



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

PATRÍCIA ISABEL SANTOS RIJO

Agosto - 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

A UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

PATRÍCIA ISABEL SANTOS RIJO

ORIENTAÇÃO:

MARIA DEL PILAR MOSQUERA FERNANDEZ CONDE

AGOSTO - 2017

Resumo

A globalização do mercado de trabalho, associada ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a utilização crescente das redes sociais, alterou significativamente as práticas de recrutamento e seleção.

Com o propósito de identificar em que medida e de que modo estão a ser utilizadas as redes sociais no recrutamento e seleção, bem como as principais vantagens e desvantagens da sua utilização, foi realizado um estágio numa empresa de recrutamento e seleção, presente em diversas redes sociais. Este relatório dá conta das atividades desenvolvidas no âmbito do referido estágio na área do recrutamento e seleção bem como da utilização que é dada às redes sociais na empresa de acolhimento.

No final do relatório é efetuada uma reflexão crítica tendo por base a revisão de literatura efetuada sobre o tema e a realidade encontrada na empresa em estudo. O *LinkedIn* é a rede social mais utilizada para recrutamento e seleção, sendo que o *Facebook* é essencialmente utilizado para divulgação ocasional de oportunidades profissionais e atividades de *employer branding*.

Palavras chave: Redes sociais; Recrutamento; Seleção; *LinkedIn*; *Facebook*.

Abstract

The globalization of the labour market, in pair with the development of information and communication technologies, specifically the growing use of social networks, changed significantly the recruitment and selection practices and procedures.

With the aim to identify in what measure social networking websites are being used in recruitment and selection, as well as the main advantages and disadvantages, it was completed an internship in a recruitment and selection organization, with presence in several social networking sites (SNS). In this report will be stated the activities developed in the internship, in the recruitment and selection area, along with the specification on the usage of the SNS in the organization.

To sum up, it is presented a critical reflection that takes into consideration the literature review regarding the chosen topic and the reality of the organization. LinkedIn is the most popular SNS, and Facebook is essentially used to occasionally share professional opportunities and employer branding activities.

Key words – Social networking sites; Social media; Recruitment; Selection; LinkedIn; Facebook;

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer aos meus pais por todo o apoio e por me permitirem realizar este mestrado.

De seguida, gostaria de agradecer à professora Pilar Mosquera Conde por toda a disponibilidade e todos os bons conselhos, durante a realização do trabalho final de mestrado.

Por fim, agradeço à Hays por me ter acolhido e ensinado tanto, agradecendo especialmente à equipa de Projeto.

Índice

I - Introdução	1
II - Revisão de literatura	3
1. O conceito de recrutamento	3
2. O Papel das Redes Sociais no R&S	5
2.1 As redes sociais mais utilizadas no R&S	8
2.1.1 LinkedIn	9
2.1.2 Facebook	9
2.1.3 Twitter	10
2.1.4 Instagram	11
2.1.5 Snapchat	11
2.2 Google Analytics	12
2.3 Vantagens vs. Desvantagens das Redes Sociais	13
III – Estágio	17
1. Caracterização da Organização	17
2. Descrição das Atividades de Estágio	20
2.1. Atividades desenvolvidas nas diversas Equipas Experts	20
2.2. Atividades desenvolvidas na Equipa de Projeto	22

2.3. Percepções dos recrutadores sobre a utilização das redes sociais	24
IV – Reflexão Crítica	26
V – Conclusões	28
VI - Bibliografia	30
VII – Anexos	35
Anexo 1	35
Anexo 2	36
Anexo 3	37
Anexo 4	38

I - Introdução

A globalização do mercado de trabalho, associada ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, introduziu profundas alterações nos métodos tradicionais de localização e atração de talentos para as organizações, conduzindo a novas formas de recrutamento essencialmente suportadas na *Internet* (Radhika e John, 2016).

De acordo com Headworth (2015) diversos aspetos concorreram para essa mudança ao nível das práticas de recrutamento e seleção (R&S) por parte das organizações. Por um lado, a crescente utilização de dispositivos móveis com acesso à *Internet* e tecnologias de vídeo incorporadas, veio permitir que as pessoas estejam sempre conectadas, providenciando maior flexibilidade e agilização no agendamento de entrevistas. Por outro lado, o aparecimento das redes sociais que marcaram o início de uma nova época na área da comunicação, permitindo a criação e reforço das relações entre amigos, família e entidades a nível global (Thomas, Rothschild e Donegan, 2015: 313).

A partir do momento em que as redes sociais começaram a ser utilizadas num âmbito mais profissional, surgem novos desafios para os gestores, bem como oportunidades de inovação para as organizações (Thomas *et al.*, 2015: 308). De sublinhar ainda que, o facto de cada individuo poder expressar publicamente a sua opinião pode ter repercussões na reputação das organizações, colocando assim novos desafios ao nível do recrutamento e seleção, pois qualquer candidato pode partilhar as suas perceções sobre modo como foi conduzido um dado processo de R&S (Headworth, 2015: 1).

O principal objetivo deste trabalho é compreender em que medida e de que modo

estão a ser utilizadas as redes sociais, em particular o *Facebook* e o *LinkedIn*, no recrutamento e seleção e quais as ferramentas (filtros) utilizadas para esse fim. Pretende-se identificar as principais vantagens e desvantagens da sua utilização bem como as áreas profissionais e níveis de qualificação mais recrutados por esta via. Um outro objetivo é perceber como é que outras redes sociais, como *Twitter*, *Instagram* e *Snapchat* podem ser utilizadas nos processos de recrutamento. Para alcançar este objetivo foram realizadas entrevistas informais a recrutadores da organização. Um objetivo complementar será compreender se existem políticas na empresa no que concerne ao recrutamento e seleção através das redes sociais e, caso existam, compreender e identificar o seu âmbito de aplicação.

A escolha do relatório de estágio, como trabalho final de mestrado, prende-se com a necessidade de complementar e consolidar os conhecimentos teóricos adquiridos no mestrado com a realidade laboral, bem como adquirir conhecimentos no que concerne ao recrutamento de profissionais qualificados com recurso às redes sociais. Sendo a Hays uma empresa especializada no recrutamento de quadros médios e altos, presente em diversas redes sociais (e.g. *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram* e *Twitter*) pareceu-nos uma escolha acertada para realização do estágio curricular.

II - Revisão de literatura

1. O conceito de recrutamento

Dutta (2014: 94) sugere que a noção de recrutamento precisa de ser expandida de forma a acompanhar as mudanças que ocorreram ao nível do recrutamento. Como tal, o autor sugere que se passe a incluir no conceito de recrutamento todas as atividades realizadas pela organização, para melhorar a sua imagem, que ajudem a atrair tanto candidatos ativos como passivos, para oportunidades atuais ou futuras, e que influenciem os indivíduos a candidatarem-se, mostrarem interesse e a juntarem-se à organização.

O recrutamento através da *Internet* tem várias aplicações/formas e pode ser dividido em ativo ou passivo, sendo que o e-recrutamento passivo está relacionado com a colocação de anúncios num *website*, enquanto o e-recrutamento ativo está relacionado com a procura ativa de potenciais candidatos (Radhika e John, 2016: 78). O recrutamento nas redes sociais difere substancialmente do recrutamento tradicional pelo que importa apresentar aqui algumas das principais diferenças entre esses dois tipos de recrutamento (Tabela I).

TABELA I
COMPARAÇÃO DAS DEFINIÇÕES DE RECRUTAMENTO

Medidas ou critérios	Recrutamento tradicional	Recrutamento nas redes sociais
Objetivo	Preencher a oportunidade em aberto	Recrutamento ativo e passivo
Canal de comunicação	Jornais, referências, direto, consultores de recrutamento	Canais sociais tais como blogs, <i>websites</i> , grupos de discussão e redes sociais (<i>LinkedIn</i> e <i>Facebook</i>)
Métricas	Resultados pré e pós contratação, eficiência operacional	<i>Employer branding</i> e compromisso personalizado
Locus de controle	Função de RH	Comunidade das redes sociais
Nível de individualização	Médio baixo	Elevado
Grupo alvo	Todos os indivíduos cujos perfis são iguais ao das posições em aberto	Geração Y, conhecedor da <i>Internet</i> , ter acesso e ser ativo nos canais sociais
Duração do compromisso	Curto prazo	Compromisso contínuo

Fonte: Dutta (2014), p. 98

É de realçar que desde os finais dos anos 90 que *websites* direcionados para a procura de emprego têm sido amplamente utilizados, especificamente para submissão do currículo e candidatura a ofertas de emprego (Nikolaou, 2014: 180). A *Internet* permitiu um aumento do acesso, por parte dos candidatos, a informações sobre as organizações e, em particular, as redes sociais permitiram aos candidatos a obtenção de informação para além da existente nos *sites* das mesmas (Brouer *et al.*, 2015: 1879). Por sua vez, devido à generalização da utilização da *Internet*, as organizações poderão ter acesso a uma maior informação sobre os candidatos, podendo ser uma alternativa aos meios tradicionais de revisão de currículos, uma vez que esta pesquisa poderá revelar informações importantes, nomeadamente as razões que levaram ao término do contrato com um antigo empregador.

No entanto, é preciso ter em consideração que nem todas as informações descobertas por essa via são pertinentes para a tomada de decisão (Davison, Maraist, Hamilton e Bing, 2012: 2).

2. O Papel das Redes Sociais no R&S

As redes sociais representam uma nova etapa na evolução da *Internet*, caracterizando-se pela criação de conteúdo por parte do utilizador em conjunto com a interação com outros utilizadores (Smith e Kidder, 2010). Andzulis, Panagopoulos, e Rapp, (2012: 308) definem redes sociais como “a componente tecnológica das funções de comunicação, transação e criação de relações de negócio, que aumente a rede de contactos e promova a criação de valor”. Boyd e Ellison (2008: 211), por sua vez, definem redes sociais como “um serviço baseado na *web* que permite que os indivíduos construam um perfil público ou semipúblico dentro das fronteiras de um sistema, articular uma lista de outros utilizadores com as quais têm uma conexão e visualizar e cruzar a sua lista de conexões e as listas criadas por outros indivíduos, dentro do sistema”.

Recentemente, as organizações têm procurado aproveitar a utilização massiva das redes sociais, principalmente pelas gerações X e Y, como uma oportunidade não apenas para desenvolver a sua marca, como também para atrair candidatos (Dutta, 2014: 93). Existe uma grande variedade de informação e de formatos que podem ser utilizados nas redes sociais, variando desde fotos a vídeos, que pode ser visualizada pelas conexões ou pelo público em geral (Elzweig e Peeples, 2009: 27), sendo dada a cada utilizador a possibilidade de ajustar as suas condições de privacidade a um perfil público ou privado (Brown e Vaughn, 2011: 220). As redes permitem, ao utilizador, criar e manter contacto

com as pessoas, a um nível pessoal ou profissional, todavia importa salvaguardar que as diferentes redes apresentam distintas políticas de privacidade, relativamente ao que as pessoas que não se encontram na nossa rede podem visualizar (Trusov, Bucklin, e Pauwels, 2009: 92).

Para que a utilização das redes sociais seja racional e benéfica para a organização, é necessária a implementação de uma estratégia para a utilização das mesmas, pois é um processo dinâmico que precisa de constante monitorização (Andzulis *et al.*, 2012: 307), incluindo a identificação do tipo de pessoas que utiliza cada rede social, pois devido às suas especificidades o público-alvo também varia (Davison *et al.*, 2011: 155). Uma utilização bem-sucedida das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção depende da criação e aplicação de um processo rigoroso que tenha estabelecido, previamente, uma ligação entre os requisitos para a função e a informação presente nas redes sociais (Thomas *et al.*, 2015: 317), bem como a seleção da rede social mais adequada.

Tem vindo a ser referido por diversos autores que a geração a que os candidatos pertencem pode influenciar a sua atitude perante a utilização das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção (*e.g.* Smith & Kidder, 2010). A geração Y tem sido apontada como muito recetiva às novas tecnologias e uma utilizadora maciça do *Facebook*, mas é simultaneamente pouco recetiva à utilização do *Facebook* nos processos de recrutamento e seleção por considerarem potencialmente tendencioso (Smith e Kidder, 2010: 497).

Por forma a atrair melhores colaboradores, recentemente algumas organizações decidiram adotar práticas e princípios de gestão de marcas (*branding*) na área da gestão

de recursos humanos (Alniaçik *et al.*, 2014: 336). Esta prática é conhecida como *Employer Branding* e pode ser definida como “os esforços, por parte da organização, para comunicar, com o público interno e externo, o que torna a organização diferente e desejável como empregador” (Jenner e Taylor, 2007: 7). A aplicação desta prática tem como princípio que para ter clientes satisfeitos é necessário que a organização tenha colaboradores satisfeitos (George, 1977 cit. in Alniaçik *et al.*, 2014: 337).

Devido à evolução tecnológica dos últimos anos, a opinião dos colaboradores sobre os seus empregadores passou a ser partilhada, através das redes sociais e em *sites* específicos tais como o *Glassdoor*, podendo afetar a imagem da organização e a atração de novos talentos, sem repercussões para os colaboradores desde que optem por permanecer anónimos (Dabirian, Kietzmann e Diba, 2017: 197 e 198). Estas questões têm vindo a sublinhar a importância do *employer branding*. Por forma a que as organizações possam utilizar esta ferramenta em seu benefício.

Priyadarshini, Kumar e Ranjan Jah (2017) através de um estudo que contou com a participação de 48 estudantes distribuídos igualmente por quatro *focus groups*, verificaram que as redes sociais, tais como o *Facebook*, *LinkedIn* e *Youtube*, permitem que seja criado valor para a organização na medida em que as organizações através dessas redes conseguem manter os seus colaboradores, atuais e futuros, informados sobre diversos temas (e.g. desempenho da organização, benefícios não monetários oferecidos aos colaboradores, oportunidades de carreira, etc.). Esta partilha de informação ajuda a atrair potenciais colaboradores, bem como reter os atuais (Priyadarshini *et al.*, 2017: 977). Os mesmos autores concluíram ainda que as redes sociais, devido à sua capacidade global e adaptabilidade em tempo real, apresentam uma importante vantagem face às técnicas

de recrutamento tradicionais, nomeadamente, permitem ligar os candidatos à organização, numa fase bastante precoce do seu processo de pesquisa de informação sobre potenciais empregadores. Sendo de realçar que para além da informação e vídeos da empresa que podem ser partilhados nas redes sociais, é possível que os candidatos se conectem com colaboradores atuais da empresa, entre os quais aqueles que são responsáveis pelo recrutamento e seleção, o que lhes poderá permitir obter informação sobre as oportunidades de emprego (Priyadarshini *et al*, 2017: 975).

Tendo em consideração que as redes sociais, como o *LinkedIn*, permitem um contacto mais direto com os colaboradores que integram a organização, é fulcral que todos os colaboradores consigam transmitir uma imagem realista e positiva da organização. Como tal, todos os colaboradores deveriam ser considerados recrutadores, independente da sua função, e ter a formação básica necessária (Blacksmith e Poeppelman, 2014: 116).

2.1 As redes sociais mais utilizadas no R&S

As redes sociais mais referidas na literatura, relativamente a processos de R&S são o *LinkedIn* e o *Facebook*, embora existam outras que podem ser igualmente utilizadas para esses fins. Importa ressaltar que cada rede tem as suas características e que a escolha deverá ser ponderada tendo sempre em consideração os perfis alvo. Descreve-se de seguida as cinco redes sociais mais referenciadas: *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *Snapchat*.

2.1.1 *LinkedIn*

Cumprir começar pela rede social *LinkedIn* dado ser a rede mais orientada para atividades de recrutamento e seleção, pelas oportunidades para a realização de contactos profissionais que apresenta (Nikolaou, 2014: 179). Esta rede possui uma ferramenta especificamente desenhada para recrutadores - o *LinkedIn Recruiter* - que permite realizar uma pesquisa focada em certos aspetos e enviar mensagens para profissionais mesmo que fora da rede de contactos. O *LinkedIn* permite ter um currículo online e conectar com colegas e amigos (Guillory e Hancock, 2012: 135), sendo o seu principal propósito a realização de contactos profissionais (Nikolaou, 2014: 179). Como tal esta rede pode ser utilizada como suporte/apoio ao recrutamento tradicional permitindo uma melhor tomada de decisão (Zide, Elman e Shahani-Denning, 2014: 584). Num estudo realizado por Zide *et al.* (2014: 589) a diversos recrutadores, na zona de Nova Iorque, foi possível verificar que todos utilizam o *LinkedIn*, ao passo que apenas 60% utilizam o *Facebook*.

2.1.2 *Facebook*

O *Facebook*, foi criado com o intuito de providenciar uma ferramenta para que as pessoas possam estar conectadas com os seus amigos e família, num âmbito pessoal, sendo que atualmente existem, em média, cerca de 123 mil milhões de utilizadores ativos (*Facebook*, 2017a). Esta rede social, à semelhança de outras, também possui uma componente profissional, nomeadamente ao nível do marketing, tendo como propósito encontrar novos clientes (*Facebook*, 2017b). Permite também identificar quais as publicações com as quais os indivíduos estão a interagir, o que possibilita evidenciar o impacto/retorno da criação de uma página no *Facebook* (*Facebook*, 2017c).

Caers e Castelyns (2011: 440-442) realizaram um estudo através da aplicação de inquéritos a profissionais belgas envolvidos nos processos de recrutamento e seleção. Receberam 731 respostas, em que 398 possuem conta ativa no *Facebook* e 353 conta ativa no *LinkedIn*, sendo que todas as pessoas ativas no *LinkedIn* possuem conta no *Facebook*. Verificou-se que embora o *Facebook* seja usado numa base diária com maior intensidade do que o *LinkedIn*, (respetivamente, 31,2% vs. 17,8%), este último é mais utilizado para encontrar informação sobre os candidatos do que o *Facebook* (respetivamente, 70% vs. 43%).

2.1.3 *Twitter*

“O *Twitter* é uma rede social que conta com centenas de milhões de usuários e mais de 500 milhões de *tweets* são enviados todos os dias, pelo que oferece uma grande oportunidade para as empresas alcançarem um público global de clientes, novos e já existentes” (*Twitter*, 2016a). O *Twitter* possibilita o acesso às informações sobre um determinado setor, ou seja, é possível verificar e acompanhar as conversas relevantes que estão a acontecer no momento, atrair a atenção para a organização e uma resposta rápida às perguntas dos clientes (*Twitter*, 2016b).

O *Facebook* e o *Twitter* podem ser caracterizados como redes sociais que se focam mais na “promoção da organização”, que representa uma parte importante da atração de candidatos, enquanto o *LinkedIn* foca-se principalmente na procura e criação de contactos (Hunt, 2010: 38).

2.1.4 *Instagram*

O *Instagram* é uma rede social que permite a partilha de fotos instantânea, através da *Internet* (Instagram, 2017a). Em dezembro de 2016, o *Instagram* contava com mais de 600 mil membros e continua a crescer (Instagram, 2017b). Recentemente esta rede já começa a ser utilizada com o intuito de promover a marca da organização, que por sua vez poderá influenciar os processos de recrutamento e seleção. De forma a que esta rede possa ser utilizada profissionalmente é obrigatório a existência de uma conta no *Facebook*, sendo a principal funcionalidade a possibilidade de verificar as estatísticas relativas à visualização do perfil, nomeadamente o número total de vezes que a publicação ou história foi vista, bem como o número de contas individuais que viram a publicação (Facebook, 2017d).

Headworth (2015: 38) descreve um caso de utilização do *Instagram* nos processos de recrutamento. O Starbucks partilha imagens relativamente ao ambiente laboral, dos colaboradores a executar as suas tarefas diárias e atividades desenvolvidas pela organização. Se estas imagens forem apelativas para o potencial colaborador e este desejar enviar uma candidatura, o link para a realização da mesma está numa posição de destaque.

2.1.5 *Snapchat*

Por ultimo, o *Snapchat* é uma aplicação que permite a partilha de uma imagem ou vídeo, com duração máxima de 10 segundo, para um público específico. Um exemplo da utilização desta rede nos processos de R&S é o da empresa JPMorgan Chase & Co., esta tinha como principal objetivo posicionar-se como um bom sitio para recém-licenciados

trabalharem. Como tal aproveitou a altura de conclusão de licenciaturas para realizar uma parceria com o *Snapchat*, que consistia na criação de um geofiltro. A campanha reuniu mais de 17 milhões de visualizações e 89% da audiência eram estudantes de secundário e atuais ou futuros licenciados, alcançando a população alvo (Snapchat, 2017). Um outro exemplo é um caso relatado por Headworth (2015: 43), em que o dono de um bar recorreu a esta ferramenta para recrutar colaboradores para o seu novo estabelecimento, pois o desafio para o mesmo era acrescido, devido à forte concorrência. A utilização desta rede social baseou-se na premissa de que uma impressão sobre alguém é realizada nos primeiros 10 segundos. Como tal cada pessoa tinha 10 segundos para realizar a sua candidatura, através do *Snapchat*. Foram recebidas mais de 2000 candidaturas e, em última instância, o empregador conseguiu contratar todos os colaboradores que necessitava.

2.2 Google Analytics

As redes sociais têm métricas para que se possa compreender a eficácia da presença nas mesmas, mas apesar destas serem essenciais não providenciam uma compreensão extensa sobre certos aspetos (Tonyan, 2016: 38). O *Google Analytics* permite a recolha extensiva de dados sobre os diversos canais nas redes sociais, utilizando apenas uma simples personalização e um conhecimento tecnológico básico. Esta ferramenta permite perceber qual o tráfego que as redes sociais direcionaram para o *website* da organização e quais as ações dos utilizadores no mesmo. É também possível ter acesso a diversos relatórios sobre os utilizadores que são encaminhados das redes sociais para o *website*. Um exemplo é o relatório de referências, este refere a rede social

que indicou as pessoas para o *website*, com o número de sessões e visualizações em que estas se traduzem (Tonyan, 2016: 38 - 39).

2.3 Vantagens vs. Desvantagens das Redes Sociais

Vários autores têm vindo a sublinhar quer as vantagens quer as desvantagens da utilização das redes sociais para fins de recrutamento e seleção (*e.g.* Brown e Vaughn, 2011; Davison *et al.*, 2012; Dutta, 2014; Jeske e Shultz, 2016; Nikolaou, 2014). Dá-se aqui conta de alguns dos argumentos mais presentes nessa discussão.

Começando pelas vantagens, pode-se referir que as redes sociais permitem aceder a um vasto número de candidatos que tenham um perfil em redes sociais, como o *LinkedIn*, providenciando aos recrutadores uma oportunidade, para recolher a informação de potenciais candidatos, mesmo quando estes não se encontram à procura de novas oportunidades (Blacksmith e Poepelman, 2014: 114; Nikolaou, 2014: 181).

O *Facebook*, por sua vez, permite aos gestores de recursos humanos recolherem informação não disponível num currículo ou entrevista, pelo que tem vindo a ser utilizado para realizar inferências sobre a personalidade dos colaboradores (Brown e Vaughn, 2011: 220). Consequentemente, é possível a existência de uma redução dos custos, devido à possibilidade de se verificar os perfis de forma mais célere e os custos da criação de um perfil nas redes serem reduzidos ou nulos, sendo esta especialmente importante para as pequenas e médias organizações (Brown e Vaughn, 2011: 220; Jeske e Shultz, 2016: 541; Melanthiou, Pavlou e Constantinou 2015: 37).

Uma outra vantagem das redes sociais é que estas permitem a partilha de uma mensagem para um público específico (Dutta, 2014: 97), nomeadamente através de

grupos existentes no *LinkedIn* ou no *Facebook*, tornando possível atingir um considerável grupo de pessoas que tenham uma ou mais características em comum. Outra vantagem do *LinkedIn*, está relacionada com a possibilidade de realizar uma pesquisa personalizada de candidatos tendo por base a sua experiência profissional, ou seja, se quisermos alguém que tenha trabalhado numa determinada organização é possível encontrar os candidatos que preencham este requisito (Zide *et al.*, 2014: 585).

Para além dos benefícios já referidos, a *Internet* poderá ser utilizada para verificar certos conhecimentos e competências, que são essenciais para a oportunidade em questão. A criatividade é um exemplo de competência que poderá ser avaliada através das redes sociais (Davison *et al.*, 2012: 10). Um outro exemplo é a comunicação escrita, dado que a maioria das redes sociais possuem um espaço que permite aos utilizadores escreverem. É, contudo, necessário ter em consideração que muitas vezes o estilo de escrita poderá ser informal, dependendo da rede social utilizada. Para além do disposto, não existe uma standardização dos conteúdos entre os candidatos podendo ser difícil realizar uma comparação.

Muitos gestores de recursos humanos consideram que as redes sociais constituem uma fonte de informação válida e honesta sobre os candidatos (Slovensky e Ross, 2012: 57), o que os leva a obter muitas informações sobre os candidatos, nem sempre relevantes para a função (Brown e Vaughn, 2011: 220; Caers e Castelyns, 2011: 438), e que, muitas vezes, nem seria adequado questionar numa entrevista (Elzweig e Peeples, 2009: 33; Thomas *et al.*, 2015: 315). Como tal, é bastante questionável que os recrutadores se consigam manter objetivos após visualizarem as redes sociais dos candidatos (Jeske e Shultz, 2016: 540). Todavia, o crescente recurso às redes sociais, para fins de

recrutamento e seleção, ainda não se traduziu na grande maioria das empresas em políticas que regulem a sua utilização¹, dificultando a sua ligação aos padrões éticos e códigos corporativos das organizações (Jeske e Shultz, 2016: 537).

Uma outra questão ética prende-se com a visualização da foto no *Facebook*, que não se encontra protegida por nenhuma política de segurança e, como tal, qualquer pessoa a pode visualizar. Tendo em consideração que se trata de uma rede para uso pessoal, é possível que seja mais reveladora e passível de conduzir a juízos de carácter (Caers e Castelyns, 2011: 439). Efetivamente, o recrutamento nas redes sociais ainda não é um processo validado e, como tal pode levar a uma violação da privacidade que pode originar potenciais processos judiciais (Brown e Vaughn, 2011: 220; Jeske e Shultz, 2016: 541; Melanthiou *et al.*, 2015: 33; Tufts, Jacobson e Stevens, 2015: 196).

Uma outra problemática no que concerne à utilização das redes sociais, para fins de recrutamento, está relacionada com a discriminação que pode gerar, pois as diferentes gerações e etnias podem não ter a mesma atitude perante a utilização das mesmas (Davison *et al.*, 2011: 155). Consequentemente, ao utilizar em exclusivo as mesmas estamos à partida a excluir quem não as utiliza (Hargittai, 2008: 278), nomeadamente aqueles que podem não possuir acesso à *Internet* ou a um computador e por isso não podem aceder às redes sociais (Davison *et al.*, 2012: 5; Smith e Kidder, 2010: 495).

O facto de os candidatos quererem impressionar amigos, família ou mesmo possíveis empregadores leva-os a colocar informações que podem não ser totalmente verdadeiras o que põe em dúvida a veracidade da informação disponível *online* no perfil

¹ Caers e Castelyns (2011: 444) reportam que 90,4% das organizações não possuem qualquer tipo de política relativamente à utilização do *Facebook* e 86,9% não têm políticas relativamente ao *LinkedIn*.

de cada candidato (Brown e Vaughn, 2011: 222; Davison *et al.*, 2011: 156). Considerando que os perfis nas redes sociais são apenas uma representação virtual da pessoa, não existindo uma conexão física, constata-se uma maior propensão para iludir, do que numa entrevista cara-a-cara (Guillory e Hancock, 2012: 135). Acresce ainda que nem sempre os detentores dos perfis têm possibilidade de controlar a informação que é disponibilizada nos seus perfis, outras pessoas podem partilhar informação não verdadeira sobre o candidato, sem o conhecimento do mesmo. Mesmo que o detentor do perfil apague a informação falsa, alguém da organização recrutadora pode já a ter visto (Elzweig e Peeples, 2009: 34; Smith e Kidder, 2010: 495).

Resta ainda referir que a falta de estandardização do processo de utilização das redes sociais nos processos de recrutamento (Brown e Vaughn, 2011: 221) é um problema, pois deveria existir uma consistência na utilização das ferramentas de R&S dentro das organizações. Para que se possa ter uma perceção dos resultados da aplicação destas ferramentas é necessário a definição de métricas, para medir os mesmos (Dutta, 2014: 100). Na tabela II (anexo 1) apresentam-se as principais vantagens e na tabela III (anexo 2) as desvantagens do recrutamento e seleção com recurso às redes sociais aqui enunciadas.

III – Estágio

1. Caracterização da Organização

O Career Care Group foi fundado em 1968 por Deniz Waxman, todavia em 1986 foi adquirido pela Hays plc. Em março de 2003, existiu uma mudança estratégica, que iria redefinir o posicionamento do grupo no mercado do recrutamento. Esta consistiu no posicionamento como unicamente especialista em recrutamento, não continuando com as suas operações logísticas nem comerciais. Em novembro de 2004, a Hays decide dissociar-se do seu negócio de envio de correio, DX Services plc, representando o passo final na transformação da organização num negócio completamente dedicado ao recrutamento, sendo este o seu negócio central desde então (Hays, 2017). Em novembro de 2007, após 40 anos no negócio do recrutamento, Denis Waxman reforma-se, passando a liderança para Alistair Cox, que tem sido o CEO da Hays (Hays, 2017). Atualmente, a Hays é uma empresa especializada em recrutamento e seleção, com mais de 240 escritórios dispersos por mais de 33 países.

A organização tem como missão encontrar a organização/função certa para a pessoa certa, baseando-se na premissa de que o trabalho certo pode transformar a vida de uma pessoa, bem como de que a pessoa certa pode transformar um negócio (Hays, 2017). No que concerne aos valores pelos quais a Hays rege a sua atividade destacam-se quatro: ambição, paixão por pessoas, curiosidade e especialismo. A Hays é uma organização focado na obtenção de resultados. O recrutamento pode ter um impacto muito positivo, tanto para clientes como para candidatos, sendo que a energia e dinamismo que estão presentes nos colaboradores da Hays leva-os a ser ambiciosos e a alcançar constantemente

este impacto positivo. A paixão pelas pessoas caracteriza-se pela criação de relações com valor. A curiosidade, por sua vez, permite a criação de um conhecimento mais profundo sobre o que leva à existência de um ajuste a nível cultural com a empresa e como é que as organizações e as pessoas podem alcançar o seu potencial máximo. Por fim, o especialismo de cada colaborador permite uma compreensão única sobre mercados e pessoas e a partilha desse conhecimento com clientes e candidatos (Hays, 2017).

No que concerne à estratégia, o grupo tem-na bem definida, sendo que a mesma baseia-se em quatro pontos, já estabelecidos há algum tempo, e que se mantêm constantes durante os vários ciclos económicos. O primeiro ponto é a diversificação das fontes de lucro do grupo. O segundo ponto é consolidar e diversificar a exposição do grupo a nível geográfico e nos diferentes setores. O terceiro ponto é investir nas pessoas e nas tecnologias de forma a responder às mudanças e construir relações. O último ponto é a criação e distribuição de dividendos significativos (Hays, 2017).

Relativamente ao seu modelo de negócios, a Hays funciona com base numa comissão, paga pelo cliente, que é calculada através de uma percentagem do salário do candidato. A organização também tem como política a construção de uma relação a longo-prazo, com candidatos e clientes, com o intuito de compreender em detalhe os diversos mercados e por forma a realizar uma melhor correspondência entre o cliente e o candidato. De modo a realizar da melhor forma possível esta correspondência a Hays tem instituídas algumas parcerias, nomeadamente com a Google, que permite acesso à *Search Application*, permitindo que a organização tenha acesso a mais de 20 milhões de documentos, constituindo uma vantagem competitiva. É de realçar que a Hays também tem uma parceria com o *LinkedIn*, permitindo um acesso aos membros desta rede social.

A utilização desta rede não se baseia apenas na conexão com os seus utilizadores, sendo que a Hays também produz conteúdo escrito para os diversos utilizadores da rede, estando atualmente no top das vinte organizações mais seguidas no *LinkedIn* (Hays, 2017).

A Hays pode-se dividir em três marcas distintas: *Executive*, *Experts* e *Response*. A Hays *Executive* é responsável pelo recrutamento de perfis de topo e de direção, bem como mapeamentos de mercado, por sua vez, a marca Hays *Experts* direciona-se para o recrutamento de perfis com funções intermédias e de topo, sendo que internamente se divide por áreas de *expertise*, tais como *Life Sciences*, *Information Technology* e *Engineering*. Por fim, a Hays *Response* está responsável pelo recrutamento de perfis mais juniores e perfis temporários, estando também dividida por áreas de *expertise* (Hays, 2017).

A Hays está presente em diversas redes sociais, como o *LinkedIn*, o *Instagram*, o *Twitter* e o *Facebook* (Hays, 2017). No que concerne à utilização do *LinkedIn*, esta rede é utilizada para divulgar diversas oportunidades da empresa, de todas as marcas da organização (e.g. *Response* e *Experts*), tanto a nível de recrutamento interno como recrutamento externo. O *Facebook* conta com duas páginas, uma utilizada principalmente para recrutamento interno a “Hays Academia Portugal”, que conta com mais de 3500 gostos (*Facebook*, 2017e), e a “Hays Response”, utilizada principalmente para divulgar as oportunidades de emprego associadas a esta marca, com mais de 2500 gostos (*Facebook*, 2017f). Para além das redes mencionadas, a organização também tem presença no *Twitter*, com mais de 1250 seguidores, onde são partilhadas diversas notícias sobre a organização, bem como a sua atividade (*Twitter*, 2017).

2. Descrição das Atividades de Estágio

O Estágio na Hays teve uma duração de 6 meses, sendo que ao longo destes meses foram desenvolvidas diversas tarefas no âmbito do recrutamento e seleção em duas equipas: *Hays Experts* (cerca de dois meses) e Equipa de Projetos (restantes 4 meses). O estágio começou com uma componente de formação inicial em contexto de sala, seguida de formação contínua *on-the-job*. Os principais conteúdos da formação versaram sobre a história e estrutura da organização bem como a sua metodologia de trabalho específica, incluindo o programa informático na qual é desenvolvida a atividade da organização e procedimentos utilizados nos processos de R&S. Durante a realização do estágio foram sendo atribuídas funções de responsabilidade e grau de especialização crescentes. Nos pontos seguintes discriminam-se as principais atividades desenvolvidas em cada uma das equipas onde o estágio foi desenvolvido, bem como um estudo complementar realizado no âmbito do estágio para avaliar as perceções dos recrutadores sobre a utilização do *LinkedIn*. Na tabela IV (anexo 3) apresenta-se de forma sintetizada a descrição das diferentes atividades desenvolvidas no estágio nas diversas equipas.

2.1. Atividades desenvolvidas nas diversas Equipas *Experts*

Durante o período em que a mestranda esteve alocada à equipa *Hays Experts*, para além de receber a formação inicial, teve a oportunidade de desempenhar tarefas transversais a todas as áreas de especialização, nomeadamente: formatação de currículos de acordo com o *layout* da organização; atendimento telefónico e identificação de candidatos. Após a formação inicial, foram efetuadas pesquisas de candidatos para os processos de recrutamento, tendo por base a informação sobre o perfil dos candidatos

recolhido junto dos clientes, considerando tanto competências técnicas como comportamentais. É com base nesta informação que é desenvolvido todo o processo de recrutamento por forma a garantir que se identifica o candidato certo para a organização.

As pesquisas de candidatos foram realizadas na base de dados da organização bem como através da rede social *LinkedIn*, tendo por referência a função para a qual estamos a recrutar, a organização, o percurso académico e os conhecimentos linguísticos. A funcionalidade *LinkedIn Recruiter* tem aqui um papel importante na medida em que permite identificar os candidatos e enviar uma mensagem, mesmo sem se pertencer à rede de contactos dos candidatos.

A estagiária realizou pesquisas de candidatos para diversas áreas (*e.g. Information Technology, Engineering, Retail e Life Sciences*), tendo posteriormente procedido à análise dos perfis dos diferentes candidatos. Depois de reunir aqueles que tinham as competências desejadas, a informação era partilhada com o consultor responsável pelo processo de recrutamento. De entre os perfis analisados eram selecionados alguns com base nas competências que o cliente valoriza, procedendo-se a uma entrevista telefónica.

Como parte da evolução, a mestranda começou também a ter a responsabilidade de realizar a entrevista telefónica com os candidatos selecionados. Após a mesma, procedia à partilha da informação recolhida com o consultor, caso o candidato fosse validado procedia ao agendamento de uma entrevista presencial com o consultor responsável pelo processo de recrutamento. Também teve a oportunidade de estar presente nas entrevistas presenciais e, caso necessário, a elaboração posterior do relatório e formatação do currículo.

Durante cerca de duas semanas foi prestado um apoio transversal à equipa de

Experts, todavia, após este tempo, o principal foco foi no apoio específico à equipa de *Life Sciences*, em específico à consultora sénior. Nesta área de *expertise*, as atividades desenvolvidas foram semelhantes às já anteriormente mencionadas, tendo desempenhado funções para diferentes projetos, tais como Farmacêutico Especialista em Análises Clínicas e Delegado de Informação Médica, sendo de realçar que cada perfil tinha as suas especificidades, tendo as mesmas um impacto nas pesquisas realizadas. Durante a participação nesta equipa a estagiária teve a oportunidade de conhecer melhor a indústria farmacêutica, quais as principais empresas e atualidade do mercado do recrutamento nesta indústria.

2.2. Atividades desenvolvidas na Equipa de Projeto

No início do mês de fevereiro foi proposto que a estagiária ficasse alocada até ao final do estágio à Equipa de Projeto, dedicada a clientes com um grande volume de recrutamento. Esses clientes são maioritariamente empresas multinacionais, que visam centralizar os seus serviços num determinado país onde criam um centro de serviços partilhados (SSC). Os SSC podem englobar diferentes áreas da empresa, nomeadamente: apoio ao cliente, recursos humanos, tecnologias de informação ou financeiros. Este projeto em específico é na área da contabilidade, sendo a mesma composta por três subáreas: contas a pagar, contas a receber e *reporting*. Neste projeto existiam principalmente dois tipos de perfis a recrutar: um perfil sénior e um perfil júnior, tendo em consideração as necessidades das diferentes subáreas mencionadas. À responsabilidade da mestranda ficou o recrutamento e seleção dos perfis juniores.

Um perfil júnior correspondia a um candidato com uma licenciatura em gestão,

economia ou similar, com menos de três anos de experiência na área da contabilidade, conhecimentos de inglês e de um segundo idioma europeu (*e.g.* alemão, francês ou espanhol). Dada a especificidade deste perfil realizou-se uma forte aposta no contacto com as universidades, bem como *networking* entre os alunos das universidades. O critério de escolha das universidades para divulgação das diversas oportunidades teve por base a licenciatura requerida. A estagiária teve como responsabilidade a publicação das oportunidades nos portais de emprego das universidades, assim como a sua monitorização diária e ainda a triagem das várias candidaturas. Por forma a encontrar mais perfis, também foram realizadas diversas pesquisas através do *LinkedIn*, utilizando o método anteriormente mencionado, bem como a utilização da base de dados da organização.

Após a identificação de candidatos, era realizada uma triagem telefónica inicial, por forma a averiguar as principais características do perfil do candidato, bem como a sua motivação para novos projetos. Após a entrevista telefónica as informações recolhidas eram discutidas com o resto da equipa, por forma a compreender se o candidato tinha o perfil requerido pelo cliente para prosseguir no processo de recrutamento. Caso o candidato fosse válido era agendada uma entrevista presencial com o intuito de conhecer o percurso académico e profissional e as suas aspirações, sendo posteriormente apresentado o projeto em questão ao candidato. Durante a realização do estágio a mestranda teve a oportunidade de participar nas entrevistas presenciais tanto como interveniente, apresentando a Hays e o projeto em questão, ou apenas como observadora. Após a entrevista, caso o candidato prosseguisse no processo de recrutamento, era realizado um relatório e formatação do CV, sendo os mesmos posteriormente partilhados com o cliente.

Após a partilha com o cliente, segue-se um período de espera pelo feedback relativamente aos candidatos apresentados. Durante este período de espera era sempre mantido um contacto com os candidatos em questão. Caso o feedback fosse negativo, era de imediato transmitido ao candidato, caso contrário seria agendada uma entrevista com o cliente. Posteriormente à entrevista era recolhido o feedback do candidato, em relação à mesma, bem como do cliente. Caso o candidato fosse selecionado, o cliente apresentava uma proposta, sendo que o papel do consultor é sempre acompanhar de perto esta fase do processo de recrutamento. Se o resultado desta fase for positivo, segue-se o acompanhamento do candidato até ao dia em que iniciará funções e posteriormente ao mesmo.

2.3. Perceções dos recrutadores sobre a utilização das redes sociais

Como complemento às atividades desenvolvidas nas duas equipas a que a estagiária esteve alocada, foram realizadas cinco entrevistas não gravadas a alguns recrutadores para identificar as suas perceções sobre a utilização das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção. No que concerne à caracterização dos entrevistados, quatro são do sexo feminino e um do sexo masculino, e as idades variam entre os vinte e dois e os trinta e seis anos. A escolha dos colaboradores a entrevistar foi baseada no seu conhecimento sobre as redes sociais em estudo e se durante o seu percurso profissional já tinham desempenhado funções de recrutamento e seleção noutras empresas. Todos os entrevistados detêm uma licenciatura e desempenham funções na área do recrutamento e seleção há mais de um ano. No decorrer das entrevistas também foi apurado o tipo de perfis mais recrutados pelos entrevistados sendo os mesmos na área financeira, recursos humanos, tecnologias de informação e administrativos.

Para pesquisa de informação no âmbito profissional, foi possível verificar que o *Facebook* e o *LinkedIn* são as redes sociais a que os entrevistados mais recorrem, tendo essa utilização uma periodicidade diária. Todavia, no âmbito da sua vida pessoal os recrutadores também utilizam o *Instagram*. Os principais objetivos apontados para a utilização das redes sociais no âmbito profissional são: a procura de candidatos; a partilha de novas oportunidades; obter referências a partir dos comentários de pessoas que tenham trabalhado com o candidato e ainda partilhar conteúdo produzido pela organização.

As principais vantagens apresentadas pelos entrevistados relativamente ao uso do *LinkedIn* foram: maior facilidade de acesso aos candidatos, mesmo aqueles que não estão ativamente à procura de trabalho (*e.g.* “chegar a pessoas que apesar de não estarem ativamente à procura de uma nova oportunidade podem estar disponíveis para novos projetos”); obter informações curriculares (*e.g.* “ver a experiência profissional”) e rapidez de resposta (*e.g.* “devido à consulta ativa desta rede por parte das pessoas a probabilidade de resposta em um ou dois dias é grande”).

Ao nível de desvantagens da utilização do *LinkedIn* foram referidas: o facto de alguns candidatos terem perfis incompletos o que dificulta a pesquisa de informações curriculares; a dificuldade em contactar candidatos se o recrutador não tiver uma conta *premium* ou quando estes não querem ser contactados, ou não respondem às mensagens enviadas, por saturação devido à utilização massiva desta rede por diversos recrutadores.

Quando questionados sobre a possibilidade de virem a utilizar outras redes sociais para além do *LinkedIn* e do *Facebook* nos processos de recrutamento e seleção, alguns dos entrevistados reconhecem que o poderão vir a fazer para divulgação de oportunidades ou ajudar na divulgação da marca (*employer branding*).

IV – Reflexão Crítica

Durante seis meses a mestranda teve a oportunidade de desenvolver um estágio no âmbito de processos de recrutamento e seleção, tendo como tal a oportunidade de compreender o estado de arte do recrutamento em Portugal, bem como quais as principais oportunidades e desafios atualmente. Foi então possível verificar, que o mercado tem vindo a sofrer diversas alterações, encontrando-se bastante competitivo, sendo cada vez mais difícil recrutar a pessoa certa.

Desde o início do estágio sempre foi bastante perceptível que a organização possui políticas e práticas bastante bem definidas no que concerne à utilização das redes sociais em processos de recrutamento e seleção, bem como *employer branding*. No desempenhar das funções foi possível verificar que a rede social *LinkedIn* é a mais utilizada durante os processos de recrutamento e seleção, sendo o *Facebook* ocasionalmente utilizado, mas apenas para divulgação ocasional de oportunidades profissionais e *employer branding*.

Tendo em conta as diversas vantagens identificadas por alguns autores (e.g. Brown e Vaughn, 2011; Jeske e Shultz, 2016; Nikolaou, 2014; Zide *et al.*, 2014) como por exemplo a identificação de perfis de forma mais célere, redução de custos e a identificação de candidatos através de palavras-chave, mesmo quando estes não estão numa procura ativa por uma nova oportunidade profissional, foram comprovadas durante a realização do estágio. Todavia, no que concerne à vantagem referida por Brown e Vaughn (2011: 220) de que as redes sociais poderão fornecer informação que não esteja presente no currículo, no decorrer do exercício da estagiária foi possível verificar que tal nem sempre ocorre.

No que concerne às desvantagens da utilização das redes sociais as que poderão ser mais perceptíveis são: a falta de standardização na utilização por parte dos recrutadores, ou seja, cada recrutador pode utilizar a rede social de acordo com as suas preferências e não de acordo com critérios organizacionais; a falta de comprovação da veracidade das informações presentes nas redes sociais; e o facto de, devido às características de cada rede, não ser possível garantir que não se esteja a excluir à partida alguns grupos étnicos ou gerações. Todavia importa ressaltar que algumas das desvantagens podem ser ultrapassadas através da implementação de regras e procedimentos específicos para a utilização das redes sociais dentro da organização.

Relativamente à utilização de outras redes sociais como *Twitter* e o *Instagram* foi possível apurar que as mesmas são apenas utilizadas com o intuito de promover a organização como empresa para trabalhar e partilhar conteúdos de interesse para diversos públicos, não tendo qualquer papel em processos de recrutamento e seleção.

No que concerne aos objetivos inicialmente propostos os mesmos foram alcançados, todavia algumas temáticas, tais como compreender se existem políticas na empresa no que concerne ao recrutamento e seleção através das redes sociais e perceber em que medida é que outras redes sociais podem ser utilizadas em processos de recrutamento e seleção não foram aprofundadas da forma pretendida. O primeiro objetivo referido deveu-se às questões de confidencialidade existentes na organização onde o estágio foi realizado e o segundo devido há pouca existência de casos documentados em que estas redes tenham sido utilizadas em processos de R&S e ao facto de os entrevistados terem um percurso sobretudo no âmbito de consultoria, onde a rede social predominante é o *LinkedIn*.

V – Conclusões

A utilização das redes sociais teve um impacto nos negócios, como tal os mercados mais inovadores identificaram esta alteração, transformando-a numa nova oportunidade (Li, Lee e Lien, 2012: 119). Atualmente, diversas organizações estão a tentar aproveitar as várias oportunidades que a *Internet* proporciona, por forma a conseguirem acompanhar o desenvolvimento do mercado de trabalho, bem como a elevada competição. Esta realidade aplica-se sobretudo à gestão de recursos humanos, em especial na procura por novas formas de recrutamento e seleção de candidatos. Como tal as redes sociais providenciam ferramentas para ajudar as organizações a atrair novos candidatos (Melanthiou *et al.*, 2015: 32), tais como a expansão das ferramentas de pesquisa para além das tradicionais, como por exemplo os sites das organizações, “dias de carreira”, entre outras. Assim é possível afirmar que as redes sociais modificaram o paradigma dos processos de recrutamento (Nikolaou, 2014: 185).

O *LinkedIn* é uma rede social vastamente utilizada de forma profissional e irá continuar a crescer como ferramenta de recrutamento e seleção (Zide *et al.*, 2014: 601). As novas tecnologias criam diversas oportunidades, especificamente as tecnologias baseadas na *Internet* estão a ser amplamente utilizadas e com o evoluir do tempo irão existir novas versões das mesmas, todavia as novas tecnologias criam diversas questões a nível legal (Davison *et al.*, 2012: 18), especificamente estas poderão demonstrar informação não pertinente que poderá influenciar a tomada de decisão dos recrutadores (Zide *et al.*, 2014: 601).

As diversas redes sociais existentes atualmente foram criadas com propósitos

específicos, não sendo obrigatoriamente a intenção a sua utilização em processos de recrutamento e seleção, tendo cada uma as suas especificidades. Como Andzulis *et al.* (2012: 307), referem para que exista um real retorno da utilização das mesmas em processos de R&S deverá existir um plano estratégico por parte das organizações. Headworth (2015: 46) refere inclusive que é necessário a utilização de diversas redes sociais para que o processo de recrutamento seja bem-sucedido. Durante a realização do estágio foi bastante perceptível que a organização onde o mesmo foi desenvolvido tem estas questões em consideração, existindo uma estratégia por parte da mesma na utilização das redes sociais.

Supõe-se que as redes sociais irão continuar a evoluir e expandir, como tal as diversas organizações irão continuar a enfrentar o desafio de encontrar o equilíbrio entre a privacidade dos seus colaboradores e a sua procura por informação, reconhecendo assim a necessidade de separar a vida profissional da vida pessoal. As organizações também deverão ter a sensibilidade para reconhecer as diferenças que existem na forma como as diversas gerações veem as redes sociais e a vida profissional (Thomas *et al.*, 2015: 319).

Seria desejável que fossem desenvolvidos mais estudos sobre a utilização das redes sociais em processos de R&S nas organizações que permitissem alargar o campo de reflexões teóricas sobre este tema tão atual.

VI - Bibliografia

Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S. e Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 150, pp. 336 – 344;

Andzulis, J., Panagopoulos, N. e Rapp, A. (2012). A review of social media and implications for the sales process. *Journal of personal selling & sales management*. Vol. XXXII, N° 3, pp. 305-316;

Blacksmith, N. e Poeppelman, T. (2014). Three ways social media and technology have changed recruitment. *The industrial organizational psychologist*. Vol. 52, N° 1, pp. 114-121;

Boyd, D. M. e Ellison, N. B. (2008). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 13, pp. 210-230;

Brouer, R. L., Stefanone, M. A., Badawy, R. L., Egnoto, M. J., e Seitz, S. R. (2015). Losing control of company information in the recruitment process: the impact of LinkedIn on organizational attraction. In: *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 1879-1888;

Brown, V. R. e Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) Wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, pg. 219-225;

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

Dabirian, A., Kietzmann, J. e Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*. Vol. 60, pp: 197 – 205;

Davison, H., Maraist, C. e Bing, M. (2011). Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, N° 2, pp. 153-159;

Davidon, H., Maraist, C., Hamilton, R. e Bing, M. (2012). To screen or not to screen? Using the Internet for selection decisions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 24, N° 1, pp. 1-21;

Dutta, D. (2014). Tweet your tune – social media, the new pied piper in talent acquisition. *Vikalpa*. Vol. 36, N° 3, pp. 93-104;

Elzweig, B. e Peeples, D. K. (2009). Using social networking web sites in hiring and retention decisions. *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 74, N°. 4, pg. 27-35;

Facebook (2017a). Disponível em: <http://newsroom.fb.com/company-info/> [Consultado em: 12/02/2017];

Facebook (2017b). Marketing no *Facebook*. Disponível em: <https://www.Facebook.com/business/overview> [Consultado em: 12/02/2017];

Facebook (2017c). Informações da Página. Disponível em: <https://www.Facebook.com/business/learn/Facebook-page-insights-basics> [Consultado em: 12/02/2017];

Facebook (2017d). Que estatísticas posso ver no Instagram? Disponível em: https://www.Facebook.com/business/help/788388387972460?helpref=faq_content.

[Consultado em 06/02/2017];

- Facebook* (2017e) Disponível em: <https://www.Facebook.com/haysportugalrecrutamento/> [Consultado em: 14/05/2017];
- Facebook* (2017f): <https://www.Facebook.com/HaysResponsePortugal/> [Consultado em: 14/05/2017];
- Guillory, J. e Hancock, T. (2012). The effect of LinkedIn on deception in resumes. *Cyberpsychology, behaviour and social networking*, Vol. 15, N° 3, pp. 135-140;
- Hargittai, E. (2008). Whose space? Differences among users and non-users of social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 13, pp. 276-297;
- Hays (2017). Disponível em <https://www.haysplc.com/> [Consultado em: 12/03/2017];
- Headworth, A. (2015). *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy*. London: Kogan Page Limited;
- Hunt, K. G. (2010). Finders keepers – social media strategies help find top talent. *Journal of property management*. Vol. 75, N° 6, pp. 36-40;
- Instagram* (2017a). FAQ. Disponível em: <https://www.instagram.com/about/faq/>. [Consultado em 06/02/2017];
- Instagram* (2017b). 600 Million and Counting. Disponível em: <http://blog.instagram.com/post/154506585127/161215-600million>. [Consultado em 06/02/2017];
- Jenner, S e Taylor, S. (2007). Employer branding – fad or the future for HR? CIPD. London;
- Jeske, D. e Shultz, K. (2016). Using social media content for screening in

recruitment and selection: pros and cons. *Work, employment and society*, Vol. 30(3), pp. 535-546;

Li, Y., Lee, Y. e Lien, N. (2012). Online social advertising via influential endorsers. *International Journal of Electronic Commerce*. Vol. 16, N° 3, pp. 119-153;

Melanthiou, Y, Pavlou, F e Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an E-recruitment tool. *Journal of transnational management*, Vol. 20, N° 1, pp. 31 – 49;

Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International journal of selection and assessment*, Vol. 22, pp. 179-189;

Priyadarshini, C., Kumar, YLN e Ranjan Jha, R. (2017) Employer attractiveness through social media: A phenomenological study. *The qualitative report*, Vol. 22, N° 4, pp. 969 – 983;

Radhika, R. e John, F. (2016). E-recruitment – an organizational change. *International journal of multidisciplinary approach*, Vol. 3, N° 4, pp. 78-86;

Snapchat (2017). Success Stories. Disponível em: <https://www.snapchat.com/ads/success-stories> [Consultado em 19/02/2017];

Slovensky, R. e Ross, W. H. (2012). Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. *Emerald Group Publishing Limited*, Vol. 14, N° 1, pg. 55 – 69;

Smith, W. P. e Kidder, D. L. (2010). You've been tagged! (Than again, maybe not): employers and Facebook. *Business Horizons*. Vol. 53. N° 5, pg. 491 – 499;

Thomas, S. L., Rothschild, P. C. e Donegan, C. (2014). Social networking, management responsibilities and employee rights: the evolving role of social networking

in employment decisions. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 27, pp. 307 – 323;

Tonyan, J. (2016). Measuring the Success of Your Social Media Presence with Google Analytics. *Library Technology Reports*. Vol. 52, No. 7, pp. 38 – 42;

Trusov, M., Bucklin, R. E. e Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing; findings from an Internet social networking site. *Journal of Marketing*. Vol. 73, pp. 90 – 102;

Tufts, S. H., Jacobson, W. S. e Stevens, M. S. (2015). Status Update: Social Media and Local Government Human Resources Practices. *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 35, Nº 2, pp. 193 – 207;

Twitter (2016a). Disponível em: <https://business.Twitter.com/pt/basics.html> [Consultado em: 19/02/2017];

Twitter (2016b). Disponível em: <https://business.Twitter.com/pt/basics/intro-Twitter-for-business.html> [Consultado em: 19/02/2016];

Twitter (2017). Disponível em: <https://Twitter.com/haysportugal> [Consultado em: 14/05/2017];

Zide, J., Elman, B. e Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Employee relations*, Vol. 36, Nº 5, pp. 583 – 604.

VII – Anexos

Anexo 1

TABELA II

TABELA RESUMO VANTAGENS DE UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NOS
PROCESSOS DE R&S

Vantagem	Autor/Autores
Redução de custos	Jeske e Shultz, 2016; Brown e Vaughn, 2011;
Identificação de perfis de forma mais célere	Jeske e Shultz, 2016; Brown e Vaughn, 2011;
Informação extra currículo	Brown e Vaughn, 2011;
Identificar candidatos mesmo quando não existe uma procura ativa	Nikolaou, 2014; Blacksmith e Poepelman, 2014;
Identificação de candidatos através de palavras-chave	Zide <i>et al.</i> , 2014;
Verificação de competências/conhecimentos	Davison <i>et al.</i> , 2012;
Devido à sua natureza são uma fonte de informação válida	Slovensky e Ross, 2012;
Partilha de uma mensagem para um público específico	Dutta, 2014;

Anexo 2

TABELA III

TABELA RESUMO DESVANTAGENS DE UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS
NOS PROCESSOS DE R&S

Desvantagens	Autor/Autores
ligação entre o recrutamento nas redes sociais e os padrões éticos e códigos corporativos das organizações	Jeske e Shultz, 2016
Informações sobre os candidatos não relevantes	Brown e Vaughn, 2011; Caers e Castelyns, 2011; Thomas <i>et al.</i> , 2015: 315; Elzweig e Peeples, 2009
Falta de objetividade por parte dos recrutadores após verificarem as redes sociais	Jeske e Shultz, 2016
Violação de privacidade	Brown e Vaughn, 2011; Jeske e Shultz, 2016; Tufts, Jacobson e Stevens, 2015
Possíveis diferenças na utilização das RS pelas diferentes gerações e etnias	Davison <i>et al.</i> , 2011; Hargittai, 2008; Smith e Kidder, 2010
A informação online poderá não ser verdadeira	Brown e Vaughn, 2011; Davison <i>et al.</i> , 2012; Guillory e Hancock, 2012; Elzweig e Peeples, 2009: 34; Smith e Kidder, 2010
Falta de standardização da utilização das redes nos processos de R&S	Brown e Vaughn, 2011

Anexo 3

TABELA IV
 ATIVIDADES DE ESTÁGIO

	Dezembro	Janeiro	Fev	Mar	Abr	Mai
	Apoio Transversal	Life Sciences	Equipa de projeto			
Atendimento telefónico						
Formatações de CV's						
Pesquisa de candidatos						
Entrevista Telefónica						
Participação nas entrevistas presenciais						
Elaboração de relatórios						
Publicação de anúncios						

GUIÃO DE ENTREVISTA

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Sexo
2. Idade
3. Habilitações académicas
4. Há quanto tempo realiza processos de recrutamento e seleção?
5. Durante este tempo a incidência foi maior em que tipo de perfis?
(Qualificação, área de especificação, senioridade)

UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS

1. Quais são as redes sociais que conhece?
2. Quais as que utiliza a título pessoal?
3. Quais as que utiliza a título profissional?

CARACTERIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS

(colocar o próximo conjunto de questões para todas as redes que utiliza a título profissional)

1. Quantas vezes por semana consulta a rede?
2. Qual a finalidade com que utiliza a rede social?
3. Quais as características da rede que o/a levam a utilizar a mesma a título profissional?
4. Na sua opinião quais são as principais vantagens?
5. Na sua opinião quais são as principais desvantagens?

Relativamente às outras redes sociais que não são utilizadas a título profissional:

6. Conhece algum caso/exemplo em que a rede tenha sido utilizada com o intuito de recrutar?
7. Vê alguma mais-valia para que esta fosse utilizada num processo de recrutamento? (ex: através da divulgação de oportunidades/ identificar candidatos)