



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Redes Sociais e Recrutamento

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Rita Cipriano Pedroso

sob orientação de
Prof. Dr^a. Marisa Tavares

Católica Porto Business School
Abril, 2016

Agradecimentos

À Professora Doutora Marisa Tavares, pelo tempo dispensado, conhecimentos transmitidos e conselhos sabiamente partilhados, muitas vezes em tempo *record* de forma a poder acompanhar as minhas necessidades.

Ao Carlos, à Joana, à Isabel, à Andreia e à Francisca pelo apoio, tempo dispensado, sugestões e apoio logístico – sem eles este trabalho não teria sido possível.

Aos meus pais pelo encorajamento, apoio e incentivo neste percurso que muitas vezes tão desafiante se revelou.

A todos, muito obrigado!

Resumo

O estudo seguinte foi desenvolvido no contexto de estágio curricular no escritório da Michael Page Porto, pelo que as conclusões obtidas se reportam à realidade em análise.

Procurou-se estudar o impacto das Redes Sociais *Online* como ferramenta emergente de recrutamento e para tal, utilizaram-se neste trabalho, duas abordagens distintas, uma pela análise de dados obtidos através de uma ferramenta de comunicação e armazenamento de informação – o PRS – e outra tendo por base a aplicação direta de questionários a profissionais da área do recrutamento.

A primeira abordagem permitiu compreender quais as áreas em que o PRS oferecia uma resposta menos ajustada às necessidades bem como a taxa global de utilização e sucesso nos diferentes domínios em análise das Redes Sociais *Online*, particularmente do LinkedIn. Na segunda abordagem, ao incluir a ótica do recrutador, foi possível adicionar informação qualitativa às conclusões obtidas na primeira e compreender qual a perspetiva destes face à utilização destas ferramentas na sua dinâmica profissional diária.

A análise conjunta destas duas abordagens sugeriu que as Redes Sociais *Online* surgem como ferramentas adicionais de recrutamento que potenciam e amplificam as fontes de recrutamento tradicionais não sendo ainda assim, ferramentas que funcionam por si só, ou seja, as mais valias que oferecem só existem quando utilizadas em associação com outros métodos. Permitiu ainda compreender que é na área Tecnológica, para perfis júnior ou com muitas especificidades que o PRS possui uma resposta menos ajustada às necessidades e que as Redes Sociais *Online* tiveram um contributo mais significativo.

Palavras-chave: Recrutamento, Redes Sociais *Online*, LinkedIn

Abstract

The following study was developed in the context of an internship at Michael Page Porto's office, so the conclusions reported are valid within this specific context.

This study analyzes the impact of Online Social Networks as an emerging recruitment tool. To do so, in this work, two different approaches were used: one, using data obtained through the PRS – a communication and storage tool – and another one based on the direct application of questionnaires to Michael Page's professionals in the recruitment area.

The first approach allowed us to understand in which areas the PRS offered a less adjusted answer to the needs and the overall success and utilization rate of the Online Social Networks, particularly the LinkedIn. The second approach, brings in the recruiter's perspective adding qualitative information to the findings obtained with the first approach and improving the understating of the recruiter's perspective regarding the use of these tools in their daily work dynamic.

The analysis of these two approaches suggested that Online Social Networks emerge as an additional recruitment tool which potentiates and amplify the characteristics of the traditional recruitment methods, but it's usually not a tool used alone. This means that the offered gains only exist when combined with other recruitment methods. Additionally, this study allowed us to understand that it is for the technological areas, for junior or very specific profiles that the PRS has a less adjusted response.

Keywords: Recruitment, Social Networks, LinkedIn

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Tabelas.....	xiii
Introdução.....	16
A Empresa – PageGroup.....	19
Revisão de Literatura.....	19
1. O Recrutamento.....	21
1.1 Métodos de Recrutamento.....	24
1.1.1 E-Recrutamento.....	24
2. As Redes Sociais.....	29
2.1 <i>Networking</i> e a sua importância.....	30
2.2 Redes Sociais <i>Online</i>	31
2.2.1 Facebook e LinkedIn.....	34
2.3 Redes Sociais <i>Online</i> e Recrutamento.....	36
Metodologia e Discussão.....	44
1. A Metodologia.....	44
2. Análise e Discussão de Resultados.....	49
2.1 Caracterização da Amostra.....	50
2.1.1 Caracterização da Amostra LinkedIn.....	55
2.2 Caracterização dos Consultores.....	58
2.2.1 Análise dos Questionários.....	58
2.3 Discussão dos Resultados.....	62
Conclusão.....	71
Bibliografia.....	73
Anexos.....	78

Índice de Gráficos

- Gráfico 1. Processos de recrutamento por resolução
- Gráfico 2. *Placements* findados com sucesso por fonte de pesquisa de candidatos
- Gráfico 3. *Placements* por área funcional
- Gráfico 4. Candidatos por fonte de pesquisa
- Gráfico 5. Distribuição dos candidatos por sexo
- Gráfico 6. Distribuição dos Candidatos por habilitação literária
- Gráfico 7. Distribuição dos candidatos por faixa etária
- Gráfico 8. Distribuição dos candidatos por tipologia da função
- Gráfico 9. Distribuição dos candidatos LinkedIn por sexo
- Gráfico 10. Distribuição dos candidatos LinkedIn por habilitação literária
- Gráfico 11. Distribuição dos candidatos LinkedIn por tipologia da função
- Gráfico 12. Propósitos da utilização do LinkedIn
- Gráfico 13. Objetivos da utilização do LinkedIn

Índice de Tabelas

Tabela 1. Vantagens e desvantagens do e-recrutamento (Adaptado)

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão, foi realizado este Trabalho Final de Mestrado, onde se pretende estudar e compreender de forma concreta, no contexto deste estágio na Michael Page Porto, para os domínios em análise, qual a capacidade de resposta do PRS - um *software* de comunicação e armazenamento de dados - às necessidades, ou seja, às especificidades dos perfis requeridos pelos clientes desta entidade. Adicionalmente, pretende-se ainda compreender na ausência de resposta por parte do PRS, ou na presença de uma resposta pouco ajustada, quais as vantagens e especificações das Redes Sociais *Online* enquanto ferramenta adicional de recrutamento, analisando particularmente o LinkedIn e o Facebook bem como a sua capacidade de colmatar estas falhas.

Aliado a esta análise, procurou-se ainda compreender a ótica do recrutador face à importância e à utilização destas ferramentas emergentes na dinâmica do seu dia-a-dia profissional. Desta forma, a análise conjunta destas duas óticas permitiu a aproximação ao tema central deste trabalho – o recrutamento através das Redes Sociais *Online*.

Esta realidade é particularmente relevante pois, desde o aparecimento das Redes Sociais *Online*, que se tem assistido a uma profunda revolução no paradigma da forma de comunicar através da Internet, o que pode paralelamente ser transposto para o enquadramento empresarial que também se reformulou de forma a acompanhar estas alterações. Se por um lado esta adaptação é alicerçada na forte concorrência entre diferentes empresas consultoras de recrutamento, por outro também a necessidade de acompanhar novas metodologias que amplifiquem e melhorem os processos de recrutamento, essencialmente em

termos da obtenção dos melhores candidatos de forma eficaz e eficiente – mais rápido e ao menor custo possível, é relevante.

As Redes Sociais *Online*, são e virão cada vez mais a tornar-se o mercado de trabalho do futuro, contudo, por ser uma temática tão atual, a literatura nesta área é ainda muito escassa pelo que se torna fulcral aprofundar os conhecimentos sobre este tema, no sentido de obter um conhecimento mais sólido sobre o funcionamento e dinâmica do mesmo.

Para a fundamentação teórica deste estudo, efetuou-se uma revisão de literatura acerca do recrutamento e das Redes Sociais *Online* de forma genérica, culminando então no recrutamento através das Redes Sociais *Online*.

O recrutamento através das Redes Sociais *Online* trata-se de uma realidade emergente nos últimos 5 anos, consolidando-se hoje como uma prática recorrente que melhora e facilita a vida dos utilizadores num duplo sentido: na ótica do recrutador, quando o acesso à gama de candidatos disponível é mais rápida e mais ampla e na ótica do candidato, já que lhe é possível disponibilizar *online* um perfil profissional acessível a qualquer entidade empresarial, especializada ou não na área do recrutamento.

Na elaboração deste estudo criou-se, de raiz, uma base de dados compilando de forma organizada e simplificada, informação relevante retirada diretamente do PRS, tendo-se posteriormente realizado uma análise quantitativa dos mesmos. A construção desta base de dados permitiu reunir informação detalhada e focalizada em dar resposta a algumas das questões centrais deste estudo; uma vez compilada esta informação, foi possível realizar analisar comparativamente os dados coletados.

Em associação realizaram-se também questionários aos consultores da Michael Page Porto, com o objetivo de obter informação quantitativa e qualitativa em relação à ótica do recrutador face à importância e à utilização das Redes

Sociais *Online* enquanto ferramenta de recrutamento na sua dinâmica profissional diária.

Recorrendo-se à informação obtida através desta análise, tentar-se-á responder às seguintes questões:

1. Para que perfis e áreas funcionais o PRS dá uma resposta menos ajustada às necessidades?
2. Para que perfis e áreas funcionais o LinkedIn contribuiu ativamente como ferramenta adicional na resposta às necessidades?
3. Para a realidade estudada, qual a taxa de sucesso de recrutamento via LinkedIn?
4. Na ótica do recrutador, por que motivos ou não representa o LinkedIn uma mais-valia enquanto ferramenta adicional de trabalho e em que circunstâncias do seu dia-a-dia laboral é utilizado?

Essencialmente, com este trabalho pretende-se analisar de forma concreta a realidade da Michael Page Porto, num período de tempo definido, compreendendo a dinâmica do processo de recrutamento através do PRS bem como a relevância das Redes Sociais *Online*, particularmente do LinkedIn, como ferramenta adicional nestes processos para esta realidade em específico.

Estruturalmente, este trabalho estará subdividido em 2 capítulos: o primeiro diz respeito à revisão da literatura que oferece a sustentabilidade teórica a este estudo e um segundo capítulo onde serão analisados e discutidos os resultados obtidos através do mesmo. A conclusão fecha a análise concretizando as limitações encontradas bem como caminhos para a investigação futura.

A Empresa – PageGroup

O PageGroup é uma empresa de origem britânica, líder em recrutamento especializado de quadros qualificados para projetos de caráter permanente e temporário.

Fundado em 1976 por Bill McGregor e Michael Page, a ideia de criar um processo de recrutamento especializado surge no seguimento de uma lacuna detetada nesta área. Esta lacuna advinha essencialmente de um método de recrutamento que, até então, se desenvolvia de forma indiferenciada não oferecendo, por isso, uma resposta adequada às especificidades dos perfis e às exigências das funções.

Esta ideia de especialização foi um sucesso, não só por se apresentar como um fator de vantagem competitiva, mas também como um fator de diferenciação uma vez que, o serviço oferecido era personalizado e ajustado tanto às necessidades dos clientes como às necessidades dos candidatos. Assim, esta ideia de negócio rapidamente se difundiu e, nos 3 anos subsequentes à sua fundação, cinco novos escritórios foram abertos no Reino Unido.

Mais tarde, em 1985, o PageGroup não só inicia o seu plano de expansão internacional como também aumenta a sua área de atuação aos mercados financeiros e, no final da sua primeira década, já contava com uma vasta rede de escritórios tanto no Reino Unido como na Europa Continental oferecendo serviços e consultores especializados nas áreas de Marketing & Sales, Legal, Consultancy, Taxation, IT, Human Resources e Retail.

Nos anos seguintes, continuou a desenvolver uma estratégia muito orientada para a internacionalização do seu negócio bem como para a criação de novas

áreas funcionais, concretizando a sua mais recente expansão com o início de funções na China, Japão, Estados Unidos e Brasil.

Muito orientado pelos seus 5 valores - Take Pride, Be Passionate, Never Give Up, Work as a Team e Make it Fun - o grupo acredita que são a sua essência e a chave do sucesso pois funcionam como uma plataforma para os seus métodos, abordagem de negócio e motivação dos colaboradores.

Atualmente, 40 anos após a sua fundação, o PageGroup possui 153 escritórios, 5622 consultores especializados distribuídos por 35 países e compreende três principais marcas: Page Executive, Michael Page e Page Personnel.

Capítulo 1

REVISÃO DE LITERATURA

1. O Recrutamento

O sucesso e a sobrevivência de uma empresa estão ancorados na qualidade dos recursos humanos de que dispõem e da utilização dos mesmos. Como tal, a Organização deve focar-se em identificar e atrair os candidatos mais competitivos e aptos, o que é conseguido através de um recrutamento eficiente (Muscalo, 2015).

No passado, o recrutamento e seleção eram considerados parte integrante das funções tradicionais de RH (Recursos Humanos) às quais não era atribuída grande importância; contudo, esta função foi-se desenvolvendo e, atualmente, assume contornos mais sofisticados, focados e estrategicamente orientados. As funções de recrutamento e seleção, estão hoje, inter-relacionadas e os elementos chave derivados destes conceitos são as atividades organizacionais e as decisões tomadas para identificar, atrair e influenciar os melhores candidatos (Abraham *et al.*, 2015).

De forma geral, as Organizações de grandes dimensões, são entidades estruturadas por diferentes níveis hierárquicos e planos estratégicos formais. Por outro lado, empresas de menores dimensões possuem uma estrutura hierárquica mais informal e uma estratégia mais adaptável. Consequentemente, enquanto empresas mais pequenas tendem a adotar abordagens informais e *ad-hoc* por não

possuírem um departamento especializado e dedicado à gestão de recursos humanos, grandes Organizações seguem um procedimento formal diretamente gerido por especialistas na área (Melanthiou *et al.*, 2015).

Assim, o conceito de recrutamento tem sido amplamente estudado e pode ser definido como um conjunto de atividades conduzidas por uma Organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo (Melanthiou *et al.*, 2015).

Um processo de recrutamento é moroso e ser eficiente nos custos torna-se crucial para o sucesso do mesmo, ou seja, encontrar o candidato ideal para a posição, ao menor custo possível representa um incremento eficaz na força de trabalho da empresa e uma clara vantagem competitiva (Marchington *et al.*, 2008 citados por Song, 2015).

De forma genérica, um processo de recrutamento inclui 3 principais fases: geralmente o primeiro passo refere-se a um *job description* claro, que deve incluir uma descrição detalhada da função, das suas especificações e do perfil pessoal procurado; se bem executado, este passo tende a afastar candidatos inadequados. O segundo passo está relacionado com a forma como é disponibilizado o anúncio que, naturalmente, condiciona o tipo e a quantidade de indivíduos alcançados. O terceiro passo diz respeito ao desenvolvimento do processo de candidatura, recolha e aceitação das mesmas, que é diretamente gerida pelo recrutador.

Posterior a este passo, desencadeiam-se os processos de triagem dos candidatos validados e culminando na seleção do candidato com maior enquadramento para a função e com a Organização (Melanthiou *et al.*, 2015).

Quer as empresas de Recrutamento especializado, quer os Recrutadores das próprias empresas são intermediários entre as Organizações que procuram novos colaboradores e os indivíduos que procuram uma nova oportunidade. Genericamente, os recrutadores realizam duas funções essenciais para as suas

entidades empregadoras/clientes; por um lado procuram, dentro dos seus meios, candidatos válidos para uma oportunidade específica, candidatos estes que podem ou não estar naquele momento ativamente à procura de um novo desafio profissional. Nesses casos, os recrutadores podem recorrer à publicação de anúncios, à consulta nas suas bases de dados e mais recentemente às redes sociais – a estas ações dá-se o nome de atração. Posterior à atração, os recrutadores podem executar uma triagem preliminar, procurando obter uma *pool* de cinco ou seis candidatos que melhor se enquadrem no perfil e nas especificações pedidas. Esta triagem pode ser feita por intermédio de testes psicotécnicos, testes de personalidade, entrevistas e levantamento de referências dos superiores hierárquicos, dos pares e dos subordinados obtendo uma visão 360º do candidato – este levantamento pode ser feito via telefónica ou através de informações disponíveis nas redes sociais (Ollington *et al.*, 2013).

Assim, as estratégias de recrutamento e seleção hoje desenvolvidas pelas empresas, contribuem para uma maior eficiência do trabalho e para a atração de candidatos com um conjunto de “*skills*” favoráveis à função, o que as torna insubstituíveis e difíceis de replicar. Estas estratégias, quer sejam desenvolvidas pelo departamento interno de Recursos Humanos da empresa, quer incluam os serviços subcontratados de uma consultora de recrutamento especializado integram-se horizontalmente com as restantes práticas de RH, sendo por isso consideradas, uma fonte de vantagem competitiva para as Organizações (Abraham *et al.* 2015). Ou seja, quer na ótica interna de desenvolvimento dos processos de recrutamento, quer na ótica do recurso a um serviço externo para a obtenção de uma resposta especializada, ambas as opções estratégicas devem ser consideradas como parte integrante das restantes práticas de RH e têm o mesmo foco, o da captação dos melhores talentos.

1.1 Métodos de Recrutamento

Existem inúmeros métodos de recrutamento disponíveis, cada um com graus de eficácia distintos, podendo ser mais ou menos (in)adequados para diferentes tipos de funções ou em diferentes situações de mercado.

Métodos de Recrutamento como “os anúncios em jornais e revistas, referências de colaboradores dentro da Organização, os serviços de empresas especializadas, as feiras de emprego, as associações profissionais, as associações patronais, as empresas de *outplacement*, os *campus* universitários, os sindicatos, os métodos informais de abordagem pessoal, o e-recrutamento (recrutamento via Internet/Redes Sociais), os consultores de recrutamento e o *headhunting*, são alguns dos métodos disponíveis” (Gomes *et al.*, 2008).

1.1.1 E-Recrutamento

A crescente dependência da Internet está intrinsecamente relacionada com as suas potencialidades, pois esta ferramenta permite otimizar largamente a eficiência das empresas na medida em que, ao capitalizar o poder da Internet na difusão de informação através de redes informais, as empresas podem promover-se de forma efetiva a um menor custo (Cappelli, 2001).

O poder fornecido pelos *media*, redes sociais, comunicações *online* e softwares de recrutamento, permitiu que o processo tradicional passasse a ser na maioria executado *online*, através de uma abordagem comumente designada por e-recrutamento (Melanthiou *et al.*, 2015).

O e-recrutamento refere-se à disponibilização *online* de propostas de emprego, o que corresponde a uma das principais tendências a nível global na área dos Recursos Humanos. Pode ainda definir-se como o “processo de utilização da

tecnologia por intermédio de diversos meios eletrónicos por forma a executar todas as funções do recrutamento tradicional de forma eficiente e eficaz” (Aboul-Ela, 2014).

O recrutamento *online* é um método em rápido crescimento, na medida em que, cada vez mais indivíduos disponibilizam os seus *Curriculum Vitae* (CV) no mercado *online* por reconhecerem as suas potencialidades. O sucesso deste método está intrinsecamente relacionado com o facto de as empresas conseguirem atingir uma maior *pool* de candidatos com potencial já que as restrições geográficas são menos significativas, ou seja, os indivíduos podem ser abordados por empresas de qualquer parte do mundo como também podem efetuar candidaturas a emprego para qualquer área do globo. (Cappelli, 2001).

Este método de recrutamento pode ser dividido em duas principais categorias: a) recrutamento através de um *site* empresarial/corporativo e b) plataformas de emprego onde são disponibilizados anúncios. A escolha entre estes dois métodos tem uma relação direta entre o tamanho da Organização, o seu orçamento e as suas necessidades (Parry *et al.* 2009).

Existe, portanto, uma relação de dependência entre os *media* sociais (plataformas de emprego, redes sociais, *sites* de recrutamento *online*, entre outros) e os processos de e-recrutamento, uma vez que os *media* provaram ser um meio eficaz de publicidade e de difusão de informação, essencialmente porque o seu foco se centra na criação de comunidades de indivíduos, interligados entre si, quer por via bi-direcional (amigos), profissional ou unidirecional (*followers*) (Melanthiou *et al.*, 2015).

Nos processos de recrutamento *online* podem, então, distinguir-se 3 fases: a atração, o *sorting* e o contacto (Cappelli, 2001).

O facto de se ter tornado simples e intuitivo o processo de submissão eletrónica de um CV em resposta a um determinado anúncio/proposta de emprego, faz com que as empresas recebam candidaturas em massa, muitas delas

por vezes, que não correspondem ao perfil procurado nem aos critérios exigidos. Nesse sentido, o *sorting* refere-se à criação de um sistema de triagem, com recurso a filtros e critérios de seleção, tais como a disponibilidade geográfica e de início de funções, a administração de testes *online* entre outros, que permitam otimizar automaticamente o processo de escolha, distinguindo os candidatos elegíveis dos não qualificados para a função (Cappelli, 2001).

Depois de triados e assim que um candidato interessante para a função é identificado, a rapidez do contacto é crucial. Num mercado dinâmico, em que os candidatos são constantemente abordados e lhes são frequentemente apresentadas propostas competitivas, as metodologias tradicionais e burocráticas de recrutamento não são eficientes nem dão uma resposta otimizada às necessidades. Por outras palavras, o recrutamento, no clima atual, deve ser rápido, flexível e criativo – esta representa a melhor hipótese para captar candidatos com potencial e com o “*fit*” ideal para a função.

O e-recrutamento e as bases tecnológicas que lhe estão associadas dão resposta a estas necessidades - estes sistemas automatizam todo o processo de recrutamento: recolhem as candidaturas de forma estandardizada, triam-nas e monitorizam o progresso da candidatura. Os restantes dados permanecem em formato eletrónico, agilizando o processo de levantamento de referências, de contacto com as chefias e de troca de informação via email com os candidatos (Cappelli, 2001).

Além destes benefícios, o e-recrutamento oferece o acesso 24/7 a informações sobre a organização e sobre a vaga em aberto independentemente da localização geográfica do candidato, a capacidade de atrair candidatos mais passivos, uma abordagem direta a nichos de mercado específicos, o alcance de um maior leque de candidatos, uma melhor qualidade de resposta e menores custos (Nikolaou, 2014).

A fase final do recrutamento – a efetivação da contratação – não dispensa a intervenção do recrutador, particularmente porque candidatos interessantes recebem propostas muito competitivas e o projeto necessita de ser apresentado, de tal forma que, ao candidato a oportunidade em concreto lhe pareça mais interessante face às restantes e que representa uma mais valia para a empresa que o está a contratar.

O recrutamento *online* representa por isso duas realidades opostas: se por um lado facilita a identificação de candidatos válidos e experientes, por outro lado também facilita que outras empresas abordem atuais colaboradores (Cappelli, 2001).

Face ao recrutamento tradicional, o e-recrutamento provou ser cerca de 30% mais rápido, essencialmente devido à eliminação de intermediários e a um ciclo de recrutamento mais curto (Workforce, 2000). Além disso, o baixo custo é outra das vantagens, já que em comparação com os métodos tradicionais, a divulgação *online* das ofertas de emprego disponibilizadas através dos canais da própria empresa não tem qualquer custo.

Muitos investigadores confirmam que o tempo despendido na publicação de uma oportunidade, triagem das candidaturas e primeiro contacto com os candidatos, é notavelmente inferior; além disso, a videoconferência ajudou a reduzir o tempo gasto em avaliações iniciais que podem agora ocorrer através da internet. Além disso, existem evidências de que as Organizações que utilizam a abordagem do e-recrutamento atraem melhores candidatos do que na abordagem tradicional, já que os indivíduos que se candidatam a uma oportunidade de emprego, são geralmente *computer literate*, com interesse por empresas que acompanham a evolução tecnológica (Melanthiou *et al.*, 2015).

Contudo estas vantagens não surgem apenas na ótica de quem recruta, mas também para os candidatos na medida em que permite a disponibilização de informações profissionais e pessoais 24 horas por dia com um alcance global e a

possibilidade de receberem e acederem a oportunidades de emprego a qualquer hora e em qualquer local (Peretti, 2007 citado por Gomes 2011).

Não obstante os benefícios previamente apresentados, existem algumas desvantagens que devem ser consideradas. Segundo Prasad (2009), o facto de incluir a Internet no processo de recrutamento, exclui logo à partida as pessoas que não possuem acesso à mesma. Além disso pode atrair candidatos desadequados, tornar o processo mais impessoal (por exemplo, a condução de entrevistas através de ferramentas online que podem enviesar a leitura/avaliação do candidato no que diz respeito à sua postura) e dificuldades técnicas que podem condicionar o acesso à informação.

São ainda levantadas algumas questões ao nível da segurança dos dados do utilizador no sistema, na medida em que a troca de informação como contactos e dados pessoais, as empresas e os candidatos correm o risco de ocorrer um uso inadequado ou um roubo (Zeidner, 2007).

A tabela seguinte esquematiza as principais vantagens e desvantagens do e-recrutamento quer na ótica da empresa, quer na ótica do candidato:

	Vantagens	Desvantagens
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa pode receber maior quantidade de candidaturas • Permite aceder a profissionais que não procuram ativamente emprego • Ciclo de Recrutamento mais curto • Menores custos • A empresa pode receber candidaturas de diferentes localizações geográficas • Para seleccionar indivíduos com determinados perfis, a eficácia é acrescida relativamente aos meios tradicionais • O sistema permite aplicar filtros que excluem candidatos sem enquadramento • Quando os campos de inserção dos dados dos candidatos estão estruturados, o processamento da informação e comparação ficam facilitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem alcance para indivíduos com iliteracia informática • Pode produzir excesso de candidatos sem enquadramento • O número elevado de candidaturas recebidas pode resultar num decréscimo na qualidade das mesmas

CANDIDATO	<ul style="list-style-type: none"> • Processo é mais rápido e mais simples • Acesso facilitado às páginas de diferentes entidades empregadoras • Possibilidade de atualizar permanentemente a informação 	<ul style="list-style-type: none"> • A impessoalidade pode induzir a desconfiança nalguns candidatos • Candidatos com iliteracia informática podem ter dificuldade no acesso
------------------	---	--

Tabela 1: Vantagens e desvantagens do e-recrutamento (Adaptado)

Em suma, pela revisão de literatura conclui-se que o e-recrutamento oferece claras vantagens quando comparado com os métodos tradicionais e, certamente, tem dado uma resposta mais ajustada às exigências e competitividade do mercado. Não obstante, também as suas limitações deverão ser consideradas no sentido de otimizar este método dentro das suas próprias restrições. Quando possível, uma conjugação dos dois métodos poderá representar a melhor solução considerando as mais-valias que ambos oferecem.

2. As Redes Sociais

O conceito de rede social sempre esteve presente como resultado das conexões interpessoais que se estabeleciam entre os indivíduos, quer sob a forma de amizades, interesses ou ideias em comum (Song, 2015).

No entanto, a operacionalização deste conceito surge há cerca de um século atrás como forma de designar “um conjunto complexo de relações entre membros de um sistema social a diferentes dimensões” (Neto, 2011).

O uso da comunicação online difundiu-se e massificou-se, contribuindo para mudanças significativas quer no ambiente interno como externo das Organizações. Aggarwal (1999) identificou a relação subjacente entre a tecnologia e a globalização, argumentando que a tecnologia promove a globalização, embora a globalização condicione o desenvolvimento tecnológico, o que necessariamente nos conduz a uma nova realidade económica.

Foi no decorrer da segunda década do século XXI, que o uso da Internet se massificou, tornando-se uma ferramenta integrante e vital na cultura do tecido empresarial atual (Melanthiou *et al.*, 2015).

Hoje, as redes *online* emergentes contribuem para que as empresas se possam conectar entre si, permitindo-lhes operar com maior eficiência (Song, 2015).

2.1 *Networking* e a sua importância

Ancestralmente, sempre foi intrínseco à natureza do ser humano a necessidade de se agrupar em função de entidades primárias quer fossem elas de origem religiosa, étnica ou territorial; é esta relação entre os indivíduos que permite a formação de um todo coeso que representa a rede, também denominada de *networking* (Song, 2015).

Segundo Kimura *et al.* (2008), quanto maior for a proximidade de características culturais, maiores são as hipóteses de as pessoas se interligarem em rede. Contudo, de acordo com o mesmo autor, a estrutura das ligações entre os indivíduos são mutáveis ao longo do tempo na medida em que a interação entre estes levará à destruição e à formação de novos vínculos.

Existem essencialmente dois tipos de *networking*, baseados na intensidade e diversidade das relações: pessoal (direta) e alargada (indireta). Ao padrão de ligações diretas e indiretas estabelecidas dá-se o nome de estrutura de rede (Song, 2015).

Steier's e Greenwood (1999) desenvolveram um modelo que permite estratificar 4 estádios de desenvolvimento de uma rede: (1) localização de contactos e construção da rede, (2) reforço das relações estratégicas, (3) otimização dos recursos e desenvolvimento de rede multidimensional de relações e (4) gestão da rede e criação de novos laços para expansão da mesma.

No entanto, a era da Internet, veio alterar significativamente o conceito de rede. As plataformas online tornaram-se fonte e palco de partilha de informação. Hoje, rede ou *networking* é utilizada para descrever o intercâmbio e fluxo de recursos entre os indivíduos e as Organizações e, de acordo com Schonsheck (2000) citado por Song (2015), a prática de *networking* traduz-se na forma como se criam relações com potenciais *partners* e de que forma é que essas relações promovem avanços e melhorias no nosso negócio; isto significa que este novo canal permite a criação e maturação de relações entre indivíduos e Organizações e simultâneo a manutenção das relações já existentes.

Além dos anteriormente referidos, estes *sites*, permitem a criação de *networking* pessoal, fornecendo a possíveis candidatos, oportunidades de emprego decorrentes do crescimento dessa mesma rede (Nikolaou, 2014).

2.2 Redes Sociais *Online*

A construção de redes *online* está intrinsecamente relacionada com a massificação da Internet, no entanto o seu surgimento teve início há cerca de duas décadas atrás (Melanthiou *et al.*, 2015).

Historicamente, a criação das redes sociais como são hoje conhecidas, remonta ao ano de 1997, primeiramente como uma simples ferramenta que permitia aos seus usuários uma criação de perfil, partilha de conexões e visualização de perfis alheios evoluindo, posteriormente, para uma ferramenta multifacetada utilizada tanto a nível individual como a nível empresarial (Melanthiou *et al.*, 2015).

As Redes Sociais *Online* são consideradas os *sites* mais populares da Internet isto porque, não só fornecem uma nova plataforma para a socialização mas também porque permitem a criação de oportunidades de negócio (Nikolaou, 2014).

Estas plataformas *online* têm foco nas interações humanas, com um alcance local e global sem precedentes, essencialmente, devido à Internet e à sua arquitetura que é projetada para suportar estas interações e dar origem a uma complexa rede de comunicação, práticas sociais e infraestrutura tecnológica. Este *continuum* social, reflete um complexo labirinto de redes de conexões que ligam as pessoas entre si e que compartilham informações, ideias, percepções, crenças, entre outros, num sistema de comunicação imenso e em tempo real. O resultado é que tudo está conectado hoje: as pessoas, a informação, dados, eventos e lugares, todos com múltiplas relações interdependentes que formam uma vasta rede/comunidade *online* (Garcia *et al.*, 2016).

Conceptualmente, o conceito de Redes Sociais *Online* tem sido objeto de inúmeros estudos académicos. Boyd e Ellison (2008) descrevem-nas como um serviço *online* que permite aos utilizadores (1) a construção de um perfil público ou semi-público dentro de um sistema com limites definidos, (2) articulação entre uma lista de outros usuários com quem os primeiros partilham uma conexão/contacto e (3) acesso à própria lista de conexões bem como às listas dos seus contactos. Por outro lado, Kaplan (citado por Song, 2015) define as Redes Sociais *Online* de forma similar dando adicionalmente destaque ao facto de com a criação de um perfil pessoal, estas redes permitirem o contacto entre os utilizadores via e-mail ou mensagens rápidas.

Atualmente, as aplicações mais comuns de redes sociais são o Facebook, o Twitter, LinkedIn, Instagram e o Snapchat. Esta nova geração de aplicações revolucionou a forma de comunicar e construiu uma nova forma de estabelecer e manter relacionamentos forma esta, extensível ao tecido empresarial, que também reorganizou a forma de comunicação com os seus *stakeholders* (Bonsón *et al.*, 2013).

Assim, a utilização destas redes por parte das empresas na procura de colaboradores é uma realidade recorrente e, estudos recentes têm demonstrado

que a avaliação das *skills* e habilitações profissionais de um indivíduo com base nas informações que o próprio divulga são geralmente precisas e correspondem à realidade. Por outro lado, estas mesmas organizações governamentais e privadas, também utilizam as redes sociais como meio para se autopromoverem e para divulgar oportunidades e eventos (Zhitomirsky-Geffet *et al.*, 2014).

A autopromoção e conseqüente reconhecimento são, portanto, elementos-chave numa estratégia de negócio bem-sucedida, não só porque representam um meio de obtenção de lucro, mas também, porque em termos de atratividade os candidatos tendem a candidatar-se primeiro às empresas que reconhecem e que melhor reputação têm no mercado. Realisticamente, para acompanhar a intensa concorrência, as Organizações reconhecem as potencialidades da Internet e das Redes Sociais *Online* e procuram rentabilizar as oportunidades que estas ferramentas oferecem e estendê-las a todas as suas operações (Melanthiou *et al.*, 2015).

Diariamente, cada vez mais empresas se lançam no mundo digital através da criação da sua própria página no Facebook ou do seu perfil no LinkedIn, todas com um objetivo em comum: alcançar o maior número de indivíduos possível e tornar a sua empresa, uma insígnia reconhecida face às que já existem (Melanthiou *et al.*, 2015).

Ainda assim, Portugal mantém-se afastado da realidade dos Estados Unidos onde 20% das empresas já utilizam de forma recorrente as redes sociais nos seus processos de recrutamento. Contudo, esta prática tem vindo a tornar-se amplamente mais utilizada no nosso país não só por grandes Organizações nacionais mas especialmente pelas consultoras na área do recrutamento, pois reconhecem o seu potencial enquanto complemento do seu trabalho (Quedas, 2010 citado por Gomes 2011).

2.2.1 Facebook e LinkedIn

Papacharissi (2009), citado por Zhitomirsky-Geffet *et al.* (2014), define comparativamente o Facebook como uma rede aberta a todos e o LinkedIn com uma rede de orientação profissional, centrando-se esta distinção na funcionalidade tecnológica das mesmas.

O Facebook Inc. é uma plataforma social fundada em 2004 por Mark Zuckerberg, que opera globalmente e possui estrutura física em mais de 25 países diferentes. Atualmente possui mais de 1 bilhão de utilizadores ativos, sendo por isso considerada a maior rede social do mundo. Através desta rede social, os utilizadores podem criar um perfil e partilhar ideias, opiniões, fotos, vídeos, enviar mensagens instantâneas, participar em grupos de interesse e categorizar os seus contactos de acordo os critérios definidos pelo próprio utilizador. A visualização de um perfil de Facebook está intrinsecamente relacionada com as definições de privacidade estabelecidas pelo utilizador (Marketline, 2015).

O LinkedIn, é a maior rede profissional do mundo, tendo sido concebida com o intuito de ser utilizada quase exclusivamente para a construção de relações profissionais. Desde a sua fundação e lançamento em 2003 por Reid Hoffman, que o LinkedIn se tornou uma ferramenta amplamente utilizada, contando atualmente com mais de 400 milhões de utilizadores, estando operacional em mais de 200 países em todo o mundo e com uma taxa de registo de cerca de 2 novos membros por segundo (Bremner, Phung, 2015).

Também, a título global, a frequência com que os utilizadores recorrem a esta rede social tem aumentado, já que em 2014, 20% dos utilizadores recorriam diariamente ao LinkedIn e 30% semanalmente; em 2015, 22% utilizam diariamente o LinkedIn e 32% semanalmente, representando por isso, um incremento de 2 pontos percentuais em cada vertente (Statista, 2015).

Esta plataforma permite, portanto, que os utilizadores criem, giram e partilhem o seu perfil *online* bem como construam e mantenham uma rede de contactos de índole profissional (Bonsón *et al.*, 2013).

Demograficamente, em termos de perfil de utilizador, o LinkedIn possui mais utilizadores do sexo masculino (56%) do que do sexo feminino (44%), sendo que, a maioria destes possui formação superior e um vencimento anual superior a \$100K (Valkenburg, 2013).

No que diz respeito à faixa etária, dados do 3º Trimestre de 2014 indicam que em termos globais, excluindo a China, existem dois perfis mais recorrentes: entre os 25-34 anos (32%) e entre os 35 e os 44 anos (22%) (Statista, 2015).

Adicionalmente, de forma global, 1 em cada 3 profissionais possui um perfil de LinkedIn e 1 em cada 20 perfis pertence a um recrutador.

Quer em termos de funcionalidade, quer em termos de foco/orientação, o LinkedIn e o Facebook são distintas; se por um lado o Facebook permite a partilha de informações através da publicação de *status*, fotografias e aplicações integradas no próprio site, o LinkedIn permite que os usuários criem conexões com outros da mesma categoria profissional e de outras. Ao contrário do Facebook, onde qualquer usuário se pode conectar indiscriminadamente, o LinkedIn requer pelo menos duas conexões prévias para que se possa estabelecer uma nova. Adicionalmente, também a forma como os utilizadores expõem o seu perfil é distinta: enquanto o Facebook permite a apresentação de hobbies, séries, filmes e artistas favoritos, o LinkedIn não prevê esse género de recursos - ao utilizador é permitido partilhar o seu perfil profissional disponibilizando informações factuais como os seus locais de formação e emprego prévios e atuais. Neste aspeto o LinkedIn acaba por ter uma estrutura mais apertada, oferecendo menos espaço para interação espontânea entre os utilizadores (Zhitomirsky-Geffet *et al.*, 2014).

Dijck (2013) efetuou também um estudo comparativo entre estas duas redes que o conduziu a conclusões interessantes: enquanto o Facebook se foca em oferecer aos seus utilizadores ferramentas de autoapresentação, o LinkedIn tende para dar resposta mais numa ótica de autopromoção profissional. Além destas conclusões, o seu estudo permitiu ainda aferir que as redes em questão não fornecem uma plataforma neutra para a autoapresentação mas sim condicionada, uma vez que representam elas próprias uma ferramenta para a formação da identidade dentro daqueles que são os critérios por si definidos.

Assim, e de acordo com o anteriormente referido, as empresas de acordo com o perfil que pretendem recrutar, procuram a rede social mais adequada, na medida em que diferentes redes sociais servem diferentes comunidades e utilizadores (Sherman, 2008).

Para recrutar jovens profissionais é mais adequada uma rede como o Facebook, enquanto para candidatos mais qualificados será mais aconselhável a utilização do LinkedIn (Gomes, 2011).

2.3 Redes Sociais *Online* e Recrutamento

Muitas empresas compreendem a importância de ativamente criar, desenvolver e manter relações com os seus *stakeholders* (colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, entre outros) e veem estas mesmas relações como um aspeto crucial do negócio (Bonsón *et al.*, 2013).

Na área dos Recursos Humanos, particularmente no recrutamento, o uso da Internet introduziu mudanças significativas. O uso das Redes Sociais *Online* como ferramenta de recrutamento é hoje parte integrante das estratégias das empresas e tem-se vindo a tornar progressivamente mais popular (Bonsón *et al.*, 2013).

Isto acontece, essencialmente, porque as Redes Sociais *Online* representam uma ferramenta utilitária projetada para ajudar as empresas a localizar e a atrair candidatos e simultaneamente verificar com alguma fiabilidade o *background* profissional dos mesmos (Melanthiou *et al.*, 2015).

Tradicionalmente, as Organizações dependiam muito das redes de contactos dos seus colaboradores para chegar até potenciais interessados. Os colaboradores atuais que exerciam a função para a qual era necessário recrutar, muitas vezes, identificavam potenciais interessados, o sítio onde trabalhavam e a melhor forma de os contactar (Ollington *et al.*, 2013).

As *pools* de candidatos disponíveis eram, portanto, muito limitadas; eram considerados elegíveis, os candidatos que estavam ativamente à procura de emprego, os pouco competentes ou insatisfeitos com a posição atual ou os recém-licenciados sem qualquer experiência profissional. Especialmente para os quadros executivos, muitas vezes tinha de se recorrer a dispendiosos serviços de *headhunting* ou *executive search* (Cappelli, 2001).

Num contexto mais recente, fruto da crise financeira e das crescentes taxas de desemprego, houve também uma mudança de paradigma na procura de emprego tal que, muitos candidatos se afastaram dos canais tradicionais de recrutamento (agências locais, jornais, rádio, televisão, ...) e procuraram meios alternativos de busca de novas oportunidades. Hoje, 1 em cada 6 indivíduos, possui um perfil de Facebook e cerca de 1 em cada 28, possui uma conta de LinkedIn (LinkedIn Press, 2016).

Hoje, os empregadores e entidades de recrutamento compreendem estas estatísticas e demonstram particular preferência na utilização de tecnologia e das Redes Sociais *Online*, como um meio para procurar e recrutar novos colaboradores (Melanthiou *et al.*, 2015).

Um estudo recente levado a cabo pelo Grupo Adecco¹, veio comprovar esta realidade, já que demonstrou que em 2013, 53% da atividade de recrutamento envolveu a Internet, percentagem esta que em 2014 passou para os 61%. Além disso, este mesmo estudo demonstrou que 7 em cada 10 recrutadores utilizam as Redes Sociais *Online* nas suas atividades profissionais diárias e que 5 em cada 10 utilizam estas redes para procura ativa de candidatos, sendo que a plataforma mais utilizada é o LinkedIn (58%). Ainda sobre atividades específicas do recrutamento, este estudo que as redes sociais são principalmente utilizadas para anunciar empregos (65%), procurar candidatos passivos (60%) e confirmar consistência dos dados do CV (53%) (Zanella *et al.*, 2014).

Assim, através de um simples *login* na Internet, os recrutadores têm acesso a um vasto número de candidatos, qualificados seja a que nível for e elegíveis para as especificidades de qualquer perfil (Cappelli, 2001).

Esta realidade é comprovada por estudos da literatura recente, já que esta sugere que as Redes Sociais *Online* oferecem informações mais ricas na fase de pré-triagem do que aquelas que previamente à sua existência eram possíveis obter, tornando esta abordagem muito eficiente, no que diz respeito ao rácio tempo-esforço investidos/resultados obtidos (Kluemper, 2013).

Na estrutura das Redes Sociais *Online* o recrutador ocupa uma posição central entre os candidatos a emprego e a entidade empregadora, seja dentro da sua própria rede de contactos ou através de outras redes sociais como o LinkedIn ou o Facebook. Ou seja, o recrutador representa, muitas vezes, o elo de ligação entre dois indivíduos que de outra forma não estariam conectados. Além disso, quanto mais extensa for esta rede de contactos, especialmente dentro das Redes Sociais *Online*, maior é a variedade de perfis aos quais têm acesso e, conseqüentemente, maior a probabilidade de encontrar candidatos válidos e como *fit* ideal para

¹ Adecco Global Social Recruiting Study – Estudo global desenvolvido por Zanella e Pais em 2014 que procurou compreender as tendências globais nas práticas de recrutamento, particularmente no que diz respeito ao uso crescente da Internet e das Redes Sociais *Online* nas mesmas

qualquer posição, facilitando e agilizando o processo de contacto e atração dos mesmos (Ollington *et al.*, 2013).

Estas redes fornecem aos recrutadores a possibilidade de visualizar e de se conectar com perfis de candidatos válidos, muitas vezes de comunidades de nicho – segmento de mercado em que os indivíduos possuem características e necessidades homogéneas – que, por conseguinte são de mais difícil acesso. O uso destes *sites*, quando combinado com outros motores de busca, como por exemplo o Google e outras funcionalidades da Internet, melhoram a eficácia do recrutamento, sem nunca perder enfoque no facto de este processo ainda ser muito relacional (Ollington *et al.*, 2013).

Adicionalmente, as Redes Sociais *Online* facilitam o processo de triagem dos candidatos porque fornecem *community governance*. As políticas de *governance* de uma comunidade *online* como o LinkedIn ou o Facebook referem-se à sua capacidade de “acompanhar os seus membros (...) tornando-os responsáveis pelas suas ações” (Bowles and Gintis 2002 citados por Ollington *et al.*, 2013), influenciando diretamente a forma como se expõem e potenciando comportamentos socialmente aceitáveis. Nesse sentido, este género de políticas, se forem geridas de forma eficaz, podem estimular a fiabilidade e a confiança das conexões e em simultâneo reduzir a procura direccionada de autointeresse (Ollington *et al.*, 2013).

Palank (2006), citado por Zhitomirsky-Geffet *et al.* (2014) concluiu que muitos empregadores, na busca de informação acerca de potenciais candidatos, recorriam de forma frequente a redes sociais.

Este facto foi amplamente suportado pelos estudos de Kluemper *et al.* (2012) na medida em que propôs que as inferências de personalidade realizadas através dos perfis das redes sociais são extremamente valiosas como fator decisório na seleção de novos colaboradores. No seu estudo, considerou que a personalidade é um fator chave já que se trata de um concreto indicador de tendências

comportamentais no local de trabalho. Argumentando com base no *Realistic Accuracy Model* (RAM) que afirma que a precisão de uma classificação é reforçada quando informação relevante é transmitida de forma realista e também representativa e capaz de projetar padrões e tendências comportamentais consistentes, este investigador sugeriu que as Redes Sociais *Online* possuem informação em quantidade e qualidade suficiente para que os recrutadores possam inferir de forma eficaz traços de personalidade dos candidatos.

Também Roulin e Bangerter's (2013) citados por Zide *et al* (2014) corroboraram que recrutadores utilizam regularmente as Redes Sociais *Online*, particularmente o LinkedIn e o Facebook, na avaliação do *fit* de um candidato para a Organização/posição.

Adicionalmente, Davison *et. al.* (2011), amplificou a noção de que as informações fornecidas pelo LinkedIn podem ser mais precisas quando comparadas com outras páginas *web* e outros *sites* similares, uma vez que todas as informações partilhadas podem ser confirmadas por um colega de trabalho e que um perfil pode ser equiparado a um CV expandido disponibilizado com o intuito de conexão profissional, incluindo o recrutamento e seleção.

Mais, o estudo recente, desenvolvido pela Adecco Group em 2014, veio corroborar em termos estatísticos as realidades suprarreferidas, já que concluiu que os recrutadores utilizam extensivamente as redes sociais para aferir a reputação do candidato, concretamente o LinkedIn em 68% dos casos e o Facebook em 52% dos casos, sendo que os fatores mais importantes avaliados no perfil são a experiência de trabalho, distinções e prémios profissionais, características de personalidade que emergem do perfil, o conteúdo publicado pelo candidato e as referências e comentários de outras pessoas; concluiu ainda que 1/3 dos recrutadores admitiram já ter rejeitado um candidato devido a alguma informação, fotografia ou conteúdo partilhado através das redes sociais.

De acordo com Gulati (1998) citado por Ollington *et al* (2013), existem dois mecanismos que reforçam a confiança e fiabilidade já estabelecidas pelas políticas de *community governance* e que são de extrema importância para o recrutamento: o primeiro envolve o levantamento de referências junto de empregadores prévios mitigando o risco do desconhecido; o segundo prende-se com o facto de ser expectável o comportamento correto de ambas as partes, afastando, por isso, atitudes oportunistas.

Conforme referido por Jones (1997) citado por Ollington *et al* (2013), ainda na ótica dos benefícios das políticas de *governance* dentro das redes, sempre que a reputação de um indivíduo não corresponde ao seu desempenho a mesma é afetada. Particularmente para as empresas de recrutamento e para as entidades empregadoras, este facto é bastante benéfico, pois reduz as despesas e o tempo investido na triagem e aumenta a produtividade como resultado de um processo de recrutamento eficiente e eficaz.

Comparativamente às redes de contactos tradicionais, as Redes Sociais *Online* permitem ainda o acesso a dados, muitas vezes indisponíveis anteriormente, através dos perfis dos utilizadores online, o que naturalmente auxilia a identificação de candidatos válidos. Além disso, nas redes tradicionais, os indivíduos tipicamente mantinham contacto apenas com aqueles que conheciam pessoalmente, não possuindo, de forma genérica, acesso ao contacto dos seus contactos. Contrariamente, nas Redes Sociais *Online*, estes contactos estão disponíveis e são de mais fácil acesso o que conduz a redes muito mais amplas e muito mais ricas, quer em termos de informação quer em termos do estabelecimento de contactos mais distantes da nossa rede tradicional (Ollington *et al.*, 2013).

Caers and Castelyns (2011), no seu estudo sobre a extensão da utilização do Facebook e do LinkedIn nos procedimentos de recrutamento e seleção da realidade belga, demonstraram que ambas as redes sociais se tornaram valiosas

ferramentas adicionais em relação aos processos de recrutamento tradicionais, na medida em que permitem um acesso mais facilitado e rápido a informação sobre os candidatos.

Ainda assim, existem algumas empresas relutantes em relação ao uso das Redes Sociais *Online*, essencialmente devido a possíveis enviesamentos indesejáveis tais como a etnia, género ou nacionalidade que podem entrar em confronto direto com a parametrização legal (Zide *et al.*, 2014).

Não obstante, a visão predominante é de que a utilização do LinkedIn para fins de recrutamento é real, recorrente e continuará a aumentar (Kluemper, 2013).

Como tal, e enquanto tendência do mundo atual sugere cada vez mais a utilização do CV em formato digital, como o perfil de LinkedIn, em detrimento do formato tradicional, pelas vantagens já previamente apresentadas.

Assim, quanto mais informações o candidato disponibilizar no seu perfil (ex. descritivo funcional das suas ocupações prévias), maior é a probabilidade de os recrutadores inferirem a personalidade e o desempenho comportamental com base nessas informações em detrimento de serem influenciados por outras características menos relevantes como a fotografia do candidato. Além disso, de acordo com o RAM, que define que as inferências são realizadas com base na informação disponibilizada, perfis incompletos e com pouca informação disponível são vistos de forma negativa e no momento da triagem não são tão considerados quando comparados com outros candidatos que partilham a informação (Zide *et al.*, 2014).

No recente estudo conduzido pelo Grupo Adecco, 1/3 dos recrutadores afirmou já ter rejeitado potenciais candidatos em resultado da informação disponibilizada (por ex. inconsistência entre a informação fornecida *online* e no CV), da foto de perfil e do conteúdo das suas publicações. Isto ocorre, essencialmente, por considerarem que a presença destes elementos, a sua

ausência ou a sua incongruência poderão não permitir uma inferência ou uma adequada avaliação profissional (Zanella *et al.*, 2014).

Em suma, o recrutamento pode assumir-se como uma forma natural de socialização que cada vez mais acontece *online*. Tendo em conta que se trata de uma função social por natureza, a influência e a utilidade das Redes Sociais *Online* alinhada com os seus claros benefícios é real e corresponde a um canal de recrutamento cada vez mais recorrente na ótica empresarial (Ollington, Gibb *et al.*, 2013).

Capítulo 2

METODOLOGIA E DISCUSSÃO

1. A Metodologia

Neste capítulo pretende-se discutir as opções metodológicas seguidas no âmbito deste trabalho, sendo que, neste caso concreto se utilizou uma metodologia quantitativa para estudar a realidade da Michael Page International – entidade especializada no recrutamento e seleção de quadros médios e superiores.

Por ser uma temática tão atual, a falta de literatura académica nesta área em concreto, obrigou a uma abordagem metodológica do tipo exploratório. Como tal, o objetivo deste estudo não foi generalizar, mas sim compreender a dinâmica de utilização do LinkedIn, quer em termos operacionais quer na ótica do recrutador, num contexto em específico – o escritório da Michael Page Porto.

A recolha de informação foi feita com vista a satisfazer as necessidades de informação sobre o tema em estudo através de uma utilização de dados de fontes secundárias, neste caso em concreto, através do PRS e adicionalmente através de questionários telefónicos realizados aos consultores em exercício no escritório da Michael Page Porto.

Os dados recolhidos através do PRS, concretamente a fonte de recrutamento, a posição/vaga em aberto, o sexo, a idade, as habilitações literárias foram

agrupados numa tabela simplificada para que os resultados pudessem ser observados com maior facilidade e rapidez.

Para este estudo foi selecionada uma amostra intencional que permitisse responder aos objetivos de investigação. Desta forma, a informação utilizada corresponde à obtida em 111 processos de recrutamento desenvolvidos entre 1 de Setembro de 2015 e 31 de Janeiro de 2016, pelos 6 consultores em exercício de funções distribuídos pelas 4 áreas funcionais existentes no escritório da Michael Page Porto: Commercial & Marketing, Engineering & Manufacturing, Information Technology e Finance & Banking.

Tendo em conta a dimensão deste escritório, a divisão funcional é mais abrangente, não existindo por isso subdivisões dentro de cada área (ex. por senioridade do perfil, indústria vs. Serviços, entre outros) à semelhança do que ocorre em escritórios Michael Page de maiores dimensões, como é o caso do escritório de Lisboa em que a divisão é mais fina.

Com o objetivo de identificar quais as variáveis que faziam sentido analisar tendo em conta o objetivo deste trabalho, recorreu-se a estudos de ordem similar², que foram adaptados para sustentar a estruturação das variáveis necessárias e o foco da pesquisa.

Assim, de toda a informação disponibilizada pelo PRS, esta foi estruturada tendo por base a literatura e conhecimento empírico, em 13 categorias diferentes: o consultor responsável, o número do processo, a entidade, o candidato, a fonte de recrutamento, a posição, o sexo, a faixa etária, as habilitações literárias, a remuneração atual, a área geográfica (por distrito), o possuímento de um perfil de LinkedIn e o número de *placements* – colocações realizadas com sucesso.

² Estudo levado a cabo pelo Pew Research Center intitulado “Demographics of key social networking platforms” que avaliou os utilizadores tendo em conta o sexo, a idade, a raça, as habilitações académicas, a remuneração bruta anual e a distribuição geográfica.

No que diz respeito às categorias Consultor Responsável, Número do Processo e Entidade, estas foram criadas com o intuito de agilizar a identificação do processo de recrutamento no PRS, facilitando assim a consulta da informação.

Na categoria Candidato, foram considerados para análise em cada processo de recrutamento todos os candidatos cujo perfil foi partilhado com o cliente final, ou seja, depois de triados, entrevistados e validados pelo consultor, o CV deste candidato era disponibilizado ao cliente para sua análise mais detalhada; todos estes candidatos eram partilhados com o cliente num documento denominado *Shortlist*.

A categoria Fonte de Recrutamento, subdividida em Base de Dados (“BD”), Candidatura (“CAND”), LinkedIn (“LK”) e Recomendação/Referenciação (“REC”) com base nas 4 formas existentes mais recorrentes de obtenção de candidatos. Não estando esta informação disponível no PRS, a mesma foi obtida através do acompanhamento e abordagem direta dos consultores acerca da fonte de pesquisa utilizada na obtenção daquele candidato.

A categoria Posição, corresponde à função e denominação da vaga em aberto. Esta categoria foi subdividida em 4 seções distintas – Júnior, Intermédio, Sénior e Direção/Executivo – tendo em conta as responsabilidades da função e não os anos de experiência profissional, uma vez apesar de um indivíduo possuir muitos anos de experiência isso não significa necessariamente que assuma posições/funções sénior ou cargos executivos/direção.

Assim, a posição Júnior diz respeito a um indivíduo recém-licenciado cujas funções são representadas por procedimentos simples ou que não exigem um conhecimento aprofundado de um determinado ramo de atuação. Uma posição intermédia diz genericamente respeito a atividades específicas que exigem conhecimentos profundos e cujas decisões geralmente são monitorizadas por um sénior.

Um indivíduo numa posição sénior toma decisões, agindo de forma autónoma mas supervisionada, tendo por base o seu conhecimento e experiência adquiridos ao longo da carreira; de forma geral esta pessoa possui sempre a componente de gestão de equipas e/ou de projetos. Por fim, um cargo executivo/direção, corresponde a uma posição de total autonomia, atuando for do processo de supervisão e gerindo o negócio como um todo.

No que diz respeito às categorias Sexo, Faixa Etária e Localização Geográfica, estas foram preenchidas com informação retirada diretamente do PRS. Também a categoria Habilitações Literárias, foi introduzida tendo por base informação disponibilizada pelo PRS e subdividida em 7 secções distintas: 9º Ano, 12º Ano, Licenciatura, Pós-Graduação, Mestrado, MBA e Doutoramento; esta subdivisão foi desta forma efetuada por estes serem os graus académicos existentes na amostra.

A categoria Remuneração Atual corresponde à Remuneração Bruta Anual na entidade empregadora atual dos candidatos. Para os casos pontuais em que o candidato estava desempregado no momento, foi considerada a Remuneração Bruta Anual de que auferia no seu último empregador. Nesta caracterização foi apenas contemplada a remuneração fixa e variável bruta, não tendo sido considerados outros *fringe benefits* associados (ex. viatura, seguro de saúde, seguro de vida, ginásio) ao *package* salarial dos candidatos em análise, essencialmente por não lhes ser possível atribuir, de forma equitativa, um valor monetário. Esta informação é obtida tendo em conta o testemunho do candidato, é ele que fornece essa informação, sendo que nalguns dos casos a mesma pode ser confirmada através do recibo de vencimento.

Relativamente à categoria Perfil de Linkedin, esta foi obtida através da pesquisa direta do candidato no Linkedin através do *Recruiter*³.

³ LinkedIn *Recruiter* - Versão prática e dinâmica, que amplifica as potencialidades da versão geral, permitindo a visualização e contacto de qualquer membro do Linkedin, guardar as pesquisas efetuadas e

Por fim, o número de *Placements* realizados com sucesso no período de tempo e nos 111 processos já previamente definidos.

A base de dados criada no âmbito desta dissertação permitiu, assim, a organização simplificada da informação retirada do PRS, de forma a que o tratamento e a interpretação dos dados ficasse facilitada no sentido de cumprir os objetivos traçados para este trabalho em concreto.

Paralelamente, o questionário realizado aos 6 consultores da Michael Porto, foi estruturado em 13 questões, tendo por base o estudo recente levado a cabo pelo Grupo Adecco e customizado de forma a dar resposta às especificidades e às questões da realidade em estudo – todas as questões foram colocadas reportando-se aos processos de recrutamento desenvolvidos pelos consultores entre 1 de Setembro de 2015 e 31 de Janeiro de 2016. Para tal, foram formuladas questões mais fechadas de modo a facilitar o tratamento estatístico dos dados e conjuntamente foram introduzidas algumas questões de carácter mais aberto de forma a obter informação qualitativa.

Para que a informação qualitativa fosse amplamente absorvida e compreendida, este questionário foi aplicado telefonicamente potenciando as suas mais-valias.

Com esta abordagem, pretende-se compreender de forma concreta a ótica do recrutador face ao recrutamento via Redes Sociais *Online* na dinâmica do seu dia-a-dia profissional e adicionalmente complementar a informação obtida através da base de dados também.

Mediante a informação disponível, realizaram-se análises comparativas dos dados, primeiramente numa ótica global e posteriormente numa ótica mais individualizada e adaptada a cada área funcional.

realizar uma pesquisa mais rápida e cirúrgica dos candidatos, através da utilização de diversos filtros específicos.

2. Análise e Discussão dos Resultados

Com a realização da análise comparativa dos dados obtidos foi possível identificar, para o universo de processos analisados, as limitações de resposta do PRS relativas às áreas funcionais, senioridade de perfis, escolaridade, tipo de função e remuneração e qual o impacto do recrutamento via redes sociais, nomeadamente através do LinkedIn, como mecanismo para encontrar candidatos com o *fit* ideal para a posição em aberto.

Paralelamente, os questionários (Ver Anexo 1) realizados aos consultores, permitiram consolidar os resultados obtidos nos processos em análise de forma mais qualitativa, uma vez que a introdução da ótica do recrutador a este estudo confere uma compreensão mais sólida e amplificada do fenómeno das redes sociais no contexto do recrutamento.

O recrutamento via redes sociais, particularmente pelo LinkedIn, foi uma opção metodológica introduzida de forma progressiva na Michael Page, de acordo com as necessidades, acompanhando a evolução tecnológica e as exigências da concorrência. Atualmente, no dia-a-dia dos consultores desta Organização, trata-se de uma ferramenta indispensável e de uso recorrente, tal que, reconhecendo a mais valia oferecida por este método, foi adquirida em Setembro de 2015 a versão profissional do LinkedIn – o *Recruiter* – e recrutado um colaborador para se dedicar, de forma integral, a fazer pesquisas nesta ferramenta como forma de suporte aos consultores em exercício.

Como já foi anteriormente referido, as redes sociais são “veículos de comunicação de partilha de conhecimento e informação” ao qual recorrem diariamente um elevado número de utilizadores que cresce significativamente a cada dia (Gomes, 2011).

Estas ferramentas são utilizadas pelas empresas de recrutamento não só como uma plataforma de projeção da sua imagem e dos seus serviços, mas também com o objetivo de criar e estreitar relações profissionais.

Particularmente no caso da Michael Page Porto, que embora possua um sistema operativo e uma base de dados altamente sofisticadas, que teve um custo global de cerca de 25 milhões de euros, foi possível observar que para determinados perfis e especificidades, a resposta não foi ajustada às necessidades.

2.1 Caracterização da Amostra

Genericamente, em termos operacionais, da análise dos 111 processos de recrutamento desenvolvidos entre 1 de Setembro de 2015 e 31 de Janeiro de 2016 foi possível observar que 54% resultaram em *placements*, 21% encontram-se ainda em curso, 17% não foram concluídos com sucesso e 8% foram cancelados pelo cliente, como demonstrado no seguinte gráfico:

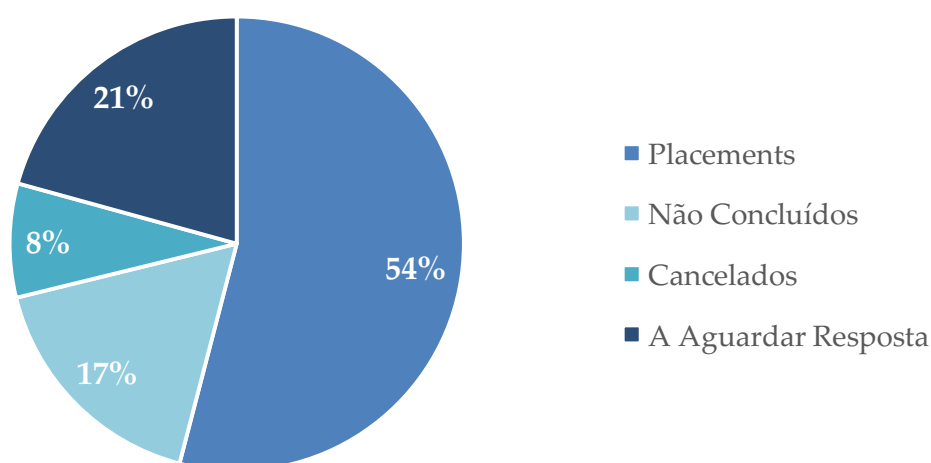


Gráfico 2: Processos de recrutamento por resolução

A análise do gráfico 1 permite concluir que mais de 50% dos processos são concluídos com sucesso, contra apenas 17% que não se resolvem positivamente. Atendendo ao facto de que, na maioria dos casos, estes processos se desenvolvem em concorrência direta com outras empresas de recrutamento, em termos operacionais a Michael Page revelou-se bastante eficaz.

Os 8% de processos cancelados referem-se essencialmente a processos que são descontinuados por opção do cliente quer seja porque foram internamente encerrados ou porque estrategicamente foi adiado.

No gráfico 2 é possível observar que dos 54% de *placements* findados com sucesso, 48% foram concluídos com candidatos oriundos da base de dados, 22% com candidatos provenientes de pesquisa direta no LinkedIn, 17% com candidatos que efetuaram diretamente uma candidatura no *site* oficial da Michael Page ou dos seus parceiros e 13% com candidatos obtidos por recomendação/referenciação.

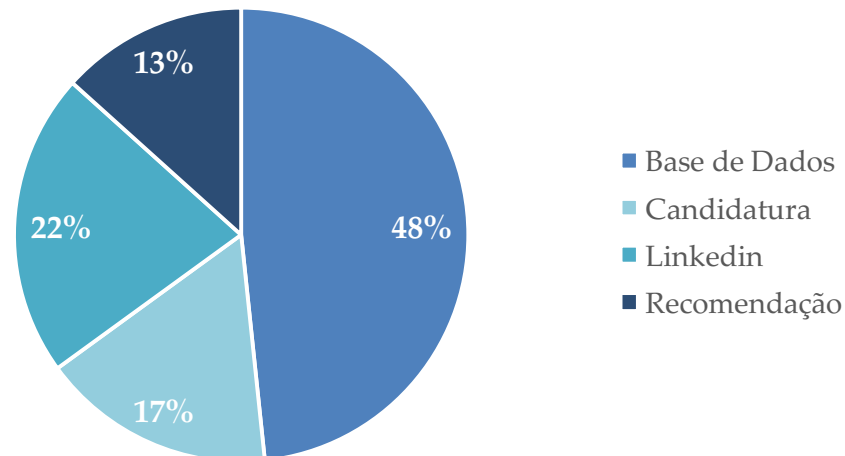


Gráfico 2: *Placements* findados com sucesso por fonte de pesquisa dos candidatos

Ainda em relação aos *placements* por área funcional da Michael Page Porto, 62% são provenientes da área de Commercial & Marketing, 25% da área de Engineering & Manufacturing, 8% da área de Finance & Banking e 5% da área de Information Technology.

O gráfico 3 seguinte representa então a distribuição de *placements* por área funcional:

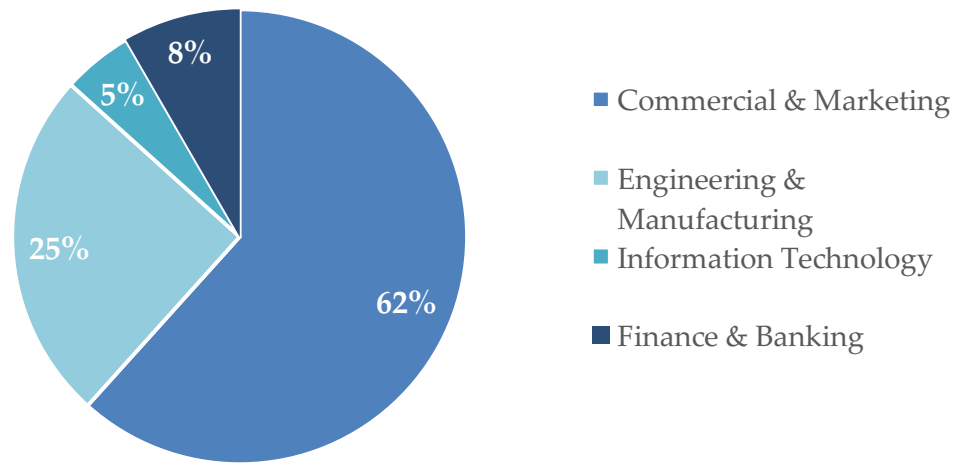


Gráfico 3: *Placements* por área funcional

Passando para uma análise mais focalizada no candidato, os 111 processos em análise representam 526 candidatos cujo perfil foi partilhado com o cliente final. Nesta amostra de 526 candidatos, pôde-se observar que 57% foram obtidos com recurso à base de dados, 20% foram obtidos através de pesquisa direta no LinkedIn, 16% efetuaram diretamente uma candidatura no *site* oficial da Michael Page ou dos seus parceiros e 7% por recomendação/referenciação.

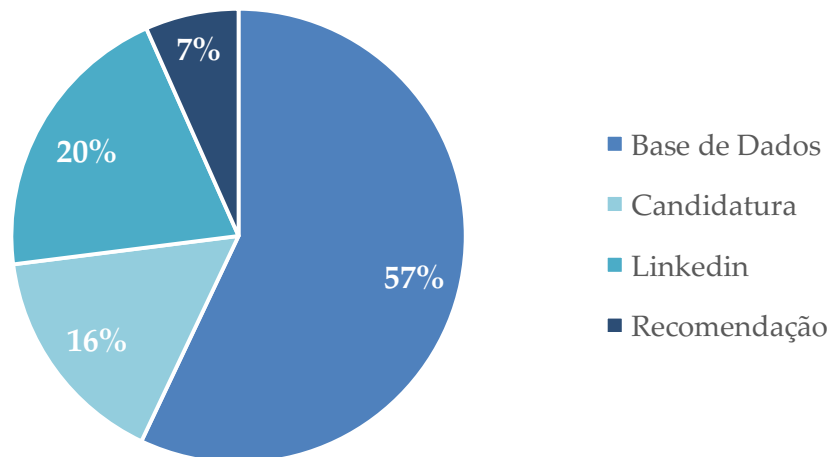


Gráfico 4: Candidatos por fonte de pesquisa

Destes 526 candidatos analisados foi possível concluir que 66% são do sexo masculino e 34% do sexo feminino; em termos de distribuição geográfica por distrito, 70% dos candidatos pertencem ao distrito do Porto, 9% ao de Braga, 9% ao de Aveiro, 4% a Viana do Castelo e os restantes 8% distribuídos de forma residual pelos distritos de Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Lisboa, Viseu e Vila Real.

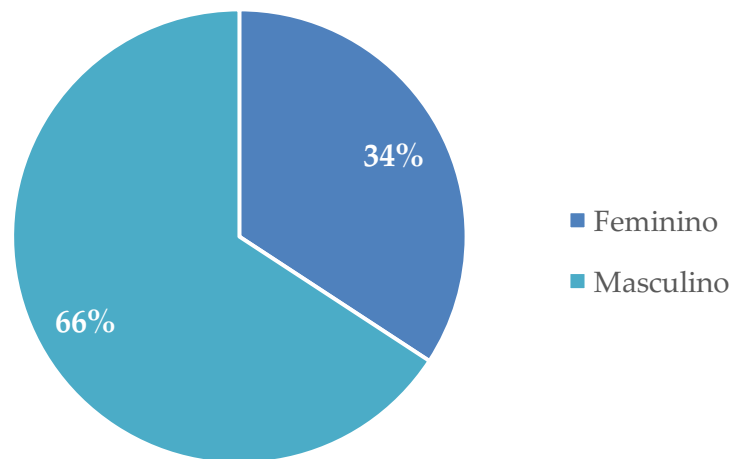


Gráfico 5: Distribuição dos candidatos por sexo

No que diz respeito às habilitações literárias, 47% dos candidatos possui uma Licenciatura, 27% possui um Mestrado, 12% o 12º Ano, 9% possui uma Pós-Graduação e os restantes 5% são distribuídos de forma residual pelos restantes graus académicos em análise, ou seja, 9º Ano, MBA e Doutoramento.

É, portanto, observável que 83% dos candidatos possui um grau académico – Licenciatura, Pós-Graduação e Mestrado -, o que vai ao encontro daquilo que é o *core* da Michael Page, o recrutamento especializado de quadros médios e superiores, que de forma genérica lhes tem associado uma habilitação literária equivalente ao ensino superior.

O gráfico 6, demonstra de forma simplificada a distribuição da amostra por habilitações literárias:

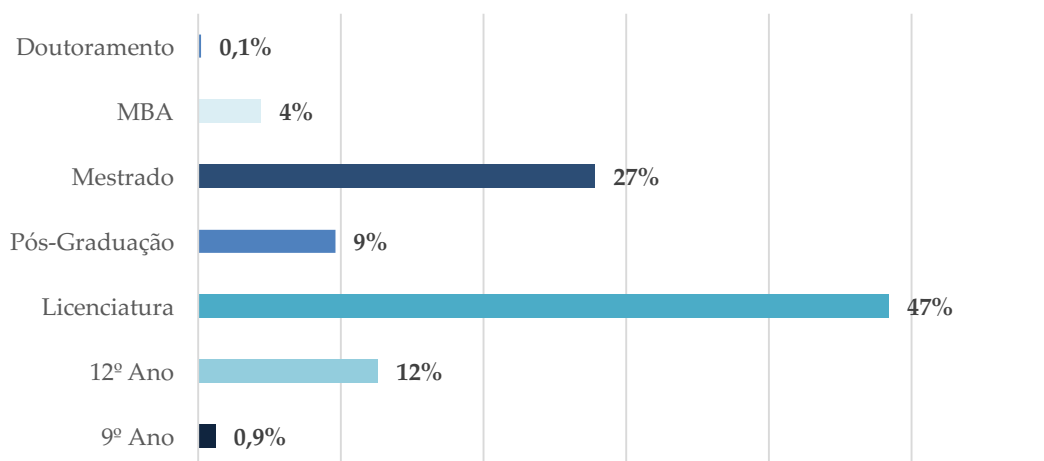


Gráfico 6: Distribuição dos candidatos por habilitação literária

Em relação à faixa etária, 47% dos candidatos em análise tem idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, 38% entre os 36 e os 45 anos, 10% entre os 18 e os 25 anos e os restantes 5% possui idades superiores a 46 anos como demonstrado no gráfico 7:

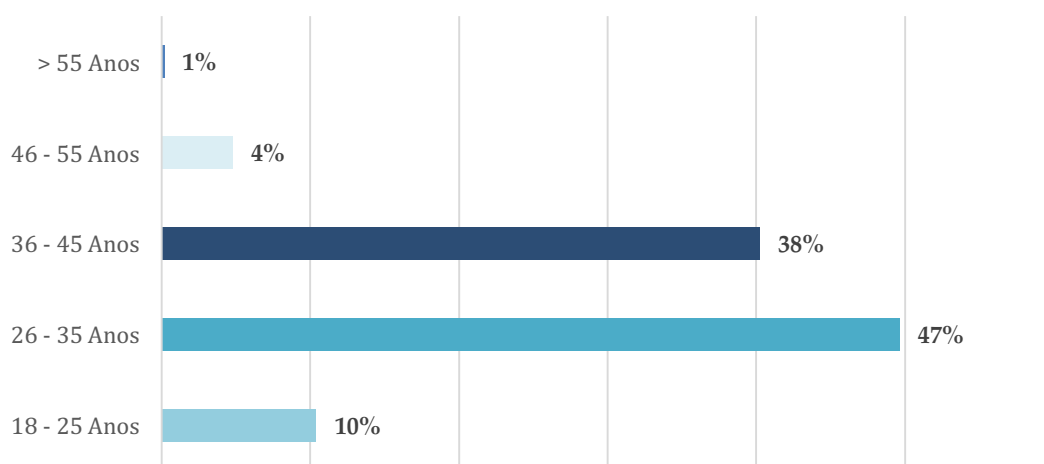


Gráfico 7: Distribuição dos candidatos por faixa etária

Quanto à tipologia da função, 45% dos candidatos correspondem a funções intermédias, 30% a funções sénior, 18% a cargos de direção/executivo e 7% a funções júnior.

Relativamente às remunerações, 37% possui remunerações entre os 10.000€ e os 20.000€, 29% possui remunerações superiores a 20.000€ e iguais ou inferiores

a 30.000€, 12% possui remunerações superiores a 30.000€ e iguais ou inferiores a 40.000€, 8% possui remunerações superiores a 40.000€ e iguais ou inferiores a 50.000€ e os restantes 14% distribuem-se de forma residual pelos restantes níveis de remuneração estabelecidos.

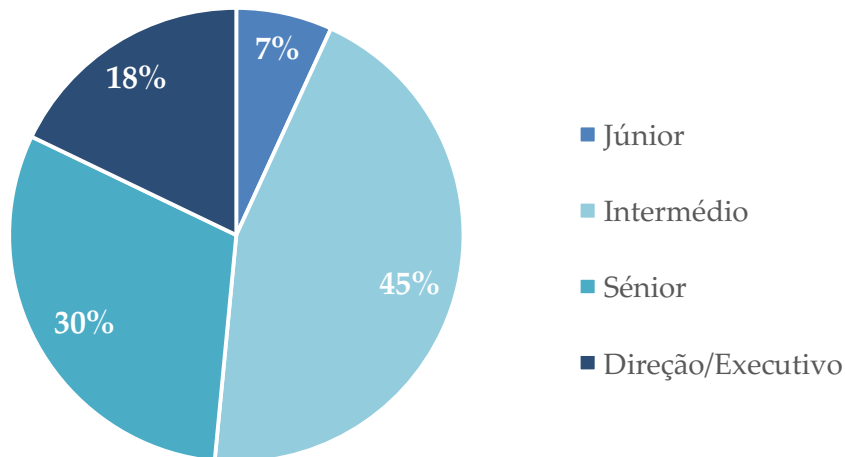


Gráfico 8: Distribuição dos candidatos por tipologia da função

As remunerações estão, portanto, alinhadas com a tipologia da função já que 66% dos candidatos possui remunerações entre os 10.000€ e os 30.000€ o que, genericamente diz respeito nesta amostra aos 51% dos processos são em funções intermédias.

Assim de forma global, para esta amostra é possível traçar um perfil de candidato mais recorrente: este será do sexo masculino, licenciado, com idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, do distrito do Porto e desempenhando uma função de carácter intermédio.

2.1.1 Caracterização da Amostra LinkedIn

Da primeira amostra de 526 candidatos previamente analisada, retirou-se uma segunda amostra de 107 candidatos cuja fonte de pesquisa foi o LinkedIn.

Considerou-se relevante fazer uma análise mais pormenorizada desta amostra em concreto para que a comparação entre os dados obtidos na literatura e os obtidos neste estudo fosse mais fidedigna.

Assim, destes 107 candidatos em análise pôde observar-se que 67% são do sexo masculino e 33% do sexo feminino, como é observável no gráfico 9:

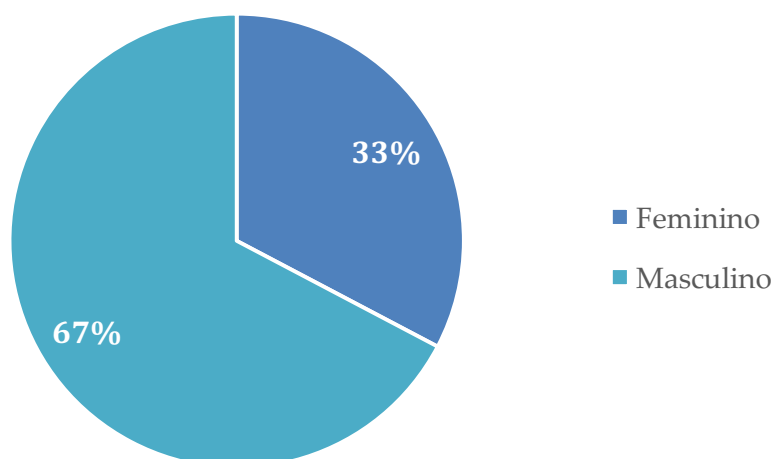


Gráfico 9: Distribuição dos candidatos LinkedIn por sexo

Adicionalmente, 44% dos candidatos possuem uma licenciatura, 32% um mestrado, 11% o 12º Ano e 6% uma Pós-Graduação, sendo que os restantes 7% se distribuem de forma residual pelos restantes graus académicos em análise. O gráfico 10 esquematiza de forma clara estes dados:

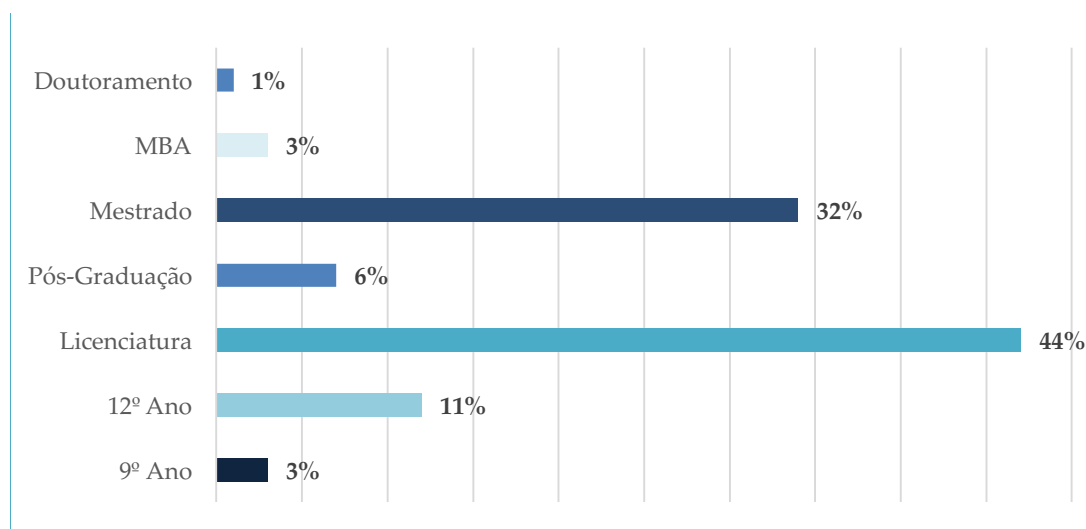


Gráfico 10: Distribuição dos candidatos LinkedIn por habilitação literária

Relativamente à faixa etária, 41% dos candidatos possui idades compreendidas entre os 26 e os 35 anos, 40% entre os 36 e os 45 anos, 17% entre os 18 e os 25 anos e os restantes 2% possuem idades superiores ou iguais a 46 anos.

Em relação à tipologia da função, para esta amostra de candidatos obtidos via LinkedIn, 51% correspondem a funções de carácter intermédio, 35% correspondem a perfis sénior, 9% a perfis júnior e 5% a cargos diretivos/executivos.

No que diz respeito às remunerações, 40% possuem remunerações superiores a 10.000€ e iguais ou inferiores a 20.000€, 25% possui remunerações superiores a 20.000€ e iguais ou inferiores a 30.000€, 12% possui remunerações superiores a 30.000€ e iguais ou inferiores a 40.000€ e os restantes 13% distribuem-se de forma residual pelos restantes níveis de remuneração definidos.

O gráfico 11 remete para a distribuição desta amostra de acordo com a tipologia da função:

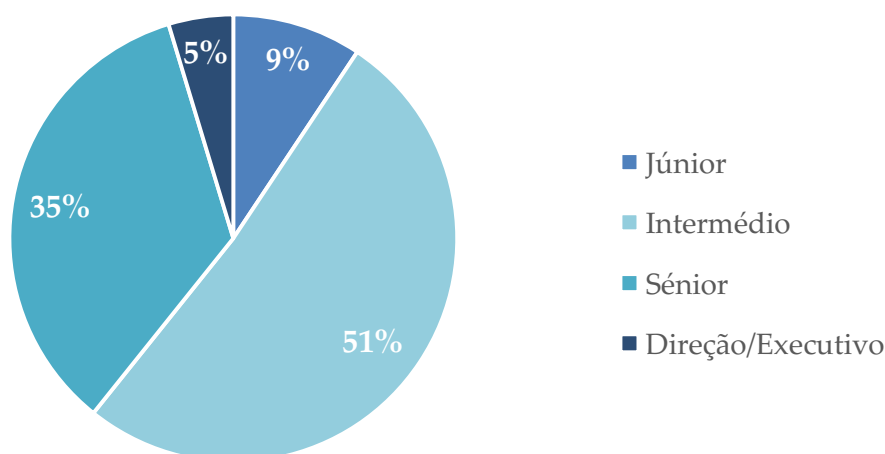


Gráfico 11: Distribuição dos candidatos LinkedIn por tipologia da função

Mediante a análise dos dados obtidos torna-se possível traçar um perfil geral de um candidato obtido via LinkedIn: de forma genérica, será um candidato do sexo masculino, licenciado, com idades compreendidas entre os 26 e os 45 anos de idade e desempenhando uma função intermédia.

2.2 Caracterização dos Consultores

Reportando-se aos processos desenvolvidos entre 1 de Setembro de 2015 e 31 de Janeiro de 2016, os consultores em exercício na Michael Page Porto responderam telefonicamente e de forma individual a um questionário desenvolvido com o objetivo de obter a visão do recrutador face à utilização e aos benefícios da utilização do LinkedIn e do Facebook na sua dinâmica profissional diária.

Assim, em termos da amostra em estudo, estes colaboradores não se encontram todos ao mesmo nível hierárquico, estando esta divisão alicerçada nas responsabilidades inerentes a cada função. Nesta equipa existem, portanto, 4 consultores, 1 Associate Manager e 1 Senior Manager. Apesar deste diferencial hierárquico, esta é uma equipa muito jovem, com idades compreendidas entre os 22 e os 35 anos, que possui um *background* académico bastante heterogéneo, já que existem 3 Mestres em Psicologia das Organizações e do Trabalho, 1 Mestre em Direito da Família, 1 Licenciado em Gestão e um Licenciado em Economia.

2.2.1 Análise dos Questionários

Para que houvesse uma melhor compreensão da ótica destes recrutadores especializados acerca da utilização do LinkedIn e do Facebook, primeiramente abordou-se a questão de possuírem ou não uma conta nestas Redes Sociais *Online* e com que propósito; as respostas foram bastante esclarecedoras, já que todos responderam que, de forma genérica, utilizam a sua conta no LinkedIn para fins profissionais e a sua conta no Facebook para uma utilização de carácter pessoal, embora pontualmente já tenham utilizado cada uma destas ferramentas para os fins inversos.

Tendo em conta que o LinkedIn é a Rede Social *Online* mais utilizada por estes consultores para fins profissionais, fins estes sobre os quais recai esta análise, as questões seguintes já foram colocadas atendendo a este pressuposto.

Quando questionados acerca do propósito com que utilizam o LinkedIn, a maioria dos consultores indicou o *Employer Branding*, a divulgação de ofertas de emprego, a procura de candidatos passivos e a verificação das informações do CV como os principais motivos.

Esta escolha é demonstrada no gráfico 12:

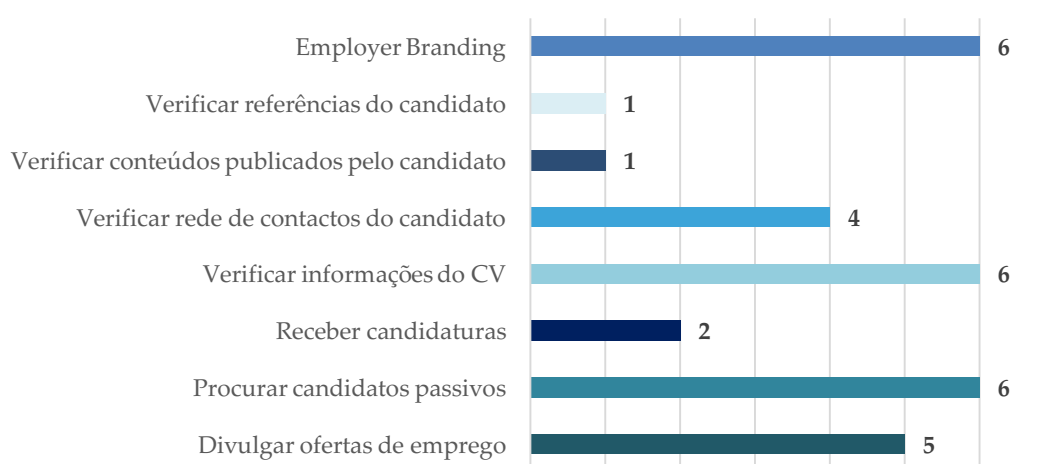


Gráfico 12: Propósitos da utilização do LinkedIn

Neste momento o mercado de trabalho está muito mais dinâmico, o que para mim é facilmente visível pela quantidade e qualidade das candidaturas que recebo às ofertas de emprego que publico. Ou seja, muitas vezes, os bons candidatos têm de ser diretamente abordados e o LinkedIn é uma ótima ferramenta na procura de candidatos passivos

in questionário à Associate Manager

Relativamente à verificação das informações do CV, os consultores indicaram que procuram o LinkedIn como forma de confirmar as informações que os candidatos disponibilizam no seu CV, as suas experiências profissionais, o tipo de função e responsabilidades que tiveram ou que têm no desempenho das suas funções, quais as suas zonas de atuação e áreas de negócio.

Para aferir a reputação do candidato, todos os consultores indicaram o LinkedIn como sendo a Rede Social *Online* mais fiável em detrimento do Facebook, por considerarem que é a mais utilizada e mais fidedigna do ponto de vista de referência profissional enquanto que o Facebook é visto como uma rede de maior utilização de título pessoal.

No que diz respeito aos objetivos da utilização do LinkedIn, dentre as opções disponíveis, os consultores revelaram que utilizam esta Rede essencialmente para atingir candidatos *target* ou de comunidades de nicho e para aumentar a qualidade das candidaturas, conforme é demonstrado no gráfico 13:

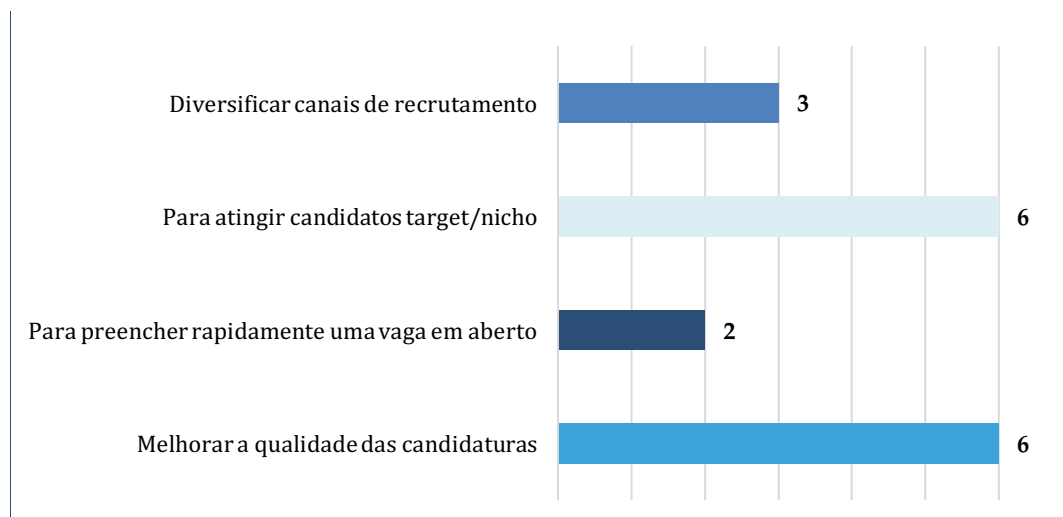


Gráfico 13: Objetivos da utilização do LinkedIn

Utilizo com maior regularidade o LinkedIn, pois é a rede mais fidedigna do ponto de vista de referência profissional e que oferece a possibilidade de disponibilizar informações que para mim enquanto recrutador são importantes. Refiro-me, portanto, a confirmar algumas informações que encontro no CV ou, por exemplo, se possuo um CV já desatualizado na base de dados, recorro ao LinkedIn para perceber concretamente o que o candidato está a fazer de momento e se faz ou não sentido abordá-lo. Muitas vezes perfis sem esse tipo de informação podem condicionar a minha abordagem e a minha avaliação do candidato

in questionário com consultor 1

Na área tecnológica os perfis acabam por ser muito escassos face à procura, de nicho mesmo, pelo que muitas vezes utilizo o LinkedIn porque através da rede de contactos consigo chegar a perfis semelhantes que podem fazer sentido no processo que estou a desenvolver. Isto, quando tenho candidaturas, que muitas vezes não acontece, permite-me melhorar substancialmente a qualidade das mesmas

In questionário com consultor 2

Adicionalmente, foi-lhes ainda pedido que classificassem numa escala de 1 a 5 (1 – Pouco; 5 – Muito) o quão eficientes consideravam o LinkedIn e o Facebook para fins de recrutamento. Nesta classificação, os resultados também foram muito claros, sendo que o LinkedIn obteve maioritariamente classificação 5 e o Facebook maioritariamente classificação 2. Os consultores indicaram ainda, processos nos quais a utilização do LinkedIn tinha sido mais relevante/determinante para a conclusão com sucesso dos mesmos, enumerando essencialmente, processos de candidatos de comunidades de nicho, processos com um perfil muito específico em que por exemplo o candidato tem de ter necessariamente um determinado tipo de experiência e processos com um perfil mais operacional não muito ativos na procura de trabalho. *Por norma, o LinkedIn é bastante útil em processos para zonas mais remotas, com poucos candidatos disponíveis e poucas candidaturas aos anúncios (Vila Real, Castelo Branco, entre outros), ou para projetos muito específicos em que o candidato tem forçosamente de ter experiência em determinada empresa*

in questionário com consultor 3

Foram também fornecidas algumas afirmações que deveriam ser pontuadas de acordo com o sistema de classificação anterior. Destas, os consultores afirmaram, com uma pontuação de média 4, que consideram o LinkedIn muito importante no seu trabalho, com uma pontuação média de 3 que a utilização do

LinkedIn aumenta a sua produtividade, com uma pontuação média de 5, que é simples manusear o LinkedIn, com uma pontuação média de 4,5, que a Michael Page incentiva à utilização do LinkedIn e que disponibiliza os recursos necessários à sua utilização. Todos os consultores manifestaram ainda, com uma pontuação média de 5, que pretendem utilizar o LinkedIn nos próximos 12 meses, mas que na empresa, não existe nenhuma pessoa que providencie assistência em caso de dificuldade no manuseamento destas redes.

Quando questionados acerca da frequência de alguma formação específica sobre a forma mais adequada de utilizar o LinkedIn e do Facebook, todos os consultores afirmaram nunca ter frequentado uma e não consideraram útil vir a frequentar, essencialmente porque consideram ser ferramentas de uso intuitivo e que com proatividade e espírito autodidata se tornam facilmente manuseáveis.

São redes de utilização bastante simples e que já conheço e domino do ponto de vista pessoal, por isso, fazer a passagem para a vertente profissional foi bastante simples

in questionário com consultor 4

Nunca frequentei e não considero que fosse vantajoso essencialmente porque a interface é bastante simples e intuitiva. Além disso, a utilização recorrente destas ferramentas no meu dia-a-dia profissional induziu a necessidade de explorar as suas potencialidades pelo que nesta fase estou completamente confortável na utilização das mesmas

in questionário com a Associate Manager

2.3 Discussão dos Resultados

Genericamente, para a amostra em análise obtida através dos dados retirados do PRS, pode concluir-se que, em termos operacionais, o escritório da Michael Page Porto encerra 54% dos processos com sucesso, ou seja, processos que

resultaram numa colocação do candidato no cliente final, contra apenas 17% dos processos que não resultaram em *placements*. Este último facto, pode ser facilmente explicado pela forte concorrência existente no mercado já que, a grande maioria dos processos, não decorre em regime de exclusividade mas sim em regime de concorrência com outras empresas especializadas da área do recrutamento. Adicionalmente, outro motivo, poderá ser a senioridade do consultor e conseqüentemente a sua experiência e consolidação na área, uma vez que destes 17% de insucessos, 42% resultam de um consultor de perfil júnior.

Destes *placements*, 87% foram realizados nas áreas funcionais de Commercial & Marketing e Engineering & Manufacturing, não só por serem as áreas mais antigas no escritório o que lhes permitiu obter solidez quer em termos de carteira de clientes, quer em termos de portfólio de candidatos, mas também por possuírem 2 consultores cada a desenvolver atividade. Relativamente às áreas de Information Technology e Finance & Banking, que representam os restantes 13% de *placements*, tratam-se de duas áreas recentes na Michael Page Porto, tendo os consultores que as desenvolvem iniciado funções apenas em Outubro de 2015. Prévio a essa entrada, estas áreas pouco ou nada tinham sido exploradas pelo que, até ao momento, se encontram em fase de penetração e consolidação no mercado, o que explica a discrepância de resultados nesta fase.

Relativamente à fonte de pesquisa destes *placements*, 48% foi concluído com candidatos oriundos da base dados; esta realidade é facilmente explicável pelo facto de a base de dados ser uma ferramenta dinâmica e computacionalmente estruturada para dar uma resposta otimizada às necessidades e também por todos os consultores terem de realizar um número fixo de 10 entrevistas proactivas semanais o que resulta num fluxo contínuo de novos candidatos que todas as semanas alimenta esta ferramenta. Além disso, todos os candidatos que efetuam pela primeira vez uma candidatura no *site* da Michael Page ou no dos seus parceiros, é-lhes automaticamente criado um perfil pelo PRS que fica

imediatamente disponível para consulta; adicionalmente qualquer consultor pode, em qualquer momento, criar um novo perfil na base de dados.

Não obstante, o LinkedIn surge imediatamente a seguir com 22% de *placements*, sendo que destes 54% ocorreram nas áreas de Commercial & Marketing, 27% nas áreas de Engineering & Manufacturing, 16% na área de Information Technology e 3% para a área de Finance & Banking.

Como já foi anteriormente referido, a utilização das Redes Sociais *Online*, particularmente do LinkedIn como fonte de recrutamento tem sido crescente sendo que, nesta fase, já se justifica que haja um elemento no escritório unicamente responsável por fazer pesquisas nesta rede social dando suporte tanto ao escritório do Porto como ao de Lisboa. Esta necessidade corrobora as tendências encontradas na literatura, já que o estudo levado a cabo pelo Grupo Adecco indicou um aumento da utilização da internet de 53% em 2013 para 61% em 2014 nas atividades de recrutamento e a utilização das Redes Sociais *Online* por 7 em cada 10 recrutadores na sua atividade profissional diária. Além disso, este mesmo estudo revelou ainda que 5 em cada 10 recrutadores utilizam as Redes Sociais *Online* para procura ativa de candidatos, sendo que a plataforma mais utilizada é o LinkedIn.

A escolha do LinkedIn enquanto plataforma mais utilizada para fins de recrutamento, encontra-se igualmente sustentada pelo estudo de Davinson (2011) citado por Kluemper (2013), que amplificou as noções de estudos anteriores que apontavam as informações fornecidas pelo LinkedIn como sendo as mais precisas comparativamente a outras páginas *web* e a outros *sites* similares, já que todos os detalhes disponibilizados podem ser confirmados por um colega de trabalho e um perfil de LinkedIn pode ser equiparado a um CV disponibilizado para propósitos profissionais.

Na Michael Page Porto, a realidade não é diferente: o LinkedIn é amplamente utilizado colmatando as falhas que o PRS vai denunciando, essencialmente em

perfis com características muito específicas (ex. *Sales Representative* – Área de Hemodinâmica, Delegado Comercial – Área da Cromatografia, Comercial de Piscinas, *Manager S&O*, entre outros), perfis mais juniores e perfis da área tecnológica. Estas falhas, são facilmente explicáveis: no que diz respeito a perfis muito específicos, como não são recorrentemente solicitados é natural que não se possa fazer a cobertura de todas as especificidades existentes e que apenas quando surge a necessidade se procurem candidatos válidos; relativamente a perfis juniores, este acaba por ser um perfil muito transitório e com alta rotatividade, já que são amplamente considerados júnior, os candidatos sem experiência ou com um máximo de 2 anos de experiência profissional, pelo que esta área tem de ser constantemente reciclada à medida que os candidatos existentes também vão avançando no seu percurso. Por fim, a área tecnológica que possui uma dinâmica diferente de todas as outras, uma vez que, para perfis de IT a procura excede largamente a oferta e candidatos válidos e disponíveis são muito difíceis de encontrar. Neste caso o LinkedIn amplifica muito o leque de candidatos facilitando a conclusão com sucesso dos processos em aberto.

Esta amplificação do leque de candidatos já tinha sido algo apontado por Capelli (2001), que sustentava que através de um simples *login* na Internet, os recrutadores tinham a possibilidade de aceder a um vasto número de candidatos qualificados, seja a que nível for, e elegíveis para as especificidades de qualquer perfil.

Assim, em relação à utilização do LinkedIn por área funcional numa ótica global, dos 526 candidatos em análise, na área de Commercial & Marketing 21% foram provenientes do LinkedIn, na área de Engineering & Manufacturing 17%, em Information Technology 46% e na área de Finance & Banking 7%, perfazendo um total de 107 candidatos.

No entanto, na análise do rácio entre o número de candidatos global e o número de candidatos provenientes do LinkedIn, 46% dos candidatos da área de

Information Technology são oriundos desta rede social, o que é corroborado pelo anteriormente explicitado acerca da dinâmica desta área e pelos dados obtidos no estudo do Grupo Adecco, onde 42% dos inquiridos admitiram utilizar as Redes Sociais *Online* para procurar perfis da área tecnológica.

É, portanto, para o segmento de IT que o PRS apresenta uma resposta menos ajustada às necessidades, seguido da área de Commercial & Marketing com 21% (donde são oriundos a maioria dos perfis com maiores especificidades e os perfis mais júnior) e da área de Engineering & Manufacturing com 17%. Por outro lado, é na área de Finance & Banking que menos candidatos são obtidos através do LinkedIn, representando apenas 7%.

De forma global, para esta amostra de 526 candidatos, o LinkedIn apresentou uma taxa de sucesso de 28%. Importa, no entanto, referir que este resultado não é estanque, mas sim suscetível a mudança se as circunstâncias e a envolvente se alterarem.

Paralelamente, também os resultados obtidos pela análise do perfil dos 107 candidatos para a amostra do LinkedIn, corroboraram substancialmente a informação encontrada na literatura; a maioria são do sexo masculino (67% contra 56% referido pela literatura), 82% possui formação superior (Licenciatura, Pós-Graduação ou Mestrado) sendo que é igualmente referenciado pela literatura que mais de 50% dos utilizadores possui habilitações académicas ao nível do ensino superior.

No que diz respeito à faixa etária, dados estatísticos recentes do 3º Trimestre de 2014 indicam que 54% dos utilizadores possuem idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos; esta informação foi igualmente corroborada pela amostra deste estudo, uma vez que a maioria dos candidatos analisados também se encontra neste intervalo, contudo com uma margem superior, já que a este intervalo correspondem 81% dos candidatos. De forma genérica, a percentagem atribuída a este intervalo etário poderá ser explicada pelo facto de ser nesse período que as

peças mais ativamente buscam e transitam entre empregos, procurando/encontrando depois dos 44 anos uma maior estabilidade laboral.

Em termos salariais, verificou-se para esta amostra que 65% dos candidatos possui remunerações brutas anuais superiores a 10.000€ e iguais ou inferiores a 30.000€. Não havendo estudos específicos para a remuneração média dos utilizadores portugueses do LinkedIn, uma comparação com os valores médios globais não seria fidedigna, pois os intervalos salariais oscilam substancialmente de país para país de acordo inúmeras variáveis ajustadas àquela realidade em específico.

Também este enquadramento salarial está alinhado com a tipologia da função e conseqüentemente com a responsabilidade inerente à mesma, já que 86% dos candidatos possui funções intermédias ou sénior.

Em paralelo, realizou-se ainda um questionário aos 6 consultores em exercício na Michael Page Porto, para que conjuntamente com a análise anterior se pudesse compreender, de forma concreta, a ótica do recrutador face à utilização e aos benefícios do LinkedIn e do Facebook no contexto da sua diária profissional.

Todos os consultores admitiram utilizar mais o LinkedIn em detrimento do Facebook para fins de recrutamento, essencialmente devido à sua eficácia, manifestando ainda a intenção de utilizar estas Redes Sociais *Online* nos próximos 12 meses. De acordo com Gomes (2011), o Facebook é uma rede mais vocacionada para o recrutamento de jovens profissionais, enquanto o LinkedIn está mais direcionado para candidatos com qualificações superiores. Esta preferência pelo LinkedIn é, igualmente, justificada pela sua eficácia enquanto ferramenta de recrutamento, é igualmente sustentada na literatura, já que no estudo do Grupo Adecco, que numa escala de eficácia entre -1 (máxima ineficácia) e 1 (máxima eficácia), o LinkedIn surge com um índice de 0,60 e de seguida o Facebook com um índice de apenas 0,05. Ainda na mesma escala e no mesmo estudo, mas apenas considerando o LinkedIn, a sua eficácia em termos

de recrutamento é maior quando utilizado numa ótica profissional. Isto ocorre porque a percepção da sua eficácia aumenta proporcionalmente com o tamanho da empresa, essencialmente devido ao facto de as suas potencialidades serem mais amplamente exploradas e sentidas nas Organizações que utilizam esta ferramenta de forma recorrente.

É, portanto, possível inferir através desta intencionalidade a sua importância e a utilização recorrente destas ferramentas na dinâmica diária destes profissionais. Contudo, e apesar das vantagens emergentes da sua utilização, os consultores consideraram que são muito úteis mas que não funcionam por si só, ou seja, tratam-se de um recurso adicional ao PRS que lhes permite melhorar o seu desempenho e produtividade, não superando a utilização dos métodos tradicionais continuando, por isso, a utilizar conjuntamente outros meios como o *site* da própria empresa, jornais, plataformas de emprego, referênciação profissional, entre outros.

Também destes questionários, foi possível compreender que a utilização destas ferramentas, no escritório da Michael Page Porto, é essencialmente para a procura de candidatos passivos, chegar a candidatos *target* e de nicho, confirmação de informações disponibilizadas no CV, *employer branding* e divulgação de ofertas de emprego. Os motivos de utilização apontados por estes consultores, corroboram os encontrados na literatura, já que no estudo levado a cabo pelo Grupo Adecco, 60% dos recrutadores utilizam as Redes Sociais *Online* para procurar candidatos passivos e 53% para confirmar informações e consistência dos dados do CV.

O *employer branding* a par da divulgação de ofertas de emprego foram dois outros motivos amplamente indicados pelos consultores, algo já também indiciados pelo estudo de Zhitomirsky-Geffet *et al.* (2014) onde explicava que as Organizações governamentais e privadas utilizam as redes sociais como meio para se autopromoverem e para divulgar oportunidades e eventos.

No que diz respeito à disponibilização da informação no perfil do candidato, conforme apontado pelos consultores - *Muitas vezes perfis sem esse tipo de informação podem condicionar a minha abordagem e a minha avaliação do candidato* - e também na revisão de literatura já que, de acordo com Zide *et al* (2014), quanto mais informações o candidato disponibilizar no seu perfil, maior será a probabilidade de apreciação do mesmo já que, perfis incompletos e com pouca informação disponível são vistos de forma menos positiva.

No estudo do Grupo Adecco, 1/3 dos recrutadores admitiu já ter rejeitado potenciais candidatos em resultado da informação disponibilizada (ou da falta dela), da foto de perfil e do conteúdo das suas publicações. Isto pode ser interpretado de duas formas: por um lado, os candidatos podem ser desconsiderados por apresentarem informações substancialmente diferentes daquelas que estão contidas no seu CV, por outro lado por disponibilizarem conteúdos pouco apropriados. No primeiro caso, a discrepância existente poderá justificar-se tendo em conta a sensibilidade que alguns candidatos possuem acerca daquilo que deve ou não ser partilhado ou, tendo por base essa mesma sensibilidade, sob que prisma a sua candidatura se poderá tornar mais atrativa. No segundo caso, a rejeição com base nos conteúdos disponibilizados *online* deverá ser interpretada como uma estratégia perpetrada pelos recrutadores para reduzir o número de candidaturas, que embora podendo não ser conteúdos inapropriados, sejam ambíguos o suficiente para serem desconsiderados.

Contudo, e apesar de terem indicado o LinkedIn como a mais fiável Rede Social *Online* para aferir a reputação, nenhum consultor da Michael Page Porto afirmou alguma vez ter excluído um candidato com base na informação disponibilizada nos seus perfis.

Relativamente à utilização do LinkedIn e do Facebook e à necessidade de formação nesta área, os consultores consideraram ser ferramentas de uso muito intuitivo, com uma interface bastante *user friendly* pelo que, na sua opinião, uma

formação específica não faria sentido. Esta escolha, encontra-se parcialmente sustentada na literatura, pois no estudo do Grupo Adecco já anteriormente referenciado, 70% dos inquiridos revelou nunca ter tido uma formação específica sobre a utilização das Redes Sociais *Online* enquanto fonte de recrutamento, no entanto, quando questionados acerca da utilidade de uma formação deste género, 64% considerou que seria útil.

Conclusão

A revisão da literatura aliada à análise dos dados recolhidos através do PRS e dos questionários realizados aos consultores, permitiu compreender de forma mais detalhada qual a dinâmica da base de dados face às exigências do dia-a-dia laboral e paralelamente perceber o fenómeno do recrutamento através das Redes Sociais *Online*, concretamente o LinkedIn e o Facebook.

A introdução das Redes Sociais *Online* enquanto ferramenta de recrutamento é um fenómeno relativamente recente, mas que tem amplificado as potencialidades do recrutamento tradicional, quer em termos de volume disponível de candidatos quer no que diz respeito à rapidez e ao encurtamento do ciclo de recrutamento conduzindo, naturalmente, a uma redução dos custos.

A Michael Page Porto revelou abertura na introdução desta nova metodologia que se consolidou com a contratação de um colaborador que desenvolve integralmente a sua atividade no LinkedIn *Recruiter* mas também foi algo manifestado pelos consultores que consideraram que na ótica da empresa, a utilização do Facebook e do LinkedIn para propósitos de recrutamento é recomendado, não só pela amplificação da oferta de candidatos em si, mas também pelo encurtamento que confere a um processo de recrutamento tradicional.

Contudo, também se verificou através da análise dos dados obtidos pelo PRS que 57% dos candidatos incluídos nos processos de recrutamento em estudo são provenientes da base de dados o que significa que efetivamente a Michael Page Porto utiliza o LinkedIn e o Facebook como ferramenta de recrutamento

complementar de outros métodos e não enquanto ferramenta que funciona por si só.

Em termos da eficácia do LinkedIn enquanto ferramenta de recrutamento, concluiu-se que possui uma taxa de sucesso de 28%, cobrindo essencialmente candidatos da área tecnológica, candidatos de perfil muito específico e candidatos júnior. Sequencialmente pôde ainda concluir-se que estas são as áreas em que o PRS ofereceu uma resposta menos ajustada às necessidades. Dentro destas áreas, foi o segmento de IT que mais beneficiou do recurso ao LinkedIn com 46% dos candidatos obtidos através desta Rede Social *Online*.

Foi possível ainda concluir que, na ótica do recrutador, o LinkedIn representa uma mais-valia já que exponencia e amplifica as potencialidades do PRS, permitindo aos consultores atingir candidatos passivos e de nicho bem como aferir a consistência das informações facultadas no CV.

Na elaboração desta dissertação surgiram algumas limitações que condicionaram a plenitude deste estudo. Alguma da informação obtida através do PRS esteve circunscrita à disponibilizada pelos candidatos (entenda-se, por exemplo, a remuneração bruta anual) pelo que as conclusões inferidas através da análise dos mesmos podem ter sido enviesadas.

Adicionalmente, também o fenómeno das Redes Sociais *Online* no âmbito do recrutamento, se trata de uma realidade muito recente e de utilização emergente na maioria das empresas, pelo que a disponibilização de literatura e de estudos estatísticos na área ainda é escassa. Não obstante, este estudo veio oferecer algum contributo de cariz quantitativo e qualitativo no que diz respeito à utilização das Redes Sociais *Online*, quer em termos de dados concretos como a taxa de sucesso de recrutamento via LinkedIn quer em termos da ótica do recrutador face à utilização destas ferramentas na sua prática profissional diária.

Bibliografia

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

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A., Thomas, S. 2015. A review of SME's recruitment na selection dilemma: finding a "fit". *The Journal of Developing Areas*, 49(5): 335-342

Aggarwal, R. 1999. Technology and globalization as mutual reinforcers in business: reorienting strategic thinking for the new millenium. *Management International Review*, 39: 83-104

Bonsón, E., Bednarová, M. 2013. Corporate linkedin practices of eurozone companies. *Emerald Group Publishing Ltd*, 37(6): 969-984

Boyd, D., Ellison, N. 2008. Social Network Sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13: 210-230.

Bremner, S., Phung, B. 2015. Learning from the experts: an analysis os resumé writers self-presentation on LinkedIn. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 58(4): 367-380

Bullas, J. 2014. 25 LinkedIn Facts and Statistics you need to share. www.jeffbullas.com <http://www.jeffbullas.com/2014/12/02/25-linkedin-facts-and-statistics-you-need-to-share/> (2016/04/15; 19H 00M)

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

Cappelli, P. 2001. Making the Most of Online Recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3): 139-146.

Davison, H.K., Maraist, C. and Bing, M.N. 2011a. Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for hiring decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26: 153-159

Dijck, J. 2013. You have one identity: performing the self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*, 35(2): 199-215

Garcia, M., Daly, A., Sánchez-Cabezudo, S. 2016. Identifying the new influencers in the internet era: social media na social network analysis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 153: 23-40

Gomes, A. (2011). Recrutamento nas redes sociais online. Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa

Gomes, J., Cunha, M., Rego, Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C. 2008. O e-recrutamento. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*: 200-207. Lisboa: Edições Sílabo, Lda

Kimura, H., Basso, A., Martin, D. 2008. Redes Sociais e o Marketing de Inovações. *Revista de Administração Mackenzie*, 9: 157-181

Kluemper, D., Rosen, P., Mossholder, K. (2012). Social networking websites, personality ratings, and the organizational context: more than meets the eye?. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5):1143-1172

Kluemper, D. 2013. Social network screening: pitfalls, possibilities, and parallels in employment selection. Advanced Series in Management. *Emerald Group Publishing Ltd*, Bingley, pp. 1-21.

LinkedIn. 2016. About Us. www.press.linkedin.com
<https://press.linkedin.com/about-linkedin> (2016/04/16; 17H 50M)

Marketline. 2015. Company Profile – Facebook, Inc. www.marketline.com.
(2016/02/10; 22H 20M)

Melanthiou, Y., Pavlou, F., Constantinou, E. 2014. The use of social network sites as an e-recruitment. *Journal of Transnational Management*, 20: 31-49

Muscalo, E. 2015. Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Management and Economics Journal*, 3: 351-359

Neto, J. 2011. Redes sociais e recrutamento de recursos humanos – Modelação do perfil do colaborador. Faculdade de Economia - Universidade do Porto

Nikolaou, I. 2014. Social networking websites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22: 179-189

Ollington, N., Gibb, J., Harcourt, M. 2013. Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Emerald Group Publishing Ltd*, 42: 248-265

PageGroup. 2015. *About Us*. Disponível em <http://www.page.com/about-us/key-facts.aspx> (2015/10/17; 14H 05M)

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

Prasad, G. 2009. Checking Applicants on Facebook. *Caterer & Hotelkeeper*, 199: 38

Sherman, E. 2008. The way to network for a job. www.AdvertisingAge.com
<http://adage.com/article/special-report-talentworks-digital-career-guide/network-a-job/125625/> (2016/04/14; 16H 15M)

Smith, C. 2016. By the numbers: 125 Amazing LinkedIn Statistics *Expandedramblings.com*. <http://expandedramblings.com/index.php/by-the-numbers-a-few-important-linkedin-stats/2/>, (2016/02/14; 20H 00M)

Song, Y. 2015. From Online Social Networks to Online Social Networks: Changes in Enterpreneuship. *Informatica Economica*, 19: 120-133

Statista. 2016. LinkedIn Statistics. www.statista.com
<http://www.statista.com/statistics/194437/frequency-linkedin-access/>
(2016/04/16; 17H 45M)

Steier, L., Greenwood, R. 1999. Newly created firms and informal angel investors: A four stage modelo f network development. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 1: 147-167

Valkenburg, J. 2013. Everything you want to know about LinkedIn – Facts & Figures *Globalrecruitinggroundtable.com*

<http://www.globalrecruitinggroundtable.com/2013/01/22/linkedin-facts-figures-2013/> (2016/02/06; 19H 30M).

Workforce. 2000. What's up with the Internet Recruiting. *www.workforce.com*

<http://www.dawsonconsultinggroup.com/pdfs/Workforce0300.PDF> (2016/04/15; 18H 00M)

Zanella, S., Pais, I. 2014. Social Recruiting – Job search, digital reputation and HR practices in the social media age. *The Adecco Global Study*

<http://www.adecco.com/en-US/Industry-Insights/Documents/social-recruiting/adecco-global-social-recruiting-survey-global-report.pdf> (2016/04/20; 22H 00M).

Zeidner, R. 2007. Making online recruiting more secure. *HRMagazine*, 52: 75-77

Zhitomirsky-Geffet, M., Bratspiess, Y. 2014. Perceived effectiveness of social networks for job search. *De Gruyter*, 65(2): 105-118

Zide, J., Elman, B., Shahani-Denning, C. 2014. LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Emerald Group Publishing Ltd*, 36: 583-604

Anexos

ANEXO 1



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

GUIÃO DE QUESTIONÁRIO

Sexo:

Idade:

Formação:

1. Numa ótica global, quantos anos de experiência possui enquanto recrutador?

1 ano ou menos

2 anos

3-5 anos

6-10 anos

11-20 anos

Mais de 20 anos

2. Qual é a sua função:

Consultor

Consultor Sênior

Manager

Senior Manager

Diretor

3. Possui uma conta no LinkedIn e/ou no Facebook? Se sim, é para uso pessoal ou profissional?

Não:

Sim, para uso pessoal:

Sim, para uso profissional:

4. O uso profissional do LinkedIn na Michael Page para propósitos de recrutamento é:

Voluntário:

Recomendado:

Mandatário:

5. O uso profissional do Facebook na Michael Page para propósitos de recrutamento é:

Voluntário:

Recomendado:

Mandatário:

Reportando-se aos **processos de recrutamento** que desenvolveu entre **1 de Setembro de 2015 e 31 de Janeiro de 2016**, responda às seguintes questões:

6. Utiliza as Redes Sociais *Online* com que propósito? (pode escolher mais que uma opção):

Employer Branding:

Divulgar ofertas de emprego:

Procurar candidatos passivos:

Receber candidaturas:

Verificar informações do CV: (Que informações?)

Verificar rede de contactos dos candidatos: (O que procura? Nº de Conexões?)

Verificar os conteúdos publicados pelo candidato: (Porquê?)

Verificar referências do candidato: (Com que objetivo?)

7. Entre o Facebook e o LinkedIn, qual o que utiliza para verificar a reputação do candidato?

Facebook

LinkedIn

(Porquê?)

8. Quais os seus objetivos na utilização do LinkedIn?

Melhorar a qualidade das candidaturas:

Aumentar a qualidade das candidaturas:

Para preencher rapidamente uma vaga em aberto:

Para atingir candidatos target ou de comunidades de nicho:

Para diversificar os canais de recrutamento:

9. Quais os seus objetivos na utilização do Facebook?

Melhorar a qualidade das candidaturas:

Aumentar a qualidade das candidaturas:

Para preencher rapidamente uma vaga em aberto:

Para atingir candidatos target ou de comunidades de nicho:

Para diversificar os canais de recrutamento:

10. De 1 a 5, quão eficientes considera as seguintes Redes Sociais *Online* para recrutamento:

Facebook:

LinkedIn:

11. Recorda-se, em algum processo específico, em que a utilização do LinkedIn e do Facebook tenha sido mais significativa? Qual? Porquê?

12. Já alguma vez excluiu algum candidato de um processo de recrutamento por informação, fotos ou outros conteúdos disponibilizados numa rede social?

Sim: (Exemplifique)

Não:

13. De 1 a 5 classifique as seguintes afirmações, considerando apenas o LinkedIn:

Considero esta rede muito importantes no meu trabalho:

Utilizar esta rede aumenta a minha produtividade:

É simples para mim manusear o LinkedIn:

De forma genérica, a empresa incentiva à utilização desta rede social:

Eu possuo os recursos necessários para utilizar esta rede social:

Tenho intenção de utilizar o LinkedIn nos próximos 12 meses:

Existe uma pessoa (ou um grupo) para me dar assistência se tiver dificuldades em utilizar o LinkedIn

14. De 1 a 5 classifique as seguintes afirmações, considerando apenas o Facebook:

Considero esta rede muito importantes no meu trabalho:

Utilizar esta rede aumenta a minha produtividade:

É simples para mim manusear o Facebook:

De forma genérica, a empresa incentiva à utilização desta rede social:

Eu possuo os recursos necessários para utilizar esta rede social:

Tenho intenção de utilizar o Facebook nos próximos 12 meses:

Existe uma pessoa (ou um grupo) para me dar assistência se tiver dificuldades em utilizar o Facebook

15. Já alguma vez teve na empresa alguma formação específica sobre a forma mais adequada de utilizar o LinkedIn e o Facebook ?

Sim:

Não:

Se sim, o treino foi útil?

Sim:

Não:

16. Considera que uma formação nessa área seria útil? Porquê?

Sim:

Não: