráticos e demorados, tornaram-se mais simplificados e ágeis.

b) Opinião sobre uso de redes sociais para fins de recrutamento de RH

A análise das entrevistas realizadas evidencia que a generalidade dos entrevistados considera que as redes sociais oferecem vantagens ao nível de recrutamento de recursos humanos, enquanto um número inferior de participantes aponta desvantagens. Estes resultados serão explorados nos pontos seguintes.

Entre os participantes no estudo foi, ainda, possível encontrar um entrevistado que, aparentemente, não tem opinião sobre o uso das redes sociais para recrutamento de recursos humanos:

Não tenho uma opinião formada, considero que as empresas devem utilizar conforme aquilo que acham que é melhor para elas. Se efetivamente têm sucesso em recrutar através das redes sociais, devem continuar. (E18)

c) Vantagens do uso de redes sociais para fins de recrutamento de RH

São várias as vantagens que os entrevistados aludem no uso de redes sociais para fins de recrutamento de Recursos Humanos. Alguns salientam que é mais fácil conseguir um número elevado de candidatos, como no caso do seguinte entrevistado:

A massificação: coloca-se um anúncio e vai-se chegar a muita mais gente. Eu tenho uma página só dedicada a recrutamento, com 17 mil membros, em que podem publicar vagas de emprego e cada anúncio colocado é visto em média por 1000 pessoas, quantos candidatos há, não sei, mas é mesmo para permitir a massificação. (E2)

A facilidade dos processos de recrutamento mediante uso das redes sociais é destacada por vários entrevistados como importante vantagem adicional:

A facilidade com que se chega às pessoas, a facilidade com que se partilha os conteúdos. Qualquer pessoa que está em casa e que está à procura de um novo desafio ou que está efetivamente desempregada pode ver vagas online, rapidamente partilha, rapidamente as pessoas respondem. Outra vantagem é a facilidade com que se chega a um número considerável de candidatos que antigamente não se chegava, porque era necessário fazer o anúncio na imprensa e esperar que as pessoas vissem, apesar que às vezes ainda o fazemos. Através das redes sociais chegamos muito mais rápido aos candidatos. (E24)

A rapidez com que o processo de recrutamento se desenrola através das redes sociais, quando comparado com o recurso de meios mais tradicionais de recrutamento de novos colaboradores, é igualmente sublinhada por muitos entrevistados:

É muito rápido, se precisarmos de preencher uma vaga com uma certa urgência, colocar nas redes sociais é o caminho mais curto para encontrarmos essa pessoa. E para além de que as redes sociais não têm barreiras, uma pessoa do outro lado do mundo pode ver essa vaga, não significa que ela tenha o perfil da vaga, mas ela viu a publicação. (E14)

A rapidez de comunicação é outra das vantagens do uso das redes sociais para fins de recrutamento, frequentemente apontada pelos participantes no estudo:

Rapidez. Rapidamente tem um volume de informação. Antigamente colocava-se um anúncio de uma vaga no jornal e demorava semanas, ou até meses, até conseguir ter um volume de currículos que permitisse fazer um filtro e começar um processo seletivo. Eu vivi num tempo em que se ligava para a casa das pessoas para conseguir falar com elas, em que se deixava o recado a familiares e se esperava que ligassem de volta. Hoje em dia é tudo mais rápido e fácil com as redes sociais. Hoje em dia publicamos uma vaga e temos logo centenas de respostas, temos é de ter um olho bom para filtrar bem. A maior

vantagem das redes sociais é a facilidade e rapidez de enviar uma informação e receber uma resposta.
(E10)

Dois entrevistados aludem também como vantagem o facto de ser possível definir filtros nas candidaturas enviadas pelas redes sociais:

Vou falar da rede social que uso mais que é o LinkedIn, conseguimos ter várias dimensões e afunilar os candidatos. (...) O LinkedIn dá-nos esse filtro, posso filtrar por género, posso filtrar por anos de carreira, posso filtrar por curso, etc. Eu, aplicando filtros, muitos poucos, vão ser aqueles que no fundo me interessam, o chamado “sumo da laranja”, e com isso menor vai ser o trabalho que vou ter a fazer entrevistas de emprego, as análises psicológicas, e que for pretendido. O universo diminui imenso havendo estes filtros, portanto, à partida o recrutamento vai ser mais eficaz e menos demorado. (E6)

Fazer uma publicação de uma vaga de emprego numa rede social é gratuito, vantagem que o E25 destaca: “O facto de ser barato, não tens de pagar para fazer o patrocínio de ofertas de emprego ou para estar nos websites de emprego”. Adicionalmente, a possibilidade de promover a marca da organização junto de potenciais candidatos é um dos objetivos do uso das redes sociais por parte das empresas, o qual alguns entrevistados destacam como vantagem:

Nós ao divulgarmos nas redes sociais, estamos a promover a marca, direta ou indiretamente. Estamos a dar a conhecer o que é o nosso know-how e a nossa especialidade, ao mesmo tempo que estamos a atrair tanto para vagas que estão abertas no momento como para vagas que poderão abrir no futuro. As redes sociais dão-nos esta possibilidade de trabalhar diretamente e indiretamente naquilo que é o recrutamento e dar a conhecer aquilo que é a nossa marca. (E26)

Os resultados das entrevistas revelam a perceção dos sujeitos sobre várias vantagens associadas ao uso de redes sociais para fins de recrutamento. Algumas dessas vantagens são coincidentes com o referido por Stone e Dulebohn (2013), investigadores que argumentam, entre outros aspetos, que o e-recrutamento contribui para o aumento e eficiência das atividades de RH, a redução de custos, a diminuição de encargos administrativos e para que os profissionais de RH se tornem parceiros estratégicos nas organizações. Estas vantagens estimulam a que as redes sociais se tornem cada vez mais atrativas para as organizações, principalmente para aquelas que se querem destacar no mercado como sendo organizações modernas e eficientes.

d) Desvantagens do uso de redes sociais para fins de recrutamento de RH

Quando questionados sobre as desvantagens do uso das redes sociais para recrutamento de recursos humanos, a possibilidade de atração de pessoas inadequadas à função é destacada por vários entrevistados, entre os quais o E20:

A desvantagem é que nos chega de tudo. Por exemplo, mesmo que um ponha no anúncio que tem de ter a documentação e tem de ter transporte, há sempre pessoas que ligam e eu pergunto se têm os requisitos e elas dizem que não. Ou seja, eu acho que a desvantagem é que nos chega tudo, mesmo aquelas pessoas que não nos interessam, (...). Outro exemplo, há clientes que pedem só homens, eu não posso meter no anúncio que é só para homens, tenho de pôr geral, eu aí depois é que tenho de fazer uma seleção e não tem o resultado que eu quero porque se eu só quero homens, mas ligam mais mulheres, aí o meu trabalho vai ser em vão, mas pela lei que há eu não posso fazer diferenciação de sexos. Mas lá está, é uma desvantagem de usar o Facebook, é o facto de nos chegar de tudo, mesmo que digamos que precisa de ter isto ou aquilo a pessoa envia mesmo que não tenha.

O facto de ser possível fazer comentários nos perfis das organizações de forma pública é uma desvantagem apresentada por dois entrevistados, como referiu o E26: “Temos o risco sempre dos comentários que surgem, são públicos e de acesso a toda a gente, e quando são comentários negativos podem prejudicar a imagem da empresa”. Vários entrevistados referiram, também, o enviesamento de opiniões como sendo uma desvantagem do uso das redes sociais:

A desvantagem de utilizar as redes sociais é de quem está na rede, você precisa de estar vestido de uma integridade de carácter muito grande, (...) Dentro desta perspetiva, a minha preocupação é quando nos expomos numa rede, quem está do outro lado vai avaliar da forma que quiser o que estamos a fazer. Eu perdi uma oportunidade de trabalho aqui em Portugal por uma coisa que eu escrevi no LinkedIn, pois houve uma época aqui em que houve um problema com xenofobia e eu fiz uma publicação muito dura sobre isso. E eu já tinha passado todas as etapas do recrutamento e, no dia seguinte em que fiz a publicação, eu recebi um email da empresa a dizer que não iam avançar com o processo e eu até já tinha a proposta de trabalho e tudo, mas eu fui excluído. Nós temos de ter muito cuidado com a pessoa que está do outro lado, pois não sabemos o que elas podem fazer com essas informações. O problema às vezes nem está no que nós escrevemos, o problema está na pessoa que está do outro lado que não consegue fazer a análise correta e se abstrair de qualquer julgamento de valor pessoal. (E11)

Dois entrevistados afirmaram que as publicações de vagas de emprego nas redes sociais geralmente apresentam pouca informação, o que constitui uma desvantagem:

A desvantagem, para mim, é o facto de que a informação aparece muito rápido, pode acontecer de o candidato ter uma perceção errada da oferta. Há vagas de emprego que são feitas em publicações “fast”, as pessoas acabam por não ter muitas informações sobre o perfil que procuramos nem sobre o que vai fazer, onde vai trabalhar, se tem transporte. A pessoa vai querer se candidatar e nem vai saber muitas informações, quando antigamente, com os anúncios, as pessoas tinham muitas mais informações. Mas acho que até os sites de emprego permitem que haja mais informações ao dispor do candidato. (E17)

Um entrevistado aludiu a não garantia efetiva de proteção de dados como sendo uma desvantagem das redes sociais:

A desvantagem é relativamente à proteção de dados, não há respeito por essa proteção pois há logo a partilha de contactos e etc., que não deveriam acontecer sem o cuidado da privacidade e proteção de

dados. O que nos pode levar a grandes problemas, pois estamos a lidar com dados pessoais e o RPG existe por alguma razão. (E18)

Muitas organizações que optam por fazer recrutamento online respondem às mensagens dos candidatos, interação que requer dispêndio de tempo por parte das organizações. Esta desvantagem é distinguida por um entrevistado:

É necessário existir tempo por parte do técnico de Recursos Humanos que está com o processo de recrutamento para ter disponibilidade para responder atempadamente a todos os candidatos, o que nem sempre é fácil porque existem outras prioridades no nosso trabalho. Mas é obrigatório, a partir do momento em que colocam o anúncio, responder de forma imediata aos candidatos, senão eles acabam por perder o interesse, porque se não for esta vaga será outra muito idêntica. Então, é necessário ter essa disponibilidade para dar resposta quase imediata, o que nem sempre é fácil na nossa gestão do trabalho do dia-a-dia. (E22)

Em contrapartida, alguns entrevistados afirmam que não percebem desvantagens no uso das redes sociais para fins de recrutamento de Recursos Humanos, como é o caso do E8: “Eu não diria que há desvantagens. Com uma estratégia devidamente delineada só vejo vantagens, ou seja, comparando com outros canais de recrutamento não vejo desvantagens”.

Em paralelo com as vantagens, foram várias as desvantagens apresentadas pelos entrevistados. Estas desvantagens vão ao encontro do referido pelos autores Stone e Dulebohn (2013), que afirmam que apesar de existirem muitos benefícios no uso das redes sociais para fins de recrutamento de Recursos Humanos, vários estudos sustentaram que podem ocorrer uma série de consequências negativas. Em particular, explicam estes autores, é preocupante que estes novos sistemas se concentrem principalmente na eficiência e na contenção de custos, e não melhorem a eficácia dos processos de RH. Por outro lado, os autores apontam para certas desvantagens que não foram aludidas pelos participantes no estudo, como é o caso do eventual impacto adverso sobre candidatos com certos perfis, por exemplo, pessoas mais velhas e menos hábeis a navegar nas redes sociais. Outra preocupação salientada pelos autores e pouco aprofundada pelos entrevistados é o facto de a privacidade poder ser afetada, por haver uma maior facilidade no acesso a informações pessoais. Entende-se que apesar de as redes sociais trazerem várias vantagens e benefícios para as organizações, assim como para quem procura trabalho, o seu uso pode ter consequências negativas, pelo que este deve ser um processo bem analisado e refletido por parte das organizações.

e) Redes sociais utilizadas para fins de recrutamento de RH

Apenas um entrevistado indicou trabalhar numa organização que não publica vagas de emprego em qualquer rede social. Pelo contrário, vários entrevistados afirmam utilizar várias redes sociais. Estes dados sugerem o uso crescente, por parte das organizações, das redes sociais como uma ferramenta de trabalho, sendo que são vários os motivos e objetivos associados, como analisado em seguida.

f) Objetivos associados ao uso das redes sociais para fins de recrutamento de RH

O facto de ser possível atrair mais pessoas e com isso conseguir uma maior variedade de candidatos para as vagas em aberto é um dos principais objetivos para o uso das redes sociais no recrutamento de recursos humanos. A rapidez do processo e a facilidade da utilização das redes sociais para fins de recrutamento são também apresentados como vantagens por parte dos entrevistados. A este respeito o E23 indicou que tratar-se de “um meio muito fácil de atrair e recrutar candidatos. É muito mais rápido do que por outros meios, por isso eu acho que se vai continuar a apostar nas redes sociais”, enquanto o E11 sublinhou que “o processo se faz de uma forma muito mais rápida se compararmos com outros métodos de recrutamento”.

Os objetivos no uso das redes sociais para fins de recrutamento de novos candidatos aludidos pelos entrevistados estão em conformidade ao referido por Aichner *et al.* (2021), autores que destacam que uma das atuais funcionalidades das redes sociais é a de conectar candidatos a emprego com os empregadores. Para os autores, por meio das redes sociais como LinkedIn, Facebook e Twitter, os recrutadores podem publicar anúncios de emprego para atrair potenciais candidatos, incluindo aqueles que não estão ativamente a procurar emprego.

g) Redes sociais privilegiadas segundo tipo de função a preencher

Alguns entrevistados afirmam que a organização tem o cuidado de publicar as vagas de emprego em diferentes redes sociais em conformidade com o perfil pretendido. Em particular, o uso do LinkedIn é associado a vagas de funções que requerem um perfil de candidato mais específico ou exigente. Os excertos seguintes são ilustrativos.

Para [recrutar] perfis menos especializados partilhamos mais no Facebook e nos sites de emprego como Net Empregos, Sapo Emprego. Utilizamos também o LinkedIn para vagas com perfis mais específicos, porque é onde se encontra com mais facilidade este tipo de profissionais. (E13)

Sim, nas redes sociais partilhamos no LinkedIn, mas para vagas com um perfil mais especializado, mas quando temos alguma dificuldade em arranjar alguns perfis também partilhamos. Mas temos noção que

o LinkedIn é mais para um público com um tipo de profissões, então utilizamos esta rede quando queremos fazer uma contratação mais específica. (E24)

No nosso setor de atividade, tipicamente o meio que usamos mais regularmente é o LinkedIn. Nós temos um “tacho” onde publicamos todas as vagas da empresa que, por sua vez, está sincronizado com o LinkedIn e com a página da empresa. Ao colocarmos a nova vaga, automaticamente atualiza a página da empresa com as vagas novas, e também o nosso LinkedIn. O LinkedIn é uma ótima ferramenta pois permite publicar em grupos específicos, e permite utilizar outras ferramentas, como, por exemplo, o LinkedIn recruitment, onde não é preciso esperar pelos CVs, ele vai atrás dos perfis de pessoas que se adequam ao que procuras. (E8)

Em sentido oposto, alguns entrevistados afirmam que as organizações onde trabalham não fazem distinção da rede social a utilizar consoante as funções a preencher, como é o caso do E10: “Nós publicámos todas as vagas em todas as redes sociais da empresa, e de forma igual em todas as redes sociais”.

h) Páginas online de emprego utilizadas para fins de recrutamento

O Net Empregos foi destacado por muitos entrevistados como a página online de emprego utilizada pelas organizações para divulgarem as suas ofertas de trabalho. O E16 realçou a importância deste website, indicando que: “o Net Empregos sem sombra de dúvida que é o maior canal para atrairmos candidatos”.

O uso do Sapo Emprego também foi referido por vários entrevistados como plataforma utilizada pela organização onde trabalham, como foi o caso do entrevistado 3: “Utilizamos as plataformas normais e digitais de ofertas de emprego: Sapo emprego, Net emprego, já mais direcionado para perfis mais técnico-profissionais, alguns perfis mais de produção”. O uso do Indeed foi menos apontado do que os websites de emprego anteriores, embora se tenham verificado exceções, como no caso do E18:

O Indeed para mim é a melhor plataforma, e depois os “primos”: Net Empregos e Sapo Emprego. Tudo o que publicamos no Net Empregos e no Sapo Emprego, o Indeed vai buscar. Eu se estiver à procura de emprego e fizer uma pesquisa no Indeed, o site consegue ir buscar as vagas de emprego que estão publicadas no Sapo Emprego e Net Empregos, sem estar publicadas no próprio site do Indeed. Por isso acho que a laranja com mais sumo é o Indeed. (E18)

Organizações mais ligadas às tecnologias de informação e comunicação parecem utilizar o ITI Jobs, pois é direcionada para um público mais específico, como é o caso da organização onde trabalha o entrevistado 23:

Publicamos também nos sites de emprego como o ITI jobs, o Indeed e o Net Empregos. Publicamos de igual forma em todo o lado, por norma o template é sempre o mesmo, por isso quando publicamos no LinkedIn publicamos de igual forma nas outras plataformas. (E23)

Apenas dois entrevistados, o E10 e E14, indicaram que as organizações onde trabalham não publicam ofertas de emprego nos websites destinados para esse efeito.

i) Objetivos associados ao uso das páginas online de emprego para fins de recrutamento de RH

Praticamente todos os entrevistados destacam que chegar ao máximo de pessoas é o principal objetivo das empresas quando utilizam as páginas online de emprego para fins de recrutamento, como referiu o E5:

Há muita oferta de trabalho, cada vez mais as empresas precisam de recursos humanos. Cada vez mais se trabalha por turnos e a taxa de desemprego têm vindo a diminuir ao longo dos anos, portanto, realmente o principal objetivo é chegar ao maior número de pessoas e acho que se tem conseguido.

Um par de entrevistados indicou que as empresas onde colaboram não publicam ofertas de trabalho nas páginas online de procura de emprego, como referiu o E25: “Neste momento não utilizamos sites de emprego para fazer recrutamento, talvez no futuro [iremos] deixar de trabalhar com agências de recrutamento e optar pelos sites de emprego”.

j) Identificação do tipo de colaboradores/funções recrutados com apoio das páginas online de emprego

A maioria dos entrevistados indicou que não fazem distinção quando publicam as vagas de emprego nos sites online de procura de emprego, enquanto um número mais reduzido de participantes afirmou que a organização onde trabalham tem o cuidado de publicar as vagas em diferentes sites de emprego conforme o perfil pretendido, como expõe o E12: “os perfis que procuramos mais são indiferenciados, como tal publicamos maioritariamente no Facebook e nos sites de emprego como Indeed, Net Empregos, Sapo Empregos”.

4.4. Seleção

Este subcapítulo é referente à análise das perceções dos entrevistados a respeito dos métodos que consideram mais úteis para selecionar recursos humanos, assim como das suas opiniões sobre uso das redes sociais nesse processo.

Tabela 5. Grelha de análise referente à categoria temática “Seleção”

Categoria temática	Dimensão de análise	Indicadores	Ocorrências
Seleção	Métodos considerados mais úteis para fins de seleção de RH	Análise curricular	E1; E2; E3; E8; E11; E15;E20; E21; E23; E24
		Entrevistas	E1; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E10; E11; E12; E13; E14; E15; E16; E17; E18; E20; E21; E22; E23; E24; E25; E26
		Dinâmicas de grupo	E9; E14; E19; E24; E26
		Testes	E9; E10; E11; E12; E13; E14; E22; E24; E26
		Período experimental	E10; E15
		Ver o LinkedIn do candidato	E1
	Análise dos conteúdos publicados pelos candidatos nas redes sociais	Não verificam	E2; E4; E6; E7; E9; E14; E15; E17; E19; E20; E21; E24; E25
		Sim, em todas as redes sociais	E10; E16
		Sim, mas apenas em situações específicas	E11; E18
		Sim, apenas o LinkedIn	E1; E3; E5; E8; E12; E13; E22; E23; E26
	Conteúdos nas redes sociais que beneficiam um candidato	Publicações relacionadas com área profissional	E1; E4; E5; E8; E9; E11; E12; E13; E15; E16; E22; E23; E24; E26
		Publicações humorísticas	E2; E14
		Publicações positivas e que valorizam	E2; E3; E10; E12; E23
		Ações de voluntariado	E3; E7; E10; E21
		Interesses pessoais	E6; E10; E11; E15; E19; E21; E25
		Participação em Workshops/formações	E21; E23
		Sem opinião	E17; E18
	Conteúdos nas redes sociais que prejudicam um candidato	Opinião política	E1; E11; E14; E16; E21; E25
		Posições extremistas sobre temas da sociedade	E2; E22; E25; E26
		Publicações sem bom senso	E2; E6; E7; E9; E10; E12; E20; E21; E26
		Publicações violentas	E3; E6; E10; E12; E21
		Publicações discriminatórias	E3; E10; E12; E13; E26
		Opiniões clubísticas	E6; E12
		Fotos inadequados	E5; E20
		Tudo o que não seja de cariz profissional	E8; E15
		Críticas a outras empresas	E4; E25
		Sem opinião	E17; E18; E21; E24

a) Métodos considerados mais úteis para fins de seleção de RH

Quando se trata do método mais útil para selecionar os candidatos para uma vaga que está em aberto, os entrevistados fizeram referência a vários métodos. A análise do currículo dos candidatos é apresentado por vários dos entrevistados como um método muito útil, como é ilustrado pelo seguinte excerto:

Eu ainda sou da velha guarda e vejo os currículos todos e separo os que pretendo. Continua a ser, para mim, o melhor método, pois vai permitir analisar o perfil da pessoa. Não sou muito a favor dos sistemas automáticos: coloca lá o seu currículo e passado 20 minutos é capaz de receber uma resposta se foi aceite ou não. Nesses sistemas não há mão humana, foi selecionada por algoritmos informáticos. (...) O meu método continua a ser ler o currículo, pois permite traçar o perfil da pessoa e fazer a entrevista. (E2)

O método da entrevista é destacado por quase todos os entrevistados como sendo essencial para selecionar os melhores candidatos, sendo que o E5 afirmou: “a entrevista de emprego é que nos permite tirar conclusões tanto a nível comportamental como [a respeito de] certas competências. Também é verificado se os candidatos vão de acordo com a listagem de requisitos pedidos, neste caso pelo cliente que trabalhamos”. Esta ideia vai ao encontro do exposto por Licciardi *et al.* (2018) que afirmam que a entrevista é, inegavelmente, a técnica de seleção mais utilizada pelas organizações. Para os autores, é o momento de conversar com os candidatos, de os conhecer e lhes dar oportunidade para descobrir um pouco melhor a empresa.

Alguns entrevistados fizeram referência às dinâmicas de grupo como um bom método de seleção para determinadas funções, tal como expôs o entrevistado 19:

A entrevista e as dinâmicas de grupo, talvez porque são as que tenho mais experiência. Ou seja, nós na empresa fazemos uma primeira entrevista individual com o candidato, mas depois temos uma dinâmica de grupo. Imagina uma empresa diz nos que precisa de vinte candidatos, nós entrevistamos trinta pessoas, selecionávamos quinze e tentávamos criar uma dinâmica de grupo entre eles para perceber como é que eles funcionam com outras pessoas. Eu acho isso muito útil.

Vários entrevistados consideram os testes psicológicos e comportamentais como métodos de seleção úteis:

Depende da posição que estamos a contratar. Para posições mais operacionais costumamos fazer testes psicológicos, e noutras organizações onde já trabalhei também usávamos este método. Mas também fazemos sempre testes já com o Gestor e alguém dos Recursos Humanos, de forma a fazermos o processo de forma mais rápida. Fazemos também dinâmicas de grupo, que eu acho muito interessantes para perceber mais a parte comportamental dos candidatos. Para vagas mais estratégicas a nível de gestão, fazemos, para além das entrevistas por competências, fazemos também dinâmicas de grupo e testes comportamentais. (E14)

Dois entrevistados sublinham o contributo do período experimental como etapa da seleção, no curso da qual os candidatos têm a possibilidade de confrontar as suas expectativas com o contexto real de trabalho, sendo que o E15 revelou:

Aqui na empresa temos uma prática que eu gosto muito, que é o Dia Aberto. Há uma simulação em contexto real de trabalho, o candidato vem e vê o tipo de função. E o que acabamos por ter é o feedback do candidato e o feedback de quem está a avaliar o candidato, se corresponde às expectativas ou não. (...) Ao estar neste contexto real de trabalho, [o candidato] tira as dúvidas das expectativas que cria, e isso é muito bom tanto para os candidatos como para nós enquanto gestores de Recursos Humanos. [Isto] porque quando selecionamos a pessoa, ela já sabe para o quem, e isso faz com os níveis de rotatividade da empresa sejam menores, e os níveis de desmotivação também diminuem, efetivamente é uma mais-valia.

O participante E1 referiu, ainda, que um dos métodos de seleção mais uteis consiste em ver o perfil no LinkedIn do candidato, de forma a extrair mais informações a seu respeito:

Se submeter a candidatura pelo LinkedIn, o que nos chega é o perfil do LinkedIn. Depois, a partir daí, vemos logo se o perfil e as funções desempenhas anteriormente se adequam; ou, no caso dos estagiários, vemos se o curso se adequa à função. Filtramos logo por aí. (E1)

b) Análise dos conteúdos publicados pelos candidatos nas redes sociais

A maioria dos entrevistados afirma que a organização onde colabora não analisa os conteúdos das redes sociais dos candidatos a emprego, sendo que estes participantes concordam com a decisão, o entrevista E21 afirma que “não analisamos, não é política ou prática da empresa fazer isso”, vários entrevistados referiram o mesmo, como é o caso do E17:

Não, não é uma prática da nossa organização porque entendemos que o candidato que publica nas redes sociais, obviamente que tem influência e que diz um pouco sobre si, mas não é um fator nem eliminatório nem preferencial, nem nada que seja. [Isto] porque o que nós publicamos há 10 anos foi num contexto diferente, não é o que hoje somos, pode não ter nada a ver com o que estamos a viver neste momento, nem é uma questão de personalidade, é uma questão de vivências. Por exemplo, se quando tínhamos 19 ou 20 anos publicamos uma foto na praia a beber cerveja, isso não significa que eu agora seja um alcoólico, e às vezes é essa a leitura que se faz. Por isso, não é um objetivo da empresa ver as redes sociais dos candidatos.

Num sentido oposto, dois entrevistados revelaram que a organização onde trabalham analisa o perfil das redes sociais dos candidatos, complementando que eles próprios têm essa prática. Nesse sentido, o E10 clarifica que “tudo o que eu tenho acesso, eu costumo ver”. Outros dois entrevistados afirmam que só analisam o perfil dos candidatos nas redes sociais em situações específicas, como referiu o entrevistado 18:

Não é costume, a não ser que o cliente tenha algum requisito como, por exemplo, não ter tatuagens visíveis, aí já cheguei a ir ao Facebook dos candidatos para confirmar se tinham ou não. Mas é uma pergunta que considero muito invasiva; mas se o cliente pede, eu faço a pesquisa apenas para confirmar esse detalhe.

No seguimento das considerações anteriores, alguns entrevistados indicaram que a única rede social que a organização e eles próprios consultam é o LinkedIn, por considerarem que se trata de uma rede social profissional, através da qual podem obter informação relevante:

Normalmente não faço pesquisa nas redes sociais, faço apenas no LinkedIn para perceber se é perfil ativo. Agora, no Facebook e Instagram não o faço porque dentro de portas estas redes estão bloqueadas, mas também não sentimos essa necessidade. Claramente que queremos recrutar pessoas com o perfil adequado e nós, enquanto recrutadores, temos a experiência que já nos dá a capacidade de tomar a decisão mais correta sobre a pessoa. Avaliar os comentários e publicações, nomeadamente [no] Facebook, Instagram ou Twitter pode-nos levar a uma opinião negativa ou até positiva, mas podemos estar a dar valor a algo subjetivo pois nas redes sociais publicamos só o que queremos e, muitas vezes, vestimos uma capa que [...] pode desvirtuar um bocado a opinião sobre o candidato. (E3)

c) Conteúdos nas redes sociais que beneficiam um candidato

Vários são os conteúdos destacados como benéficos quando é analisado o perfil dos candidatos nas redes sociais. Vários entrevistados destacam que conteúdos relacionados com a área profissional podem ser benéficos para os candidatos, sendo que a este respeito o E4 destaca positivamente os “conteúdos que demonstrem proatividade na parte profissional”.

Dois entrevistados têm uma visão oposta, afirmando que publicações humorísticas podem beneficiar o candidato pois revelam que a pessoa tem sentido de humor:

Eu acho que se, por exemplo, o candidato publica “memes”, sejam de qualquer tipo, acho que pode ser um candidato interessante. Eu digo isto porque é uma pessoa que mostra ter um bom humor, e eu acho que o bom humor é uma porta aberta para qualquer situação, então eu acho que isso pode ser um fator positivo. Se calhar, outras pessoas viam isso pelo lado negativo, que é uma pessoa que só publica brincadeiras, mas eu vejo pelo contrário. (E14)

A publicação de conteúdos nas redes sociais que valorizem outras pessoas ou momentos, são destacadas por alguns entrevistados como contribuindo para a boa imagem dos candidatos, como destacam dois entrevistados:

Valorizar os outros, valorizar amigos, valorizar comportamentos. As redes sociais estão cheias de coisas negativas, quem aparece a elogiar e a enaltecer, revela [...] uma autoestima elevada que vai trazer valor para a empresa. (E2)

Por exemplo, há muita gente que partilha o currículo de outras pessoas no LinkedIn e isso ajuda a que outras pessoas arranjam trabalho, é uma forma de o currículo chegar a mais pessoas. Eu acho que é uma boa atitude e é bom perceber que essas pessoas utilizam a rede social num bom sentido. (E23)

Alguns entrevistados referem, ainda, que se os candidatos partilharem nas redes sociais as ações de voluntariado que participaram e demonstrarem sensibilidade para ajudar os outros, estão a transmitir uma imagem que pode ser benéfica no processo de seleção, como diz o E3: “Situações muito concretas como voluntariado, publicações de apoio, publicações relacionadas com amizade e família também são importantes pois dão a imagem de uma pessoa com princípios e com valores”. Vários entrevistados afirmam que pode ser benéfico para os candidatos mostrarem os seus interesses e *hobbies* nas redes sociais, de forma a se conhecer um pouco melhor o candidato e os seus gostos:

Eu acho que depende do tipo de função que estamos à procura, mas de uma maneira geral acho que é interessante ver publicações sobre ciências, sobre hobbies, sobre cultura acho que quem está deste lado conseguimos perceber se a pessoa é ativa nas redes sociais, conseguimos perceber um bocadinho dos interesses da pessoa. (E19)

d) Conteúdos nas redes sociais que prejudicam um candidato

Relativamente aos conteúdos publicados nas redes sociais que podem prejudicar o candidato, são obtidos vários resultados. Entre estes, encontra-se a partilha de opiniões políticas, as quais podem ser polémicas, como expôs o E14: “Eu diria publicações de conteúdo político, pois acho que é um assunto delicado e polémico. Hoje em dia, é um tema que separa muita gente, por isso é melhor evitar este tema. Devemos guardar as nossas convicções políticas para nós e para a hora do voto”.

Os entrevistados também indicaram ser prejudicial para o candidato a publicação de conteúdos que demonstrem posições extremistas sobre temas da sociedade, como afirma o E22: “Opiniões mais extremistas acho que, sem dúvida, podem prejudicar. Ou conteúdo que de alguma forma não seja legal, ou algum tipo de conteúdo que nos possa deixar mais desconfiados, mas nisto já estou a falar de casos mais extremos”.

Vários entrevistados revelaram que publicações que classificam como “sem bom senso” não beneficiam o candidato, enquanto também são apontadas as publicações violentas e discriminatórias, como é o caso do E3 que afirmou: “Situações de racismo, de violência, de maus-tratos a animais. Mesmo sabendo que estão a fazer mal, ainda gravam e publicam nas redes sociais como se estivessem a fazer um grande favor à humanidade, isso para mim é reprovável”. O entrevistado E9 complementou:

Se, por exemplo, em grupos nas redes sociais estiver sempre a querer arranjar confusão, se fizer partilhas e publicações que mostrem que está sempre em desacordo e revoltado, pode demonstrar que é uma pessoa conflituosa, aí uma pessoa fica na dúvida. Mas, na minha opinião, devemos conhecer a pessoa primeiro na entrevista antes de tirar essas conclusões.

Publicações em que os candidatos demonstram ser adeptos fervorosos de um clube e falam mal de outros, resultam numa imagem que lhes é prejudicial, tal como é entendimento do E2: “Vou-lhe dar um exemplo: eu sou do Benfica desde pequenino, mas nunca ninguém viu um post meu sobre os outros clubes, e nem tolero esse comportamento”.

A partilha de fotos consideradas inadequadas, a par de qualquer outro tipo de conteúdos que não sejam de cariz profissional, é referida por dois entrevistados como algo que pode prejudicar os candidatos, como expôs o E15: “Fotografias de carácter mais pessoal, porque quem consulta as redes sociais pode fazer juízos de valor”.

Publicações e comentários a criticar outras empresas são considerados prejudiciais para os candidatos, como se verifica no parecer do E4: “Por exemplo, dizer mal de uma empresa sem um fundamento específico, sem provas, sem números para sustentar tais afirmações. Ao fim e ao cabo, isso não passaria de uma má opinião acerca da empresa”.

Em suma, são vários os métodos de seleção considerados úteis pelos entrevistados para recrutar novos colaboradores, sendo que estes frequentemente variam em conformidade com o tipo de perfil a contratar. Estes resultados vão ao encontro da posição de Lima e Rabelo (2018), que afirmam que há diferentes técnicas e métodos de seleção que podem ser utilizadas durante o processo, com o objetivo de avaliar o candidato de maneira cuidadosa, dependendo das características da função que se pretende preencher, do perfil do candidato ideal e dos meios disponíveis para o fazer.

Podemos salientar, todavia, que a maioria das organizações onde trabalham os entrevistados não tem como prática analisar o perfil dos candidatos a emprego nas redes sociais. No entanto, também foram encontradas posições que apontam para situações em que essa análise deve ser tida em conta, como por exemplo para tentar descobrir mais informações sobre o candidato que não constam no currículo, de forma a perceber se o perfil do candidato está de acordo com o que a empresa procura.

Este último resultado vai ao encontro de Brown e Vaughn (2011), que realçam que à medida que a linha entre a vida pública e a vida privada se torna mais difusa, os empregadores começam a examinar a informação disponível nas redes sociais, nomeadamente aquela que pode não ser difícil de obter através da análise do CV ou da realização de entrevistas de seleção.

5. Síntese conclusiva, Contributos e Limitações

5.1. Síntese conclusiva

Com esta investigação pretendeu-se contribuir para o conhecimento ao nível do uso das redes sociais enquanto ferramenta de GRH. Para tal, foi estabelecida a seguinte pergunta de partida: *Qual a perceção dos profissionais de gestão de recursos humanos sobre o uso e o impacto das redes sociais no recrutamento e na seleção de Recursos Humanos?*

Consequentemente, os objetivos do estudo consistiram em: (i) Perceber se as organizações pesquisam o perfil dos candidatos a emprego nas redes sociais e as razões para a adoção ou rejeição dessa prática; (ii) Conhecer as perceções dos profissionais de gestão de recursos humanos sobre as vantagens e os inconvenientes associados à consulta do perfil de candidatos a emprego nas redes sociais; (iii) Analisar o uso e a influência que as redes sociais têm nos processos de recrutamento e, posteriormente, nos processos de seleção de Recursos Humanos.

Em relação ao objetivo (i), os resultados deste estudo evidenciam que a prática de pesquisa do perfil dos candidatos a emprego nas redes sociais tende a ser rejeitada pelas organizações, dado que tal é entendido como invasão de privacidade uma vez que a vida pessoal não diz respeito à organização. O número reduzido de participantes que revelaram que as organizações onde colaboram adota essa prática, justifica-o pelo facto de se tratar de uma fonte adicional de informações sobre os candidatos e que não consta dos currículos nem é revelada em entrevistas de seleção. Esta última ideia vai ao encontro do afirmado por Brown e Vaughn (2011), que chamam a atenção para o facto de que à medida que a linha entre a vida pública e a vida privada se torna mais desfocada, os empregadores começam a examinar a informação disponível nas redes sociais, precisamente porque métodos tradicionais de recrutamento e seleção não revelam o mesmo tipo de dados.

No que concerne ao objetivo (ii), referente às perceções sobre vantagens e inconvenientes associados à consulta do perfil de candidatos a emprego nas redes sociais, alguns dos profissionais entrevistados descreveram situações em que tal pode beneficiar o candidato. Tal ocorre, sobretudo, quando os candidatos partilham conteúdos relacionados com a área profissional, demonstram que são pessoas positivas e que valorizam os outros e, também, quando revelam participação em ações de voluntariado. Verificou-se na literatura que Rad *et al.* (2020) chamam a atenção para o facto de os perfis disponíveis nas redes sociais permitirem que os empregadores obtenham informações sobre educação e experiência profissional dos candidatos. Os participantes no presente estudo também destacaram situações prejudiciais para os candidatos decorrentes da prática em análise, como, por exemplo, quando

eles partilham nas redes sociais conteúdos violentos ou discriminatórios, assim como qualquer género de publicações em que demonstram falta de bom senso.

Por fim, relativamente ao objetivo (iii), contactou-se que os entrevistados consideram que as redes sociais são muito úteis e vantajosas para os processos de recrutamento, pois facilitam e agilizam esses processos comparativamente ao que se verifica com o uso de meios tradicionais. Na literatura, esta ideia é defendida por Cassiano *et al.* (2016), que afirmam que no contexto de expansão das redes sociais e de crescente adesão tanto por parte das pessoas como das organizações, resultam boas oportunidades para as organizações que souberem aproveitar essas plataformas como recurso de trabalho, por exemplo, para comunicarem e interagirem de forma direta com potenciais clientes e candidatos a emprego. Os autores destacam que na área da GRH, as redes sociais ganham força como ferramentas úteis na atração e obtenção de talentos, dado que promovem eficiência de recursos, incluindo financeiros.

Apesar destes resultados, os entrevistados também destacaram algumas desvantagens associadas ao uso das redes sociais para fins de seleção de candidatos, como o enviesamento de opiniões resultante da informação parcial e contextual que o candidato disponibiliza no seu perfil nas redes sociais, para além da possibilidade da organização atrair pessoas que não se adequam à vaga, mas que tomam conhecimento desta via publicações da organização.

Em suma, e respondendo à questão de partida que motivou este estudo, constata-se que os profissionais de gestão de recursos humanos consideram que o uso de redes sociais enquanto ferramenta organizacional para comunicação, atração e seleção de candidatos a emprego é vantajosa e constitui uma prática em expansão. Tal vai ao encontro de Stone e Dulebohn (2013), que acreditam que os sistemas de e-recrutamento fornecem vários benefícios importantes para as organizações, nomeadamente: aumento de eficiência, redução de custos, diminuição de encargos financeiros e melhor planeamento de RH. Todavia, os resultados mostram que, na ótica dos profissionais de GRH, o uso das redes sociais dos candidatos enquanto fonte de informação útil em processos de recrutamento e seleção levanta considerações de validade e, mesmo, éticas, pelo que deve ser visto com cautela.

As conclusões deste estudo sobressaem, ainda, o papel dinâmico dos profissionais de recrutamento e seleção, na medida em que são expostos a contextos sociais que se vão alterando. Em concreto, destaca-se a importância de adaptação destes profissionais a meios mais recentes e inovadores para recrutamento de novos recursos humanos, como as redes sociais e os websites de emprego, os quais são apontados pela literatura como promovendo maior atração de candidatos e processos de gestão de recursos humanos mais rápidos.

5.2. Contributos do estudo

Com os resultados do presente estudo espera-se ter contribuído para o aumento do conhecimento no que concerne à temática do uso e influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos.

O estudo evidência a relevância das redes sociais e das páginas online de procura/oferta de emprego como um canal útil para recrutamento de Recursos Humanos. Todavia, os resultados também sobressaem as desvantagens potenciais resultantes do seu uso das redes sociais, nomeadamente quando em causa está a consulta dos conteúdos publicados pelos candidatos a emprego. Acredita-se que estes resultados são úteis às organizações e aos profissionais de gestão de recursos humanos que já utilizam ou pretendem utilizar as redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção.

5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Como limitação desta investigação destaca-se o facto de alguns entrevistados não terem conseguido desenvolver as respostas em determinadas questões, mesmo após explicações e estímulo adicionais, o que conduziu, pontualmente, a dados menos ricos do que os desejados.

Como sugestão para investigação futura, considera-se particularmente pertinente aprofundar as razões e as consequências subjacentes ao uso *versus* afastamento das redes sociais enquanto ferramenta de obtenção de dados adicionais sobre os candidatos a emprego, ou seja, via conteúdos que estes publicam nas redes sociais. Em especial, importa desvendar que critérios considerados no quadro da legislação portuguesa como discriminatórios podem ser especialmente resultantes da análise prévia dos perfis dos candidatos nas redes sociais, tais como género, aparência física ou idade. Esta sugestão resulta da análise dos dados produzidos neste estudo e que apontam para situações em que candidatos são afastados do processo de recrutamento e seleção numa etapa muito primária em resultado de fatores que atentam contra os princípios de igualdade de oportunidades e não discriminação.

6. Referências bibliográficas

- Aichner, T., Grünfelder, M., Maurer, O., & Jegeni, D. (2021). Twenty-five years of social media: a review of social media applications and definitions from 1994 to 2019. *Cyberpsychology behavior and social networking*, 24(2), 215-222.
<https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0134>
- Asogwa, C. E. (2020). Internet based communications: A threat or strength to national security? *SAGE Open*, 10(2).
<https://doi.org/10.1177/2158244020914580>
- Aswathappa, K. E. M. A. L. (2013). *Human resource management: text and cases*. (1ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Araújo, G. D. (2013). A Influência das Redes Sociais Nos Processos de Recrutamento das Empresas. In Anais do Congresso Nacional Universidade, *EAD e Software Livre*, 2(3).
- Berkelaar, B. L. (2017). Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships: The case of cybervetting for personnel selection. *Human Relations*, 70(90), 1115-1140
- Baylão, A. L. D. S., & Rocha, A. P. D. S. (2014). *A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial*. XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia.
- Bragagnolo, S. M., Narloc, R. T., & Cordeiro, A. (2020). Recrutamento e seleção: estudo de um modelo eficiente. *Administração de Empresas em Revista*, 2(20), 332-354.
- Brown, V. R., & Vaughn, E. D. (2011). The Writing on the (Facebook) Wall: The Use of Social Networking Sites in Hiring Decisions. *Journal of Business and psychology*, 26(1), 29-219.
DOI: [10.1007/S10869-011-9221-X](https://doi.org/10.1007/S10869-011-9221-X)
- Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppan, T. S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus Revista de gestão e tecnologia*, 6(2), 52-67.
<http://dx.doi.org/10.18815/navus.v6i2.362>
- Chaim, D. F., Martinelli, C. R., & Azevedo, M. M. (2012). Redes Sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e Servqual. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 1(3), 30-42.
<https://doi.org/10.21714/>
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos*. Elsevier.
- Costen, W.M (2012). *Recruitment and Selection- In the Encyclopedia of Human Resource Management*. (1ª ed.). Wiley Online Library.
<https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch74>

- Davison, H. K., Maraist, C., & Bing, M. N. (2011). Friend or enemy? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 153-159. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9215-8>
- Fidalgo, A. I., & Carneiro, J. (2016). Desenvolvimento Tecnológico – O impacto da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção– Novos Desafios para o mundo do trabalho. *Cielo Laboral*, 1-20.
- Fortin, M.F. (1999). *O processo de investigação: da concepção a realização*. (1ªed.). Edições Técnicas e científicas, Lda.
- Fragoso, A. I. M. (2017). *A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia]. Repositório aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108443/2/226762.pdf>
- Freitas, A. R. M., Silva, F. N. R., Mota, D. P., Mysmar, D., & Freitas, A. S. M. (2017). Seleção de pessoas por meio de algoritmos genéticos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(2), 307-317.
DOI: 10.5902/19834659 10047
- Fraser, M., & Gondim, S. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, 14(28), 139-152. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. (2ªed.). Editora da UFRGS.
- Gimenez, G. N., & Bagli, F. L. (2017). Marketing Digital: A influência das redes sociais na realidade organizacional. *Encontro de iniciação científica-ISSN*, 13(13), 6-17.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. (1ªed.). Aldine Publishing.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.) Edições Sílabo.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Quantitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. (1ªed.). Principia Editora.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International Journal of engineering, business, and management*, 5(3), 1-13.
DOI: <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>

- Katsurayama, M., Silva, S. R., Eufrazio, W. N., Souza, R. S. A., & Becker, M. A. Á. (2012). Testes informatizados como auxílio na seleção em recursos humanos. *Psicologia: teoria e prática*, 14(2), 141-151.
- Licciardi, N., de Souza Farias, J., & dos Santos, L. D. A. (2018). The importance of innovation as a competitive differentiator in recruitment and selection processes. *South American Development Society Journal*, 4(12), 151-177.
<http://dx.doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177>
- Lima, A. S. H., & Rabelo, A. A. (2018). A importância do e-recrutamento e seleção on-line no processo organizacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 7(1), 139-148.
<https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v7i1.1697>
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas pequenas e médias empresas, contextos, métodos e aplicações*. (1ªed.). Editora RH.
- Mahapatro, B. (2010). *Human resource Management*. (1ªed.). New Age International.
- Marques, V. (2017). *Redes sociais 360. Como comunicar online*. (1ªed.). Conjuntura Atual Editora.
- Neto, A. D., Bandeira, S. P. S. R., & Macêdo, M. E. C. (2020). Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. *Revista de psicologia*, 14(50), 964-974.
<https://doi.org/10.14295/idonline.v14i50.2507>
- Observador. (2021). Facebook domina redes sociais, mas Instagram WhatsApp e Tiktok aumentam a notoriedade. Consultado em:
<https://observador.pt/2021/10/19/facebook-domina-redes-sociais-mas-instagram-whatsapp-e-tiktok-aumentam-notoriedade/>
- O'Meara, B., & Petzall, S. (2013). *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. (1ª ed.). Emerald Group Publishing Limited.
- Rad, M.B., Valmohammadi, C., & Shayan, A. (2020) An Empirical Investigation of the Factors Affecting the Use of Social Networks in Human Resources Recruitment. *International Journal of Public Administration*, 43(6), 517-526,
DOI: 10.1080/01900692.2019.1636396
- Revista Exame. (2014). As empresas olham tudo dos funcionários nas redes sociais. Consultado em:
<https://exame.com/carreira/as-empresas-olham-tudo/>
- Santoro, S. (2017). O recrutamento interno e sua relação com o desenvolvimento profissional e retenção de talentos. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 8(2), 37-59.
<https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v8n2p37-59>

- Shameem, A., & Khan, B. (2012). "A study of emerging dimensions of strategic human resource management in 49iferente subsectors of the IT industry". *The IUP Journal of Management Research*, 11(2), 65-77.
- Slavić, A., Bjekić, R., & Berber, N. (2017). The role of the internet and social networks in recruitment and selection process. Strategic Management. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(3), 3-8.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.001>
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Romero, S. E. F., & Johnson, T. L. (2013). Factors that affect the effectiveness and acceptance of electronic sorting systems. *Human Resource Management Review*, 23(1), 50-70.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.006>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Sutton, J., & Austin, Z. (2014). Qualitative research: Getting started. *The Canadian journal of hospital pharmacy*, 67(6), 436.
<https://dx.doi.org/10.4212%2Fcjhp.v67i6.1406>
- Sutton, J., & Austin, Z. (2015). Qualitative research: data collection, analysis, and management. *The Canadian Journal of Hospital Pharmacy*, 68(3), 226-231.
<https://doi.org/10.4212/cjhp.v68i3.1456>
- Sylva, H., & Mol, S.T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1) 311-323.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x>
- Zenha, L. (2018). Redes sociais online: o que são as redes sociais e como se organizam? *Caderno de Educação*, 49(1), 19-42.

Webgrafia

<https://www.netempregos.com/?fbclid=IwAR2NSTnX0IYPtNGEzllrpqnuEGo4mGVMuE9Ffq4w3Zihj9ualexw-W7or4>

https://emprego.sapo.pt/?fbclid=IwARO_6iodYZknIE0wUuMtTVPkWGD1fYqVHN1vxXgw9xXpvFJ7st-g9d-nc

https://pt.indeed.com/about?from=gnavfooterhomepage&fbclid=IwAR10GeFXtnpDjfArs1xYjqfClyKcNzghmZbgq2gKHD3_m3m_bbwqQiYOxt4

<https://www.linkedin.com/>

Apêndice 1

Guião de entrevista

1. Género
2. Idade
3. Habilitações académicas
4. Setor de atividade da organização onde trabalha
5. Dimensão da organização onde trabalha (pequena, média ou grande dimensão)
6. Na sua vida pessoal utiliza redes sociais? Se sim, quais? Com que objetivos?
7. A empresa onde trabalha está presente nas redes sociais? Se sim, quais? Com que objetivos?
8. A empresa onde trabalha interessa-se por conteúdos publicados nas redes sociais? Se sim, em que redes sociais? Com que objetivos?
9. Quais os canais que considera mais uteis para atrair candidatos para uma vaga de emprego, ou seja para recrutar recursos? Porquê?
10. Na organização onde colabora, que canais são utilizados para recrutar recursos humanos e para que tipo de funções? Porquê?
11. Qual é a sua opinião acerca da utilização das redes sociais para recrutamento de recursos humanos?
12. Que vantagens considera que podem resultar da utilização de redes sociais para comunicação de ofertas de emprego?
13. Que desvantagens considera que podem resultar da utilização de redes sociais para comunicação de ofertas de emprego?
14. A organização onde colabora comunica ofertas de emprego através das redes sociais? Se sim, em que redes sociais? Com que objetivos? Para que tipo de colaboradores (funções, perfis, ...)? E comunica em páginas online de emprego?
15. Quais os métodos que considera mais uteis para selecionar candidatos para uma vaga de emprego? Porquê?
16. Na organização onde colabora são analisados os conteúdos nas redes sociais dos candidatos a emprego? Que redes sociais são consideradas? Com que objetivos?
17. Considera que existe ligação entre aquilo que um candidato a emprego publica nas redes sociais e a forma como ele poderá desempenhar as suas funções? Porquê? Concretize através de exemplos (reais ou hipotéticos)
18. Que tipo de conteúdos publicados nas redes sociais poderão beneficiar um candidato. Porquê?
19. Que tipo de conteúdos publicados nas redes sociais poderão prejudicar um candidato? Porquê?
20. Poderá ser justificável excluir um candidato dos processos de seleção pelo conteúdo que publicou nas redes sociais? Em que circunstâncias?
21. Que primeiras impressões lhe transmite um candidato que não está presente nas redes sociais? Porquê?
22. No futuro, acha que as redes sociais vão influenciar cada vez mais os processos de recrutamento e seleção? Porquê?
23. Gostaria de acrescentar mais alguma opinião sobre os temas abordados nesta entrevista?

Apêndice 2

Consentimento informado

No âmbito da obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, a aluna Adriana Ferraz Machado encontra-se a desenvolver uma investigação orientada pela Professora Iris Barbosa, subordinada ao tema “A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção de Recursos Humanos”.

Os dados recolhidos na presente entrevista serão unicamente utilizados para fins de investigação científica, cumprindo o estudo todos os preceitos éticos, nomeadamente confidencialidade e anonimato. A sua participação é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo para si.

A gravação da entrevista é imprescindível para a análise dos dados, pelo que se solicita a sua autorização para gravação da mesma.

Eu, _____, declaro que autorizo a gravação da entrevista e a utilização dos dados recolhidos na investigação acima mencionada.

Data: __/__/__

Assinatura: _____