



## Universidades Lusíada

Fernandes, Adelisa Andrade, 1984-

### **Gestão de recursos humanos na era digital : recrutamento de pessoas via redes sociais**

<http://hdl.handle.net/11067/6047>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2021
<b>Resumo</b>	<p>No decurso desta investigação procuramos compreender de que forma é feito o recrutamento de pessoas no século XXI, com particular incidência na utilização das redes sociais. A primeira parte do trabalho é dedicado à revisão de literatura, onde apresentamos noções de recrutamento, tipos de recrutamento e técnicas de recrutamento, bem como a relação entre as redes sociais e o processo de recrutamento. Na segunda parte apresentamos o trabalho de campo efetuado, que foi baseado nas informações obt...</p> <p>During this investigation, we sought to understand how people are recruited in the 21st century, with a particular focus on the use of social networks. The first part of the work is dedicated to the literature review, where we present notions of recruitment, types of recruitment and recruitment techniques, as well as the relationship between social networks and the recruitment process. In the second part, we present the field work carried out, which was based on information obtained through ei...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Empregados - Recrutamento, Redes sociais na Internet, Gestão de pessoal
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T07:45:37Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

## Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais

**Realizado por:**  
Adelisa Andrade Fernandes

**Orientado por:**  
Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

### Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Simões Venes  
Orientador: Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes  
Arguente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Dissertação aprovada em: 22 de novembro de 2021

Lisboa

2021



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

## Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais

Adelisa Andrade Fernandes

Dissertação reformulada

Lisboa

setembro 2021



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Gestão de recursos humanos na era digital:  
recrutamento de pessoas via redes sociais**

**Adelisa Andrade Fernandes**

Dissertação reformulada

Lisboa

setembro 2021

Adelisa Andrade Fernandes

## Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientador: Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Dissertação reformulada

Lisboa

setembro 2021

## Ficha Técnica

**Autora** Adelisa Andrade Fernandes  
**Orientador** Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes  
**Título** Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2021

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

FERNANDES, Adelisa Andrade, 1984-

Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais / Adelisa Andrade Fernandes; orientado por João Fernando de Sousa Mendes. - Lisboa: [s.n.], 2021. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - MENDES, João Fernando de Sousa, 1964-

#### LCSH

1. Empregados - Recrutamento
2. Redes sociais na Internet
3. Gestão de pessoal
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Employees - Recruiting
2. Online social networks
3. Personnel management

4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

#### LCC

1. HF5549.5.R44 F57 2021

Dedico este trabalho aos meus familiares, especialmente ao meu filho Dylan Jânio Barbosa, embarcamos juntos nesta aventura. Foram, sem dúvida, duas decisões de grande peso, ser Mãe e ingressar no Mestrado, hoje chegamos ao bom porto com mais uma conquista.





## **AGRADECIMENTOS**

Para chegar até aqui contei com o apoio de algumas pessoas, não quero deixar de fazer alguns agradecimentos.

Primeiramente à minha família e ao meu filho pelas horas de ausência e pela compreensão que recebi nas alturas mais difíceis.

Depois ao meu orientador, Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, pela compreensão, paciência, por tudo o que me ensinou, pelas suas indicações e pelas correções que me fez.

Também não posso deixar de fazer um agradecimento especial ao meu tio, Professor Doutor Pedro Matos, pela ajuda na clarificação do tema e à Dr<sup>a</sup>. Carla Sepúlveda, pelas pontes criadas com algumas das empresas que participaram nesta investigação.

Quero agradecer ainda a todos que de alguma forma deram o seu contributo para que o sonho se tornasse realidade.



## **APRESENTAÇÃO**

### **Gestão de recursos humanos na era digital: recrutamento de pessoas via redes sociais**

Adelisa Andrade Fernandes

No decurso desta investigação procuramos compreender de que forma é feito o recrutamento de pessoas no século XXI, com particular incidência na utilização das redes sociais.

A primeira parte do trabalho é dedicado à revisão de literatura, onde apresentamos noções de recrutamento, tipos de recrutamento e técnicas de recrutamento, bem como a relação entre as redes sociais e o processo de recrutamento.

Na segunda parte apresentamos o trabalho de campo efetuado, que foi baseado nas informações obtidas por meio de oito entrevistas semiestruturadas realizadas a gestores de recursos humanos, que nas organizações onde trabalham, são responsáveis pelo recrutamento de pessoas.

A investigação permitiu concluir que se trata de um procedimento ainda recente e que em alguns casos ainda precisa ser melhorado e que não é utilizado em substituição dos métodos mais tradicionais, mas como um meio complementar. Verificamos que em muitas empresas o recrutamento é realizado exclusivamente online e que já nem aceitam a entrega de currículos em papel (Eg. CUF).

Os candidatos que recorrem às redes sociais para encontrar um novo emprego são na sua maioria jovens, de ambos os géneros e com todo o tipo de formação, embora se registre um crescendo de pessoas com mais habilitações e experiência profissional.

**Palavras-chave:** Redes sociais, Recrutamento, e-Recrutamento.



## **PRESENTATION**

### **Human resource management in the digital age: recruiting people via social networks**

Adelisa Andrade Fernandes

During this investigation, we sought to understand how people are recruited in the 21st century, with a particular focus on the use of social networks.

The first part of the work is dedicated to the literature review, where we present notions of recruitment, types of recruitment and recruitment techniques, as well as the relationship between social networks and the recruitment process.

In the second part, we present the field work carried out, which was based on information obtained through eight semi-structured interviews conducted with human resources managers, who in the organizations where they work are responsible for recruiting people.

The investigation allowed us to conclude that this is still a recent procedure and that in some cases it still needs to be improved and that it is not used as a substitute for more traditional methods, but as a complementary means. We found that in many companies' recruitment is carried out exclusively online and that they no longer even accept the delivery of paper resumes (Eg CUF).

Candidates who use social networks to find a new job are mostly young, of both genders and with all types of training, although there is a growing number of people with more qualifications and professional experience.

**Keywords:** Online social networks, Recruitment, e-Recruitment.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - As Cinco Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas. ([Adaptado a partir de:] Santos e Quintanilha, 2018, p. 167). .....	26
<b>Ilustração 2</b> - Evolução da Visão e do Foco da Gestão de Pessoas. ([Adaptado a partir de:] Knapik, 2011, p. 52). .....	27





## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Fases da Gestão das Pessoas .....	27
<b>Tabela 2</b> - Fases do Processo de Recrutamento e Seleção .....	29
<b>Tabela 3</b> - Principais Benefícios do Processo de Recrutamento.....	31
<b>Tabela 4</b> - Vantagens do Recrutamento Interno .....	32
<b>Tabela 5</b> - Desvantagens do Recrutamento Interno .....	33
<b>Tabela 6</b> - Principais Vantagens do Recrutamento Externo .....	34
<b>Tabela 7</b> – Tabela Vantagens Vs Desvantagens do Recrutamento Externo .....	35
<b>Tabela 8</b> - Tipos de Recrutamento Misto .....	36
<b>Tabela 9</b> - Lógica AIDA.....	38
<b>Tabela 10</b> - Modelo de Negócio do <i>Facebook</i> .....	44
<b>Tabela 11</b> - Modelo de Negócios do <i>Linkedin</i> .....	46
<b>Tabela 12</b> - Alterações Sugeridas para o Guião da Entrevista.....	48
<b>Tabela 13</b> - Número de Colaboradores na Empresa Onde o Entrevistado Trabalha ..	50
<b>Tabela 14</b> - Há quanto tempo utiliza as redes sociais online para a divulgação de oportunidades de emprego? .....	51
<b>Tabela 15</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 9 .....	52
<b>Tabela 16</b> - Análise de Conteúdo da Questão 9 .....	53
<b>Tabela 17</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 10 .....	54
<b>Tabela 18</b> - Análise de Conteúdo da Questão 10 .....	55
<b>Tabela 19</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 11 .....	56
<b>Tabela 20</b> - Análise de Conteúdo da Questão 11 .....	57
<b>Tabela 21</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 12 .....	58
<b>Tabela 22</b> - Análise de Conteúdo da Questão 12 .....	58
<b>Tabela 23</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo .....	59
<b>Tabela 24</b> - Análise de Conteúdo da Questão 13 .....	60
<b>Tabela 25</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de registo.....	61
<b>Tabela 26</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 14 .....	62
<b>Tabela 27</b> - Análise de Conteúdo da Questão 15 .....	63
<b>Tabela 28</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 16 .....	64
<b>Tabela 29</b> - Análise de Conteúdo da Questão 16 .....	64
<b>Tabela 30</b> - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 17 .....	65
<b>Tabela 31</b> - Análise de Conteúdo da Questão 17 .....	66



## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

- CV - Curriculum Vitae
- LCSH - Library of Congress Subject Headings
- TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	21
1.1. Temática .....	21
1.2. Delimitação .....	22
1.3. Formulação do problema.....	22
1.4. Objetivos .....	22
1.4.1. Objetivo Geral.....	23
1.4.2. Objetivos específicos.....	23
1.5. Justificação .....	23
1.6. Metodologia da investigação .....	24
1.7. Estrutura da dissertação.....	24
2. O papel do recrutamento na gestão de recursos humanos .....	25
2.1. Noções de recrutamento .....	30
2.1.1. Tipos de recrutamento.....	32
2.1.1.1. Recrutamento Interno.....	32
2.1.1.2. Recrutamento externo .....	33
2.1.1.3. Recrutamento misto .....	35
2.1.2. As técnicas de recrutamento.....	36
2.1.2.1. Base de dados.....	37
2.1.2.2. Criação e publicação de anúncios .....	37
2.1.2.3. Referências.....	38
2.1.2.4. Feiras de emprego .....	39
2.1.2.5. E-Recruitment.....	39
2.2. As redes sociais e o recrutamento de pessoas .....	41
2.2.1. Facebook .....	44
2.2.2. LinkedIn.....	45
3. Metodologia .....	47
3.1. Metodologia da investigação .....	47
3.1.1. Entrevista e análise de conteúdo .....	47
3.1.2. Caracterização da amostra .....	49
4. Trabalho de campo e resultados.....	51
5. Conclusões e recomendações .....	67
5.1. Limitações da investigação .....	70
5.2. Sugestões para investigações futuras .....	70
Referências.....	71

Apêndices .....	77
Lista de apêndices.....	79
Apêndice A .....	81
Apêndice B .....	85

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. TEMÁTICA

O tema escolhido insere-se na área da Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais. Neste sentido, estudaremos as atuais tendências no recrutamento dos recursos humanos, que acontecem quer do ponto de vista da procura que é feita, quer no próprio processo de procura. Gradualmente, as organizações substituem a procura de profissionais qualificados do ponto de vista técnico, pela procura de pessoas com atitudes e comportamentos que vão de encontro à cultura, à missão, à visão e aos objetivos das organizações. Por outro lado, a forma como o recrutamento é feito também não é o mesmo, a utilização de novas tecnologias é cada vez mais presente.

Como referem Stone, Deadrick, Lukaszewki e Johnson (2015) vivemos num mundo em que a informação e a tecnologia está presente em todos os locais e a toda a hora. Nas empresas assiste-se a uma transformação, que está patente na procura de pessoas com maior capacidade de adaptação às novas situações, mais flexíveis e simultaneamente mais comprometidas com os objetivos da organização, pelo que estão prontas a dar respostas quando necessário. A capacidade de dar uma resposta mais rápida é fruto da capacidade da recolha de informação e da tecnologia presente nas organizações. E foi justamente durante a segunda década deste século que o uso da internet se massificou, sendo hoje vista como uma vital ferramenta na cultura de qualquer organização (Melanthiou *et al.*, 2015).

Escolhemos este tema devido à vontade de conhecer o motivo pelo qual algumas organizações alteraram os seus processos de recrutamento, fazendo com que sejam, ao mesmo tempo, bastante atraentes para aqueles que estão familiarizados com as redes sociais, quer busquem o primeiro emprego ou mudar para um emprego com melhores condições profissionais ou mais adequadas às suas competências, num mundo cada vez mais conectado.

A relevância do tema baseia-se, no interesse, quer por parte da comunidade investigadora, quer por parte dos gestores, em conhecer melhor os problemas relacionados com a gestão das pessoas.

## **1.2. DELIMITAÇÃO**

Atualmente o recrutamento dos recursos humanos tem tido cada vez mais relevância para as organizações, com a intenção de assegurar a sua continuidade e de promover o aumento da qualidade dos bens e serviços prestados ao consumidor, procura encontrar os melhores talentos, criando ao mesmo tempo condições para o crescimento de cada colaborador como pessoa, o que por sua vez trará mais valias para a organização (Estevam & Molteni, 2018).

Portanto pretendemos estudar de que forma são feitos os recrutamentos de pessoal, em pleno século XXI, onde as novas tecnologias tomam um papel cada vez maior no dia a dia de pessoas e empresas.

## **1.3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA**

A escolha do tema teve por base o interesse da autora sobre a temática do recrutamento de pessoas e por acreditar que é um tema atual. O estudo do tema permitirá determinar quais são os pontos fracos e fortes no modelo de recrutamento utilizado por oito organizações com sede em Lisboa.

Identificamos a seguinte pergunta de partida: De que forma as novas tecnologias influenciam os modelos de recrutamento de pessoas?

No âmbito da questão principal procuramos responder às seguintes questões derivadas:

- 1) De que modo as empresas têm utilizado as novas tecnologias de informação no recrutamento de pessoal?
- 2) Quais são as motivações das empresas para a utilização das redes sociais no recrutamento?
- 3) Quais as vantagens e as desvantagens na utilização das redes sociais no recrutamento de pessoas?

## **1.4. OBJETIVOS**

A presente investigação tem como objetivo perceber como está a ser realizado o processo de recrutamento através das redes sociais e o que leva os recrutadores a optar por esta modalidade.



### **1.4.1. OBJETIVO GERAL**

Esta investigação tem como objetivo geral o estudo da estratégia de recrutamento de colaboradores por parte das organizações através das redes sociais, como o Facebook e o LinkedIn, com o intuito de conhecer os métodos e técnicas que estão a ser utilizadas.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estudar os processos de recrutamento;
- Compreender a forma como as redes sociais são utilizadas no Recrutamento;
- Perceber as vantagens e os riscos na utilização do recrutamento através das redes sociais;
- Identificar as características mais frequentemente encontradas, pelos recrutadores, nas pessoas que utilizam as redes sociais para procurar emprego.

## **1.5. JUSTIFICAÇÃO**

A maior parte das organizações pode ser definida como um conjunto de pessoas que trabalham no mesmo espaço físico para a prossecução de um objetivo comum, que deverá ser traduzido em produtividade (Chiavenato 1994). Neste sentido, parece-nos bastante pertinente investigar quais são os métodos de recrutamento de pessoas mais utilizado atualmente, uma vez que os recursos humanos são cada vez mais importantes nas empresas, sendo um ativo que contribui para o sucesso da organização e indispensável para a sua sobrevivência e crescimento.

Por outro lado, como afirmam Hosain e Liu (2020) as organizações modernas foram transformadas em redes digitalmente interconectadas e simplificadas, no que diz respeito às operações manuais que eram potencialmente enfadonhas e consumidoras de tempo. A mais recente adição neste processo de digitalização é a inclusão do uso de redes sociais em diferentes áreas de negócio como marketing, publicidade, comunicação, entre outros. As redes sociais têm ganho popularidade também na área de Recursos Humanos. A prática de usar redes como o *Facebook*, *LinkedIn* e *Twitter* para o propósito de contratação está-se a tornar cada vez mais popular entre aqueles que têm responsabilidade na contratação de pessoas.

## **1.6. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

A metodologia da presente investigação está dividida em duas vertentes. A primeira prende-se com a Revisão de Literatura sobre a temática em causa, que se encontra assente numa pesquisa bibliográfica realizada em revistas científicas, dissertações, teses e livros com carácter académico/científico, publicadas na sua grande maioria nos últimos cinco anos, recorrendo a fontes como o Google Académico, B-on e Repositórios de Teses e Dissertações.

A segunda vertente, diz respeito à recolha de informação sobre o recrutamento em empresas com sede em Lisboa, recorrendo a metodologia qualitativa, designadamente através de entrevistas semiestruturadas, realizadas via Zoom, durante o mês de dezembro, para tal foi construído um guião de entrevistas que serviu de base para a recolha das informações pretendidas, que foram posteriormente tratadas através da técnica de análise de conteúdo.

## **1.7. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

O trabalho que pretendemos desenvolver inicia-se com o enquadramento teórico realizado a partir de uma revisão de literatura atual, baseada em artigos científicos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento de repositórios como a B-On e RCAAP, que demonstrará a importância da gestão de recursos humanos na era digital nas empresas, bem como o recrutamento e seleção das pessoas. Segue-se a apresentação da metodologia, com a caracterização dos gestores de recursos humanos envolvidos no recrutamento de pessoas envolvidos no estudo e do instrumento utilizado nesta recolha, objetivos e hipóteses de investigação. No capítulo seguinte faremos a análise e discussão de resultados. No último capítulo apresentaremos as conclusões, limitações do estudo e pistas para investigações futuras.

## **2. O PAPEL DO RECRUTAMENTO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Como referimos anteriormente pretendemos estudar a importância dos recursos humanos nas organizações, e mais especificamente a forma como é feito o recrutamento dos colaboradores, numa altura em que as novas tecnologias de informação estão cada vez mais presentes no quotidiano.

As novas tecnologias de informação e de comunicação têm vindo a alterar o comportamento das pessoas, nomeadamente através do aumento do tempo médio de utilização da internet e em particular na utilização das redes sociais, não só para comunicar com os amigos e familiares, mas também na sua vida profissional, sendo disto exemplo a alteração dos métodos e técnicas de recrutamento utilizadas pelos recrutadores, com grande aderência por parte dos que procuram emprego. Sendo que ambas as partes estão a favorecer as mudanças e inovações neste campo (Vieira, 2010).

Presentemente os colaboradores desempenham um papel muito importante na competitividade e prosperidade das organizações, essencialmente devido às suas características e talentos que trazem para estas mesmas organizações (Nilsson & Ellstron, 2012; Reem 2013).

Os processos de R&S (Recrutamento e Seleção) acompanham as mudanças e as inovações que são fruto das novas tecnologias e das atuais necessidades das organizações em matéria de recursos humanos. Os processos de R&S dependem das capacidades económicas da organização, do próprio mercado de trabalho, da legislação em vigor, da tecnologia utilizada, e de particularidades das próprias organizações (Marques, 2016).

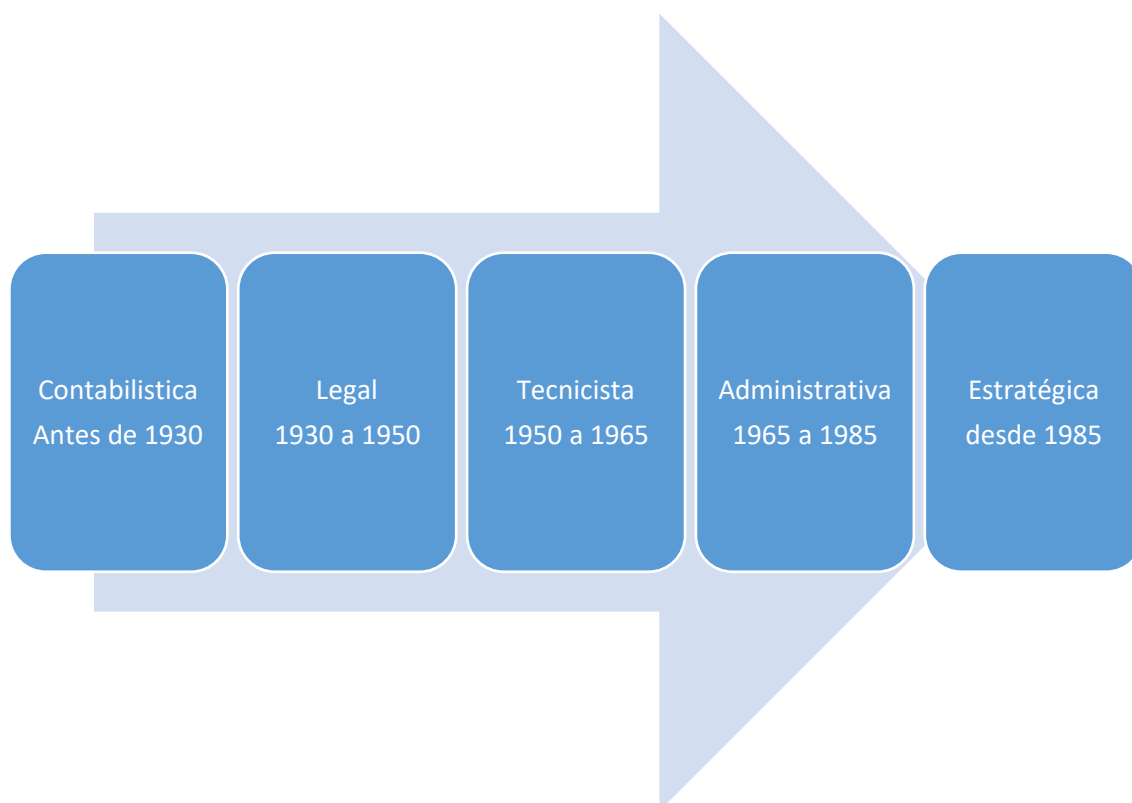
Na maior parte das situações, o processo de R&S é levado a cabo pelos gestores de recursos humanos, sendo que este processo está dividido em duas fases: o recrutamento e a seleção.

A gestão de recursos humanos tem como principais atividades o planeamento das necessidades em termos de colaboradores, o seu recrutamento e seleção, o controlo de RH (Recursos Humanos), a estruturação das carreiras e a avaliação de desempenho (Mendes, 2015).

De acordo com a mesma autora, a estratégia dos Recursos Humanos deverá estar conectada com os objetivos da organização, com a sua missão, com os seus valores e com a forma como está organizada. Desta forma é possível ligar as competências, habilidades, conhecimentos, bem como os comportamentos dos colaboradores aos objetivos da organização.

Recentemente o conceito Recursos Humanos tem vindo a ser substituído pela designação Gestão de Pessoas, assumindo um papel mais relevante e estratégico no seio da organização, já que abrange o trabalho em equipa, agrega as capacidades/competências dos colaboradores e uma procura de um diferencial competitivo, contribuindo para o sucesso da organização (Gomes, Reis & Centurión, 2017).

De acordo com Marras, o perfil do gestor de recursos humanos passou por cinco fases no último século, conforme apresentamos na Ilustração 1. (*apud* Santos e Quintanilha, 2018)



**Ilustração 1** - As Cinco Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas. ([Adaptado a partir de:] Santos e Quintanilha, 2018, p. 167).

Na tabela 1 apresentamos as principais características de cada uma destas fases.

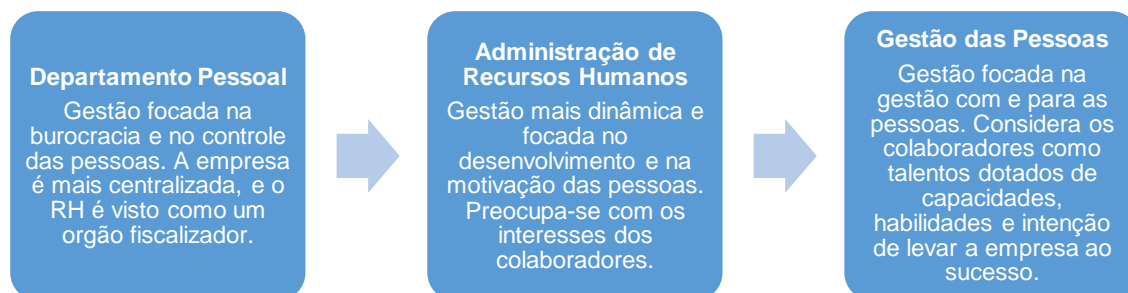
**Tabela 1** - Fases da Gestão das Pessoas

Fase	Descrição
Contabilística	A maior preocupação da empresa eram os custos. Nos funcionários via-se apenas a sua mão-de-obra.
Legal	Criação do cargo 'Chefe de Pessoal'. O chefe de pessoal preocupava-se com as leis trabalhistas.
Tecnicista	A área de RH passou a ocupar-se da formação, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, etc.
Administrativa	O RH estreita e estabelece relações mais humanas com os funcionários, sindicatos e restante sociedade.
Estratégica	Fala-se em Planeamento Estratégico da Organização. Relação com as atividades de longo prazo.

Fonte: Adaptado a partir de Santos e Quintanilha (2018, p. 167-168)

Também Souza *et al.* (2018) referem que foi precisamente a competitividade do mercado que fez com que a gestão do capital humano tivesse passado a ter uma dimensão estratégica para a organização. Neste sentido passou a exigir pesquisa, planeamento e outras ferramentas que têm como objetivo atrair, captar, reter, valorizar e o desenvolvimento das pessoas de forma contínua, com a finalidade de estas poderem contribuir para o aumento do sucesso organizacional. Passou a procurar profissionais que possuam qualidades que correspondam à cultura, à visão e aos valores da organização, e que trazem simultaneamente as suas competências técnicas e humanas.

As mudanças e evoluções da gestão das pessoas também foram abordadas por Knapik (2011). Na ilustração 2 mostramos as principais diferenças entre cada uma destas fases.



**Ilustração 2** - Evolução da Visão e do Foco da Gestão de Pessoas. ([Adaptado a partir de:] Knapik, 2011, p. 52).

Cunha *et al.* (2015, p 59) referem que a gestão de pessoas corresponde “às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização”. Sendo que para os mesmos autores,

estes processos incluem: a determinação das necessidades de RH; a atração de potenciais novos membros (recrutamento); a escolha e contratação (seleção); a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras; a avaliação da sua atuação; a retribuição e motivação e a criação de um ambiente de trabalho positivo.

Segundo Machado e Portugal, (*apud* Russo, 2019) são essencialmente quatro os fatores que geram o processo de recrutamento e seleção numa organização, e que correspondem: à decisão da organização aumentar a sua equipa de colaboradores; por ocasião de uma promoção; pela substituição direta de um colaborador ou ainda pela necessidade de substituição temporária de um trabalhador que se encontre ausente de forma temporária.

O recrutamento e a seleção não existem de forma independente, estando interligados e influenciam-se mutuamente. De acordo com Sousa *et al.* (2006, p. 54) o recrutamento é o “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Não obstante a existência de diferenças entre os processos, estes estão sempre interligados, pois o sucesso ou insucesso de um afetará invariavelmente o resultado do outro. Nesse sentido, a organização utilizará todos os meios e técnicas para conseguir recrutar o maior número de candidatos.

O recrutamento e a seleção de pessoal estarão sempre interligados com as metas que a organização e o próprio candidato desejam atingir, o fracasso do recrutamento e/ou da seleção pode implicar o fracasso na persecução das metas (Sousa *et al.*, 2006)

De acordo com Machado *et al.* (2018) as empresas estão cada vez mais globalizadas, tecnológicas e competitivas e procuram pessoas mais capacitadas tecnicamente e que apresentem um perfil de comportamento que é alinhado com a visão, missão e com os valores da organização, que tenham como objetivo alcançar melhores resultados e promover o crescimento da organização.

A existência de processos mais robustos e consolidados de R&S podem fazer com que a empresa sinta menores impactos por parte da concorrência direta, uma vez que esta consegue recrutar e posteriormente selecionar os melhores talentos (Moreira, 2017).

Por este motivo os recrutadores que são fundamentais em todos os processos de recrutamento e desempenham um papel relevante no que respeita à comunicação direta com os candidatos, são mais apreciados quando possuem características como a gentileza, competência, confiabilidade e boa comunicação, dado o volume de informação que é preciso transmitir (Silva, 2016).

Um processo de R&S é considerado eficaz quando fornece informação relevante sobre o cargo que pretende ser ocupado, sobre a organização e ainda sobre o processo em curso, tratando os potenciais candidatos de forma justa e com respeito. Neste sentido explica o procedimento em curso, apresentando uma campanha de recrutamento consistente, unificada e coerente (Silva, 2016).

De acordo com Soares (2014, p. 11) um processo de R&S envolve sete fases, conforme apresentamos na tabela 2.

**Tabela 2** - Fases do Processo de Recrutamento e Seleção

Fases do Processo de Recrutamento e Seleção
1) Identificação do perfil de competência para o novo posto de trabalho;
2) Definir as capacidades, aptidões e qualificações necessárias para a execução das funções;
3) Decidir quais os métodos e fontes de recrutamento a utilizar;
4) Seleção dos candidatos;
5) Atribuição dos candidatos aos postos de trabalho;
6) Observação e avaliação de desempenho dos novos colaboradores;
7) Avaliação do Processo de R&S.

Fonte: Adaptado a partir de: Soares (2014, p. 11)

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2013) a definição do perfil do candidato é composta pela identificação da função e enquadramento no seio da organização do posto de trabalho, quais as competências que são requeridas aos candidatos, no que se refere à formação, experiência, aptidões/competências profissionais e sociais, e uma descrição daquilo que a organização tem intenção de oferecer, especialmente ao nível da remuneração, benefícios monetários, oportunidades de carreira e formação, tipo de contrato, horário e local de trabalho.

De acordo com Silva e Albuquerque (2019, p. 21) a seleção das pessoas certas é realmente importante para o sucesso das organizações, sendo que

o mercado de trabalho atual procura profissionais que articulem competências técnicas e comportamentais. Competências como a comunicação, o relacionamento interpessoal, a cooperação, a habilidade em lidar com mudanças, a capacidade de solucionar problemas e conflitos, além de uma visão sistêmica e empreendedora que têm sido o diferencial na escola dos candidatos.

Para Savino (2016) o recrutamento é um processo vital para qualquer organização, pois é a forma que esta tem para se desenvolver, para manter ou aumentar as vantagens competitivas, sendo também uma forma para apoiar a estratégia organizacional, promover a cultura corporativa e conseguir garantir o sucesso.

Como refere Eva (2018), num mercado cada vez mais competitivo, existem muitas pessoas constantemente à procura de um emprego adequado às suas qualificações, mas também muitas organizações que desenvolvem atividades de recrutamento e seleção para colocar e reter funcionários altamente qualificados em posições adequadas. Apenas um programa de recrutamento e métodos de seleção adequados permitem que a organização consiga um número certo de funcionários qualificados para alcançar a estratégia organizacional.

## **2.1. NOÇÕES DE RECRUTAMENTO**

De acordo com Martins e Brito, (2020, p. 125) os processos de recrutamento têm início com a identificação de “uma necessidade interna da organização no que se refere à contratação de novos profissionais de diferentes áreas e níveis hierárquicos, no curto, médio e longo prazo, seja por motivos de substituição ou aumento do quadro de pessoal”.

Kumar e Gupta (2014, p. 1661) apresentam uma definição mais objetiva em que o recrutamento é um processo cujo objetivo é “atrair futuros empregados e estimulá-los a candidatarem-se a um emprego numa organização”.

Por seu turno, a definição de recrutamento apresentada por Melanthiou *et al.* (2015, p. 33) refere que se trata de um “processo de atração, triagem, seleção e contratação do melhor funcionário com base na habilidade, experiência e adequação à organização. Isto leva muito tempo e a relação custo-benefício é essencial para o seu sucesso”.



Martins e Brito (2020, p. 125) apresentam a seguinte definição “o recrutamento compõe-se por um conjunto de ações para a atração de candidatos qualificados para os cargos por meio do qual a organização divulga e oferece oportunidade de emprego em aberto”.

De todas estas definições podemos reter que o recrutamento se trata de um processo, utilizado por uma organização, cuja finalidade é atrair novos colaboradores, preferencialmente os mais adequados, habilitados e qualificados possíveis com vista a garantir uma melhoria de desempenho e do sucesso da organização perante os seus *stakeholders*.

O processo de recrutamento deve ser pensado em função do posto de trabalho em questão e da sua importância no seio da organização, pois como é referido em Gomes (2011, p. 13) “um bom recrutamento é um dos fatores também determinantes para o sucesso e vantagem competitiva de determinada empresa”.

De acordo com Limongi-França, o recrutamento é bastante importante, pois é através dele que “os gestores irão estabelecer suas necessidades de pessoal e partir para a busca no mercado de trabalho. De um lado, competirão os empregadores e do outro os profissionais” (apud Silva e Barreto, 2019, p. 196)

Na tabela 3 apresentamos os principais benefícios que resultam do processo de recrutamento.

**Tabela 3** - Principais Benefícios do Processo de Recrutamento

Benefícios do Processo de Recrutamento
Ajudam a criar uma lista de talentos necessários nos potenciais candidatos;
Consegue aumentar o número de candidatos à vaga com um custo mínimo;
Ajuda a aumentar a taxa de sucesso do processo de seleção por reduzir o número de candidatos elegíveis;
Ajuda na identificação e preparação dos potenciais candidatos que poderão vir a ser selecionados para ocupar a vaga;
Ajuda a incrementar a eficácia de diferentes técnicas de recrutamento utilizadas pela organização.

Fonte: Adaptado a partir de: Kumar e Gupta (2014, p. 1661)

Embora pareça que o recrutamento e a seleção de pessoas seja um mesmo processo, trata-se de dois processos diferentes, uma vez que ao recrutamento cabe a comunicação de vagas e a captação da atenção dos profissionais, ao passo que a

seleção só acontece depois e corresponde à avaliação dos perfis apresentados pelos candidatos e à escolha do melhor perfil para aquela vaga (Silva & Barreto, 2019).

### 2.1.1. TIPOS DE RECRUTAMENTO

O recrutamento pode ainda assumir três tipos: interno, externo ou misto (interno + externo), sendo que todos eles apresentam vantagens e desvantagens. Como o próprio nome indica o recrutamento interno é realizado utilizando candidatos que já estão a trabalhar na organização, sendo o objetivo promovê-los ou fazer a sua transferência para áreas mais complexas ou motivadoras, já o recrutamento externo utiliza recursos humanos que estão fora da organização e submete-os ao processo de seleção de pessoal.

#### 2.1.1.1. RECRUTAMENTO INTERNO

Para Ferreira (2014, p. 44) o recrutamento interno apresenta elevada taxa de sucesso, “visto que o profissional e o seu desempenho já são conhecidos e o empregado já está adaptado à cultura da organização, o que reduz o tempo de ambientação”. A mesma autora refere que para “além disso, serve também como estímulo, reforçando a motivação das equipas que já atuam na empresa”. O que acontece porque influencia os colaboradores a dedicarem-se mais na perspetiva de crescimento profissional no seio da organização.

Apresentamos na tabela 4 as principais vantagens do recrutamento interno.

Tabela 4 - Vantagens do Recrutamento Interno

Vantagem	Descrição
Proximidade	Refere-se ao facto de o candidato já pertencer à organização e por ser conhecido, está integrado, tornando-se um aspirante em potencial, com a possibilidade de êxito no preenchimento da vaga anunciada pela empresa.
Economia	Os custos do recrutamento interno são menores do que os do recrutamento externo, desde logo porque não existe a publicação de anúncios, nem ligações com agências de emprego.
Rapidez	Que resulta da proximidade e da identificação imediata dos potenciais candidatos à vaga que se quer preencher.
Conhecimento	Trata-se do aproveitamento de candidatos já pertencentes à organização com base nos resultados das suas avaliações de desempenho e das questões referentes à competência, que tem em atenção os hábitos, limitações, méritos e comportamentos dos colaboradores.
Promoção	Que para além de ser um incentivo, representa a oportunidade de progredir na carreira.

Vantagem	Descrição
Motivação	Que apesar de ter origem em cada pessoa, pode ser incrementada devido à influência de incentivos externos. Quando motivados os colaboradores são levados a desenvolver as suas habilidades com empenho, desembaraço e até prazer.

Fonte: Adaptado a partir de: Carvalho (2012)

De acordo com Carvalho (2012, p. 105) o recrutamento interno baseia-se na movimentação dos quadros de pessoal envolvendo: transferência de empregados, promoção de colaboradores, programas de desenvolvimento de RH e planos de carreira funcional, entre outros.

Na tabela 5 apresentamos as principais desvantagens deste tipo de recrutamento.

Tabela 5 - Desvantagens do Recrutamento Interno

Desvantagens
Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
Facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual;
Mantém quase inalterado o atual capital humano da organização;
Facilita o ambiente nas empresas burocráticas e mecanísticas;
Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

Fonte: Adaptado a partir de: Carvalho (2012)

### 2.1.1.2. RECRUTAMENTO EXTERNO

Este tipo de recrutamento tem como objetivo atrair pessoas que não pertencem à organização. Como afirma Lacombe (2011, p. 87) este tipo de recrutamento “traz pessoas com novas experiências e percepções, e também novos conhecimentos, que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e para o mercado”.

De acordo com Moreira (2017) o recrutamento externo faz sentido porque permite em primeiro lugar estabelecer comparações com os colaboradores internos disponíveis para a vaga com os interessados vindo do mercado de trabalho, melhorando a qualidade do recrutamento, uma vez que se fica com informação disponível sobre as qualificações no mercado.

Tal como o recrutamento interno, este tipo de recrutamento apresenta vantagens e desvantagens. Como principais desvantagens vamos apresentar o facto de reduzir a motivação dos atuais colaboradores da organização; reduz a sua fidelidade, pois estes

verificam que as melhores oportunidades são atribuídas a estranhos; requer a aplicação de técnicas seletivas; aumenta os custos e o tempo de adaptação dos novos colaboradores e é por tudo isso considerado mais inseguro (Lacombe, 2011).

Apresentamos na Tabela 6 as principais vantagens do recrutamento externo que foram apontadas por Lacombe (2011).

**Tabela 6** - Principais Vantagens do Recrutamento Externo

Principais vantagens do recrutamento externo
Introduz novas pessoas na organização, e com isso novos talentos, habilidades e expectativas;
Enriquece o capital humano, pelo facto de admitirem novos talentos, habilidades e competências;
Incrementa o capital intelectual pela introdução de novas habilidades e competências;
Renova a cultura da organização e renova os desejos de crescimento;
Impulsiona a integração de todos os colaboradores;
É a forma mais indicada para fazer crescer o capital intelectual de uma forma rápida e intensa.

Fonte: Adaptado a partir de: Lacombe (2011)

Mais recentemente, DeVaro (2020) aponta para as seguintes vantagens: o recrutamento externo traz novas ideias para a organização; as pessoas de fora da organização não estão enredadas na política organizacional, tornando-as menos suscetíveis a influências improdutivas de colegas e subordinados; a lista de candidatos é maior do que no recrutamento interno, especialmente se a organização estiver disposta a lançar uma campanha de recrutamento e triagem; as contratações externas têm um forte potencial de crescimento, que normalmente faz valer a pena correr o risco e ainda a contratação externa preenche uma vaga sem criar outra.

Na tabela 7 apresentamos as principais vantagens e desvantagens que foram apontadas por Estevam e Molteni (2018, p. 41).

**Tabela 7** – Tabela Vantagens Vs Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
"Entrada de novos colaboradores para a organização, com visões diferentes e muitas vezes fundamentais para a resolução de problemas existentes. Enriquecem a organização com novas ideias e perspectivas".	"É um processo mais demorado e dispendioso comparativamente ao recrutamento interno".
"Contribui para o desenvolvimento e enriquecimento das pessoas da organização".	"Pode ser fator de desmotivação para colaboradores da própria empresa, na medida em que estes podem sentir que não são capazes de desempenhar as funções relativas à oferta em questão".
"Dá uma maior visibilidade à empresa no mercado de trabalho".	"Comporta riscos pois os candidatos são desconhecidos".
"Aproveitamento de investimento feito pelos colaboradores em formação".	"Existe o risco de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa".
"Enriquecimento de uma base de dados para possíveis futuras diferentes funções"	"Redução da lealdade de funcionários".

Fonte: Adaptado a partir de: Estevam e Molteni (2018, p. 41)

### 2.1.1.3. RECRUTAMENTO MISTO

Este tipo de recrutamento resulta da aplicação em simultâneo dos dois tipos de recrutamento que desenvolvemos anteriormente, em termos práticos trata-se da divulgação da oferta no interior e no exterior da organização. Como principais vantagens encontramos a potencial diversidade de candidaturas, o incremento do nível de satisfação e do sentimento de equidade e igualdade, que gera nos candidatos da organização face a candidatos externos. (Russo, 2019).

De acordo com Russo (2019, p. 7) este processo pode ser desenvolvido de três modos diferentes. Em que pode ser “feita uma divisão do número de vagas pelos dois tipos de recrutamento; são preenchidas em primeiro lugar as vagas com os candidatos provenientes do recrutamento interno e, caso sobrem vagas procede-se ao recrutamento externo ou aloca-se a avaliação dos candidatos, provenientes de ambos os tipos de recrutamento, a uma empresa externa à organização, de forma a não existir contaminação no processo”.

Segundo Chiavenato, (*apud* Neto, Bandeira, Macêdo, 2020, p. 968) o recrutamento misto pode resultar da adoção de metodologias como as apresentadas na tabela 8.

Tabela 8 - Tipos de Recrutamento Misto

Tipos de Recrutamento Misto	
Recrutamento externo seguido de recrutamento interno, no caso do primeiro não se mostrar satisfatório.	Ocorre quando o objetivo é a entrada de capital humano e não tanto a sua transformação, pois necessita de pessoal já qualificado no imediato. Não sendo possível recorre-se do seu próprio pessoal.
Recrutamento interno seguido de recrutamento externo, no caso do primeiro não se mostrar satisfatório.	Ocorre quando a empresa dá prioridade aos seus colaboradores para ocupação das novas vagas, e se não encontrar candidatos com as qualificações necessárias recorre ao recrutamento externo.
Recrutamento interno e recrutamento externo em simultâneo	Quando a empresa pretende preencher uma vaga através da entrada de novos recursos humanos ou pela transformação de recursos humanos por meio da promoção do seu pessoal, que em caso de empate é preferido.

Fonte: Adaptado a partir de: Neto, Bandeira e Macêdo (2020, p. 968)

Este tipo de recrutamento é entendido como mais completo do que o recrutamento interno ou externo, sendo mais adequado um equilíbrio entre as fontes, evitando-se a estagnação da organização, no que diz respeito aos seus Recursos Humanos (Shafique, 2012).

Podemos então concluir que não existe uma fórmula perfeita. Sendo que o recrutamento interno e o recrutamento externo podem ocorrer em todos os níveis hierárquicos de uma organização, embora haja uma prevalência de recrutamento interno nos níveis mais altos, culminado com o lugar de CEO. Por outro lado, o valor relativo do recrutamento interno face ao recrutamento externo é maior nas empresas que apostam na promoção dos seus colaboradores, e não tanto em outros incentivos, para motivar os colaboradores e quando o conhecimento especializado e habilidades técnicas são cruciais para a produtividade (DeVaro, 2020).

### 2.1.2. AS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO

As organizações selecionam a sua fonte de recrutamento com base na natureza do trabalho, reputação da empresa, disponibilidade de pessoal no grupo de recrutamento e no orçamento disponível para este processo.

Segundo Rego *et al.* (2015) as principais técnicas de recrutamento externo são os anúncios em jornais e revistas, referências de colaboradores, agências de emprego, feiras de emprego, contactos com Escolas e Universidades, sindicatos, *e-recruitment* e a própria base de dados da organização.

Como é referido em Martins (2018, p. 10) as novas tecnologias trouxeram novos procedimentos, métodos e equipamentos que são utilizados para agilizar o processamento da informação e da própria comunicação.

As TIC promoveram a comunicação à distância ou alteraram as formas e canais de comunicação, colocando de lado a correspondência física e os fax's, ao mesmo tempo permitem a uma rápida difusão de informação, que pode assumir a forma de texto, imagem, vídeo e/ou som.

A utilização das TIC permitiu uma resposta mais rápida às necessidades dos clientes em particular e do mercado como um todo, que é cada vez mais global, fruto da utilização das mesmas.

De seguida, apresentamos as técnicas mais utilizadas, dando particular destaque às que recorrem à utilização das novas tecnologias. Sendo referido por Ghazzawi e Accoumech (2014) que o recrutamento *online* consiste na divulgação das vagas e na atração de potenciais candidatos para ocupar lugares numa organização, através da internet.

#### **2.1.2.1. BASE DE DADOS**

As bases de dados das organizações são, normalmente, compostas por CVs de candidaturas espontâneas ou recebidos através de processos de recrutamento anteriores. Corresponde a uma das técnicas que envolve menores custos e mais rápido, no caso em que algum daqueles candidatos se adequar ao perfil requerido (Almeri *et al.*, 2013).

#### **2.1.2.2. CRIAÇÃO E PUBLICAÇÃO DE ANÚNCIOS**

A utilização dos anúncios de emprego constitui a forma mais tradicional de fazer recrutamento. No anúncio é descrita a organização, qual a vaga a preencher, os requisitos, as condições oferecidas e um contacto para onde os interessados podem enviar as suas candidaturas.

Os anúncios têm basicamente duas funções: gerar motivação para os indivíduos se candidatarem, o que acontece na sequência da partilha das informações sobre a oferta, e por outro lado, restringir as candidaturas, na medida em que indica o perfil mais

adequado, como as habilitações académicas, a experiência profissional, traços de personalidade, entre outros.

Um anúncio deverá enquadrar-se na lógica do AIDA (Awareness, Interest, Desire, Action), o que corresponde aos passos que apresentamos na tabela 9 (Russo, 2019).

**Tabela 9** - Lógica AIDA

Lógica AIDA	
Atrair a atenção;	O anúncio deve ter cor, apresentar o logotipo da empresa, o título do cargo no cabeçalho e ter uma dimensão considerável para se destacar dos restantes anúncios.
Provocar interesse na vaga por preencher;	Deve conter a experiência necessária, as qualificações e/ou atributos requeridos, o local de trabalho e o salário.
Suscitar o desejo de serem selecionados; conduzindo à sua candidatura;	Para estimular o desejo é frequentemente recomendado que se apresentem os pacotes de benefícios, descrições sobre a empresa e funções do cargo e possíveis desafios inerentes ao mesmo.
Ação, isto é, efetivarem a sua candidatura.	Apresentam-se os meios de contacto e a data limite de receção das candidaturas.

Fonte: Adaptado a partir de: Russo (2019, p. 8)

### 2.1.2.3. REFERÊNCIAS

Corresponde à recomendação de pessoas qualificadas para ocupar determinada vaga por parte dos colaboradores de uma organização. Estes contactos são normalmente originários do seu círculo social e possuem, do seu ponto de vista, o perfil e os requisitos necessários.

Como vantagens apresenta um custo baixo, rapidez, as expectativas dos candidatos são na sua maioria mais realistas, são mais conhecedores do cargo e da cultura organizacional, dado o seu contacto direto com pelo menos um colaborador desta organização.

No entanto, dada a proximidade com o colaborador e o candidato podem ser cometidos erros de avaliação das suas reais capacidades.



#### 2.1.2.4. FEIRAS DE EMPREGO

Normalmente organizadas por Universidades que contactam as empresas com mais notoriedade da economia da região ou país, com o desiderato de estabelecer uma relação de proximidade entre os seus alunos e o mercado de trabalho (Cunha *et al.*, 2015).

De acordo com Matosinhos (2012, p. 5) a parceria entre escolas ou universidades com o tecido empresarial “permite suprir a carência de mão-de-obra em alguns setores e contratar os melhores alunos, através da proposta de estágios e futuras propostas de emprego”.

Como produto final temos o esforço das organizações para mostrar os seus serviços e ofertas de emprego, assim como a imagem desta e o número elevado de candidaturas que poderão ser selecionadas no imediato ou fazer parte da base de dados para utilização futura (Soares, 2017).

#### 2.1.2.5. E-RECRUITMENT

Corresponde ao recrutamento efetuado através da internet, via *e-mail*, ou com o uso de ferramentas tecnológicas que permitam a receção e a triagem dos CV's *online*. Esta é uma das técnicas que mais tem crescido nos últimos anos, tornando-se numa forma rápida e quase sem custos de encontrar profissionais qualificados com as mais variadas características, vindas de locais diferentes e que tem como objetivo facilitar o desenrolar do processo (Almeri *et al.*, 2013).

De acordo com Cassiano, Lima e Zuppani (2016, p. 56) o recrutamento *online* “permite o acesso a grande quantidade de informações de potenciais candidatos por um custo reduzido quando comparado às divulgações tradicionais em jornais e revistas”. Segundo os mesmos autores, “o processo de recrutamento *online* consiste na triagem, identificação e avaliação de candidatos através de ferramentas da internet”. Sendo mais do que a simples receção de CV's por mail, uma vez que estes sistemas permitem armazenar os currículos *online* e selecionar os mesmos de acordo com palavras-chave ou por outros critérios, tais como competências e cargos anteriores.

A utilização dos CV's de pessoas não colocadas mais tarde, isso é, a criação de bases de dados com os CV's são uma forma de reduzir tempo na fase de recrutamento, uma vez que o processo já foi feito anteriormente e pode ser aproveitado novamente.

Segundo Gomes *et al.* (2017, p. 4) as principais diferenças entre o recrutamento e seleção ditos tradicionais e os virtuais são “a integração e automatização do processo, menor custo e maior alcance, bem como a obtenção rápida de respostas e a projeção modernizada da empresa”.

São justamente estas diferenças que constituem as vantagens de utilizar um processo online, ou seja, é um processo mais rápido e permite chegar a mensagem a mais pessoas e por conseguinte obter mais respostas.

Presentemente existem quatro ferramentas que podem ser utilizadas pelas empresas no processo de recrutamento: sites de empresas, portais de carreira, *job boards* e as redes sociais. A tecnologia trouxe alguma autonomia na procura e identificação de perfis de candidatos (Cassiano *et al.*, 2016).

Para Matosinhos (2012, p. 5) os portais de emprego “são sítios da internet compostos por base de dados sobre ofertas de emprego, agrupadas por áreas funcionais, de acesso gratuito para os utilizadores particulares. As organizações pagam, em alguns casos, pela divulgação de anúncios de emprego”. De acordo com este autor a principal vantagem está “na possibilidade da receção de um número elevado de visitas diárias e de *newsletters*, por parte dos utilizadores registados”.

Também este autor atribui uma grande ênfase ao facto dos CV's estarem guardados de forma organizada, o que é muito importante, dado o potencial volume de respostas recebidas para um único anúncio.

Segundo Zubielqui, Fryges e Jones (2017) as redes sociais tornaram a interação entre empregadores e potenciais empregados muito mais fácil, dada a facilidade derivada do fluxo e rapidez na troca de informação, sendo que as redes sociais podem reduzir substancialmente os custos da organização na atração de potenciais candidatos. Para estes autores o uso das redes sociais, por parte das organizações, deve ser restrito ao recrutamento e ao marketing.

De acordo com Correia (2014, p. 12) as principais vantagens neste tipo de recrutamento são

maior flexibilidade no lançamento do anúncio, pode ser colocado a qualquer hora e modificado; alarga o espectro de candidaturas, atingindo empregados que querem outras oportunidades de trabalho, bem como desempregados; facilita a mobilidade internacional

de recursos humanos; facilita a resposta aos candidatos; maior rapidez no processo e permite diminuir os custos administrativos.

As principais desvantagens estão relacionadas, por um lado, com o facto de existir uma parte da população infoexcluída, isto é, de existirem potenciais candidatos que não tem acesso à internet, ou tendo acesso não sabem como tirar proveito das ferramentas disponíveis na mesma para encontrar uma oferta de emprego adequada ao seu perfil. Por outro lado, pode acontecer o oposto, isto é, pela facilidade de utilização destes meios, muitos candidatos concorrem sem o perfil desejado para o cargo (Gomes *et al*, 2017).

Somos também alertados por Yokohama (2016) que afirma que devido ao facto de se tratar de um fenómeno relativamente recente ainda não é possível conhecer todas os riscos e benefícios, até porque algumas organizações já aderiram a estas práticas enquanto outras se mostram relutantes na sua aplicação.

De acordo com Melanthiou, Pavlou e Constantinou (2015) o método de recrutamento *online* tem muitos benefícios, mas também armadilhas que devem estar presentes no pensamento dos recrutadores. As práticas atuais na triagem de colaboradores através das redes sociais não estão isentas de perigos, entre os quais encontra-se as implicações legais do uso incorreto da informação. Pelo que os recrutadores terão de munir-se de um sistema bem projetado e estratégico com utilização das informações disponíveis sobre os candidatos, o qual poderá ajudar significativamente na escolha de colaboradores com base nas suas habilidades e competências.

Não obstante a sua utilidade, alguns autores como Neto *et al*, (2015) referem que o recrutamento através das redes sociais poderá funcionar, mais algum tempo, como um complemento às ferramentas mais tradicionais. No mesmo sentido vão as palavras de Kluemper e Rosen (2009) que alertam para o uso cuidadoso das ferramentas de recrutamento *online* e que nenhuma deve substituir a entrevista pessoal, como última instância no processo de seleção nos candidatos às vagas de emprego.

## **2.2. AS REDES SOCIAIS E O RECRUTAMENTO DE PESSOAS**

Abordaremos nesta seção algumas ferramentas que podem ser utilizadas no e-recruitment.

Para McFarland e Ployhart (2015) as redes sociais são definidas como plataformas digitais onde os seus utilizadores podem criar páginas, conectar-se com outros utilizadores/usuários, gerar e distribuir conteúdos e estabelecer entre si qualquer tipo de comunicação interativa.

As redes sociais são canais com grande fluxo e passagem de informação, ao mesmo tempo que permitem outro tipo de contacto, evitando grandes deslocções. As pessoas utilizam as redes sociais para conectarem-se com outras pessoas, sendo um meio relativamente rápido e económico de divulgação de informação.

Como referem Henderson e Bowley (2010) as redes sociais são cada vez mais populares e mais utilizadas, essencialmente devido ao uso generalizado de *smartphones* e *tablets*, e a troca de informações é muito maior e mais rápida, em que os indivíduos colocam informações sobre si próprios e estas são escrutinadas pelas empresas. Ao mesmo tempo, as agências de emprego utilizam estas ferramentas para observar os comportamentos de potenciais candidatos, uma vez que a tendência é para a pessoa expor a sua vida *online*.

Nas redes sociais é possível criar um perfil público, que permite a interação com outras pessoas, que podem encontrar-se em qualquer lugar do globo, onde há partilha de informação, onde todos podem colaborar para a criação de conteúdos, inclusive permite a participação em correntes de opinião e ações de responsabilização social e/ou ambiental (Silva & Albuquerque, 2019).

De acordo com Lemes e Weschenfelder (2015) as redes sociais são locais por excelência em que as pessoas colocam as suas opiniões, retratam os seus valores e traços de personalidade, mas também onde colocam a descoberto os seus preconceitos. Como refere Araújo (2012) nas redes sociais existem informações mais do que suficientes sobre um determinado indivíduo, a título de exemplo o autor refere que se fica a conhecer a criatividade, se realiza trabalhos de voluntariado, quais são as suas habilidades de comunicação e de organização e até a forma como é visto pelos outros.

Neste sentido também pode ser natural que o recrutador procure saber mais sobre os candidatos 'pesquisando' nas redes sociais, pois é importante saber como se comporta e se mostra nas redes sociais, na mesma em que se for selecionado passa a ser um representante da organização nestas mesmas redes, desta forma aspetos negativos

nos perfis podem ser determinantes como fatores de seleção (Silva e Albuquerque, 2019).

Tal como é referido por McFarland e Ployhart (2015), as redes sociais permitem às organizações entrar em contacto ou encontrar informações extra sobre os potenciais candidatos, logo têm potencial suficiente para influenciar as decisões de recrutamento e seleção. Também Roth *et al.* (2016) referem que muitos recrutadores analisam informações sobre os candidatos aos empregos através do seu perfil nas redes sociais e usam esta informação para tomar uma decisão na hora da seleção de recursos humanos.

Significa que a introdução nas redes sociais de fotos e comentários menos próprios podem colocar um candidato definitivamente afastado no processo de seleção (Araújo, 2012).

Contudo, as avaliações dos recrutadores aos candidatos às vagas são baseadas em crenças comuns sobre o que se constitui como um comportamento social apropriado, mesmo que se trata de redes sociais. Estas crenças formam um código de conduta que regula os valores e os comportamentos de todos nas redes, sendo importante que todos saibam como agir e se apresentar, e em que medida deve ser visível *online*, trata-se do desenvolvimento das competências sociais na era digital (Hedenus, Backman & Hakansson, 2019)

Também é possível que uma pessoa trace o seu perfil de forma a tornar-se atraente não só aos olhos de outras pessoas, mas principalmente de potenciais empregadores (Almeri *et al.*, 2013).

Estamos a referir sites como o *Facebook, Instagram, Google+, Twitter, LinkedIn*, sendo que este último se tornou a maior rede profissional da internet, contribuindo para a conexão de profissionais em todo o mundo, sendo vista como uma plataforma especializada em *networking* profissional. Como referem Cassiano *et al.* (2016, p. 57) todas elas “permitem a visibilidade de rede do indivíduo, o compartilhamento de conexões e a geração de capital social.”

### 2.2.1. FACEBOOK

O *Facebook* Inc é uma plataforma social que foi criada por Mark Zuckerberg em 2004. Esta rede, que pode ser utilizada por qualquer pessoa, com mais de 13 anos. Nesta rede social é possível criar um perfil pessoal ou uma 'Fan Page' e a partir dela interagir com outras páginas, quer através da troca de mensagens instantâneas, quer compartilhando conteúdos e classificar o que é colocado por outros (gosto/ não gosto). Dentro da rede social também é possível participar em grupos de acordo com os interesses e preferências ou necessidades.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2014) o *Facebook* possui um modelo de negócio grátis, assente na publicidade, em que uma certa quantidade de clientes beneficia de ofertas gratuitas, que são financiadas por outros clientes ou por outra parte do próprio modelo de negócios.

Na tabela 10 apresentamos as principais características do modelo de negócios do *Facebook*.

Tabela 10 - Modelo de Negócio do *Facebook*

Parceiros	Podem ser empresas e os particulares que partilham informação, conhecimento e publicidade.
Atividade	Desenvolvimento da Plataforma.
Recurso	A própria plataforma.
Valores	Criação e manutenção de laços de amigos, envolver-se com o público-alvo e proporcionar experiências personalizadas.
Relação com os clientes	Realizada através de memórias e das redes de amigos, uma vez que os utilizadores se sentem emocionalmente relacionados com os seus 'posts' e com seus amigos, mesmo que virtuais.
Canais de Distribuição	<i>Facebook</i> , os anúncios e o desenvolvimento de jogos e aplicações.
Clientes	utilizadores da internet, os marketeers e os criadores de jogos e aplicações.
Custos	São com o desenvolvimento da plataforma, com a administração, com o marketing e as vendas e ainda com o custo do 'data center'
Receitas	Provêm sobretudo da publicidade, nomeadamente o custo por click e as comissões e as receitas das contas gratuitas que partilham informação e conhecimento.

Fonte: Adaptado a partir de: Tavares (2017, p. 10)

De acordo com Leite, Santos, Oliveira e Nascimento Júnior (2018) os gestores de recursos humanos na sua grande maioria ficam satisfeitos com a utilização de uma ferramenta que permita à empresa economizar tempo e custos ao mesmo tempo que atinge um elevado número de pessoas. A utilização do *Facebook* permite, segundo os mesmos, avaliar o perfil do candidato através das informações que este coloca no seu perfil de *Facebook*. Por um lado, permite divulgar as vagas e por outro, praticamente sem custos é possível obter dados referentes ao candidato, bem como sobre as suas relações interpessoais.

No *Facebook* existem diversas páginas criadas exclusivamente para partilha de vagas de emprego e para pedidos de emprego. O anúncio de emprego colocado *Facebook* é diferente do colocado no *LinkedIn*, sendo tendencialmente mais curto e específico, devido ao tipo de utilizadores que recorrem a esta rede social para procurar emprego, ou seja, o anúncio tem de ser adaptado e enquadrado na rede onde vai ser colocado, de forma a chamar a atenção daquele público-alvo. Tendencialmente vagas para postos mais elevados ou que exigem mais qualificações não são colocados no *Facebook*, mas são colocados no *LinkedIn*.

### **2.2.2. LINKEDIN**

O *LinkedIn* foi lançado em 2003, com o objetivo principal de ser uma rede que se construía a partir de relações profissionais. A ideia que estava na sua base foi criar uma rede para permitir que os profissionais tenham sucesso, fornecendo um método para obter empregos, conhecer novas pessoas, desenvolver redes pessoais e permitir que os seus utilizadores tenham acesso a atualizações relacionadas com o trabalho ou ocupações. O *LinkedIn* é diferente das outras redes sociais por ter perfis que lembram as cartas de apresentação e currículos e não estar apenas focado em fornecer informações de carácter mais pessoal como hobbies ou interesses dos seus utilizadores (Villeda & McCamey, 2019).

De acordo com Tavares (2017, p. 11) o *LinkedIn* possui como objetivos “a criação de uma rede de contactos segmentando-os de diretos, de segundo grau e de terceiro grau; encontrar trabalho ou recomendar um trabalho a um contacto; ajudar os recrutadores a encontrar potenciais candidatos para determinado trabalho”.

Na tabela 11 apresentamos as principais características do modelo de negócios do *LinkedIn*.

Tabela 11 - Modelo de Negócios do *LinkedIn*

Parceiros	Os ' <i>data center</i> ' e os responsáveis de conteúdos.
Atividade	Desenvolvimento da plataforma.
Recurso	A própria plataforma.
Valores	Identificar e construir uma rede de contactos profissionais, identificar e alcançar a pessoa certa e atingir o público-alvo.
Relação com os clientes	É ao lado e cruzado com as redes de contactos.
Canais de Distribuição	São o próprio website, a aplicação móvel e as <i>field sales</i> .
Clientes	São os utilizadores da Internet, os recrutadores e o <i>marketeers</i> .
Custos	Estão relacionados com o website, com o desenvolvimento e com o pagamento de salários.
Receitas	São as subscrições pagas, as soluções de contratação e de marketing.

Fonte: Adaptado a partir de: Tavares (2017, p. 11)

Para Cerro *et al.* (2017) O *LinkedIn* é uma ferramenta muito útil que fornece valor agregado ao acelerar a fase inicial do processo de recrutamento, nomeadamente na filtragem dos currículos. No entanto os autores alertam para o facto de que os benefícios oferecidos por este método servem apenas para agilizar este processo, mas não para eliminar a necessidade de haver um processo de recrutamento e seleção.

O *LinkedIn* está construído de forma a facilitar o processo de recrutamento, tanto para o recrutador como para o candidato. Para o recrutador porque permite encontrar, através de palavras-chaves relativas a competências pretendidas, localização, formação, etc. O candidato com os requisitos que procura, permite receber diversas candidaturas (com facilidade de exclusão de candidatos não adequados através da palavras-chave) e a zona onde estão dispostas as vagas são visíveis e notificadas para os mais diversos usuários que de alguma forma correspondam às características da vaga. Aos candidatos aparece as vagas para as funções que pretendem, através da pesquisa por áreas e/ou palavras-chave e permite enviar candidaturas simplificadas, isto é, o currículo do candidato é carregado para a plataforma *LinkedIn* e o usuário só tem de clicar em enviar a candidatura que o *LinkedIn* envia currículo automaticamente para o recrutador. Além disso, oferece a possibilidade de partilhar com o recrutador o seu perfil do *LinkedIn*.



### **3. METODOLOGIA**

Neste capítulo apresentamos as opções metodológicas que tomamos na presente investigação, bem como os procedimentos e passos para a obtenção de dados.

Apresentaremos a forma como foram recolhidos os dados cujo objetivo era a satisfação das necessidades de informação sobre a forma como são recrutadas atualmente as pessoas e de que modo a utilização das redes sociais facilitam ou não o recrutamento, se a sua utilização constitui uma vantagem ou não.

Para a recolha de informação recorreremos à realização de entrevistas semiestruturadas, cujos destinatários são pessoas que na sua vida profissional são responsáveis pelo recrutamento de pessoas nas empresas onde colaboram e que pertencem a várias áreas de negócio.

#### **3.1. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

Trata-se de um estudo exploratório, uma vez que se pretende acrescentar nova informação relativamente ao Recrutamento através das redes sociais. Assim, optamos pelo método qualitativo através da realização de entrevistas individuais cujas respostas foram submetidas a uma análise de conteúdo.

De acordo com Anderson e Kanuka, uma entrevista “é um método único de recolha de dados, por meio da qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos” (apud Sarmiento, 2013, p. 30)

A análise de conteúdo corresponde à categorização dos dados brutos da entrevista, transformando-os em dados organizados e com os quais é possível estabelecer um sentido (Sarmiento, 2013).

##### **3.1.1. ENTREVISTA E ANÁLISE DE CONTEÚDO**

As entrevistas realizadas aos gestores de recursos humanos responsáveis pelo recrutamento de colaboradores nas respetivas empresas foram feitas com base no guião previamente elaborado, conforme podemos observar no Apêndice A.

As questões foram inspiradas noutras investigações e o guião desenhado com a intenção de responder às nossas questões de investigação. Após a construção do

mesmo, este foi validado em primeiro lugar pelo orientador e depois por um professor na área da Gestão de Recursos Humanos que sugeriram que fossem feitas alterações a duas questões e acrescentada uma nova questão:

Tabela 12 - Alterações Sugeridas para o Guião da Entrevista

Versão inicial	Versão final
Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores: Muito pequena, Pequena, Média ou Grande?	Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores: Inferior a 10 pessoas; entre 11 e 20 pessoas, entre 21 e 50 pessoas ou mais de 50 pessoas?
Quais são as motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?	Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?
	Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

Assim a versão final do guião das entrevistas é composta por 17 questões, que se encontram repartidas em duas partes. A parte I é composta por quatro de carácter pessoal, onde se questiona o género, a idade, as habilitações e a formação dos entrevistados, seguindo-se três questões, cujo objetivo a identificação da tipologia da empresa onde os mesmos são colaboradores. A segunda parte do guião da entrevista é composta pelas restantes 10 questões, e tem como objetivo o estudo da forma como é feito o recrutamento pelo recrutador e pela empresa onde o mesmo trabalha.

Inicialmente previu-se que as entrevistas fossem realizadas no espaço físico das empresas, em condições adequadas, onde estariam presentes apenas a investigadora e o entrevistado, no entanto dados os planos de contingência das empresas face à Pandemia (Covid-19) a maior parte das entrevistas foi realizadas via Zoom.

O objetivo foi utilizar uma amostra não aleatória por conveniência ou intencional, tendo em vista os objetivos da investigação e o acesso aos potenciais entrevistados. Neste sentido foi enviado um e-mail, como contacto inicial a cinquenta empresas do tecido empresarial português, com sede em Lisboa, de acordo com um processo de amostragem não aleatório por conveniência. Este contacto tinha como finalidade perceber o interesse na participação e posterior realização das entrevistas, sendo que oito empresas aceitaram a realização, onze não quiseram participar no estudo por não

fazerem recrutamento através das redes sociais e outras trinta e uma não responderam à nossa missiva.

Numa fase seguinte enviamos um novo e-mail propondo que nos enviassem a data de realização das entrevistas e as condições em que as mesmas seriam realizadas, com o cuidado de informar os participantes que se tratava de uma entrevista anónima, em que não seria revelada a identidade dos entrevistados, nem das empresas a que pertenciam, faríamos apenas referência à sua principal atividade económica.

A análise das entrevistas seguiu um processo simplificado de análise de conteúdo, que se iniciou com a transcrição das entrevistas, de forma literal para garantir a fidelidade da informação recolhida. Posteriormente foram impressas de forma a permitir uma leitura cuidadosa de cada uma das entrevistas. Numa terceira fase, e com base na leitura anterior, foram construídas as sinopses das entrevistas numa grelha onde em cada primeira linha foram colocadas as questões ou temáticas do guião de entrevista e nas linhas seguintes as respostas dadas por cada um dos entrevistados. Estas grelhas permitem a comparação longitudinal das respostas dadas pelos entrevistados. Seguiu-se a interpretação dos resultados obtidos no trabalho de campo.

### **3.1.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA**

Como foi referido anteriormente foram realizadas oito entrevistas e nesta seção vamos fazer a apresentação da caracterização sociodemográfica dos respondentes e das empresas para as quais trabalham. O que corresponde à análise da primeira parte das entrevistas.

Relativamente ao género dois entrevistados eram do género masculino e seis do género feminino. Quanto à distribuição da idade temos um na classe dos 20 a 29 anos, quatro entre os 30 e os 39 anos e três entre os 40 e os 49 anos.

No que respeita às habilitações académicas verificamos que três têm apenas licenciatura, sendo que destes dois são licenciados em Gestão de Empresas e um em Gestão de Recursos Humanos, um com Pós-Graduação/MBA em Marketing e quatro mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Quanto ao setor de atividade económica, as empresas que participam neste estudo pertenciam ao ramo de: hotelaria, comércio, serviços, indústria alimentar, clínica médica, sendo em maior número os que pertencem à área de comércio a retalho.

Relativamente à dimensão da empresa onde os entrevistados colaboram encontramos a distribuição apresentada na Tabela 13.

**Tabela 13** - Número de Colaboradores na Empresa Onde o Entrevistado Trabalha

Nº colaboradores	Frequência
Entre 11 e 20 pessoas	2
Entre 21 e 50 pessoas	2
Mais de 50 pessoas	4

#### 4. TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

Nesta seção apresentamos as matrizes das unidades de contexto e de registo e as matrizes de análise de conteúdo em cada uma das questões e a respetiva interpretação.

A primeira questão que, colocamos na segunda parte da entrevista, identificada no guião de entrevista com o número oito, teve o intuito de saber há quanto tempo utilizavam as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego. As respostas encontram-se na tabela 14.

**Tabela 14** - Há quanto tempo utiliza as redes sociais online para a divulgação de oportunidades de emprego?

Entrevista	Há quanto tempo utiliza as redes sociais <i>online</i> para a divulgação das oportunidades de emprego?
E1	Mais ou menos 7 anos, desde que vim para o Hotel.
E2	Desde 2010, que foi o ano em que comecei a trabalhar nesta área.
E3	O recurso às redes sociais acontece de forma esporádica e diria que há cerca de 2 anos.
E4	Desde 2007.
E5	Desde 2018.
E6	Cerca de 15 anos.
E7	A própria empresa já dava o uso das redes sociais para novas oportunidades de trabalho, logo, desde que me foi atribuída o cargo de “apoio” a Recursos Humanos há 2 anos atrás, foi a partir dessa data.
E8	Aproximadamente 5 anos.

Sendo um tipo de recrutamento ainda bastante recente é natural encontrar Gestores de Recursos Humanos que utilizem há mais tempo e outros com um horizonte temporal mais reduzido, o que poderá apenas indicar que estão há menos tempo nestas funções.

Na nona questão da entrevista procuramos as motivações de cada Gestor de Recursos Humanos para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego.

Na tabela 15 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 9, referente aos oito entrevistados, a cores, como é apresentado por Sarmiento (2013).

Tal como é referido por Sarmiento (2013), as unidades de contexto são escritas com cores diferentes, obtendo assim uma melhor identificação. Paralelamente, as unidades de registo recebem a mesma cor da unidade de contexto, não existindo um critério para a sua escolha.

Tabela 15 - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 9

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Trata-se de um meio completamente grátis"	9.1
	"As redes sociais são um dos principais meios de comunicação"	9.2
#2	"Por outro lado, são gratuitas, o que é um fator a ter em consideração"	9.1
	"Quase todas as pessoas utilizam as redes sociais, seja para se manterem informadas ou para manter os outros informados sobre o que fazem"	9.2
	"É um meio bastante rápido para a divulgação da informação, sendo que se consegue rapidamente muitas partilhas, o que facilita a divulgação"	9.3
#3	"Penso que a utilização do <i>LinkedIn</i> poderia trazer um melhor enquadramento em vários parâmetros como: rapidez, perfil pretendido, zona geográfica, experiência, etc"	9.3
	"Aqui na empresa começamos por colocar a vaga no site da empresa e nos sites de emprego"	9.4
	"Raramente utilizamos (as redes sociais, para divulgar ofertas de emprego)"	9.5
	"Acho que é necessário fazer melhorias no processo"	9.6
#4	"É uma forma bastante acessível para a obtenção das candidaturas: barato, rápido e fácil"	9.1 e 9.3
#5	"Quando uma sala fica vaga, colocamos um anúncio no site para uma maior probabilidade de divulgação"	9.4
#6	"É um meio muito prático"	9.3
	"O volume de candidaturas é elevado, logo aumenta a possibilidade de encontrar vários candidatos com o perfil procurado"	9.7
#7	"Redução dos custos"	9.1
	"Redução no tempo"	9.3
	"Diversidade de candidatos que se possa angariar numa só plataforma "	9.7
#8	A rapidez principalmente.	9.3

Na tabela 16 apresentamos a Análise de Conteúdo da Questão 9 da entrevista.

Tabela 16 - Análise de Conteúdo da Questão 9

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultado
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Motivações	Utilizadores Frequentes	9.1 Grátis ou Barato	X	X		X			X		4	50,0%
		9.2 Principal meio de comunicação	X	X							2	25,0%
		9.3 Rápido		X	X	X		X	X	X	6	75,0%
		9.7 aumenta volume de Candidaturas						X	X		2	25,0%
	Utilizadores não frequentes	9.4 Utiliza o site			X		X				2	25,0%
		9.5 Raramente usam a Redes Sociais			X						1	12,5%
		9.6 Necessidades de melhorias no processo interno				X					1	12,5%

A grande maioria dos respondentes revelam essencialmente duas motivações, a rapidez e o reduzido custo, com 75% e 50% respetivamente, o que permite um volume elevado de candidaturas num espaço de tempo bastante pequeno. O próprio processo permite o acompanhamento das tendências na sociedade atual, pois verifica-se que as redes sociais constituem um meio de comunicação privilegiado para a partilha de informação e conhecimentos.

A décima questão teve como principal objetivo identificar a perceção do respondente face às facilidades na comunicação através das redes sociais.

Na tabela 17 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 10 da entrevista.

Tabela 17 - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 10

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"É relativamente barato, para além do pagamento da eletricidade e da internet, não tem outros custos diretamente associados"	10.1
	"É de Acesso universal, qualquer pessoa pode aceder"	10.2
	"Divulga a informação de vagas a preencher e disponibiliza informação sobre os candidatos."	10.3
#2	"É tudo muito imediato, pois a informação anda a uma velocidade enorme e qualquer informação, para o bem e para o mal, espalha-se muito depressa"	10.4
#3	"É muito rápido"	10.4
	"Há muita exposição"	10.2
#4	"As redes sociais promovem a rapidez"	10.3
	"Interação entre as pessoas"	10.5
#5	"É necessário estar em constante interação"	10.5
	"A comunicação, a respeitabilidade, a segurança são as chaves para o sucesso"	
#6	"Facilita muito"	10.6
	"Maior quantidade de candidaturas"	10.7
#7	"Eu costumo dizer que as redes sociais vieram descomplicar o nosso dia-a-dia"	10.6
	"permite uma aproximação direta, mesmo à distância, quer seja profissional ou pessoal"	10.5
#8	"Permite conhecer melhor o candidato sem ter qualquer conexão anterior"	10.3



Na tabela 18 apresentamos a Análise de Conteúdo da Questão 10 da entrevista.

Tabela 18 - Análise de Conteúdo da Questão 10

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultado
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Principais características	Positivas	10.1 É barato	X								1	12,5%
		10.2 Acesso universal	X		X						2	25,0%
		10.3 Divulga muita informação rapidamente	X			X			X	X	4	50,0%
		10.5 Interação				X	X		X		3	37,5%
		10.6 Facilitador						X	X		2	25,0%
		10.7 Mais candidaturas						X			1	12,5%
	Negativas	10.4 Há muita exposição		X	X						2	25,0%

Verificamos que a maioria está de acordo, isto é, consegue ver nas redes sociais um aumento na facilidade de comunicação em especial do que concerne à divulgação da informação de forma célere (50%). Neste sentido, referem que as redes sociais *online* são um método facilitador da comunicação entre empresas (recrutadores) e candidatos (potenciais recrutados), aproxima as duas partes de forma gratuita ao partilhar informação entre todos. Permite às empresas darem-se a conhecer, assim como os próprios candidatos à oferta de emprego procuram promover a sua imagem.

Como ponto negativo, mas com uma percentagem relativamente reduzida (25.0%), temos a elevada exposição da vida profissional e pessoal.

A décima primeira questão pretendia que os respondentes caracterizassem, ainda que de forma sumária, os candidatos recrutados a partir das redes sociais, com a intenção de obter um perfil dos utilizadores das redes sociais para a procura ativa de emprego.

Na tabela 19 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 11 da entrevista.

Tabela 19 - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 11

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Têm na sua maioria entre 25 e 35 anos"	11.1
	"Tanto são homens como mulheres"	11.2
	"Quanto à formação é um pouco de tudo"	11.4
#2	"Os candidatos eram mais do género feminino"	11.3
	"Entre os 18 e os 40 anos"	11.1
	"Com pouca formação académica"	11.5
#3	"Verificamos que são pessoas mais jovens"	11.1
	"De ambos os géneros"	11.2
	"Habilitações académicas elevadas"	11.6
#4	"Têm entre 16 e 40 anos"	11.1
	"De ambos os géneros"	11.2
	"cada vez com maiores habilitações"	11.6
#5	"São bastante qualificadas"	11.6
	"Mais do género feminino"	11.3
	"Abaixo dos 40 anos"	11.1
#6	"São jovens com menos de 30 anos"	11.1
	"Tanto femininos como masculinos"	11.2
	"Com todo o tipo de habilitações"	11.4
#7	"Na sua grande maioria são jovens"	11.1
	"de ambos os sexos"	11.2
	"A concluir a licenciatura ou mestrado"	11.6
#8	"São pessoas com idade até aos 35 anos"	11.1
	"Quer masculino ou feminino"	11.2
	"Com diferenciadas formações"	11.4

Na tabela 20 apresentamos a Análise de Conteúdo da Questão 11 da entrevista.

**Tabela 20** - Análise de Conteúdo da Questão 11

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultado	
			1	2	3	4	5	6	7	8			
Caracterização dos candidatos	Idade	11.1 São jovens	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100,0%
	Género	11.2 Ambos os géneros	X		X	X		X	X	X		6	75,0%
		11.3 Género Feminino		X			X					2	25,0%
	Formação	11.4 Habilitações Variadas	X					X		X		3	37,5%
		11.5 Poucas Habilitações		X								1	12,5%
		11.6 Habilitações elevadas			X	X	X		X			4	50,0%

A partir da análise de conteúdo apresentada na tabela 20, podemos caracterizar o perfil dos candidatos a empregos a anúncios colocados nas redes sociais, assim encontramos tanto homens como mulheres (75%), a sua maioria jovens (100%), das mais variadas áreas e graus de formação, sendo que alguns projetam a sua experiência profissional e pessoal nas redes sociais de modo a atrair as empresas recrutadoras.

A décima segunda questão teve como finalidade perceber a opinião dos recrutadores sobre o potencial de sucesso, que advinha de uma procura de trabalho através das redes sociais.

Na tabela 21 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 12 da entrevista.

Tabela 21 - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 12

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Não sei se tem mais êxito ou não"	12.1
	"Possui um contacto mais rápido e mais direto com os empregadores, quer com as ofertas de emprego"	12.4
	"Se eu receber, muitas candidaturas em pouco espaço de tempo, posso fechar o recrutamento mais cedo, e neste caso a rapidez nas candidaturas conta"	
#2	"Eu não diria que têm mais sucesso"	12.2
	"Um <i>LinkedIn</i> bem feito e atualizado, pode ser muito útil, já um Facebook, com muita informação sobre a pessoa não é uma vantagem"	12.5
	"depende da rede de network que constroem"	12.6
#3	"Depende da rede social e da personalidade de cada pessoa"	12.5
#4	"Sim, porque é mais um meio de recrutamento"	12.3
	"É bastante fácil e acessível"	12.4
#5	"A construção de uma rede de contactos é importante e é uma mais valia para nós"	12.6
#6	"Acho que depende do tipo de oferta"	12.1
#7	"Acredito que sim, porque é cada vez mais notório as empresas adotarem esses meios para a divulgação de vagas de empregos"	12.4
#8	"Não necessariamente, mas tem de facto uma panóplia de ofertas de trabalho"	12.1 e 12.4

Na tabela 22 apresentamos a Análise de Conteúdo da Questão 12 da entrevista.

Tabela 22 - Análise de Conteúdo da Questão 12

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultado
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Utilizador com maior sucesso	Nível de Sucesso	12.1 Não é garantia	X					X		X	3	37,5%
		12.2 Não tem mais sucesso		X							1	12,5%
		12.3 Têm mais sucesso				X					1	12,5%
	Fator de Sucesso	12.4 Canal Rápido e Fácil	X			X			X	X	4	50,0%
		12.5 Depende da Rede		X	X						2	25,0%
		12.6 Construir rede network		X			X				2	25,0%

As respostas colocam em evidência vários aspetos, em primeiro lugar o acesso a várias ofertas de emprego e a facilidade em enviar uma candidatura, que é referido por 50% dos entrevistados. Por outro lado, revela que nem todas as redes sociais são vistas pelos empregadores da mesma forma, assim temos um perfil *LinkedIn* bem estruturado

como uma vantagem, mas a divulgação de muita informação em redes sociais como o Facebook como uma desvantagem, como é referido por 25% dos entrevistados. É também referido, por 25% dos entrevistados, a importância da construção de uma rede de contactos – network, mais do que uma quantidade de ‘amizades virtuais’.

Verificamos que 37.5% dos entrevistados referiu que possuir redes sociais não são por si só garantia para o sucesso na procura de emprego.

De referir ainda que as pessoas que estão conectadas ativamente às redes sociais recebem um maior volume de informação, o que permite o aumento da rapidez de informação e do ‘passa palavra’, mas também revelam o seu nível de sociabilidade, a sua aparência física e a sua personalidade.

Na questão seguinte procuramos saber se os recrutadores ainda utilizam outros meios de divulgação e/ou recrutamento.

Na tabela 23 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 13 da entrevista.

Tabela 23 - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Sim, há pouco tempo utilizei um método tradicional"	13.1
	"Porque era uma área muito técnica"	13.3
	"Tinha muita pressa"	13.4
#2	"Não"	13.2
#3	"Sim, utilizamos com frequência os anúncios no nosso site"	13.1
#4	"Os meios convencionais, como a base de dados da empresa, continua a ser um meio privilegiado"	13.1
#5	"Sim"	13.1
	"Os nossos parceiros propõem outras parcerias"	13.5
#6	"Sim"	13.1
	"Algumas situações carecem de mais atenção ou cuidado, e portanto, dependendo da recomendação"	13.3
#7	"Sim"	13.1
	"Esporadicamente, quando são pessoas do meu conhecimento"	13.6
#8	"Não"	13.2

Na tabela 24 apresentamos a Análise de Conteúdo da Questão 13 da entrevista.

Tabela 24 - Análise de Conteúdo da Questão 13

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultado
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Utilização de outros meios de recrutamento	Sim / Não	13.1 Sim, utiliza.	X		X	X	X	X	X		6	75,0%
		13.2 Não utiliza		X						X	2	25,0%
	Justificações para usar outros meios	13.3 Área técnica / Mais cuidado	X					X			2	25,0%
		13.4 Pressa	X								1	12,5%
		13.5 Propostas de colaboradores					X				1	12,5%
		13.6 Pessoas conhecidas							X		1	12,5%

Após a leitura da tabela 24 verificamos que dois (25%) recrutadores deixaram de utilizar outros meios de divulgação das ofertas de emprego. Sendo que, todos os outros revelam que com maior ou menor frequência continua a utilizar meios mais tradicionais, como a recomendação de terceiros, a base de dados da própria empresa, que pode sugerir a utilização de recrutamento interno, como promoções. E ainda, a utilização do site institucional para a divulgação das vagas.

Também podemos aferir que pelo facto de se tratar de um meio relativamente recente ainda possui potencialidades não exploradas, funcionando como complemento dos meios mais tradicionais, sendo encarado apenas como mais uma ferramenta e não a principal ferramenta.

A questão que colocamos a seguir teve como desiderato encontrar pistas para identificar ou caracterizar o processo de recrutamento *online*.

Na tabela 25 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 14 da entrevista.

**Tabela 25** - Matriz das Unidades de Contexto e de registo

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Penso que são as mesmas que se usam em qualquer processo de recrutamento"	14.1
#2	"As etapas do recrutamento não sofreram alterações"	14.1
#3	"Basicamente as mesmas etapas"	14.1
#4	"Primeiro a divulgação do anúncio, segue-se a receção e triagem das candidaturas. Depois o contacto com os candidatos que possuem o perfil pretendido"	14.1
#5	"As etapas são as mesmas"	14.1
#6	"As etapas são as mesmas"	14.1
#7	"è o básico do processo"	14.1
#8	"São os cinco básicos do processo de recrutamento"	14.1

Não foi realizada e apresentada a Matriz de Conteúdos para esta questão porque não existem diferenças no conteúdo das respostas dos entrevistados que o justifique.

A partir das respostas obtidas, que apresentamos no Apêndice B, é possível perceber que as etapas não sofreram alterações, com a utilização de recrutamento online. Isto significa que a primeira etapa é a identificação e/ou caracterização da vaga por preencher, onde são estruturadas as funções, remunerações, prémios/regalias, hierarquia, perfil da pessoa que vai ocupar o cargo, segue-se a estruturação do anúncio, com maior ou menor grau de informação, pesquisa nas redes sociais e/ou receção das candidaturas, triagem dos currículos e agendamento da entrevista, que pode ser presencial ou não.

A décima quinta questão procurou conhecer as percepções dos respondentes no que respeita a vantagens e desvantagens da utilização das redes sociais online para o recrutamento de pessoas.

Na tabela 26 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 15 da entrevista.

Tabela 26 - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 14

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Temos custos reduzidos"	15.1
	"Fase de recrutamento bastante mais rápida"	15.2
	"Não vejo desvantagens desde que a fase de seleção seja bem feita"	15.3
#2	"Em termos de custos é muito económico"	15.1
	"é mais rápido"	15.2
	"A qualidade dos candidatos permite fazer uma escolha segura"	15.4
	"A enorme quantidade de candidaturas, sem os requisitos"	15.5
#3	"A utilização da internet faz com que tudo seja rápido"	15.2
	"Mais barato"	15.1
	"A principal desvantagem é que se formos nós a entrar em contacto com um candidato estaremos a aumentar o poder negocial dele"	15.6
#4	"Quanto ao tempo é bastante rápido"	15.2
	"Custos praticamente não tem"	15.1
	"É possível receber candidaturas de pessoas mais jovens e ao mesmo tempo qualificadas"	15.4
#5	"A divulgação de vagas por preencher é sempre um processo rápido"	15.2
	"Relativamente económico"	15.1
	"Qualidade elevada"	15.4
#6	"Este tipo de recrutamento é bastante eficaz"	15.7
	"o tempo é encurtado"	15.2
	"os custos minimizados"	15.1
	"A qualidade fica dependente das condições colocadas no anúncio"	15.8
#7	"Para funções indiferenciadas é muito rápido, mas funções mais técnicas ou mais exigentes ao nível da experiência profissional é mais demorado, mas sempre menos do que processo mais tradicionais, como os anúncios em jornais, etc."	15.9
	"É um recrutamento prático"	15.10
	"Reduz os custos"	15.1
	"A qualidade penso que é pré-definida" na descrição do cargo pretendido"	15.7
#8	"Quanto as desvantagens, perde pontos quando é necessário analisar o candidato no terreno, ou seja, questões práticas"	15.9
	"É um recrutamento rápido"	15.2
	"Quase sem custos"	15.1
	"Qualidade pode depender da perspetiva do candidato"	15.9



Na tabela 27 apresentamos a Análise de Conteúdo da Questão 15 da entrevista.

Tabela 27 - Análise de Conteúdo da Questão 15

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultado
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Vantagens e Desvantagens deste tipo de Recrutamento	Vantagens	15.1 Custos Reduzidos	X	X	X	X	X	X	X	X	8	100,0%
		15.2 Recrutamento rápido	X	X	X	X	X	X		X	7	87,5%
		15.4 Boa qualidade		X		X	X				3	37,5%
		15.7 É eficaz						X	X		2	25,0%
		15.10 é prático							X		1	12,5%
	Desvantagens	15.3 Não há desvantagens	X								1	12,5%
		15.5 Enorme quantidade de candidaturas sem requisitos		X							1	12,5%
		15.6 Aumento do poder do candidato se a iniciativa for do empregador			X						1	12,5%
		15.8 Qualidade dependente do anúncio						X		X	2	25,0%
		15.9 Demorado em certas circunstâncias						X	X		2	25,0%

Como se pode constatar pela leitura da tabela, a maioria dos respondentes referem como principais vantagens os custos reduzidos (100%), a rapidez (87.5%), a qualidade elevada (37.5%), eficácia (25%) e a praticidade (12.5%). As poucas desvantagens apontadas revelam o volume elevado de candidaturas, o que dificulta a triagem dos CV's e a verificação da experiência profissional quando esta é requerida e de outras características divulgadas que carecem de verificação.

A questão seguinte prendeu-se com a necessidade de saber mais sobre o tempo que demora o e-recrutamento.

Na tabela 28 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 16 da entrevista.

Tabela 28 - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 16

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Desde que lanço o anúncio da vaga até ter um 'bom' lote de candidaturas, não mais de uma semana."	16.1
#2	"É muito rápido já cheguei a ter o anúncio apenas um dia e o número de candidatos era bastante superior ao esperado e ao desejado."	16.2
#3	"Este processo precisa ser melhorado, ou seja, ele ainda é a exceção e não a regra, mas certamente que será um pouco mais rápido do que o utilizado neste momento. "	16.4
#4	"As fases em que existe espera de respostas/comunicação são mais céleres" "Se for muito urgente pode ficar tudo pronto em 1 a 2 dias."	16.5 16.2
#5	"Normalmente em menos de uma semana estamos preparados para substituir um profissional de saúde por outro com a mesma qualidade ou até melhor."	16.1
#6	"Todo o processo desde a definição da vaga até às entrevistas diria que menos de uma semana."	16.1
#7	"O prazo normal seria de duas semanas, mas depende da urgência que a empresa tem em contratar. Por isso pode ser menos."	16.3
#8	"Uma semana."	16.1

Na tabela 29 apresentamos a Análise de Conteúdo da Questão 16 da entrevista.

Tabela 29 - Análise de Conteúdo da Questão 16

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultado
			1	2	3	4	5	6	7	8		
Duração de um processo de e-recrutamento	Utilizadores Frequentes	16.1 Uma semana	X				X	X		X	4	50,0%
		16.2 Ente 1 a 2 dias		X		X					2	25,0%
		16.3 Duas semanas							X		1	12,5%
		16.5 Mais rápido				X					1	12,5%
	Utilizadores esporádicos	16.4 Mais rápido			X						1	12,5%

De acordo com as respostas apresentadas anteriormente podemos afirmar que é um processo relativamente rápido, podendo demorar apenas um ou dois dias, tal como foi referido por 25% dos entrevistados, como uma semana como respondeu a maioria dos entrevistados (50%). Apenas um dos entrevistados referiu que o processo poderia ficar completo em duas semanas (12.5% dos entrevistados).

A última questão colocada teve como objetivo aferir o grau de sucesso deste tipo de recrutamento, pois não faz sentido utilizar uma ferramenta que apresente níveis de sucesso baixos.

Na tabela 30 encontramos a matriz das unidades de contexto e de registo da Questão 17 da entrevista.

Tabela 30 - Matriz das Unidades de Contexto e de Registo da Questão 17

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	"Este é um ano <sup>1</sup> bastante atípico... dada a situação de pandemia, está tudo parado	17.1
	"Conseguimos preencher sempre as vagas, colocando anúncios na rede social mais apropriada de acordo com os cargos a preencher"	17.2
#2	"A utilização das redes sociais foi suficiente para todas as ofertas de emprego que fizemos no último ano"	17.2
#3	"Não foram feitos recrutamentos este ano"	17.1
	"Nos anos anteriores foram sempre poucos"	17.2
#4	"Num ano com pouca mobilidade"	17.1
	"Diria que a percentagem foi de quase 100%"	17.2
#5	"Este ano não tivemos alterações no quadro"	17.1
	"No ano passado o preenchimento das vagas através de anúncios foi mais ou menos 50%"	17.4
#6	"Este não é um ano típico"	17.1
	O sucesso é elevado"	17.2
#7	"Dado a situação pandémica, este ano reduzimos o número de contratações."	17.1
	"Com esta realidade verso ao ano anterior 25% foi o grau de sucesso"	17.3
#8	"De um modo geral considero 55%"	17.4
	"Mesmo com a situação atual que o mercado atravessa"	17.1

<sup>1</sup> Este ano corresponde a 2020, enquanto a expressão ano passado refere-se a 2019.

Na tabela 31 apresentamos a Análise de Conteúdo da Questão 17 da entrevista.

**Tabela 31** - Análise de Conteúdo da Questão 17

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados								Unidades de Enumeração	Resultado	
			1	2	3	4	5	6	7	8			
Taxa de Sucesso	Situação atual	17.1 Restrições devido à pandemia	X		X	X	X	X	X	X		7	87,5%
	Nível de sucesso	17.2 Sucesso elevado	X	X	X	X		X				5	62,5%
		17.3 Sucesso baixo							X			1	12,5%
		17.4 Sucesso médio					X			X		2	25,0%

A maioria dos respondentes começou por referir que 2020 não pode ser considerado um ano normal, isto é, típico, o que se justifica pela situação pandémica provocada pelo Covid-19, isto mesmo foi referido por 97.5% dos entrevistados. Sendo que algumas empresas tiveram que se adaptar à nova realidade, com aumento ou criação de trabalho virtual, algumas não puderam ter os estabelecimentos abertos nos horários habituais ou simplesmente não puderam estar abertas ao público. Tudo isso gerou uma contração económica que teve repercussões na criação de novos postos de trabalho e na própria mobilidade da população ativa.

Assim temos 62.5% de respostas que revelam sucesso, outras que mostram que a taxa de sucesso é relativamente baixa, não sendo possível imputar ao próprio e-recrutamento o pouco sucesso.

## 5. CONCLUSÕES-E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo pretende-se responder à questão principal e às questões derivadas da investigação que apresentamos na introdução bem como sobre o atingimento dos objetivos propostos para esta investigação, seguindo-se as limitações encontradas e sugestões para futuras investigações.

No que concerne à primeira questão derivada, “O que significa o recrutamento de pessoas, que métodos de recrutamento existem?”, no Capítulo 2, apresentamos diversas definições de recrutamento e os métodos de recrutamento. Entre as quais destacamos a definição que foi citada em Gomes *et al.* (2017, p. 3) “em que o recrutamento é um processo que procura identificar os candidatos qualificados com vista a suprir a necessidade de preenchimento de uma vaga dentro de uma organização”. Quanto aos métodos de recrutamento utilizados, identificamos e exploramos os três tipos: interno, externo e misto.

A segunda questão colocada procurou saber de que modo as empresas têm utilizado as novas tecnologias de informação no recrutamento dos seus colaboradores. De acordo com as respostas obtidas concluiu-se que a utilização deste meio de divulgação ,e recrutamento é uma prática recente, com potencialidades crescentes e não totalmente aproveitada, sendo ainda recorrente a utilização de outros meios para o recrutamento. Constatamos que 100% dos entrevistados recorrem a estes meios para divulgar as vagas, mas ainda utilizam outros meios mais tradicionais.

A terceira questão colocada procurou identificar as motivações para a utilização das redes sociais no recrutamento de pessoas. As principais motivações são o facto de ser grátis e rápido, que é apontado por mais do que 50% dos entrevistados. Outra motivação apontada por 25% dos entrevistados é o facto das redes sociais serem um meio de comunicação bastante utilizado e, o facto de aumentar o volume das candidaturas.

A quarta questão de investigação que colocamos diz respeito às características de quem utiliza as redes sociais para procurar emprego. De acordo com os resultados obtidos, 100% dos entrevistados revela que os candidatos são jovens. 75% aponta para o facto de serem de ambos os géneros e 25% serem do género feminino. Em relação às habilitações/qualificações verificamos que 37.5% dos entrevistados referem que estas são variadas, enquanto 50% aponta para habilitações elevadas e 12.5% referem que os

candidatos têm poucas habilitações. Também 12.5% dos entrevistados referiu que a maior parte dos candidatos à sua organização possui experiência profissional relevante.

Na quinta questão de investigação procuramos saber quais são as vantagens e as desvantagens da utilização das redes sociais para o recrutamento de pessoas. Quanto às vantagens verificamos que 100% dos entrevistados revelou que os custos eram reduzidos, 87.5% que o recrutamento era bastante rápido, 37.5% que era possível fazer um recrutamento com boa qualidade, 25% revelou que o recrutamento é eficaz e 12.5% que é prático. Em relação às desvantagens encontramos que a qualidade ficava dependente da própria qualidade e informação colocada no anúncio e que em certas circunstâncias poderia ser um procedimento demorado, ambas com 25%.

As respostas apontaram como vantagem a rapidez, os custos reduzidos e a facilidade de utilização, quer por parte de recrutadores como por parte de quem procura um novo emprego. Alguns entrevistados apontaram o aumento da qualidade e da quantidade de respostas/candidaturas, embora a quantidade também possa ser vista como um obstáculo, pois dificulta o processo de triagem na medida em que o torna mais demorado, sendo esta a principal desvantagem apontada.

Na sexta questão de investigação procuramos saber se o recrutamento através das redes sociais veio substituir outras formas de recrutamento obtivemos respostas inconclusivas, na medida em que todos afirmam utilizar as redes sociais no seu processo de recrutamento, ao mesmo tempo que a maioria (75%) continua a utilizar processos mais tradicionais como a recomendação de terceiros ou de outros colaboradores da instituição. Por outro lado, foram poucos os entrevistados que afirmaram ter 100% de sucesso na utilização deste tipo de recrutamento.

A Sétima questão de investigação que colocamos procurou identificar os motivos para não recorrer às redes sociais online para o recrutamento dos seus colaboradores. Algumas respostas obtidas apontam para a necessidade de recrutamento imediato e para a necessidade obter candidaturas de confiança, que só é possível pela recomendação de terceiros. Neste sentido podemos concluir que o recrutamento com utilização das redes sociais não substitui outras formas de recrutamento consideradas mais tradicionais, mas podem funcionar como complemento e estará sempre associada ao processo de seleção.

Alguns entrevistados referiram a importância de um perfil bem estruturado e o mais completo possível no *LinkedIn*, que poderá funcionar como elemento atrativo, mas a utilização excessiva, isto é, com muita exposição nas redes sociais seria vista como um elemento repulsivo, na medida em que pode prejudicar a imagem do próprio e até da instituição com a qual colabora.

Quanto às características de quem utiliza as redes sociais *online* para a procura de um novo posto de trabalho, que constitui a quinta questão de investigação, através da resposta chegamos à conclusão de que são na maioria jovens, até aos 40 anos, de ambos os géneros e com as mais variadas habilitações académicas, sendo que podemos afirmar que não existe, ainda, um perfil bem definido sobre os utilizadores das redes sociais *online* para a candidatura a um emprego.

Uma outra conclusão diz respeito à diferença que encontramos entre as atividades económicas 'serviços' em relação às demais, sendo que as primeiras se mostraram mais reticentes na utilização das redes sociais para o recrutamento, uma vez que a sua atividade exigia um maior cuidado no recrutamento e conseqüentemente na seleção de colaboradores.

No que respeita à questão de partida 'De que forma as novas tecnologias influenciam os modelos de recrutamento de pessoas?' podemos afirmar que as novas tecnologias têm vindo paulatinamente a alterar a forma como é feito o recrutamento das pessoas, mas apenas na forma como a informação sobre a nova vaga é colocada, uma vez que as etapas do recrutamento permanecem as mesmas. Aos poucos, verifica-se que o número de empresas que complementa os meios tradicionais com as novas formas de comunicar, que utilizam as redes sociais online, é crescente.

Por fim, podemos afirmar que os objetivos a que nos propusemos no início desta investigação foram cumpridos, sendo que apresentamos os processos de recrutamento no Capítulo 2 desta investigação, mostramos de que forma as redes sociais são utilizadas no Recrutamento e ainda descortinamos as vantagens e os riscos na utilização das redes sociais, quer por parte dos contratantes, quer por parte das pessoas que procuram emprego. Foi ainda possível caracterizar as pessoas que utilizam estas redes para procurar emprego.

## **5.1. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

A principal limitação que podemos apontar diz respeito à falta de resposta por parte das empresas e dos seus gestores de recursos humanos, o que dificultou a obtenção de informação e impossibilitou a comparação entre a mesma área de atividade económica.

Por outro lado, os entrevistados mostraram-se sempre limitados no tempo, o que impossibilitou uma entrevista mais profunda. Encontramos alguma reticência na revelação de dados concretos.

## **5.2. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Para uma futura investigação sugerimos a utilização de um método quantitativo, com aplicação de um inquérito online a uma amostra representativa do tecido empresarial de uma certa região, de forma a obter informações e dados mais concretos no que respeita à utilização das redes sociais pelas empresas de vários setores de atividade económica, com o objetivo de tirar conclusões mais generalizáveis.

Uma outra sugestão consiste na utilização de um método quantitativo aplicado a uma amostra aleatória de empresas de recrutamento em Portugal, que fornecesse uma visão da tendência nacional.

Como terceira deixamos a hipótese de investigar o outro lado, isto é, as pessoas que foram contratadas num certo horizonte temporal, para perceber se a sua seleção se deu em consequência de um e-recrutamento ou não, embora consideremos esta pista de investigação mais demorada e com maior dificuldade na obtenção de informação.

Por fim sugerimos a realização de um estudo experimental em parceria com uma empresa que recorresse a ambos os tipos de recrutamento (tradicional e via redes sociais), recrutar duas pessoas (uma via redes sociais e outra através dos métodos tradicionais) dentro do mesmo período de tempo e comparar resultados, tais como: o número de candidatos, a qualidade dos candidatos, desempenho na empresa (adaptação, produtividade, turnover, ...). Pois pode ser bastante eficaz para comparar os dois métodos, perceber pontos fortes e fracos e pode também ser útil para a empresa porque fica a saber que pelo menos para funções com aquelas determinadas características qual o método de recrutamento é tendencialmente mais eficaz.



## REFERÊNCIAS

- Almeri, T., Martins, K., & Paula, D. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *ECCOM*, 4(8), pp. 78-83.
- Araújo, G. (2012). A influência das redes sociais nos processos de recrutamento das empresas. *Congresso Nacional Universidade, EAD e Software Livre. Anais*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, A. (2012). *Administração de Recursos Humanos* (2.<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Cassiano, C., Lima, L., & Zuppani, T. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), pp. 52-67.
- Cerro, S., Rodríguez, C., Vidal, M., Escabrós, M., & Oberst, U. (2017). Interpersonal perception of LinkedIn profiles and employability. *Almoa*, 35(2), pp. 13-22.
- Chiavenato, I. (1994). *Teoria Geral da Administração* (Vol. 2). São Paulo: Makron Books.
- Correia, I. (2014). *O Trabalho Temporário - Processos de Recrutamento e Seleção (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISEG.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Silabo.
- DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor*, pp. 1-11. doi:10.15185/izawol.237.v2
- Estevam, C., & Molteni, A. (2018). Recrutamento e Seleção: Visão Estratégica para o Sucesso Organizacional. *Revista Terceiro Setor & Gestão*, 12(1), pp. 34-48.
- Eva, T. (2018). Recruitment and Selection Strategies and Practices in the Private Sector Commercial Banks of Bangladesh: Evidences from Human Resources Practitioners. *European Business & Management*, 4(1), pp. 28-38.
- Ferreira, P. (2014). *Atração e Seleção de Talentos*. Rio de Janeiro: LTC.

- Ghazzawi, K., & Accoume, A. (2014). Critical success factors of the e-recruitment system. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), pp. 159-170.
- Gomes, A. (2011). *Recrutamento nas Redes Sociais (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISEG.
- Gomes, M., Reis, R., & Centurión, W. (2017). Recrutamento e Seleção Estratégicos: Processos Tradicionais e a Influência das Mídias Sociais. *1º Gongenti: Congresso de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação* (pp. 1-12). Brasil: UNIT.
- Hedenus, A., Backman, C., & Hakansson, P. (2019). Whom do you know? Recruiters' motives for assessing jobseekers' online networks. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1-25.
- Henderson, A., & Bowley, R. (2010). Authentic dialogue? The role of "friendship" in a social media recruitment campaign. *Journal of Communication Management*, 14(3), pp. 237-257.
- Hosain, M., & Liu, P. (2020). The Role of Social Media on Talent Search and Acquisition: Evidence from Contemporary Literature. *Journal of Intercultural Management*, 12(1), pp. 92-137.
- Kluemper, D., & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), pp. 567-580.
- Knapik, J. (2011). *Gestão de Pessoas e Talentos* (3.ª ed.). Curitiba: Ibpex.
- Kumar, S., & Gupta, A. (2014). A Study on Recruitment & Selection Process With Reference. *International Journal of Research*, 1, pp. 1661-1666.
- Lacombe, F. (2011). *Recursos Humanos - Princípios e Tendências* (2.ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Leite, C., Santos, G. V., Oliveira, M., & Nascimento-Junior, A. (2018). O uso do Facebook nos processos de recrutamento. *Revista Espaço Acadêmico*, 5(10), pp. 21-38.

- Lemes, A., & Weschenfelder, G. (2015). A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Revista de Negócios de Cesuca*, pp. 19-39.
- Machado, P., Porto-Martins, P., Negrelli, T., & Almeida, L. (2018). Atuação do Psicólogo no recrutamento e na seleção de pessoas sob a ótica da Análise do Comportamento. *Psicologia Argumento*, 36(91), pp. 16-30.
- Marques, B. (2016). *Recrutamento e Seleção na TAP Portugal (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISEG.
- Martins, R., & Brito, H. (2020). recrutamento e Seleção: Uma Análise do Lainhamento Estratégico de uma Empresa do Segmento de Saúde. *Conhecimento Interativo*, 14(1), pp. 124-137.
- Martins, S. (2018). *Recrutamento online e redes sociais no recrutamento: Um estudo exploratório em empresas portuguesas (Dissertação de Mestrado)*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Matosinhos, H. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos (Dissertação de Mestrado)*. Porto: FEP - Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- McFarland, L., & Ployhart, R. (2015). Social Media: A Contextual Framework to Guide Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), pp. 1653-1677.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), pp. 31-49.
- Mendes, C. (2015). *Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos (Dissertação de Mestrado)*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Moreira, B. (2017). *Construção de Matriz de referência para Auditoria ao Processo de Recrutamento e Seleção (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISEG.
- Neto, A., Bandeira, P., & Macêdo, M. (2020). Novas Ferramentas para encontrar Talendos: Recrutamento e Seleção On-Line. *Id on Line - Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, pp. 964-974.

- Neto, R., Dias, G., Ramos, A., Martins, I., & Neto, M. (2015). Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), pp. 313-346.
- Nilsson, S., & Elstrom, P. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 26-45.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Criar modelos de negócios*. Lisboa: Dom Quixote.
- Reem, A. (2013). The talent bait: attracting and retaining talent within your organization. *International Conference on Management and Industrial Engineering*, (pp. 348-355).
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Silabo.
- Roth, P., Bobko, P., Van Iddekinge, C., & Thatcher, J. (2016). Social Media in Employee-Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory. *Journal of management*, 42, pp. 269-298.
- Russo, A. (2019). *Recrutamento e Seleção - O caso da Altran Portugal (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISEG.
- Santos, E., & Quintanilha, B. (2018). Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um estudo de caso em um hotel de Cachoeira Paulista. *Revista Ciência Contemporânea*, 3(1), pp. 165-185.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para a Elaboração, escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Savino, D. (2016). Assessing the Effectiveness of Outsourcing Human Resources Recruiting. *American Journal of Management*, 16(2), pp. 17-22.
- Shafique, O. (2012). Recruiting in the 21th Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(2), pp. 887-901.
- Silva, A., & Albuquerque, J. (2019). As redes sociais como ferramenta de recrutamento. *Business Journal*, 1(1), pp. 18-35.

- Silva, J., & Barreto, L. (2019). O Uso da Tecnologia no Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um Estudo no Setor Hoteleiro. *PODIUM Sport, Leisure Anda Tourism Review*, 8(2), pp. 192-210.
- Silva, R. (2016). *O Recrutamento e Seleção de Pessoas na Área das Tecnologias de Informação (Dissertação de Mestrado)*. Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Soares, C. (2014). *Recrutamento e Seleção na Caixa Geral de Depósitos (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISEG.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (8.ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Souza, G., Rosado, M., Silva, A., Martins, B., & Rodrigues, M. (2018). Recrutamento e Seleção de Pessoal como Estratégia de Sucesso Empresarial; Um Estudo de Caso. *Revista Científica Univiçosa*, 10(1), pp. 591-598.
- Stone, D., Deadrick, D., Lucaszewski, K., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), pp. 216-231.
- Tavares, M. (2017). *E-Recruitment\_ a perceção da geração Y sobre os comportamentos no Facebook e LinkedIn*. Lisboa: Universidade Europeia.
- Vieira, M. (2010). *Impacto das novas tecnologias no recrutamento nas empresas especializadas de recrutamento e seleção (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISCTE.
- Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of social networking sites for recruiting and selecting in the hiring process. *International Business research*, 12(3), pp. 66-78.
- Yokohama, M. (2016). Como os Sites de Redes Sociais estão mudando a relação empregado-empregador e quais os próximos desafios para os Recursos Humanos? *REGE - Revista de Gestão*, 23.
- Zubielqui, C., Fryges, H., & Jomes, J. (2017). Social media, open innovation & HRM: Implication for performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 8(3), pp. 1-14.



## **APÊNDICES**

---





## **LISTA DE APÊNDICES**

**Apêndice A** - Guião da entrevista.

**Apêndice B** - Entrevistas



**APÊNDICE A**

---

Guião da entrevista



**Guião de Entrevista - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.**

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema 'Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_ Hora de início \_\_\_\_\_ Hora de Fim \_\_\_\_\_

**PARTE I – Questões Sociodemográficas**

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual?

\_\_\_\_\_

5. Setor de Atividade Económica da empresa: \_\_\_\_\_

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 4 e 10 anos  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  Entre 21 e 50 pessoas  Mais de 50 pessoas

## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego?
9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?
10. Acredita que as redes sociais facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?
11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação, ...)
12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?
13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?
14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?
15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?
16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?
17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

---

**APÊNDICE B**  
Entrevistas





**Guião de Entrevista - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.**

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista 1 Data 2.12.2020 Hora de início 10h15m Hora de Fim 11h10m

**PARTE I – Questões Sociodemográficas**

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual?

\_\_\_\_\_

5. Setor de Atividade Económica da empresa: Hotelaria

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 4 e 10 anos  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  Entre 21 e 50 pessoas  Mais de 50 pessoas

## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego?

R: Mais ou menos 7 anos, desde que vim para o Hotel.

9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?

R: Em primeiro lugar trata-se de um meio completamente grátis. Em segundo lugar trata-se de um meio que tem ganho cada vez mais adeptos, dado que as redes sociais hoje são um dos principais meios de comunicação, onde há partilha de muita informação a toda a hora.

10. Acredita que as redes sociais online facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?

R: Obviamente, primeiro porque é relativamente barato, para além do pagamento da eletricidade e da internet, não tem outros custos diretamente associados. É de acesso universal, qualquer pessoa pode aceder, desde que cumpra os requisitos de idade mínima. Por outro lado, divulga a informação de vagas a preencher e disponibiliza informação sobre os candidatos.

11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação,...)

R: Quanto à idade, têm na sua maioria entre os 25 a 35 anos. Tanto Homens como Mulheres. Quanto à formação é um pouco de tudo.

12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?

R: Não sei se tem mais êxito ou não, mas é certo que possui um contacto mais rápido e mais direto quer com os empregadores, quer com as ofertas de emprego, o que pode fazer toda a diferença. Repare, se eu receber, muitas candidaturas em pouco espaço de tempo, posso fechar o recrutamento mais cedo, e neste caso a rapidez nas candidaturas conta.

13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?

R: Sim, há pouco tempo utilizei um método mais tradicional para preencher uma vaga, porque era uma área muito técnica, tinha muita pressa e fiz um convite direto, com base numa recomendação.

14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?

R: Penso que são as mesmas que se usam em qualquer processo de recrutamento, como a definição das características do cargo e do perfil de quem o vai ocupar, a divulgação do anúncio, a receção e triagem das candidaturas, seguindo-se o contacto direto com os candidatos que apresentam o perfil mais próximo do pretendido.

15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?

R: Como vantagens eu diria que temos custos reduzidos e uma fase de recrutamento bastante mais rápida. Não vejo desvantagens desde que a fase de seleção seja bem feita.

16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?

R: Desde que lanço o anúncio da vaga até ter um 'bom' lote de candidaturas, não mais de uma semana.

17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

R: Este é um ano bastante atípico... dada a situação de pandemia, está tudo parado. Mas em relação, por exemplo, ao ano 2019, conseguimos preencher sempre as vagas, colocando os anúncios na rede social mais apropriada de acordo com os cargos a preencher. Posso dizer-lhe que não coloco todos os anúncios no Facebook, nem todos no LinkedIn, faço-o de acordo com o perfil que procuro.

**Guião de Entrevista - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.**

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema 'Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista 2 Data 2.12.2020 Hora de início 12h20m Hora de Fim 12h50m

**PARTE I – Questões Sociodemográficas**

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual?

\_\_\_\_\_

5. Setor de Atividade Económica da empresa: Comércio

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 4 e 10 anos  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  Entre 21 e 50 pessoas  Mais de 50 pessoas

## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego?

R: Desde 2010, que foi o ano em que comecei a trabalhar nesta área.

9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?

R: Hoje em dia quase todas as pessoas utilizam as redes sociais, seja para se manter informadas ou para manter os outros informados sobre o que fazem. É um meio bastante rápido para divulgação de informação, nomeadamente das ofertas de emprego, sendo que se consegue rapidamente muitas partilhas, o que facilita a divulgação. Por outro lado são gratuitas, o que é um fator a ter em consideração.

10. Acredita que as redes sociais facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?

R: Sem dúvida, é tudo muito imediato, pois a informação anda a uma velocidade enorme e qualquer informação, para o bem e para o mal, espalha-se muito depressa. Essa é precisamente um dos motivos pelo qual usamos as redes sociais na divulgação das vagas.

11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação,...)

R: Tenho tido menos trabalho nesta área, os funcionários temos registado menos saídas e portanto menor necessidade de preenchimento de vaga. As pessoas estão a tentar manter o emprego que têm. Em relação ao ano passado, os candidatos eram mais do género feminino, entre os 18 e os 40 anos, com pouca formação académica.

12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?

R: Eu não diria que têm mais sucesso, porque muitas pessoas não tem a noção do que colocam nas redes sociais. E também depende da rede social que estamos a falar. Um LinkedIn bem feito, organizado e atualizado pode ser muito útil, já um Facebook, com muita informação sobre a pessoa não é uma vantagem. Também depende da rede de network que constroem.

13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?

R: Não, já não coloco anúncios em jornais por exemplo.

14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?

R: As etapas do recrutamento não sofreram alterações, isto quer dizer que apenas a forma como se divulga e se recebe as candidaturas passou a ser digital. Neste sentido, utilizo as etapas tradicionais, perante uma necessidade de contratar para uma vaga que ficou livre, verifico novamente o perfil e requisitos, lanço o anúncio o mais completo possível e depois espera-se que surta efeito, isto é, que comece a haver candidaturas.

15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?

R: Em termos de custos é muito económico, é muito rápido, e na maior parte dos casos a qualidade dos candidatos permite fazer uma escolha segura. Como desvantagem só aponto a enorme quantidade de candidaturas, sem os requisitos pedidos, isto é, pessoas que enviam os CV mesmo sem perceber muito bem qual é o cargo para preencher, sem a experiência necessária, também acontece.

16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?

R: É muito rápido já cheguei a ter o anúncio apenas um dia e o número de candidatos era bastante superior ao esperado e ao desejado.

17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

R: A utilização das redes sociais foi suficiente para todas as ofertas de emprego que fizemos no último ano.

**Guião de Entrevista** - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema 'Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista 3 Data 3.12.2020 Hora de início 09h20m Hora de Fim 10h00m

### PARTE I – Questões Sociodemográficas

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual?

\_\_\_\_\_

5. Setor de Atividade Económica da empresa: Serviços área de Contabilidade e Fiscalidade

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 4 e 10 anos  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  Entre 21 e 50 pessoas  Mais de 50 pessoas

## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego?

R: Aqui na empresa começamos por colocar a vaga no site da empresa e nos sites de emprego. Depois é feita a triagem e a seleção dos CV's para uma primeira entrevista e normalmente segue-se uma segunda entrevista.

O recurso às redes sociais acontece de forma esporádica e diria que à cerca de 2 anos.

9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?

R: Como lhe disse raramente utilizamos, acho que é necessário fazer melhorias no nosso processo, antes de o poder usar em pleno.

No entanto, penso que a utilização do LinkedIn poderia trazer um melhor enquadramento em vários parâmetros como: rapidez, perfil pretendido, zona geográfica, experiência, etc.

10. Acredita que as redes sociais facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?

R: Sim, ao mesmo tempo que tudo é muito rápido, também há muita exposição.

11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação,...)

R: Quanto utilizamos as redes, nomeadamente o LinkedIn, verificamos que são pessoas mais jovens, de ambos os géneros, mas com experiência profissional, referem os projetos em que trabalharam e as suas habilitações normalmente são elevadas.

12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?

R: Depende da rede sociais e da personalidade de cada pessoa.

13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?

R: Sim, utilizamos com maior frequência os anúncios no nosso site e esperamos as respostas para iniciar a triagem.

14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?

R: Basicamente as mesmas etapas, depois de selecionar os CV's passo para a fase da entrevista pessoal, onde procuro averiguar a veracidade dos CV's e das informações



que estão online no perfil dos candidatos. Numa segunda entrevista asseguro-me que o candidato possui a motivação e a capacidade técnica para integrar a equipa.

15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?

R: A utilização da internet faz com que tudo seja mais rápido e mais barato. Por exemplo não precisamos de ter um prazo alargado para a candidaturas, pois o CV's não vem pelo correio tradicional.

A principal desvantagem é que se formos nós a entrar em contacto com um candidato estaremos a aumentar o poder negocial dele.

16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?

R: Este processo precisa ser melhorado, ou seja, ele ainda é a exceção e não a regra, mas certamente que será um pouco mais rápido do que o utilizado neste momento. No entanto há etapas das quais não se prescinde, pois é necessário saber quem se coloca a trabalhar connosco... são na sua maioria dados confidenciais, temos que proteger os clientes. Não é como ir trabalhar para um restaurante.

17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

R: Não foram feitos recrutamentos este ano. Nos anos anteriores foram sempre poucos.

**Guião de Entrevista - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.**

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema 'Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista 4 Data 10.12.2020 Hora de início 16h15 Hora de Fim 16h40m

**PARTE I – Questões Sociodemográficas**

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual?

\_\_\_\_\_

5. Setor de Atividade Económica da empresa: Indústria alimentar

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 4 e 10 anos  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  Entre 21 e 50 pessoas  Mais de 50 pessoas

## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais online para publicitar oportunidades de emprego?

R: Desde 2007.

9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?

R: É uma forma bastante acessível para a obtenção das candidaturas, é barato, rápido e fácil.

10. Acredita que as redes sociais facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?

R: As redes sociais promovem a rapidez e a interação entre as pessoas, mas também entre as empresas e as pessoas e vice-versa.

11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação,...)

R: A maior parte dos candidatos que nos chegam a partir das redes sociais têm entre 16 e os 40 anos, de ambos os sexos e cada vez com maiores habilitações.

12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?

R: Sim, porque é mais um meio de recrutamento e é bastante fácil e acessível.

13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?

R: Os meios mais convencionais, como a base de dados da empresa, que continua a ser um meio privilegiado.

14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?

R: Primeiro a divulgação do anúncio, segue-se a receção e triagem das candidaturas. Depois o contacto com os candidatos que aparentemente possuem o perfil pretendido, que tanto pode ser feito por telefone, como por e-mail. Segue-se o agendamento das entrevistas presenciais.

15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?

R: Quanto ao tempo é bastante rápido, custos praticamente não tem, quanto à qualidade é possível receber candidaturas de pessoas mais jovens e ao mesmo tempo qualificadas.

16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?

R: As fases em que existe espera de respostas/comunicação são mais céleres. As restantes demoram sempre um pouco e isso não foi alterado. Se for muito urgente pode ficar tudo pronto em 1 a 2 dias.

17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

R: Num ano com pouca mobilidade ... diria que a percentagem foi de quase 100%.

**Guião de Entrevista - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.**

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema 'Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista 5 Data 14.12.2020 Hora de início 10h05m Hora de Fim 10h38m

**PARTE I – Questões Sociodemográficas**

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual?

\_\_\_\_\_

5. Setor de Atividade Económica da empresa: Clínica Médica

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 4 e 10 anos  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  Entre 21 e 50 pessoas  Mais de 50 pessoas

## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego?

R: Desde 2018.

9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?

R: Bom... não se tratam de verdadeiras ofertas de emprego, mas de parcerias com os nossos médicos, psicólogos, terapeutas.

Quando uma sala fica vaga, colocamos um anúncio no site para uma maior probabilidade de divulgação. O objetivo é ter todas as salas ocupadas, o maior tempo possível, com as devidas condições de higienização, etc.

10. Acredita que as redes sociais facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?

R: Acho que sim, facilitam e cada vez mais é necessário estar em constante interação, seja com clientes, com os profissionais de saúde. A comunicação, a respeitabilidade, a segurança são as chaves para o sucesso.

11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação,...)

R: Não são verdadeiros recrutamentos... mas as pessoas que enviam CV's ou que respondem aos anúncios, são bastante qualificadas, mais do género feminino e abaixo dos 40 anos.

12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?

R: A construção de uma rede de contactos é importante e é uma mais valia para nós. Torna a parceria mais interessante... mas tudo tem a ver com a forma como a pessoa se apresenta. Ou seja, pode ser um bom dentista ou um com fisioterapeuta, mas se utiliza as redes sociais de uma forma vulgar não acho que tenha interesse.

13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?

R: Sim... por vezes são os nossos parceiros que propõem outras parcerias.

14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?

R: As etapas são sempre as mesmas, a intenção é conhecer o candidato e portanto não se saltam passos, ainda por cima, quando está em causa a credibilidade do nosso espaço e a saúde dos clientes.

15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?

R: A divulgação de vagas por preencher é sempre um processo rápido, relativamente económico e a qualidade será elevada. Como lhe disse não é um processo de recrutamento, mas de encontrar as parcerias certas de forma a manter o bom nome e a qualidade dos serviços prestados.

16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?

R: Normalmente em menos de uma semana estamos preparados para substituir um profissional de saúde por outro com a mesma qualidade ou até melhor.

17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

R: Este ano não tivemos alterações no quadro, apenas algumas valências estiveram fechadas durante o confinamento. No ano passado o preenchimento das vagas através de anúncios foi mais ou menos 50%.

## **Guião de Entrevista - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.**

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema 'Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista 6 Data 15.12.2020 Hora de início 9h00m Hora de Fim 9h35m

### **PARTE I – Questões Sociodemográficas**

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual?

\_\_\_\_\_

5. Setor de Atividade Económica da empresa: Comércio

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  Entre 4 e 10 anos  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  Entre 21 e 50 pessoas  Mais de 50 pessoas



## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego?

R: Cerca de 15 anos.

9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?

R: É um meio muito prático, o volume de candidaturas é elevado, logo aumenta a possibilidade de encontrar vários candidatos com o perfil procurado. Portanto, conseguimos melhores resultados logo à primeira.

10. Acredita que as redes sociais facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?

R: Facilita muito. Habitualmente coloco um anúncio bem completo, pois acredito que desta forma os candidatos podem analisar as propostas e responder se estiverem realmente interessados. Mas também há maior quantidade de candidaturas.

11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação,...)

R: Normalmente são jovens com menos de 30 anos, tanto masculinos como femininos e com todo o tipo de habilitações.

12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?

R: Acho que depende do tipo de oferta.

13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?

R: Sim, algumas situações carecem de mais atenção ou cuidado e, portanto, dependo da recomendação.

14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?

R: As etapas são as mesmas em qualquer recrutamento: definição da vaga, caracterização do perfil pretendido, construção do anúncio, receção das candidaturas e escolha dos CV's para entrevista pessoal.

15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?

R: Este tipo de recrutamento é bastante eficaz, o tempo é encurtado, os custos minimizados e a qualidade fica dependente das condições colocadas no anúncio. Para funções indiferenciadas é muito rápido, mas funções mais técnicas ou mais exigentes ao nível da experiência profissional é mais demorado, mas sempre menos do que processo mais tradicionais, como os anúncios em jornais, etc.

16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?

R: Todo o processo desde a definição da vaga até às entrevistas diria que menos de uma semana.

17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

R: Este não é um ano típico, no entanto não tem havido falta de candidatos, pois algumas áreas de atividade têm estado mais paradas e as pessoas precisam trabalhar para sustentar a família. As habilitações académicas até são superiores ao exigido. O sucesso é elevado.

## **Guião de Entrevista - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.**

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema 'Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista 7 Data 16.12.2020 Hora de início 19h00m Hora de Fim 19h26m

### **PARTE I – Questões Sociodemográficas**

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual? [Marketing](#)

Setor de Atividade Económica da empresa: [Retailho](#)

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  [Entre 1 e 3 anos](#)  Entre 4 e 10 anos  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  [Entre 21 e 50 pessoas](#)  Mais de 50 pessoas

## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego?

R: A própria empresa já dava o uso das redes sociais para novas oportunidades de trabalho, logo, desde que me foi atribuída o cargo de “apoio” a Recursos Humanos a 2 atrás, foi a partir dessa data.

9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?

R: Para mim são um conjunto de fatores que justificam a divulgação das ofertas de emprego nas redes sociais, entre elas, destacam-se a redução do tempo, os custos, a diversidade de candidatos que se possa angariar numa só plataforma e com muita rapidez.

10. Acredita que as redes sociais facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?

R: Acredito sim, aliás, eu costumo dizer que as redes sociais vieram descomplicar o nosso dia-a-dia, permite uma aproximação direta mesmo a distância quer seja profissional ou pessoal. No contexto de empregabilidade as redes sociais são fontes de oportunidades.

11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação,...)

R: Na sua grande maioria são jovens de ambos os sexos, com idade até aos 28 anos que por norma estão a concluir a licenciatura ou mestrado e tem interesse num part-time.

12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?

R: Acredito que sim, porque é cada vez mais notório as empresas adotarem esses meios para a divulgação de vagas de empregos, logo o candidato sem grandes objeções tem acesso a variadíssimas propostas de trabalho apenas por um clique.

13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?

R: sim, esporadicamente, quando são pessoas do meu conhecimento.

14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?

R: É o básico do processo, criar a vaga de emprego, caracterizar o perfil do candidato, fazer a triagem do curriculum, a entrevista prévia, seleção dos candidatos e a entrevista final.

15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?

R: É um recrutamento prático, reduz os custos e a qualidade penso que é pré definida na descrição do cargo pretendido. Quanto as desvantagens, perde pontos quando é necessário analisar o candidato no terreno, ou seja questões práticas.

16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?

R: O prazo normal seria de duas semanas, mas depende da urgência que a empresa tem em contratar. Por isso pode ser menos.

17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

R: Dado a situação pandémica, este ano reduzimos o número de contratações, com esta realidade verso ao ano anterior 25% foi o grau alcançado.

**Guião de Entrevista - Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de pessoas via Redes Sociais.**

A entrevista seguinte representa parte da investigação empírica de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Lusíada de Lisboa, sob a supervisão do Professor Doutor João Fernando Mendes. O tema 'Gestão de Recursos Humanos na Era Digital: Recrutamento de Pessoas Via Redes Sociais, tem como objetivo principal conhecer o peso das redes sociais no recrutamento de pessoas e quais os procedimentos que são tidos em conta, bem como as vantagens e desvantagens da sua utilização. Esta entrevista tem como destinatários Gestores de Recursos Humanos que tenham a seu cargo o recrutamento e seleção de pessoal para a instituição em que colaboram.

Nº Entrevista 8 Data 17.12.2020 Hora de início 18h05m Hora de Fim 18h23m

**PARTE I – Questões Sociodemográficas**

1. Género: F  M

2. Idade:

20 a 29 anos  30 a 39 anos  40 a 49 anos  50 a 59 anos  60 a 69 anos

3. Habilitações:

Licenciatura  Pós graduação /MBA  Mestrado  Doutoramento

4. Formação:

Gestão de Empresa  Gestão de Recursos Humanos  Outra: Qual? \_\_\_\_\_

Setor de Atividade Económica da empresa: **Retalho**

6. Antiguidade na área de recursos humanos:

Menos de 1 ano  Entre 1 e 3 anos  **Entre 4 e 10 anos**  Mais de 10 anos

7. Qual é a dimensão da empresa onde trabalha, tendo em conta o número de colaboradores?

Inferior a 10 pessoas  Entre 11 e 20 pessoas  Entre 21 e 50 pessoas  **Mais de 50 pessoas**

## Parte 2 – Questões sobre Recrutamento

8. Há quanto tempo utiliza as redes sociais para publicitar oportunidades de emprego?

R: A 5 anos.

9. Quais são as suas motivações para a utilização das redes sociais para a divulgação das ofertas de emprego?

R: A rapidez principalmente.

10. Acredita que as redes sociais facilitam a comunicação? Quais são as suas principais características?

R: Sim, permite uma melhor conhecer um candidato sem antes ter qualquer conexão.

11. Como caracteriza os candidatos que são recrutados desta forma? (idade, género, formação,...)

R: São pessoas com idade até aos 35 anos quer masculino ou feminino com diferenciadas formações.

12. Acha que quem utiliza as redes sociais tem mais sucesso na procura de emprego?

R: Não necessariamente, mas tem de facto uma panóplia de ofertas de trabalho o que permite seleccionar as melhores ofertas para ele de uma forma rápida.

13. Ainda utiliza outros meios no processo de recrutamento? Que meios e em que situações?

R: Não

14. Quais são as etapas utilizadas no processo de e-recrutamento?

R: São os cinco básicos do processo de recrutamento, criar o anúncio, caracterizar o perfil do candidato, identificar os melhores CV's, seleccionar os candidatos e fazer entrevista.

15. Quais as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento, nomeadamente no que se refere a tempo, custo, qualidade?

R: É um recrutamento rápido, quase sem custos, a qualidade pode depender da perspectiva do candidato.

16. Quanto tempo demora um processo de e-recrutamento?

R: Uma semana

17. Qual o grau de sucesso que tem, no preenchimento de cargos vagos, com a utilização das redes sociais? (Indique em %, no corrente ano)?

R: De um modo geral considero 55% mesmo com a situação atual que o mercado atravessa.