



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O *LINKEDIN* COMO FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO:

**A PERSPETIVA DOS RECRUTADORES NO SETOR DAS
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

AFONSO FONSECA DE AGUILAR

NOVEMBRO 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O *LINKEDIN* COMO FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO:

**A PERSPETIVA DOS RECRUTADORES NO SETOR DAS
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO**

AFONSO FONSECA DE AGUILAR

ORIENTAÇÃO:

DANIEL ALEXANDRE DA SILVA SEABRA LOPES

NOVEMBRO 2020

Agradecimentos

Com a realização deste trabalho termino mais uma etapa da vida académica, que apesar de todo o trabalho com esforço e dedicação consegui superar. A dificuldade em certos momentos na conciliação da vida académica e a vida profissional foi notória no decorrer da investigação, e todo o apoio que me foi prestado por todos aqueles que me rodeiam foi fulcral para manter o foco no término da mesma.

Quero expressar o maior agradecimento aos pilares da minha vida, os meus pais e o meu irmão, pela compreensão nos momentos de maior tensão e pelas palavras de motivação que proferiram ao longo do meu caminho. Ao meu irmão e à sua namorada Catarina, agradeço, ainda, a partilha da alargada experiência em trabalhos de investigação bem como o acompanhamento prestado, que contribuiu positivamente para a elaboração deste trabalho.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer aos meus colegas de turma de mestrado de Gestão de Recursos Humanos, Gonçalo Lourenço, Mariana Garcia e Margarida Almeida, pelo apoio prestado e pelos incentivos e força para continuar e encerrar mais um capítulo da minha vida.

Por fim, e não menos importante, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Lopes pelo conhecimento transmitido, pela sua disponibilidade e dedicação ao longo da elaboração e realização do trabalho. Agradeço também a forma como conduziu o acompanhamento, sem imposições e sempre disponível para ouvir as minhas opiniões e debater as mesmas.

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma na elaboração deste trabalho, deixo-vos o meu muito obrigado.

Resumo

A introdução de novas tecnologias no recrutamento aumentou consideravelmente a eficiência e a eficácia no processo. As redes sociais, em particular, o *LinkedIn*, atuam, atualmente, como uma importante ferramenta de atração e seleção de candidatos no mercado das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) português. O principal objetivo deste estudo é investigar, compreender e avaliar o impacto e a influência do *LinkedIn* no processo de recrutamento e seleção atual, no setor das TIC. Participaram no estudo 72 recrutadores que atuam no setor das TIC tendo sido utilizada como metodologia uma metodologia quantitativa. Os resultados revelaram a pertinência na utilização dos métodos tecnológicos no processo de recrutamento atual. Os métodos mais utilizados pelos inquiridos são as “Redes Sociais” e os “Sites de Emprego”.

A análise de dados demonstrou que a rede social *LinkedIn* é uma ferramenta de recrutamento comumente utilizada entre os recrutadores do setor das TIC, pelas vantagens que lhe são reconhecidas. Concluiu-se que as técnicas de recrutamento online poderão ser complementares às técnicas de recrutamento tradicional, atuando como facilitadoras no processo de atração de candidatos e triagem dos mesmos.

Palavras-chave: *E-recrutamento*, Rede Social, *LinkedIn*, Tecnologias de Informação e Comunicação

Abstract

The introduction of new technologies in recruitment has considerably increased the efficiency and effectiveness of the process. Social networks, in particular *LinkedIn*, currently act as an important tool for attracting and selecting candidates in the Portuguese Information and Communication Technologies (ICT) market. The main objective of this study is to investigate, understand, and assess the impact and influence of *LinkedIn* on the current recruitment and selection process in the ICT sector. 72 recruiters working in the ICT sector participated in the study, using a quantitative approach as a methodology. The results revealed the relevance of the use of technological methods in the current recruitment process. The methods most used by respondents are "Social Networks" and "Employment Sites".

The data analysis showed that the *LinkedIn* social network is a recruitment tool commonly used among recruiters in the ICT sector, due to the advantages that are recognized for it. It was concluded that online recruitment techniques can be complementary to traditional recruitment techniques, acting as facilitators in the process of attracting candidates and screening them.

Keywords: E-recruitment, Social Network, *LinkedIn*, Information and Communication Technologies

Índice Geral

Índice De Tabelas	VII
Índice de Figuras	VII
Índice de Siglas	VIII
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	3
2.2. RECRUTAMENTO TRADICIONAL	6
2.3. <i>E-RECRUTAMENTO</i>	6
2.4. RECRUTAMENTO TRADICIONAL VS <i>E-RECRUTAMENTO</i>	11
2.5. O <i>LINKEDIN</i> : REDE SOCIAL E FONTE DE RECRUTAMENTO	13
2.6. O RECRUTAMENTO <i>ONLINE</i> EM PORTUGAL	16
3. Metodologia	17
3.1. TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS	17
3.2. TRATAMENTO DE DADOS	19
3.3. AMOSTRA	19
3.4. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	20
4. Apresentação dos Resultados	21
5. Discussão de Resultados	32
6. Conclusão	36
7. Referências	39
Anexos	44
ANEXO A - INSTRUMENTO	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição das respostas referentes aos motivos de utilização das redes sociais no recrutamento.....	24
Tabela 2 – Distribuição das respostas referentes à frequência de utilização de redes sociais para fins de recrutamento.....	25
Tabela 3 – Distribuição das respostas referentes à frequência de utilização de redes sociais para fins de recrutamento.....	27
Tabela 4 – Distribuição das respostas referentes aspetos importantes para explicar o recurso ao <i>LinkedIn</i> para fins de recrutamento e seleção em detrimento de outras redes sociais.....	31

Índice de Figuras

Figura 1 – Caracterização da Amostra: Género.....	20
Figura 2 – Caracterização da Amostra: Habilitações literárias.....	20
Figura 3 – Caracterização da Amostra: Antiguidade no desempenho de funções de recrutamento e seleção.....	21
Figura 4 – Métodos de divulgação de vagas de emprego.....	22
Figura 5 – O recrutamento <i>online</i> como complemento ao recrutamento tradicional.....	23
Figura 6 – O recrutamento <i>online</i> como integralmente substituto ao recrutamento tradicional.....	23
Figura 7 – Antiguidade na utilização do <i>LinkedIn</i> como ferramenta de recrutamento.....	26
Figura 8 – <i>LinkedIn</i> como facilitador da comunicação entre recrutador e potenciais candidatos.....	26
Figura 9 – O impacte da atividade de um candidato no <i>LinkedIn</i> na obtenção de emprego.....	27
Figura 10 – Tipo de funções para as quais se recorre ao <i>LinkedIn</i>	28
Figura 11 – Senioridades dos perfis para os quais se recorre ao <i>LinkedIn</i>	28

Figura 12 – Tempo médio de um processo de recrutamento com recurso ao <i>LinkedIn</i>	29
Figura 13 – Número médio de candidatos contactados, por mês, num processo de recrutamento com recurso ao <i>LinkedIn</i>	29
Figura 14 – Avaliação global do contributo do <i>LinkedIn</i> no recrutamento de candidatos no setor das TI.....	32

Índice de Siglas

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

GRH – Gestão de Recursos Humanos

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TFM – Trabalho Final de Mestrado

1. Introdução

Entende-se que o recrutamento e seleção são um pilar da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Com o impacto das tecnologias na vida quotidiana das pessoas, muitas organizações sentiram a necessidade de reinventar os seus processos de atração e retenção de talento (Taylor & Collins, 2000). Campos (2019) sublinha o facto da crescente digitalização das mais variadas atividades económicas produzir consequências no mercado de trabalho, levando a uma alteração dos perfis de competências profissionais mais valorizados e ajustados às necessidades de recrutamento.

A competitividade do mercado tecnológico mundial tem vindo a aumentar devido ao acentuado crescimento e investimento das empresas neste setor, bem como o foco na transformação digital. O aumento da competitividade originou um incremento da procura de perfis tecnológicos para colmatar diferentes necessidades de recrutamento (Raju, 2020). Este facto obrigou as entidades empregadoras a utilizarem diversas formas de recrutamento para assegurarem a contratação dos melhores perfis. O *LinkedIn* (www.Linkedin.com), é uma rede social profissional acessível a partir da *internet*, sendo reconhecida pela maioria dos recrutadores como uma ferramenta de recrutamento e seleção, tendo merecido especial atenção por parte de diversos investigadores (Bonsón & Bednárová, 2013; Caraméz, 2013; Ismail & Koshy, 2017). Contudo, não existe uma visão contextualizada do impacto desta ferramenta no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), dada a inexistência de estudos neste setor.

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) pretende investigar, compreender e avaliar o impacto e a influência do *LinkedIn* no processo de recrutamento e seleção atual, estando centrado nos recrutadores do setor das TIC, aos quais foram aplicados questionários. Este objetivo torna-se relevante devido à crescente competitividade e concorrência existente no setor e, também, pela reconhecida importância do desenvolvimento de técnicas de recrutamento dos melhores recursos humanos que sejam mais céleres, mais precisas e menos dispendiosas.

A motivação para a realização da investigação teve como base a experiência profissional e pessoal do autor, ao nível do recrutamento e seleção, bem como o seu reconhecimento do desenvolvimento e dimensão das redes sociais e plataformas de recrutamento atuais. A isto junta-se uma crescente notoriedade na ferramenta *LinkedIn* no que diz respeito à procura ativa de emprego e à criação de rede de contactos.

Nesta base, propõem-se as seguintes questões de investigação:

1. Como é que os recrutadores na área de TIC, em Portugal, avaliam o recrutamento *online*, face ao recrutamento tradicional?
2. Quais as redes sociais mais utilizadas para fins de recrutamento *online*?
3. Será que se verifica, entre os recrutadores da área de TIC, a mesma preferência pela rede social *LinkedIn* testemunhada por outros estudos realizados noutros setores económicos (Sousa, 2016)? E, em caso afirmativo, o que pode explicar esta preferência?

A dissertação encontra-se dividida em seis capítulos. Após esta introdução, o segundo capítulo oferece um enquadramento teórico centrado nos processos de recrutamento e seleção, descrevendo o estado atual dos mesmos e abordando conceitos como os de recrutamento tradicional e *e-recrutamento*, e sua relação com a rede social *LinkedIn*. No terceiro capítulo será descrita a opção metodológica utilizada, as técnicas de recolha de dados e o tratamento dos mesmos, sendo ainda caracterizada a amostra da investigação. No quarto capítulo serão analisados os resultados obtidos pela aplicação do questionário. No quinto capítulo serão discutidos esses resultados, considerando os objetivos da investigação e atendendo a toda a investigação teórica realizada no segundo capítulo. No sexto e último capítulo serão explanadas as principais conclusões do estudo, fazendo referência às potenciais limitações do mesmo e indicações para estudos futuros.

2. Revisão de Literatura

O objetivo desta revisão de literatura é apresentar e analisar a temática do recrutamento e seleção, explicar as motivações para a utilização das novas tecnologias e descrever a ferramenta comumente referenciada no âmbito de recrutamento e seleção, o *LinkedIn*. De modo a atingir este objetivo, o capítulo será dividido em seis secções: A primeira secção aborda, de forma geral, a importância dos processos de recrutamento e seleção no âmbito da GRH (1), explicitando o conceito de processo de recrutamento tradicional (2) e diferenciando o recrutamento interno do recrutamento externo, e apresenta a modalidade do *e-recrutamento* (3). Na quarta secção será introduzida a problemática da tensão ou complementaridade entre processos de recrutamento tradicionais e processos de *e-recrutamento* (4), considerando as vantagens e desvantagens de ambas as modalidades. Na quinta secção discutir-se-á a importância e a relevância das redes sociais no recrutamento e seleção da atualidade esta secção encerra com a apresentação e descrição da plataforma *LinkedIn*, demonstrando as suas funcionalidades (5). O estado atual do recrutamento em Portugal e os estudos realizados até à data serão o tema da última secção, onde serão enunciadas as mais-valias da presente investigação (6).

2.1. Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos qualificados e capazes para ocupar determinado cargo numa organização, tendo em consideração um determinado objetivo (Sousa et al., 2012). Pode-se considerar a etapa de seleção de candidatos como originária em qualquer organização, uma vez que envolve a preocupação em escolher as pessoas mais aptas a desempenhar determinada função ou executar certo tipo de tarefas.

O principal objetivo do recrutamento e seleção é garantir, por via da contratação de novos colaboradores, a colmatação de necessidades internas,

nomeadamente ao nível de competências individuais, de modo a aumentar, por exemplo, a eficácia ou a inovação organizacional (Sousa et al., 2012).

A par da descoberta de indivíduos para ocupar determinada função, os recrutadores devem atentar às necessidades de quem ocupará a posição, referenciando aspetos como a motivação, a projeção de carreira, a formação e o desenvolvimento pessoal (Muscalu, 2015). A GRH deverá desenvolver um plano de atividades para os candidatos, aumentando a probabilidade de reter os seus talentos num maior espaço temporal.

Os principais motivos para desencadear um processo de recrutamento e seleção são: a substituição de colaboradores, a criação de novos postos de trabalho, a aquisição de novas competências, a introdução de novas tecnologias e o reforço estratégico da empresa (Sousa et al., 2012).

Identificar as diferentes fontes de recrutamento para preencher uma vaga é um importante passo, no início do processo de recrutamento (Reis, 2010; Muscalu, 2015). Diversos autores apontam para o facto de existirem duas fontes de recrutamento, podendo ser internas ou externas (Sousa et al., 2012; Carvalho, 2015; Muscalu, 2015). As fontes de recrutamento interno referem-se ao preenchimento de vagas pelos membros da organização (Muscalu, 2015; Carvalho, 2015). O tipo de mobilidade interna mais comum é a promoção que proporciona um melhor emprego (em termos de condições de trabalho) ou um avanço na hierarquia organizacional (qualificações mais altas, maior responsabilidade, maior remuneração, etc.) (Bidwell, 2011).

As fontes de recrutamento externo referem-se ao preenchimento de vagas por candidatos de fora da organização, podendo recorrer a agências de recrutamento externas, universidades ou redes sociais (Chiavenato, 2001; Sousa et al., 2012).

Com o tempo, tanto a contratação (recrutamento externo) como a promoção (recrutamento interno) serão utilizadas como o caminho para preencher uma vaga, mesmo que nem sempre sejam considerados simultaneamente podendo-se então falar de um recrutamento misto (Carvalho, 2015). A existência de duas fontes de recrutamento aumenta a probabilidade de atrair candidatos, aumentando a competitividade organizacional (Muscalu, 2015).

Para implementar um processo de recrutamento eficaz, Gallardo-Gallardo e Thunninssen (2016) defendem que as organizações devem evitar considerá-lo uma atividade isolada, refletindo previamente sobre o impacto da contratação de colaboradores na estratégia organizacional, validando a real necessidade de recrutar.

No que respeita ao capital humano, é frequente a aposta em recursos com elevado potencial e com capacidade para dar resposta às necessidades do mercado. O mercado, cada vez mais competitivo e dinâmico, promoveu o aumento da concorrência e da procura de perfis mais qualificados. É com base na flutuação do mercado de trabalho que surgiu o conceito de vantagem competitiva. A vantagem competitiva é uma responsabilidade do recrutamento e seleção, implicando o estabelecimento de um vínculo entre os objetivos organizacionais e as estratégias de GRH (Abraham et al., 2015).

A competitividade está relacionada com a capacidade das organizações inovarem no setor onde atuam, ao nível da criação de novas oportunidades de negócio, mas também, e conseqüentemente, com a inovação nos processos de recrutamento e seleção (Rego et al., 2015). Ao descrever a evolução nos processos de recrutamento, estruturas de mercado e moldes de adaptação das organizações, Aboul-Ela (2014) conclui que todos estes sofreram mudanças significativas nas últimas três décadas, reforçando a preocupação das organizações de se adaptarem às flutuações e necessidades do mercado de trabalho.

Atualmente, as organizações colocam um elevado destaque em duas métricas básicas relativas ao recrutamento: o tempo para preencher determinada vaga e o custo por contratação. Dutta (2014) sugere que as organizações devem identificar o seu público alvo, e como consequência também o público indesejado, uma vez que muitas organizações não têm capacidade para medir e identificar o parâmetro da qualidade na contratação. Por vezes, as organizações estão preocupadas em contratar um candidato o mais rápido possível, podendo o candidato mais adequado para a vaga acabar por não ser considerado.

2.2. Recrutamento tradicional

O recrutamento tradicional é considerado uma abordagem baseada em papel, com recolha de candidaturas e entrevistas presenciais em várias geografias, implicando a deslocação dos recrutadores (Holm, 2012)

O estudo desenvolvido por Holm (2012) permitiu identificar os processos e tarefas sequenciais adotados num recrutamento tradicional. O recrutamento tradicional de candidatos externos é um processo linear e bem definido, pressupondo a realização de tarefas de forma sequencial. Inicia-se aquando da identificação da necessidade de recrutar e das competências requeridas, bem como das condições de trabalho e das tarefas a desempenhar pelo candidato. Posteriormente, tem lugar o processo de delineamento e criação de estratégias de atração e persuasão do talento, a que se segue a realização da triagem curricular de modo a obter uma *shortlist* de candidatos. O processo de recrutamento termina aquando da comunicação dos resultados da pré-triagem dos candidatos.

Os tempos mudam e, com eles, a área de recrutamento e seleção. Esta evolução foi impulsionada por questões estratégicas, pressão social e desenvolvimentos tecnológicos (Derous & Fruyt, 2016).

Nesta linha, e de acordo com a investigação a realizar, torna-se indispensável identificar de que forma as organizações poderão utilizar as novas tecnologias para atrair e selecionar candidatos, com o surgimento do conceito de *e-recrutamento*.

2.3. *E-recrutamento*

Antigamente, o recrutamento e a seleção eram percecionados como parte integrante das funções comuns da GRH e não lhes era reconhecida muita relevância (Abraham et al, 2015).

Os avanços tecnológicos relacionados com a utilização da *internet* despoletaram novas alternativas de recrutamento e seleção, sendo um fator crucial na criação de pontos de contacto entre as organizações e os candidatos. (Davison et al., 2011).

A crescente influência das redes sociais, a comunicação *web* e o desenvolvimento de *softwares* de recrutamento permitiram que o processo tradicional de recrutamento e seleção passasse a ser, na sua maioria, concretizado *online*, através de um novo método de atração de talento apelidado de *e-recrutamento* (Melanthiou et al., 2015).

O *e-recrutamento*, também conhecido por recrutamento *online*, refere-se ao conjunto de instrumentos que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *online* (Sousa et al., 2012). Este método digital é um processo que mobiliza ferramentas *online* que permitem a uma empresa procurar potenciais candidatos em *sites* específicos de recrutamento ou redes sociais, sendo estas últimas, também, um meio de divulgação das ofertas de emprego (Sousa, 2016). O *e-recrutamento* pode ser entendido como um meio eficaz de contratação de candidatos que partilham o seu currículo *online*, com o propósito de encontrar um novo desafio profissional (Milton-Eversole, 2007).

Pela sua capacidade de atrair um maior número de candidatos qualificados, o recrutamento *online* desempenha um papel fulcral ao nível da vantagem competitiva sobre a concorrência que ainda recorra a técnicas de recrutamento tradicionais, representando um importante fator no sucesso das organizações (Aboul-Ela, 2014).

O *e-recrutamento* pode ser concretizado através de duas modalidades, dependendo do tamanho, necessidades e orçamento disponível (Parry et al, 2009; Aboul-Ela, 2014): a) *website* ou *software* corporativo utilizado para fins de recrutamento; b) *websites* externos onde são publicados e divulgados os anúncios de emprego.

O processo de recrutamento *online* compreende três fases: a atração dos candidatos, a triagem e a realização do primeiro contacto (Cappelli, 2001). A fase de atração dos candidatos é crucial para todo o processo, ditando que as organizações deverão recorrer à sua reputação, à imagem do seu produto, às ferramentas *online*, ao *marketing* e/ou a qualquer outro método que permita eliminar barreiras e alcançar todos e quaisquer potenciais candidatos.

A garantia de que não existem barreiras limitadoras no acesso à informação deve ser uma prioridade das organizações. Neste sentido, deverão ser

disponibilizadas diversas formas de candidatura, como a submissão de candidatura *online* e o envio do currículo profissional (Barber, 2006). Posteriormente à definição da estratégia a seguir, as organizações deverão reforçar a divulgação das condições de trabalho e informação adicional para a vaga que estão a contratar.

A triagem deve ser executada por ferramentas *online* e estandardizadas, que recolham e processem a informação. A submissão de candidaturas *online*, através do *website* corporativo ou através de um *software* de recrutamento, facilita o processo de triagem de candidatos quando o volume de candidaturas é elevado, eliminando automaticamente quaisquer candidaturas que não cumpram os requisitos obrigatórios para determinada função. As ferramentas *online* deverão ser eficazes na triagem, de modo a evitar o trabalho redobrado para a equipa de recrutamento (Cappelli, 2001).

Quando há conformidade entre os requisitos da função e o perfil do candidato, é crucial o estabelecimento do primeiro contacto. A celeridade no contacto com o candidato é extremamente importante, tendo em consideração a competitividade do mercado de trabalho, pois “a primeira empresa a contactar o candidato tem uma enorme vantagem” (Cappelli, 2001, p.10, tradução nossa). A contratação, entendida como a assinatura de contrato de trabalho, é uma fase que não deve ser realizada *online*, uma vez que importa estabelecer uma interação presencial, incitando a uma humanização do processo.

Este momento constitui também uma oportunidade para apresentar e divulgar a organização e, deste modo, convencer e motivar os candidatos. O envolvimento direto e personalizado com os candidatos gera, para Doherty (2010, cit in Dutta, 2014, p.99), um maior sentimento de lealdade para com a empresa e torna, conseqüentemente, mais difícil para a concorrência atrair o candidato. Embora se verifique, nos processos de recrutamento *online*, um decréscimo nas interações presenciais entre candidatos e recrutadores, as mesmas interações presenciais desempenham um papel crucial na conclusão do processo.

A maioria dos e-recrutadores despendem um número considerável de horas na procura e atração de candidatos e não se preocupam em desenvolver uma

relação interpessoal com eles, de forma a persuadi-los, concluindo-se que a falta de acompanhamento e a desumanização do processo é um dos principais motivos pelos quais os candidatos desistem destes processos de recrutamento (Cappelli, 2001).

Existem atualmente dois tipos de recrutadores *online*: o recrutador corporativo, que procura colmatar uma vaga para a empresa que representa; e o recrutador de terceiros, que representa empresas que oferecem serviços especializados de recrutamento, entendidas e reconhecidas no mercado de trabalho como empresas de *outsourcing* (Melanthiou et al., 2015).

Os candidatos que procurem oportunidades de emprego poderão candidatar-se *online*, através dos meios disponíveis nas próprias plataformas/*websites* corporativos, redes sociais ou via e-mail. É comum encontrarem-se indicações, nos *websites* corporativos, mais propriamente na secção de carreiras, de como os candidatos poderão submeter a sua candidatura diretamente numa plataforma de recrutamento específica.

As principais vantagens o *e-recrutamento*, para as organizações, são: os baixos custos associados ao processo de procura e identificação de candidatos; a dispensa de intermediários no processo de recrutamento; a rapidez no processo de procura e seleção de candidatos; o acesso 24 horas por dia a currículos (*online*); a maior quantidade de candidatos; e o acesso a nichos de mercados específicos (Deillon, 2014, cit in. Ismail & Koshy, 2017, p.2), bem como a facilitação da comunicação entre candidatos e recrutador (Costa & Caregnatto, 2013).

A introdução e desenvolvimento das novas tecnologias reduziu significativamente o tempo gasto no processo de recrutamento. O recrutamento *online* é até 30% mais rápido do que outros métodos tradicionais de contratação, pelo facto de eliminar intermediários no processo e de ter um ciclo de recrutamento curto (Melanthiou et al., 2015). Por norma, o tempo gasto desde a publicação de um anúncio até à receção e triagem das candidaturas e início dos contactos com os candidatos é menor do que nos processos tradicionais, tendo em consideração que todas as informações estão disponíveis numa só plataforma/*software*.

O recurso à *internet* para fins de recrutamento deve-se também a uma agilização, por parte das empresas, do processo de candidatura a ofertas de emprego, argumentando-se que esta modalidade permite facilitar a divulgação dos currículos e a promoção do valor acrescentado de cada candidato (Cappelli, 2001).

A adoção do recrutamento *online* afeta positivamente a reputação da empresa, considerando que este tipo de recrutamento representa uma estratégia inovadora e flexível, que pode ajudar a atrair jovens talentos e candidatos que não estejam ativamente à procura de novas oportunidades. (Doherty, 2010, cit. In. Melanthiou et al., 2015, pp.33-37). Este facto poderá ser fundamentado por Melanthiou et al., (2015), que evidencia que os candidatos a uma oportunidade de emprego através das redes sociais são, na sua maioria jovens, instruídos em tecnologias de informação e interessados em ingressar em organizações que optem pelo desenvolvimento tecnológico e pela atualidade.

A possibilidade de, através das técnicas de recrutamento *online* – em particular através da rede social *LinkedIn* – serem realizadas pesquisas direcionadas e ajustadas à função a recrutar permite ao recrutador realizar uma refinação na pesquisa, e deste modo selecionar os melhores candidatos (Gomes, 2011).

O *e-recrutamento* permite também a realização de testes de avaliação de competências, nomeadamente conhecimentos linguísticos ou técnicos, visando colmatar potenciais divergências entre a real capacidade do candidato e o seu currículo (Sousa et al. 2012).

Segundo Thompson et al. (2008), as organizações que optam por atrair e recrutar candidatos com recurso à *internet* poderão realizar o pagamento de anúncios em *websites* dedicados à procura e divulgação de ofertas de emprego, para que a informação organizacional seja facilmente partilhada com os candidatos. Existe a necessidade da sucessiva atualização das ferramentas de recrutamento *online* para fins de divulgação de oportunidades de emprego e do *site* corporativo (Sousa, 2016). A atualização dos mecanismos de divulgação da organização produz resultados positivos no que diz respeito à quantidade e qualidade dos candidatos, bem como ao volume de negócio.

2.4. Recrutamento tradicional VS *E-recrutamento*

O uso eficiente do processo de recrutamento *online* introduz mudanças significativas no processo de recrutamento tradicional, podendo este último ser quase totalmente substituído pelas técnicas *online* (Parry & Tyson, 2008, cit in Aboul-Ela, 2014, p.1).

O processo tradicional de recrutamento e seleção consome muito tempo aos recrutadores e *stakeholders*, especialmente no que concerne à preparação do processo, às deslocações necessárias e até às entrevistas presenciais (Holm, 2012; Aboul Ela, 2014). Um número reduzido de candidaturas para uma vaga obriga o recrutador a realizar um trabalho de pesquisa direta denominada por *headhunting* (Aboul Ela, 2014).

Existem fortes evidências do impacto das tecnologias no recrutamento tradicional, em especial no que toca à remoção de barreiras geográficas e temporais, sendo possível realizar triagens e avaliações independentemente da geografia e hora, atendendo ao facto de que a maioria das redes e plataformas *online* funcionam 24 horas por dia, 7 dias por semana (Holm, 2012). A principal diferença entre o recrutamento tradicional e o *e-recrutamento* é o facto de que, no segundo, as tarefas podem ser realizadas em simultâneo, não sendo estritamente necessário seguir uma linha de processo. No *e-recrutamento*, a tarefa de comunicar os resultados da pré-triagem curricular é imediata, podendo ser realizada em paralelo com outras atividades de atração de talentos. Atualmente, os processos digitais promovem o aumento na facilidade na divulgação das oportunidades de emprego e a criação de contacto e relacionamento com os potenciais candidatos, recorrendo às redes sociais (Anand, 2010).

A introdução das tecnologias no processo de recrutamento, permitiu a comunicação recorrente com os candidatos, garantindo o *feedback* em todas as fases do processo. Com o recurso às tecnologias, as ofertas e oportunidades de emprego são mais facilmente divulgadas, considerando todas as redes sociais e plataformas existentes.

O recrutamento *online* sofreu mudanças significativas, fundamentalmente no processo de recrutamento corporativo, passando de um recrutamento massificado para um recrutamento contínuo, num curto espaço de tempo (Lee, 2005). Ao contrário do recrutamento tradicional, assente em documentos em suporte papel, o recrutamento *online* permite recolher candidaturas, em suporte digital a qualquer momento e triá-las automaticamente, mediante as vagas disponíveis.

O uso das TIC no recrutamento teve impacte em todos os aspetos que concernem ao recrutamento tradicional: nas pessoas, nos processos, nas estruturas organizacionais e nas formas e fontes de recrutamento (Singh & Finn, 2003). Os novos processos trazem mais-valias para as organizações, contribuindo para a redução de custos no recrutamento, para o aumento da eficiência na seleção dos melhores candidatos e no fornecimento de um melhor serviço. São inúmeras as vantagens práticas na utilização do *e-recrutamento*, como a pré-triagem automática dos candidatos, bem como a atração de candidatos mais adequados ao cargo a ocupar (Melanthiou et al., 2015).

Porém, os métodos tradicionais de promoção e divulgação de oportunidades de emprego ainda mantêm um importante papel na estratégia de recrutamento de inúmeras organizações, e nem todos os autores estão em concordância no que diz respeito à adoção de técnicas meramente digitais. Este facto pode dever-se a algumas das desvantagens do *e-recrutamento*, tais como o dispêndio de tempo no processo de triagem, associado ao elevado número de candidaturas e confirmação da informação contida nos currículos enviados; a existência de candidatos sem acesso à *internet* (iliteracia informática); ou a falta de interações cara-a-cara (desumanização do processo) (Deillon, 2014, cit in. Ismail & Koshy, 2017, p.2)

Quando comparado com os processos sequenciais tradicionais, o recrutamento *online* oferece vantagens no que toca à triagem e atração de candidatos, nomeadamente por via da automatização, produzindo respostas adequadas às exigências e competitividades do mercado de trabalho. Contudo, existem também casos em que o recrutamento tradicional apresenta resultados mais válidos pela relação e interação pessoais. Admite-se que a harmonização

entre os processos de recrutamento tradicionais e recrutamento *online* seja a solução mais válida para as organizações, justificada pelos benefícios que ambos apresentam, de acordo com a literatura recolhida.

2.5. O *LinkedIn*: Rede Social e Fonte de Recrutamento

Atendendo ao facto de que os recrutadores recorrem às redes sociais *online* para promover ofertas de emprego, torna-se essencial definir o que se entende por 'rede social *online*'. Esta trata-se de uma rede de relações interpessoais que se estabelecem através da *internet* (Boyd & Ellison, 2008; Song, 2015). Através das redes sociais, os usuários podem: criar um perfil pessoal; criar e partilhar conexões com outros usuários; visualizar os perfis e conexões de outras pessoas na rede em questão. Na ótica da estratégia organizacional, as redes sociais permitem que o recrutador seja mais competitivo, estratégico e bem-sucedido. (Madia, 2011)

Em linha com o que ficou dito, a principal vantagem das redes sociais no recrutamento assenta na partilha de mensagens e conteúdos com um público específico, permitindo alcançar um maior número de potenciais candidatos, o que se poderá traduzir, por si só, numa vantagem competitiva em comparação com os meios tradicionais de recrutamento (Dutta, 2014).

As redes sociais são utilizadas como uma ferramenta de investigação complementar, que produz informação adicional à que consta nos currículos dos candidatos (Gomes, 2011). Atuam ainda como um canal de interação e relacionamento entre indivíduos de forma virtual, partilhando interesses e conhecimentos mútuos (Laudon & Traver, 2013).

Em suma, a importância das redes sociais tem vindo a aumentar nos últimos anos, sendo notório o aumento da consciencialização e do foco desta importância, visando melhorar os processos de comunicação organizacional, de recrutamento e seleção, de partilha de conhecimento e de comprometimento de colaboradores (Aggerholm & Andersen, 2018).

Redes sociais como o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram* ou o *LinkedIn* oferecem várias ferramentas e modalidades para conectar e compartilhar interesses e informações.

Um dos mais conhecidos *websites* de investigação sobre tecnologias de recrutamento *online*, o *Jobvite*, realizou um estudo à escala mundial que contou com a participação de recrutadores e profissionais de recursos humanos de diferentes setores, tendo demonstrado que apenas 4% dos recrutadores não utilizam as redes sociais para fins de recrutamento (Jobvite, 2015). E, entre os recrutadores que recorrem às redes sociais (96%), existe uma predominância do recurso ao *LinkedIn* (87% da amostra total).

O *LinkedIn* (www.Linkedin.com) é uma rede profissional originária da Califórnia, Estados Unidos, tendo sido fundada em dezembro de 2002 e lançada oficialmente a 5 de Maio de 2003. Atualmente tem mais de 690 milhões de utilizadores em 200 países (*LinkedIn*, 2020), sendo a maior rede profissional do mundo e a mais utilizada por recrutadores e candidatos (Adams, 2013). Segundo uma análise realizada pela Next Business Academy (2019), existem, em Portugal, cerca de 2.4 milhões de utilizadores (cerca de 46.4% da população empregada), esperando-se, atendendo ao ritmo de crescimento, que este número aumente para 2.5 milhões em agosto de 2020.

O principal objetivo do *LinkedIn* é a criação de uma rede de contactos com pessoas conhecidas e/ou estabelecer contactos diretos e credíveis com as organizações, sendo esta a sua principal vantagem (Bonsón & Bednárová, 2013). As pessoas constantes na lista de contactos são apelidadas de conexões. Os usuários têm toda a liberdade para convidar qualquer pessoa, quer seja usuário desta rede social ou não.

A rede de contactos pode atuar como facilitadora no processo de procura de emprego, na medida em que permitirá aos recrutadores encontrar o perfil do candidato. Por outro lado, o candidato mais facilmente encontrará ofertas de emprego partilhadas pela sua rede de contactos. A página pessoal do *LinkedIn* representa, neste sentido, uma oportunidade de apresentar o perfil de cada usuário, contendo o seu currículo e as suas atividades profissionais acessíveis a qualquer conexão.

Os membros podem criar, gerir e partilhar a sua identidade profissional *online* e construir e interagir com a sua rede de contactos profissional. Além disso, as organizações recrutadoras são capazes de alcançar candidatos ativos e passivos (Dineen & Soltis, 2010): um candidato ativo é definido como aquele que se encontra à procura de uma nova oportunidade de emprego, quer esteja ou não empregado, e cujo nível de interesse seja elevado, enquanto um candidato passivo não está, no momento, à procura de um novo emprego (Bonsón & Bednárová, 2013), estando, na maior parte dos casos, empregado (Ismail & Koshy, 2017).

Mais de 40% das pessoas que procuram emprego através do *LinkedIn* conseguem encontrá-lo (Collmus et al., 2016), 94% das organizações mundialmente utilizam esta rede social para recrutamento (Guilfoyle et al., 2016) e cerca de 85% das empresas utilizam-na como mecanismo de seleção de candidatos (Kluemper et al., 2016).

O *LinkedIn* é usado pelos *headhunters*, permitindo aos recrutadores encontrar um maior número de potenciais candidatos qualificados em qualquer parte do mundo (Østerlund, 2008, cit in. Bonsón & Bednárová, 2013, p.971).

Além da sua versão gratuita, o *LinkedIn* oferece, às organizações, múltiplas soluções de recrutamento com base no pagamento de uma taxa, permitindo que os recrutadores encontrem, interajam, triem e selecionem facilmente os candidatos a emprego (Caramenz, 2013; Nikolaou, 2014, cit. In. Roulin & Levashina, 2019, p.188; Black et al., 2016).

Os perfis *LinkedIn* funcionam como um complemento aos currículos dos candidatos, uma vez que contêm inúmeras informações relacionadas com as competências e conhecimentos profissionais dos utilizadores (Fawley, 2013). Os usuários incluem voluntariamente informações sobre a sua educação, experiências profissionais, projetos em que estiveram envolvidos, atividades voluntárias ou as habilidades que possuem (Shields & Levashina, 2016, p.188, cit in Roulin & Levashina, 2019). Assim, um dos desafios dos recrutadores é avaliar ética e razoavelmente as informações relativas aos diversos candidatos (Waring & Buchanan, 2010).

Em síntese, o *LinkedIn* é considerado uma importante fonte de recrutamento e seleção, sendo-lhe conferidas inúmeras vantagens quando comparado com os métodos tradicionais de recrutamento. É com recurso ao *LinkedIn* que a maioria dos recrutadores em todo o mundo conseguem gerir o processo de recrutamento e o tempo despendido para encontrar o candidato ideal para uma função e para a organização (Florea & Badea, 2013).

2.6. O recrutamento *online* em Portugal

Em Portugal, as redes sociais *online* são ferramentas complementares do método de recrutamento tradicional. Segundo Pedroso (2016), as redes sociais apenas produzem resultados quando associadas com outros métodos de atração de talento, o que poderá indicar um eventual atraso do país no desenvolvimento e inclusão das redes sociais, relativamente ao resto do mundo. Existe, a nível nacional, uma clara expressão das redes sociais (INE, 2019).

Na ótica dos consultores de recursos humanos, existe uma utilização gradual da ferramenta *LinkedIn* nos processos de recrutamento e seleção de candidatos, como complemento ao processo de recrutamento tradicional (Sousa, 2016). Em Portugal, o recurso às redes sociais faz parte da rotina diária dos profissionais de recursos humanos. As principais razões para isto são o contacto com candidatos e a divulgação de ações de *employer branding* (Gil 2019). Existem mais de 40 mil empresas portuguesas registadas no *LinkedIn*. De acordo com a análise feita pela *Next Business Academy* em 2019, os setores com maior presença são o das Tecnologias de Comunicação e Serviços (7.4%), seguido do setor de *Marketing* e Publicidade (5.3%) e por fim, o setor de Construção e Engenharia (3.1%). Existem mais de 40 mil empresas portuguesas registadas no *LinkedIn*, correspondendo a cerca de 3% do número total de empresas constante na base de dados da PORDATA (www.pordata.pt), podendo significar um atraso em relação a outros países. Já o “Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas”, elaborado pelo INE em novembro de 2015, concluiu que 38% das empresas portuguesas utilizam as redes sociais como estratégia de ligação a clientes, fornecedores ou parceiros de negócio. O

mesmo inquérito demonstrou que a dimensão da empresa é um fator importante para a utilização das redes sociais para fins estratégicos. Aproximadamente 22% das empresas inquiridas revelaram que dispõem nos seus *websites* da funcionalidade de recrutamento e formulários de candidaturas *online*. Dados da Eurostat (www.ec.europa.eu/eurostat), de 2019, comprovam que 49% das empresas portuguesas utilizam as redes sociais, com múltiplos propósitos (Eurostat, 2020).

Em Portugal, existem, porém, setores de atividade cujos processos de recrutamento continuam a depender substancialmente de métodos tradicionais, nomeadamente a Função Pública (INA, 2020). Isto revela que, apesar do aparecimento dos novos métodos e técnicas de recrutamento, subsistem entidades que mantêm métodos mais tradicionais e igualmente válidos.

3. Metodologia

O objetivo do presente estudo é a avaliação da influência das redes sociais, mais em concreto do *LinkedIn*, no recrutamento de perfis técnicos, no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), mas com foco na perceção dos recrutadores, distanciando-se assim da tendência para estudar a perceção do recrutado/candidato ou dos profissionais de recursos humanos que não praticam atividades de recrutamento

3.1. Técnica de Recolha de Dados

Para a recolha de dados procedeu-se à aplicação de questionários através da plataforma Google Forms. A realização de questionários é o procedimento mais fácil para recolher testemunhos de um número considerável de inquiridos. Os questionários podem ser realizados em formato papel ou em formato digital, neste último caso facilitando a sua partilha e acelerando o processo de recolha de respostas (Coutinho, 2018; Quivy & Campehoudt, 2018).

Para esta pesquisa, optou-se por desenvolver um questionário assente numa maioria de questões fechadas, incidindo sobre dados sociodemográficos e

tendências gerais relativas ao recrutamento *online*, complementadas com um conjunto mais restrito de questões abertas sobre assuntos que pudessem suscitar respostas mais diversificadas.

O questionário tem por base os instrumentos aplicados nas investigações de Sousa (2016) e Gil (2019), sendo constituído por um total de 19 questões, 15 de resposta fechada e 4 de resposta aberta, divididas em 3 secções (Anexo A). A primeira secção é composta por questões de cariz demográfico, nomeadamente, a idade, o género, o grau de escolaridade e a antiguidade do desempenho de funções de recrutamento e seleção. A segunda secção está especificamente associada ao recrutamento *online*. O recurso a questões de escolha múltipla permitiu, em primeiro lugar, identificar as fontes e métodos de recrutamento utilizados pelos inquiridos; em segundo lugar, entender a posição dos mesmos face à relação entre o recrutamento *online* e o recrutamento tradicional; em terceiro lugar, aferir os motivos que levam os inquiridos a atribuir uma maior importância ao recurso às redes sociais para fins de recrutamento; e, por fim, identificar a frequência de utilização das diversas redes sociais indicadas. A terceira e última secção do questionário focou-se, principalmente, na utilização do *LinkedIn* para fins de recrutamento. Através das questões apresentadas, foi possível recolher dados sobre a antiguidade do recurso a esta rede social como fonte de atração de candidatos e partilha de oportunidades de emprego; a posição dos inquiridos quanto à atuação do *LinkedIn* como facilitador da comunicação entre recrutador e potenciais candidatos; a opinião da amostra face ao impacto da atividade de um candidato no *LinkedIn* na obtenção de emprego e outros aspetos importantes.

O questionário foi desenvolvido, como se disse, na plataforma *Google Forms*, com vista a facilitar a sua divulgação e preenchimento. Previamente à divulgação, foi realizado um teste com três recrutadores do setor das TIC, por forma a avaliar a pertinência das questões indicadas, tendo sido efetuados pequenos ajustes, de modo a salvaguardar uma maior taxa de resposta. É relevante reportar o facto de que alguns inquiridos procuraram complementar as suas respostas ao questionário através do *chat* do *LinkedIn*, o que, para além de

sinalizar a diligência na colaboração com esta pesquisa, permitiu significativos acrescentos qualitativos à informação de base.

A aplicação do questionário decorreu entre os meses de março e maio de 2020. Para a obtenção de um maior número de respostas fidedignas, foi realizado um contacto direto com cada inquirido através da ferramenta *chat* do *LinkedIn*, tendo sido previamente efetuada uma pesquisa seletiva dos perfis na mesma rede social, para triar os recrutadores que desempenhassem funções em empresas do setor das TIC. Foram considerados todos os tipos de organizações, com diferentes dimensões e áreas de negócios. Foram inquiridos recrutadores de empresas de subcontratação de perfis tecnológicos (*outsourcing*) e recrutadores internos.

3.2. Tratamento de Dados

Para a análise dos dados recolhidos foi utilizado o *Microsoft Excel*, com o objetivo de aplicar medidas estatísticas descritivas, e ainda para determinar as frequências e as medidas de tendência central (média e mínimo/máximo). Nas questões de resposta aberta, os dados foram agrupados por categorias ou intervalos, de modo a facilitar a sua análise e interpretação. Todos os dados obtidos foram organizados em figuras e tabelas.

3.3. Amostra

Tendo em vista o cumprimento dos requisitos e objetivos da investigação, foi definido um público-alvo, constituindo-se uma amostra de conveniência, logo não probabilística. Vilelas (2009) reporta que a utilização deste tipo de amostragem não permite a generalização dos resultados com rigor estatístico para a população em geral. Contudo, considerando o objetivo da presente investigação, mormente o seu carácter exploratório, decidiu-se que apenas seriam inquiridos recrutadores que cumprissem, à data, os seguintes requisitos: (1) que exercessem funções de recrutamento (2) numa empresa que operasse em Portugal, (3) no setor das TIC, (4) e que tivessem conta na ferramenta *LinkedIn*.

3.4. Caracterização da Amostra

O questionário foi aplicado a 72 inquiridos, sendo 63.9% do sexo feminino. Verificou-se que os inquiridos têm idades compreendidas entre os 22 e os 44 anos, sendo a média de idades de 28 anos (Figura 1).

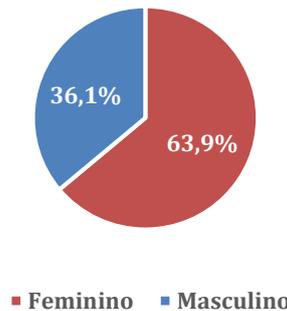


Figura 1 – Caracterização da Amostra: Género (n=72)

No que diz respeito ao nível de escolaridade, 58.3% dos participantes possuem o grau de Mestre (Figura 2). Saliente-se ainda que apenas 2 participantes (2.8%) apresentaram um nível escolaridade correspondente ao Ensino Secundário (12º ano). Assim, a maior parte dos participantes (97.2%) possuem um grau de escolaridade correspondente ao Ensino Superior.

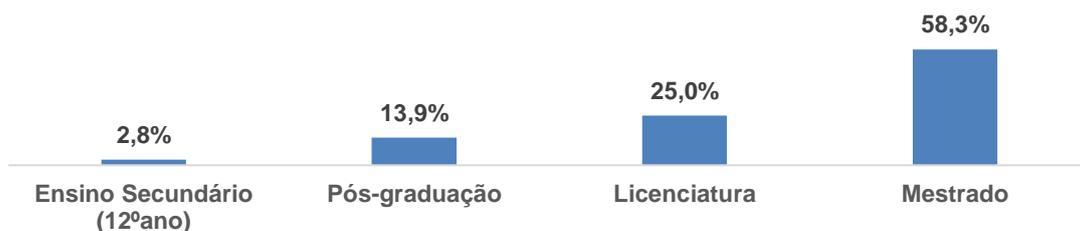


Figura 2 – Caracterização da Amostra: Habilitações literárias (n=72)

No que respeita à antiguidade no desempenho de funções de recrutamento e seleção, 52.8% dos inquiridos indicou “Entre 1 a 4 anos”, 20.8% indicou “Entre 5 a 7 anos”, 11.1% indicou “Entre 8 a 10 anos” (Figura 3). Existe pouca expressão da amostra no que concerne ao desempenho de funções nos intervalos de tempo

de “menos de 1 ano” (8.3%), “Entre 11 a 13 anos” (4.2%) e “mais de 14 anos” (2.8%).

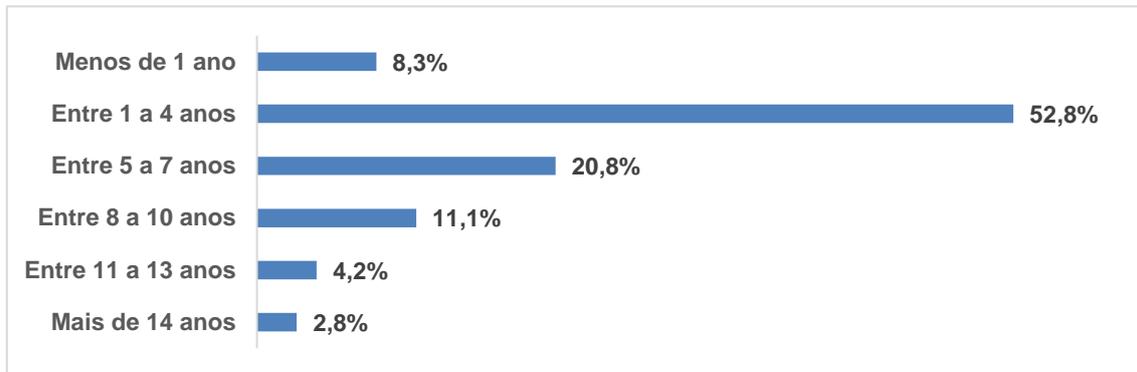


Figura 3 – Caracterização da Amostra: Antiguidade no desempenho de funções de recrutamento e seleção (n=72)

4. Apresentação dos Resultados

Os resultados apresentados são referentes à segunda e terceira secções do questionário, respeitantes às questões relacionadas com o recrutamento *online* e à utilização do *LinkedIn* para fins de recrutamento.

Os métodos de divulgação de vagas de emprego

Relativamente aos métodos de divulgação de vagas de emprego, os inquiridos revelaram que 93.1% dos inquiridos recorrem a “*Sites de Emprego*” e “*Redes Sociais*” (Figura 4). Verificou-se que 26% dos participantes utilizam apenas e simultaneamente “*Sites de Emprego*” e “*Redes Sociais*”. As “*Feiras de Emprego*” e os “*Anúncios Universidade*” apresentam 45.8% e 40.3%, respetivamente. Os restantes métodos de divulgação foram pouco expressivos, apresentando uma percentagem inferior a 12%. Através do *chat*, um inquirido frisou que existe “uma baixa taxa de resposta aos anúncios divulgados por outros meios senão nas redes sociais, entenda-se *LinkedIn*.”

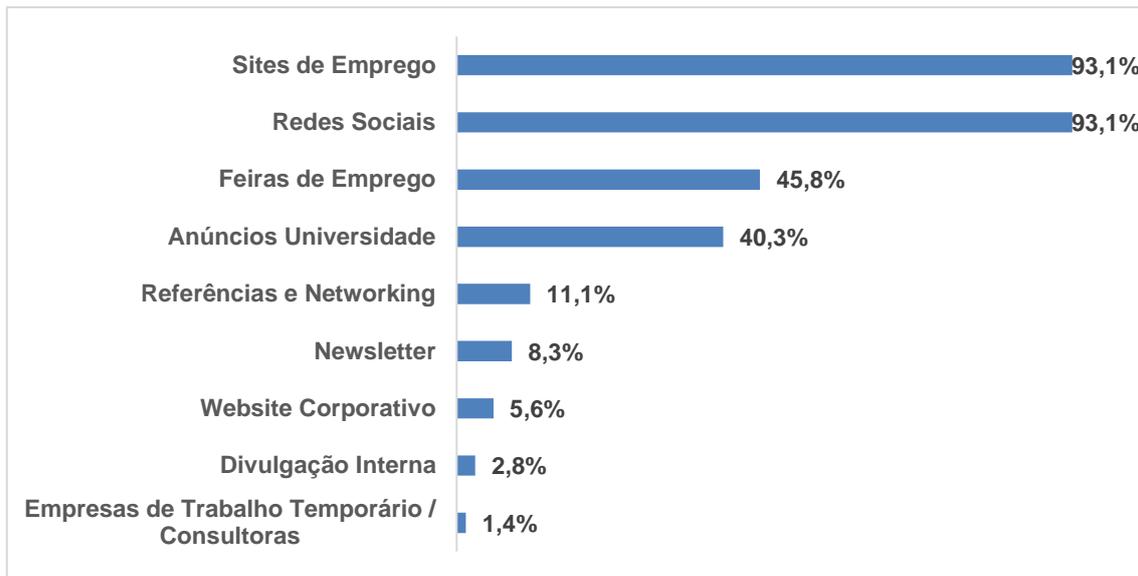


Figura 4 – Métodos de divulgação de vagas de emprego (n=72)

A relação entre o e-recrutamento e o recrutamento tradicional

Indo ao encontro da tendência manifestada pela literatura, 55.6% dos participantes concordam que o recrutamento *online* atua como complemento do recrutamento tradicional (29.2% concordam totalmente e 26.4% parcialmente). Apenas menos um terço dos inquiridos discordam com a afirmação, sendo que 9.7% discordam totalmente e 19.4% parcialmente. 15.3 % dos participantes não concordam nem discordam com a complementaridade entre os dois tipos de recrutamento, mantendo-se neutros (Figura 5).

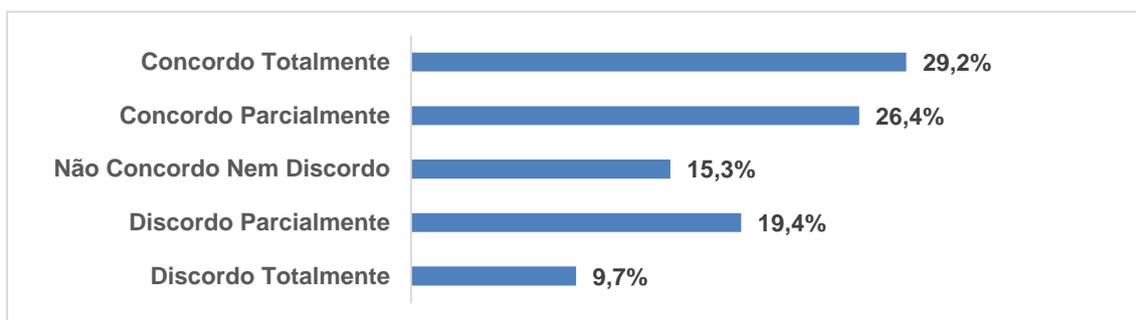


Figura 5 - O recrutamento *online* como complemento ao recrutamento tradicional (n=72)

Mais de metade dos inquiridos concordam que o recrutamento *online* substitui integralmente o recrutamento tradicional (26.4% totalmente e 31.9 % parcialmente). 30.6% da amostra discorda da afirmação, sendo que 19.4% discorda parcialmente e apenas 11.1% discorda totalmente. 11.1% dos participantes mantiveram uma posição neutra face à questão (Figura 6).

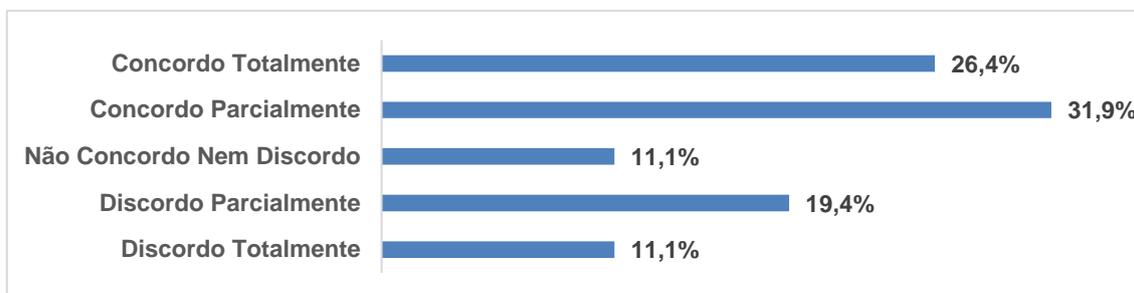


Figura 6 - O recrutamento *online* como integralmente substituto ao recrutamento tradicional (n=72)

A principal motivação do recurso às redes sociais para fins de recrutamento

A maioria dos inquiridos classificou como “Importante” ou “Muito importante” todos os motivos apresentados para a utilização das redes sociais nos processos de recrutamento. Os motivos mais importantes prendem-se maioritariamente com o “maior alcance geográfico” (66.7%), a “maior abrangência de candidatos (diferentes áreas e senioridade)” (63.9%) e a “celeridade do processo de recrutamento” (58.3%).

O “baixo custo do processo de recrutamento” e a “inovação no processo de candidaturas (*pitch*, vídeos, etc)” foram os motivos com maior expressão relativamente à classificação “Nada importante” e “Pouco importante”. É de salientar uma significativa expressão de indiferença na “facilidade na gestão das vagas e candidaturas”, considerando que 25% da amostra respondeu “indiferente” (Tabela I).

O *LinkedIn* como ferramenta de recrutamento – Afonso Aguiar

Tabela I – Frequência relativa (%) dos motivos de utilização das redes sociais no recrutamento (n=72)

Motivos para a utilização das redes sociais no recrutamento	CLASSIFICAÇÃO				
	1. Nada Importante	2. Pouco Importante	3. Indiferente	4. Importante	5. Muito importante
Baixo custo do processo de recrutamento	4.2	11.1	13.9	44.4	26.4
Celeridade do processo de recrutamento	0	4.2	6.9	30.6	58.3
Maior abrangência de candidatos (diferentes áreas e senioridade)	1.4	4.2	2.8	27.8	63.9
Inovação no processo de candidaturas (<i>pitch</i> , vídeos, etc)	5.6	6.9	22.2	29.2	36.1
Facilidade na gestão das vagas e candidaturas	2.8	2.8	25	31.9	37.5
Maior alcance geográfico	1.4	0	4.2	27.8	66.7

As principais redes sociais utilizadas para fins de recrutamento

De um modo geral, é possível inferir que o “*Facebook*”, o “*Instagram*”, o “*Twitter*” ou “*Outra*” são pouco utilizados nos processos de recrutamento. Segundo os inquiridos, o *LinkedIn* é a rede social mais escolhida, sendo maioritariamente (90.3%) utilizada numa base diária como ferramenta para o recrutamento (Tabela II). Os questionários aplicados permitiram ainda identificar “outras” opções utilizadas especificamente no mercado das TIC, como as plataformas *Github*, *StackOverFlow* e *Slack*, sendo estas mormente utilizadas por profissionais do setor das TIC.

O *LinkedIn* como ferramenta de recrutamento – Afonso Aguilar

Tabela II – Frequência relativa (%) referente à frequência de utilização de redes sociais para fins de recrutamento (n=72)

Frequência de utilização de redes sociais para fins de recrutamento	CLASSIFICAÇÃO					
	0. Não se aplica	1. Menos de um mês	2. Mensalmente	3. Semanalmente	4. 2 a 3 dias por semana	5. Diariamente
<i>LinkedIn</i>	0	0	2.8	1.4	5.6	90.3
<i>Facebook</i>	61.1	13.9	13.9	1.4	5.6	4.2
<i>Instagram</i>	72.2	2.8	12.5	1.4	4.2	6.9
<i>Twitter</i>	79.2	8.3	5.6	2.8	4.2	0
Outra	63.9	4.2	6.9	4.2	15.3	5.6

O *LinkedIn* como atractor de candidatos e divulgador de oportunidades de emprego

A maioria dos inquiridos utiliza o *LinkedIn* como ferramenta de recrutamento há mais de um ano e menos de quatro. 12.5% da amostra utiliza esta rede social há menos de 1 ano e menos de 3% dos indivíduos recorre ao *LinkedIn* há mais de 10 anos (Figura 7).

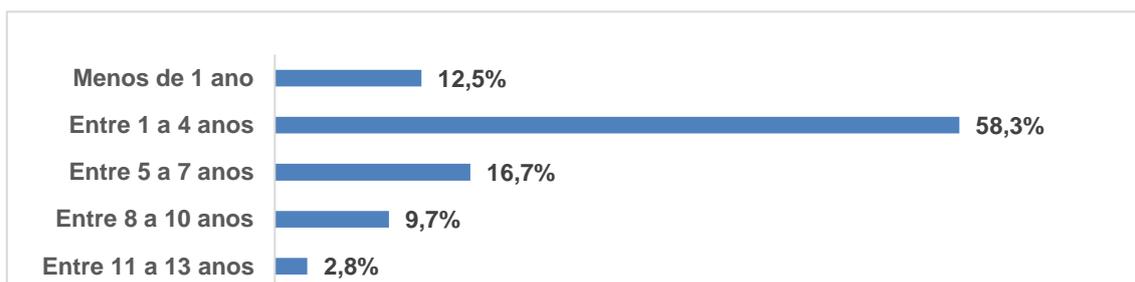


Figura 7 – Antiguidade na utilização do *LinkedIn* como ferramenta de recrutamento (n=72)

O *LinkedIn* como facilitador da comunicação entre recrutador e potenciais candidatos

97.2% dos inquiridos concordam que o *LinkedIn* facilita a comunicação entre recrutadores e potenciais candidatos, sendo que 87.5% concordam totalmente com a afirmação. Nenhum inquirido discordou totalmente (Figura 8).

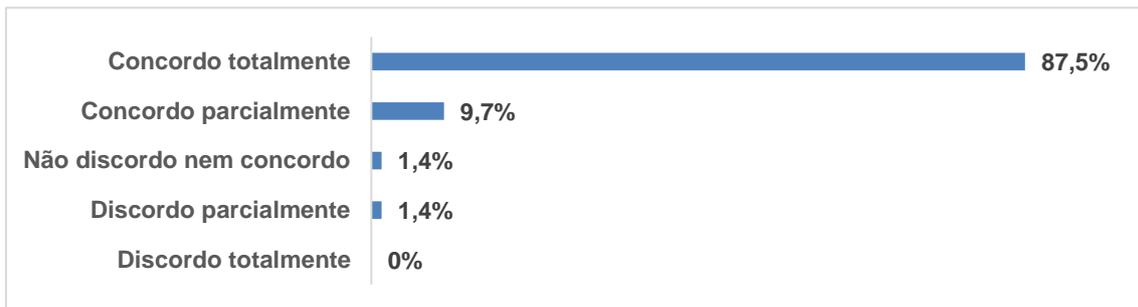


Figura 8 – *LinkedIn* como facilitador da comunicação entre recrutador e potenciais candidatos (n=72)

O impacte da atividade de um candidato no *LinkedIn* sobre a obtenção de emprego

Verificou-se que 79.2% da amostra concorda, parcialmente (52.8%) e totalmente (26.4%), com o facto de que os comportamentos de um candidato no *LinkedIn* podem impactar na obtenção de emprego (Figura 9).

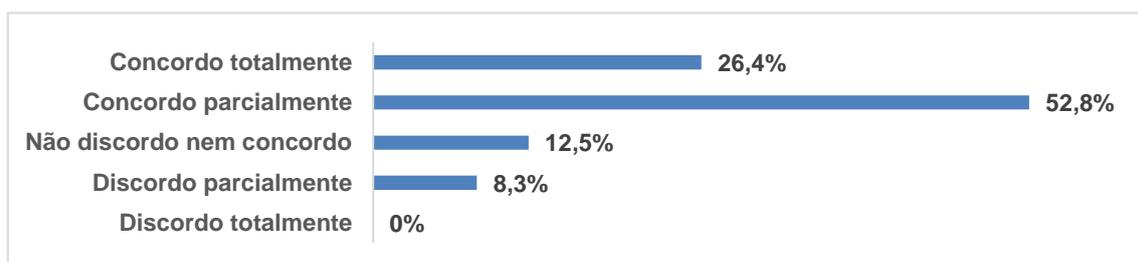


Figura 9 – Impacte da atividade de um candidato no *LinkedIn* sobre a obtenção de emprego (n=72)

Os comportamentos identificados como tendo uma maior influência na obtenção de emprego são “manter o perfil atualizado” e “não disponibilizar falsas informações (pessoais / profissionais)”, seguidos de “não usar linguagem informal ou grosseira”, “criar uma rede de contactos generalizada”, “publicar

críticas públicas a antigos empregadores e pares” e “partilhar informação sobre formações e eventos que frequentou ou organizou” (Tabela III).

Tabela III – Frequência relativa (%) do impacte dos comportamentos dos utilizadores do *LinkedIn* na obtenção de emprego (n=72)

Comportamentos dos utilizadores do <i>LinkedIn</i> que impactam diretamente na obtenção de emprego	CLASSIFICAÇÃO				
	1. Nada Importante	2. Pouco Importante	3. Indiferente	4. Importante	5. Muito Importante
Manter o perfil profissional atualizado	0	0	0	15.3	84.7
Não disponibilizar falsas informações (pessoais / profissionais)	2.8	1.4	1.4	20.8	73.6
Partilhar ideias e opiniões	1.4	5.6	27.8	58.3	6.9
Não usar linguagem informal ou grosseira	12.5	2.8	5.6	34.7	44.4
Publicar fotografias, vídeos e conteúdos relativos à vida familiar e privada, aos tempos livres e a outros assuntos não relacionados com a vida profissional.	29.2	16.7	30.6	13.9	9.7
Listar os grupos e páginas que segue	9.7	16.7	45.8	25	2.8
Publicar críticas públicas a antigos empregadores e pares	18.1	9.7	12.5	25	34.7
Partilhar informação sobre formações e eventos que frequentou ou organizou	2.8	2.8	5.6	55.6	33.3
Criar uma rede de contactos generalizada	2.8	2.8	16.7	41.7	36.1

Os tipo de cargos e senioridade para as quais se recorre ao *LinkedIn*

É notório o recurso ao *LinkedIn* para o recrutamento e seleção de perfis de tipo “Especialista” (91.7%) e “Técnico” (88.9%). Os resultados indicam que para os perfis de “Gestão” a amostra recorre a outras fontes de recrutamento,

considerando que apenas 4.2% da mesma recorre ao *LinkedIn* para esse fim (Figura 10).

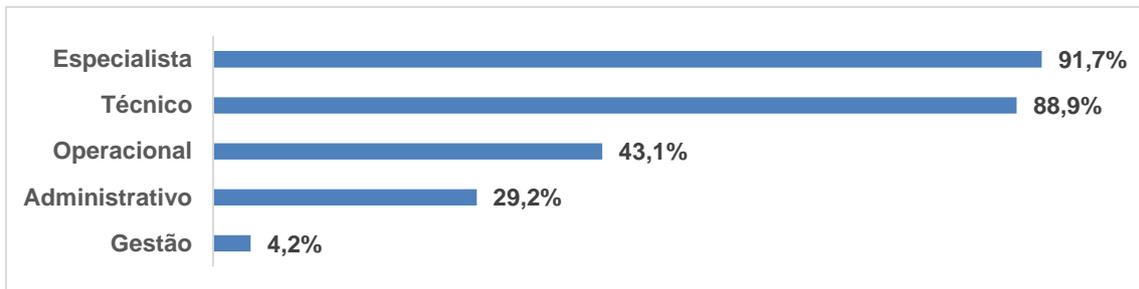


Figura 10 – Tipo de cargos para as quais se recorre ao *LinkedIn* (n=72)

É notório o recurso ao *LinkedIn* para o recrutamento e seleção de perfis “Sénior” (100%), “Júnior” (94.4%) e “Gestor” (81.9%). Os resultados recolhidos indicam que, para os perfis de “Diretor”, parte da amostra (36.1%) recorre a outras fontes de recrutamento (Figura 11).



Figura 11 – Senioridades dos perfis para os quais se recorre ao *LinkedIn* (n=72)

O tempo médio de um processo de recrutamento com recurso ao *LinkedIn*

A resposta a esta questão remete para fatores organizacionais, não controlados pelo questionário, notando-se alguma disparidade nas respostas obtidas; contudo, mais de 30% dos inquiridos leva “mais de um mês” a encerrar um processo de recrutamento. 19.4% dos inquiridos refere que um processo

demora “menos de uma semana”. 16.7% dos participantes apontam que o processo termina “entre 1 a 2 semanas” e “entre 2 a 3 semanas”. (Figura 12).

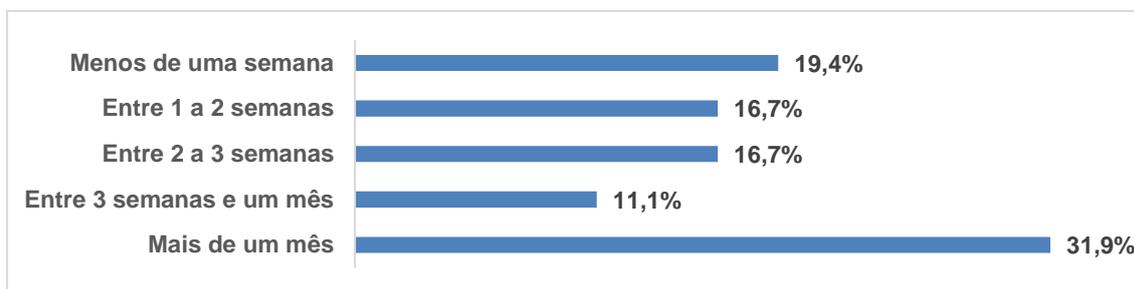


Figura 12 – Tempo médio de um processo de recrutamento com recurso ao *LinkedIn* (n=69)

O número médio de candidatos contactados, por mês, num processo de recrutamento com recurso ao *LinkedIn*

Cerca de um terço de amostra contacta “menos de 50 candidatos” por mês para uma vaga de emprego. 23.6% dos inquiridos refere que contactam “entre 50 a 100 candidatos” por mês. 26.4% dos inquiridos contacta mais de 200 candidatos em 30 dias (Figura 13).

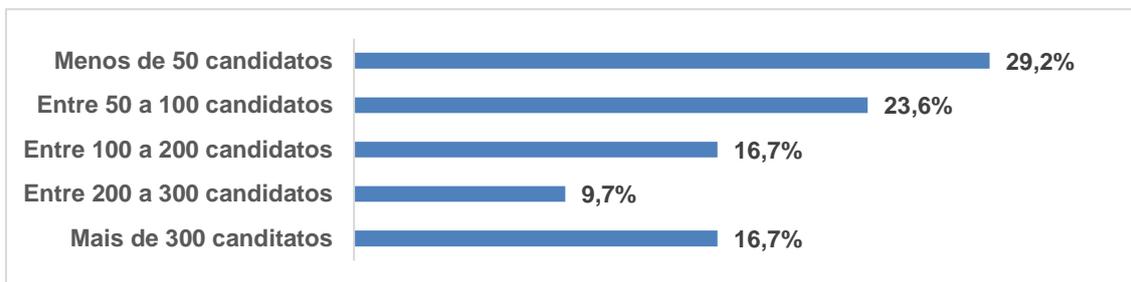


Figura 13 – Número médio de candidatos contactados, por mês, num processo de recrutamento com recurso ao *LinkedIn* (n=69)

Os aspetos importantes para explicar o recurso ao *LinkedIn* para fins de recrutamento e seleção em detrimento de outras redes sociais

A maioria dos inquiridos considerou que os aspetos elencados eram “Importantes” ou “Muito Importantes” no recurso ao *LinkedIn* para fins de recrutamento e seleção em comparação com outras redes sociais.

O LinkedIn como ferramenta de recrutamento – Afonso Aguilar

Mais de 80% da amostra considerou o “acesso a uma maior quantidade de candidatos mais alinhados ao perfil a recrutar”, a “possibilidade de efetuar uma pesquisa para qualquer tipo de posição e função”, a “possibilidade de realizar pesquisas específicas” e a “possibilidade de comunicar diretamente com os candidatos” como os aspetos mais relevantes. O aspeto considerado menos importante foi o “acesso a uma maior quantidade de candidatos independentemente da adequação do seu perfil e das suas qualificações”, na medida em que 8.3% da amostra considerou “Nada Importante” e 12.5% “Pouco Importante”.

Tabela IV – Frequência relativa (%) dos aspetos importantes para explicar o recurso ao LinkedIn para fins de recrutamento e seleção em detrimento de outras redes sociais (n=72)

Aspetos importantes para explicar o recurso ao LinkedIn para fins de recrutamento e seleção em detrimento de outras redes sociais?	CLASSIFICAÇÃO				
	1. Nada Importante	2. Pouco Importante	3. Indiferente	4. Importante	5. Muito Importante
Fácil acesso	0	0	4.2	34.7	61.1
Maior rapidez no processo seletivo	1.4	2.8	12.5	25	58.3
Acesso a uma maior quantidade de candidatos com melhores qualificações	0	0	1.4	29.4	69.4
Acesso a uma maior quantidade de candidatos mais alinhados ao perfil a recrutar	0	0	0	13.9	86.1
Acesso a uma maior quantidade de candidatos independentemente da adequação do seu perfil e das suas qualificações	8.3	12.5	13.9	34.7	30.6
Disponibilização de informação sucinta e adequada sobre os candidatos	1.4	1.4	9.7	41.7	45.8
Inexistência de barreiras geográficas	1.4	4.2	9.7	25	59.7
Possibilidade de comunicar diretamente com os candidatos	0	0	4.2	13.9	81.9
Disponibilização de Plataformas de fácil acesso e utilização (<i>User-friendly</i>)	1.4	0	15.3	41.7	41.7
Possibilidade de realizar pesquisas específicas	0	0	0	12.5	87.5
Possibilidade de efetuar uma pesquisa para qualquer tipo de posição e função	0	0	0	13.9	86.1

Avaliação global do contributo do *LinkedIn* no recrutamento de candidatos no setor das TIC

Nenhum dos inquiridos avaliou o contributo do *LinkedIn* no recrutamento de candidatos no setor das TIC como “Nada Importante” ou “Pouco Importante”. Assim, e em linha com a tendência geral das respostas, 84.7% da amostra considerou que a rede social tem um contributo “Muito Importante” no recrutamento das TIC (Figura14).

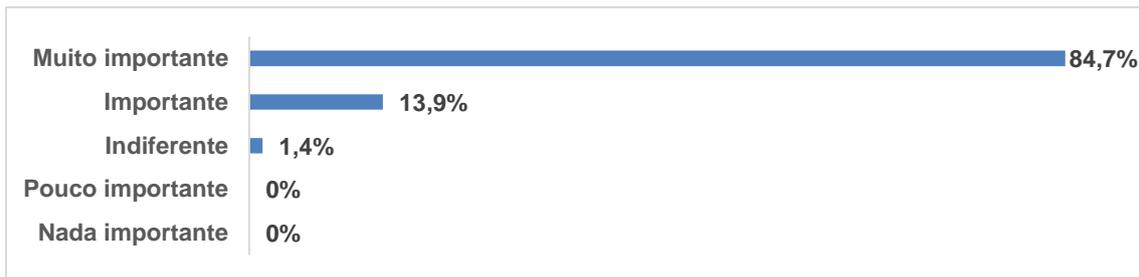


Figura 14 – Avaliação global do contributo do *LinkedIn* no recrutamento de candidatos no setor das TIC (n=72)

5. Discussão de Resultados

Os resultados obtidos revelam uma tendência para um processo de recrutamento baseado em ferramentas digitais. Os métodos mais utilizados pelos inquiridos foram as “Redes Sociais” e os “*Sites* de Emprego”. Esta preferência poderá dever-se ao facto de ambos serem uma ferramenta *online* e terem uma maior visibilidade para os potenciais candidatos. Relativamente às “Redes Sociais”, como o *LinkedIn*, existe ainda a possibilidade de disponibilizar a oportunidade de emprego a um nicho de mercado específico, o que acarreta várias vantagens, como a aceleração do processo de recrutamento (Deillon, 2014, cit in. Ismail & Koshy, 2017, p.2). Os “*Sites* de Emprego” disponibilizam os currículos dos candidatos de acordo com a sua experiência e habilitações profissionais, tratando-se de uma ferramenta ágil no processo de recrutamento, possibilitando ao recrutador receber notificações de novas candidaturas (Capelli, 2001; Peretti, 2011). A justificação anteriormente apresentada, poderá também justificar a taxa de resposta consideravelmente elevada no que concerne às “Feiras de Emprego” e “Anúncios Universitários”, dado que estes meios expõem a vaga de emprego a um público-alvo muito específico. No entanto, o facto de as “Feiras de Emprego” serem eventos pontuais e de os “Anúncios Universitários” estarem visíveis a profissionais menos experientes, pode ter influenciado negativamente a taxa de resposta, sendo inferior aos “*Sites* de Emprego” e “Redes Sociais”.

A maioria dos inquiridos considera utilizar as vantagens do recrutamento *online* como complemento do processo tradicional de recrutamento. No entanto, uma percentagem semelhante acredita que isso tende a mudar e que as redes sociais possam vir a substituir integralmente o processo tradicional. A substituição integral ainda não é consensual devido à desumanização do processo e das consequências que acarreta (Cappelli, 2001). Embora os recrutadores da área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) possam ver as redes sociais como uma parte do processo de recrutamento, denota-se uma tendência para que, num futuro próximo, aqueles possam

recorrer integralmente ao processo digital, como já ocorre em algumas empresas multinacionais (Pedroso, 2016).

As redes sociais começaram por ter o objetivo de criar uma rede de contactos para partilha de informação, mas, atualmente, são uma importante via para as organizações encontrarem os melhores candidatos e aproximarem-se cada vez mais da nova geração digital (Singh & Dagnmei, 2016). As principais vantagens da utilização das redes sociais enunciadas pelos inquiridos, vão de encontro às referidas por Deillon 2014 (cit in. Ismail & Koshy, 2017, p.2). A inserção das redes sociais no âmbito do recrutamento e seleção empresarial permitiu eliminar barreiras geográficas e dotar o processo de recrutamento de uma maior autonomia e celeridade (Torres-Coronas & Olivas, 2005; Melanthiou et al., 2015). Com efeito, os inquiridos recorrem às redes sociais para fins de recrutamento devido à maior abrangência de candidatos (diferentes áreas e senioridade), à celeridade no processo de recrutamento e ao maior alcance geográfico.

No que respeita ao baixo custo no processo de recrutamento, 15% da amostra considera-o “Pouco Importante” ou “Nada Importante”, atendendo ao facto de algumas redes sociais, como o *LinkedIn*, terem uma taxa associada à obtenção de funcionalidades adicionais de recrutamento (Caramenz, 2013). O formato do perfil pessoal padronizado implica menos dispêndio de tempo de análise por parte dos recrutadores (Furtmueller et al., 2010). A inovação no processo de candidaturas poderá não ser considerada um motivo que justifique o recurso às redes sociais, uma vez que candidaturas originais, com a introdução de *pitch* ou vídeos, poderão ser mais difíceis de avaliar, considerando que não existe um processo de candidatura base ou métodos de comparação. Já a facilidade na gestão das vagas e candidaturas em formato digital parece mais consensual (Peretti, 2011). Contudo, num processo de recrutamento *online*, existe, geralmente, um elevado número de candidaturas, o que exigirá mais tempo para analisá-las.

A esmagadora preferência pelo *LinkedIn* está em consonância com a apreciação feita por diversos autores acerca das vantagens das redes sociais para o processo de recrutamento (Neves et al., 2013; Camarez, 2013). Em relação às restantes redes sociais enunciadas, a sua reduzida expressão poderá

estar relacionada com o facto de serem, principalmente, de cariz pessoal e de partilha de conteúdo variado. As plataformas digitais indicadas pelos participantes, como o *StackOverFlow* ou *Github*, são importantes como alternativas às redes sociais comumente referenciadas em investigações (Papoutsoglou et al., 2017). Contudo, a sua reduzida utilização pode ficar a dever-se a um relativo desconhecimento destas plataformas.

Comparando as respostas às perguntas “Há quanto tempo trabalha na área de Recrutamento e Seleção?” e “Há quanto tempo utiliza o *LinkedIn* para atrair candidatos e partilhar oportunidades de emprego?”, pode constatar-se que a caracterização da amostra influenciou a resposta relativa à senioridade de utilização do *LinkedIn* para efeitos de recrutamento. Pode-se inferir, através da análise dos dados, que, o *LinkedIn* é utilizado em Portugal, nas áreas TIC, há mais de uma década, reforçando o crescimento e tendência para utilização desta rede social para fins de recrutamento e seleção (Kluemper, 2013).

O *LinkedIn* foi apontado como facilitador da comunicação entre recrutador e potenciais candidatos (Aggerholm & Andersen, 2018). Este facto poderá ser justificado pela dispensa de intermediários no processo de recrutamento e promoção do contacto direto com potenciais candidatos (Deillon, 2014, cit in. Ismail & Koshy, 2017, p.2).

No que diz respeito ao perfil profissional, são inúmeros os fatores com elevado impacto na obtenção de emprego. A maioria dos inquiridos relaciona diretamente a obtenção de emprego com determinados tipos de atividade/comportamento registados na ferramenta *LinkedIn*, e que ficam visíveis para o público em geral. Neste âmbito, a atualização do perfil profissional foi referida como o comportamento mais impactante. O perfil no *LinkedIn* deve ser profissional e verdadeiro e toda a informação partilhada no mesmo deverá ser relevante para os empregadores (Parez et al., 2013). Considera-se um importante fator na contração dos candidatos, uma vez que, quanto mais atualizado estiver o perfil, mais facilmente os recrutadores poderão triar e avaliar o perfil em questão. No perfil, não deverão constar informações falsas, na medida em que aumenta o consumo de tempo por parte do recrutador a analisar um leque de competências e experiência profissional que não são verdadeiras, adiando o encerramento do

processo de recrutamento. A publicação de fotografias, vídeos e conteúdos pessoais não foi considerado um fator de impacto, o que se pode justificar pelo facto do *LinkedIn* ser uma rede social profissional.

A totalidade dos inquiridos concorda que o perfil “Sénior” é o mais procurado no *LinkedIn* seguindo-se o perfil “Júnior” (94.4%). A concordância da totalidade dos inquiridos na procura de candidatos já com alguma experiência e capacidade de evoluírem profissionalmente, pode explicar-se pelo facto de se verificar, nestas faixas etárias / antiguidade, uma maior taxa de rotatividade (Ghiselli et al., 2001; Martins, 2006). A baixa percentagem de resposta obtida no recrutamento de perfis de “Diretor” (36.1%) poderá dever-se à importância do método tradicional de recrutamento no que diz respeito a funções que exijam um maior conhecimento estratégico (Maurer & Liu, 2007).

O perfil “Júnior” dispõe de pouca experiência profissional, e para algumas organizações este perfil poderá ser entendido como um investimento a longo prazo. No que diz respeito ao perfil “Estagiário”, a taxa de resposta indica que cerca de metade dos inquiridos não pesquisam estes perfis no *LinkedIn*, o que poderá estar relacionado com o facto de muitas organizações optarem por outros meios de divulgação e de atração de talento, nomeadamente as “Feiras de Emprego” ou “Anúncios Universitários”. Ainda, neste âmbito, os resultados revelam que a maioria dos inquiridos (91.7%) recorre ao *LinkedIn*, como fonte de recrutamento de perfis especialistas e 88.9% recorre a esta ferramenta com objetivo de recrutar perfis técnicos (Dijck, 2013).

No que respeita ao tempo médio de duração de um processo de recrutamento com recurso ao *LinkedIn*, as respostas tiveram de ser agrupadas em classes. É relevante apontar o facto de que a disparidade de respostas pode estar relacionada com a dimensão da organização e com a sua cultura. Um estudo realizado pela *Recruitsoft*, que demonstrou que as empresas que recorrem a métodos de recrutamento tradicionais podem demorar cerca de 43 dias a concluir o processo, prazo que pode ser reduzido em cerca de seis dias através do recurso a métodos digitais (Capelli, 2001). Em linha com estes dados, 31.9% dos inquiridos referiram que o processo demorava mais de um mês a terminar. A duração superior a um mês pode ser justificada pela competitividade do

mercado, considerando que, na área das TIC, as empresas procuram os mesmos perfis, resultando na indisponibilidade dos candidatos. 16.7% dos recrutadores revelaram que um processo de recrutamento poderá demorar entre 1 a 2 semanas ou entre 2 a 3 semanas. O número de candidatos a contactar para uma função, pode ser influenciado por diferentes fatores, como a senioridade, o tipo de perfil a recrutar ou até mesmo a disponibilidade. Neste âmbito, 29.2% dos inquiridos mencionam que contactam menos de 50 candidatos por função e 16% alegam contactar “Entre 100 a 200 candidatos” ou “Mais de 300 candidatos”.

São inúmeros os fatores que distinguem o *LinkedIn* das demais redes sociais, como o facto de ser inteiramente profissional e de permitir a troca de conhecimentos, informações e contactos profissionais (Caraméz, 2013). Madera (2012, cit. in Chiang & Suen, 2015, p.516) refere que o *LinkedIn* se tornou o novo canal de comunicação que une os candidatos e recrutadores. O acesso a um maior número de candidatos, independentemente da adequação do seu perfil e das suas qualificações, revelou ser o motivo menos importante pela qual os inquiridos recorrem ao *LinkedIn*. Este aspeto pode dever-se à existência de um leque de perfis com diferentes experiências profissionais e setores de atuação não relacionados com as TIC, que podem dificultar a triagem dos candidatos, e, conseqüentemente, promover o desnecessário dispêndio de tempo por parte dos recrutadores (Vieira, 2010)

6. Conclusão

Em Portugal, o recrutamento digital atua como um complemento, mas não como substituição integral do recrutamento tradicional. As redes sociais são uma realidade cada vez mais patente no universo dos Recursos Humanos e, apesar de acarretarem algumas dificuldades, também apresentam grandes mais-valias aos processos de recrutamento nas áreas TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação). Estas empresas podem tirar partido das inúmeras vantagens das redes sociais, como a redução do tempo do processo de recrutamento, e ainda aumentar a sua exposição no mercado, com a publicitação dos seus serviços

nas redes sociais, abrangendo mais candidatos de áreas, senioridades e localizações distintas.

A maioria das empresas deste setor já utiliza o *LinkedIn*. Esta preferência deve-se à refinação da pesquisa de candidatos e à possibilidade de aceder e contactar um maior número de candidatos alinhados ao perfil a recrutar. O inquérito claro que os comportamentos/atividades dos usuários na rede social são um dos parâmetros que os recrutadores têm em conta no processo de triagem de candidatos. Manter o perfil atualizado e não divulgar informações falsas serão os dois principais aspetos a ter em conta por parte dos recrutadores. Com o *LinkedIn*, o processo de recrutamento demora mais de um mês e são analisados, maioritariamente, menos de 50 candidatos. Com este estudo, foi possível concluir que o *LinkedIn* é muito importante no recrutamento das TIC, em Portugal.

A principal limitação do presente estudo prendeu-se com o período em que foram realizados os inquéritos, em plena situação de pandemia global, o que pode ter influenciado positivamente a preferência pelas redes sociais, ao mesmo tempo que terá desincentivado a pessoas a responderem ao inquérito. Como se disse, não foi utilizada uma amostra representativa, mas sim uma amostra de conveniência, o que também poderá ter influenciado os resultados obtidos, devido ao reduzido número de respostas e à falta de heterogeneidade dos inquiridos (enviesamento nas classes etárias e experiência profissional). Independentemente das limitações identificadas, considera-se relevante a investigação realizada tendo em conta que se trata de um estudo pioneiro no setor das TIC, em Portugal.

Futuramente, deverá proceder-se à realização de um estudo que compreenda um maior número de inquiridos e que evite a homogeneidade da amostra. Seria importante perceber qual a influência das redes sociais mediante a dimensão e complexidade das organizações, bem como o orçamento disponível. Tendo em vista a grande adesão às redes sociais, seria importante o desenvolvimento de um estudo que incidisse em questões de privacidade e proteção de dados digitais, de modo a identificar os cuidados tidos pelas organizações recrutadoras. Igualmente interessante para o desenvolvimento das TIC seria a comparação do

recrutamento tradicional com a utilização do *LinkedIn*, no que respeita ao sucesso e celeridade do processo de recrutamento.

7. Referências

- Aboul-Ela, G. M. B. E. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-Recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business & Retail Management Research*, 9(1), 40-51.
- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., & Thomas, S. (2015). A review of smes recruitment and selection dilemma: Finding a 'fit'. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342.
- Adams, S. (2013). New survey: LinkedIn more dominant than ever among job seekers and recruiters, but Facebook poised to gain. *Forbes*, 10(5), 28-29.
- Aggerholm, H. K., & Andersen, S. E. (2018). Social Media Recruitment 3.0: Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*, 22, 122-137.
- Anand, R. (2010). *Recruiting with social media: Social media's impact on recruitment and HR*. Boston: Pearson Education.
- Barber, L. (2006). *E-Recruitment Developments*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.
- Black, S. L., Washington, M. L., & Schmidt, G. B. (2016). How to stay current in social media to be competitive in recruitment and selection. In N. R. Landers & B. G. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges* (pp. 197–219) Norfolk: Springer International Publishing.
- Bonsón, E., & Bednárová, M. (2013). Corporate LinkedIn practices of Eurozone companies. *Online Information Review*, 37(6), 969-984.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210-230.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), 139-148.
- Caramez, P. (2013). *Como ter Sucesso no LinkedIn*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, lda.
- Carvalho, I. M. V. (2015). *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Chiang, J. K. H., & Suen, H. Y. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48, 516-524.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Costa, A., & Caregnatto, M. (2013). A influência das redes sociais na captação e seleção de talentos: um estudo realizado nas agências de emprego de Caxias do Sul/RS. *Revista Global Manager Acadêmica*, 2(2), 42-61.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas*. Coimbra: Leya.

- Davison, H.K., Maraist, C., & Bing, M.N. (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 153-159.
- Deillon, C. (2014). The advantages and challenges of turning towards e-recruitment for small and medium sized businesses (SME) (Tese de Doutoramento, Universidade de Friburgo). Disponível em: https://diuf.unifr.ch/main/is/sites/diuf.unifr.ch.main.is/files/documents/student-projects/S-2014_Celine_Deillon_0.pdf [Acesso em: 2020/06/12].
- Derous, E., & De Fruyt, F. (2016). Developments in recruitment and selection research. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 1-3.
- Dijck, J. (2013). You Have One Identity: Performing the Self on Facebook and LinkedIn. *Media, Culture & Society*, 35(2), 199-215.
- Dineen, B. R., & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In Zedeck, S (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, 43-66. Washington, DC: American Psychological Association.
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR review*, 9(6), 11-15.
- Dutta, D. (2014). Tweet your tune—social media, the new Pied Piper in talent acquisition. *Vikalpa*, 39(3), 93-104.
- EUROSTAT. (2020) Social media - statistics on the use by enterprises. Disponível em: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics_explained/index.php?Title=Social_media_statistics_on_the_use_by_enterprises [Acesso em: 2020/06/24].
- Fawley, N. E. (2013). LinkedIn as an Information Source for Human Resources, Competitive Intelligence. *Online Searcher*, 37(2), 31-50.
- Florea, V. N., & Badea, M. (2013, May). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. In *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation* (pp. 344-352). Reading: Academic Conferences Ltd.
- Furtmueller, E., Wilderom, C. & Dick, R. (2010). Sustainable E-recruiting Portals: How to Motivate Applicants to Stay Connected Throughout their Careers? *International Journal of Technology and Human Interaction*, 6 (3), 1–20.
- Gallardo Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.
- Ghiselli, R.; La Lopa, J. & Bai, B. (2001). Job Satisfaction, LifeSatisfaction and Turnover Intent Among Food-service Managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Gil, L. F. M. (2019). *Redes sociais nas organizações* (Tese de Doutoramento, Instituto Politécnico de Tomar).
- INA. (2017) *Procedimentos Concurrais Comuns*. Lisboa, Portugal: INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas. Disponível em: <https://www.ina.pt/index.php/recrutamento-e-mobilidade/recrutamento-selecao/procedimentos-concurrais/procedimentos-concurrais-comuns> [Acesso em: 2020/07/12].
- INE. (2019). *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias 2019*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto

- Nacional de Estatística. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaqu&DESTAQUESdest_boui=354447153&DESTAQUESmodo=2 [Acesso em: 2020/07/12].
- INE. (2015) *Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas 2015*. Lisboa, Portugal: INE, Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaqu&DESTAQUESdest_boui=224732507&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt [Acesso em: 2020/07/12].
- Ismail, I., & Koshy, S. (2017). The Use of *LinkedIn* as a Recruitment Tool in the UAE: An Evaluation. Poster apresentado na *International Conference on Education, Humanities and Management (ICEHM-17)*, Abu Dhabi, IAOHM.
- Kluemper, D. (2013). Social Network Screening: Pitfalls, Possibilities, and Parallels in Employment Selection. *Advanced Series in Management. Emerald Group Publishing Limited*, 1(12), 1-21.
- Lee, I. (2005). The evolution of e-recruiting: A content analysis of Fortune 100 career web sites. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 3(3), 57-68.
- LinkedIn*. (2020) *About LinkedIn*. Disponível em: https://about.Linkedin.com/?Trk=homepage-basic_directory_abouturl [Acesso em: 2020/07/12].
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management*. 31(4), 1276-1282.
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*. 10(6), 19-24.
- Martins, P. S. (2006). A rotatividade dos trabalhadores em Portugal. *Recursos Humanos Magazine*, 45, 30-36.
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business horizons*, 50(4), 305-314.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
- Minton-Eversole, T. (2007). E-recruitment comes of age, survey says. *HR Magazine*, 52(8), 34.
- Muscalu, E. (2015). Sources of human resources recruitment organization. *Land Forces Academy Review*, 20(3), 351.357.
- Neves, B. B., Amaro, F., & Fonseca, J. R. (2013). Coming of (old) age in the digital age: ICT usage and non-usage among older adults. *Sociological Research Online*, 18(2), 22-35.
- Next Business Academy. (2019). *LinkedIn usage data and statistics for Portugal - August 2019*. Disponível em: <https://nextbusinessacademy.nl/en/2019/08/30/linkedin-statistics-and-data-for-portugal-2019/> [Acesso em: 2020/07/12].

- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 179–189.
- Østerlund, C. (2008). The materiality of communicative practices. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 20(1), 4.
- Papoutsoglou, M., Mittas, N., & Angelis, L. (2017, August). Mining people analytics from stackoverflow job advertisements (pp. 108-115). In *Proceedings of the 43rd Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA '17)*. Viena: AIT Austrian Institute of Technology.
- 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.
- Parez, M., Silva, K., Harvey, D., & Bosco, S. (2013). Linked into a job? The ethical considerations of recruiting through LinkedIn. In *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)* (pp. 953–960). Nova Iorque: Northeast Decision Sciences Institute.
- Pedroso, R. C. (2016). *Redes sociais e Recrutamento* (Tese de Doutoramento, Universidade Católica Portuguesa).
- Peretti, J. M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PORDATA (2020). Quantas empresas existem? Disponível em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total-2854> [Acesso em: 2020/07/12].
- Quivy. R & Campenhoudt. L.V., (2018). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raju, S. (2020, 19 de Fevereiro). Radiografia ao mercado de trabalho nas tecnologias. *Exame Informática*. Disponível em: <https://visao.sapo.pt/exameinformatica/opiniao-ei/2020-02-19-radiografia-ao-mercado-de-trabalho-nas-tecnologias/> [Acesso em: 2020/07/12].
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Reis, F. (2010). *Recrutamento, Selecção e Integração*. Lisboa: Editora RH.
- Roulin, N., & Levashina, J. (2019). LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology*, 72(2), 187-211.
- Shields, B., & Levashina, J. (2016). Comparing the social media in the United States and BRIC nations, and the challenges faced in international selection. In N. R. Landers & B. G. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges* (pp. 157–174). Norfolk: Springer International Publishing
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: the future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Song, Y. (2015). From offline social networks to *online* social networks: Changes in entrepreneurship. *Informatica Economica*, 19(2), 120-133.

- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, lda.
- Sousa, C. R. M. D. (2016). *A importância do LinkedIn no Recrutamento: a perspetiva dos consultores de recursos humanos* (Tese de Doutoramento, Instituto Politécnico do Porto).
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.) *Industrial and Organizational Psychology* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell Publishing.
- Thompson, L. F., Braddy, P. W., & Wuensch, K. L. (2008). E-Recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2384-2398.
- Torres-Coronas, T., & Arias-Oliva, M. (Eds.). (2005). *E-human resources management: Managing knowledge people*. Londres: Idea Group Publishing.
- Vieira, M. (2010). *Impacto das Novas Tecnologias no Recrutamento nas Empresas Especializadas de Recrutamento e Seleção* (Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa).
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Waring, R. L., & Buchanan, F. R. (2010). Social networking web sites: The legal and ethical aspects of pre-employment screening and employee surveillance. *Journal of Human Resources Education*, 4(2), 14-23.
- Wesselink, S. (2012). *Recruitment via Social Networking Sites: The effects of source credibility & congruence between (in) formality of the Social Networking Site and (in) formality of the relationship with the source on the impact that job-offer messages have via Social Networking Sites* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Twente).

Anexos

Anexo A - Instrumento

1.1 – Questionário

O seguinte questionário insere-se num Trabalho Final de Mestrado (Dissertação) sobre o impacto das redes sociais no processo de Recrutamento e Seleção no setor das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).

A investigação visa conhecer o ponto de vista de recrutadores que trabalhem no setor das TIC, com o intuito de realizar uma avaliação do impacto das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção de candidatos e identificar as principais vantagens e desvantagens provenientes da utilização das mesmas.

O questionário procura recolher informação relativa à sua posição face ao impacto e influência do *LinkedIn* no processo de recrutamento e seleção.

Pretende-se que responda de forma honesta, considerando que não existem respostas certas. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e os resultados da pesquisa não irão identificar qualquer inquirido, por forma a garantir o total anonimato.

Para questões adicionais, poderá contactar-me via e-mail (afonsoaguilar1996@gmail.com)

Muito obrigado pela sua colaboração,

Afonso Aguilar

Idade (indique o número de anos)

R: _____

Género

- Masculino
- Feminino
- Outro

Grau de Escolaridade

- Ensino Básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na área de Recrutamento e Seleção?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 4 anos
- Entre 5 a 7 anos
- Entre 8 a 10 anos

- Entre 11 a 13 anos
- Mais de 14 anos

1. Quando surge uma vaga de emprego na sua empresa a que método/s recorre para divulgá-la? (Escolha o campo ou campos que lhe parecem mais apropriados)

- Newsletter*
- Redes Sociais
- Sites* de emprego
- Anúncios nas Universidades
- Feiras de Emprego
- Outro. Qual _____

2. Na sua opinião, o recrutamento on-line é:

a) Integralmente substituto do recrutamento tradicional?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

b) Um complemento do recrutamento tradicional?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. Classifique os seguintes motivos em termos da sua importância para o recrutamento através das redes sociais na sua área?

- Baixo custo do processo de recrutamento
- Celeridade do processo de recrutamento
- Maior abrangência de candidatos (diferentes áreas e senioridade)
- Inovação no processo de candidaturas (*pitch*, vídeos, etc)
- Facilidade na gestão das vagas e candidaturas
- Maior alcance geográfico

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Indiferente
- Importante
- Muito Importante

4. Indique a frequência com que utiliza as redes sociais abaixo indicadas para fins de recrutamento e seleção para a sua empresa:

- *LinkedIn*
- *Facebook*
- *Twitter*
- *Instagram*
- Outro

- Diariamente
- 2 a 3 dias por semana
- Semanalmente
- Mensalmente
- Menos de uma vez por mês.

5. Há quanto tempo utiliza o *LinkedIn* para atrair candidatos e partilhar oportunidades de emprego?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 4 anos
- Entre 5 a 7 anos
- Entre 8 a 10 anos
- Entre 11 a 13 anos
- Mais de 14 anos

6. Considera que o *LinkedIn* atua como facilitador da comunicação entre recrutador e potenciais candidatos?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7. Na sua opinião, a atividade de um candidato no *LinkedIn* (publicações, contactos com recrutadores, comentários, etc.) pode impactar na obtenção de emprego?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8. Classifique os seguintes comportamentos dos utilizadores do *LinkedIn* em termos do seu impacto direto na obtenção de emprego:

- Manter o perfil profissional atualizado
- Não disponibilizar falsas informações (pessoais / profissionais)

- Partilhar ideias e opiniões
- Não usar linguagem informal ou grosseira
- Publicar fotografias, vídeos e/ou conteúdos indevidos (Fotografias informais, vídeos irrelevantes)
- Listar os grupos e páginas que segue
- Publicar críticas públicas a antigos empregadores e pares
- Partilhar informação sobre formações e eventos que frequentou ou organizou
- Criar uma rede de contactos generalizada

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Indiferente
- Importante
- Muito Importante

9. Qual o tipo de funções para as quais recorre ao *LinkedIn*?

- Administrativas
- Técnicas
- Especialistas
- Operacionais
- Outra. Qual _____

10. Qual a senioridade de perfis para os quais recorre ao *LinkedIn*?

- Estagiário / Recém-Graduado (0-1 ano de experiência em TIC)
- Júnior (2-5 anos de experiência em TIC)
- Sénior (6 a 10 anos de experiência em TIC)
- Gestor (11 – 15 anos de experiência em TIC)
- Diretor (+16 anos de experiência em TIC)

11. Indique qual o tempo médio de um processo de recrutamento com recurso ao *LinkedIn*, especificando a unidade (ex: 1 hora; 2 dias; 3 meses...)

R:

12. Em média, quantos candidatos contacta por mês para uma função através do *LinkedIn*?

R:

13. Em que medida os seguintes aspetos são importantes para explicar o recurso ao *LinkedIn* para fins de recrutamento e seleção em detrimento de outras redes sociais?

- Fácil acesso

- Maior rapidez no processo seletivo
- Acesso a uma maior quantidade de candidatos com melhores qualificações
- Acesso a uma maior quantidade de candidatos mais alinhados ao perfil a recrutar
- Acesso a uma maior quantidade de candidatos independentemente da adequação do seu perfil e das suas qualificações
- Disponibilização de informação sucinta e adequada sobre os candidatos
- Inexistência de barreiras geográficas
- Possibilidade de comunicar diretamente com os candidatos
- Disponibilização de Plataformas de fácil acesso e utilização (*User-friendly*)
- Possibilidade de realizar pesquisas específicas
- Possibilidade de efetuar uma pesquisa para qualquer tipo de posição e função

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Indiferente
- Importante
- Muito Importante

14. Globalmente como avalia o contributo do *LinkedIn* no recrutamento de candidatos no setor de TIC?

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Indiferente
- Importante
- Muito Importante

15. Há algum outro aspeto que considere muito importante para explicar o seu recurso ao *LinkedIn* como ferramenta de recrutamento e seleção?

R:
