



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A IMPORTÂNCIA DO LINKEDIN PARA OS
HEADHUNTERS E RECRUTADORES NO
PROCESSO DE E-RECRUTAMENTO***

Ana Carolina Coelho

Orientação: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***A IMPORTÂNCIA DO LINKEDIN PARA OS
HEADHUNTERS E RECRUTADORES NO
PROCESSO DE E-RECRUTAMENTO***

Ana Carolina Coelho

Orientação: Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2016

Resumo

A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento

As redes sociais são cada vez mais utilizadas como o principal instrumento de trabalho no mundo atual, sendo por isso, pertinente verificar como as redes sociais, e em específico o LinkedIn, se tornaram uma importante ferramenta de recrutamento, no contexto português. Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar a importância do LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento, sendo utilizada na metodologia uma abordagem quantitativa com o auxílio de uma ferramenta qualitativa. Durante o estudo serão desenvolvidos os conceitos de e-recrutamento e de *headhunting*, bem como a evolução das redes sociais e as particularidades do LinkedIn. Conclui-se com este estudo que a rede LinkedIn ainda não é muito utilizada em Portugal, mas no entanto, os *headhunters* e recrutadores que utilizam a rede LinkedIn consideram que a mesma facilita o processo de recrutamento.

Palavras-chave: E-Recrutamento, Redes Sociais, LinkedIn, *Headhunters*, Recrutadores

Abstract

The Importance of LinkedIn for Headhunters and Recruiters in the E-recruitment Process

Social networks are increasingly used as the main working tool in today's world, being therefore relevant to see how social networks, and in particular LinkedIn, have become an important recruitment tool in the Portuguese context. Thus, the aim of this study is to analyze the importance of LinkedIn for headhunters and recruiters in the e-recruitment process using in the methodology a quantitative approach with the aid of a qualitative tool. During the study it will be developed the concepts of e-recruitment and headhunting as well as the evolution of social networks and the particularities of LinkedIn. In this study we conclude that the LinkedIn network is not yet widely used in Portugal, however, headhunters and recruiters that use the LinkedIn network believe that it facilitates the recruitment process.

Keywords: *E-Recruitment, Social Networks, LinkedIn, Headhunters, Recruiters.*

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a todos os inquiridos que dispenderam o seu tempo a responder aos questionários, demonstrando uma enorme disponibilidade não só para o questionário mas para qualquer questão que se colocasse no futuro, bem como agradecer ao especialista da rede LinkedIn, Rui Pedro Caraméz, que se disponibilizou desde logo a realizar a entrevista onde explicou todos os benefícios e potencialidades da mesma rede.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer à minha família e aos meus amigos, que durante o último ano me deram todo o apoio para que esta dissertação se realizasse, acreditando sempre que eu iria conseguir realizá-la com sucesso.

Por fim, resta-me agradecer a orientação, a disponibilidade e todo o conhecimento que adquiri através do orientador desta dissertação, o Professor Doutor Paulo Resende da Silva, que foi incansável durante toda a investigação, ajudando-me em todas as dúvidas que surgiram ao longo da mesma.

ÍNDICE

Índice de Anexos	15
Índice de Ilustrações.....	17
Índice de Tabelas.....	19
1. Introdução	21
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha.....	21
1.2. Formulação do Problema, dos Objectivos e das Questões de Investigação	21
1.3. Metodologia	22
1.4. Estrutura do Trabalho	23
2. Revisão de Literatura	25
2.1. Os Processos de Recrutamento e Seleção	25
2.1.1. Conceitos de Recrutamento e Seleção.....	25
2.1.2. Recrutamento Interno, Externo e Misto	29
2.1.3. Do Recrutamento Tradicional ao E-Recrutamento	32
2.2. As Redes Sociais <i>Online</i>	40
2.2.1. As Redes Sociais Profissionais	42
2.2.2. O LinkedIn como Rede Social Profissional.....	43
2.3. O E-Recrutamento através das Redes Sociais <i>Online</i>	48

2.4.	O <i>Headhunting</i> e a Procura de Talentos pelas Empresas	52
2.4.1.	O Conceito de <i>Headhunting</i>	52
2.4.2.	O <i>Headhunting</i> e os Processos de Recrutamento e Seleção.....	55
2.4.3.	As Principais Características dos <i>Headhunters</i>	56
2.4.4.	A Procura e a Gestão de Talentos pelas Empresas	57
2.4.5.	As Etapas do Processo do <i>Executive Search/Headhunting</i>	58
3.	Metodologia de Investigação	63
3.1.	Tipo de Estudo.....	63
3.2.	Instrumentos de Recolha de Dados	65
3.3.	Desenho e Aplicação dos Instrumentos de Recolha de Dados	66
3.4.	População e Amostra	69
3.5.	Análise e Tratamento dos Dados	70
4.	Análise dos Resultados.....	73
4.1.	Análise do Questionário nº1	73
4.1.1.	Caracterização da amostra.....	73
4.1.2.	Análise de Frequências.....	73
4.1.2.1.	O Uso do Recrutamento <i>Online</i>	73
4.1.2.2.	O Recrutamento <i>Online</i> através das Redes Sociais.....	75
4.2.	Análise do Questionário nº 2	76

4.2.1.	Caracterização da amostra.....	76
4.2.2.	Análise de Frequências.....	78
4.2.2.1.	O Uso do Recrutamento <i>Online</i> através da Rede LinkedIn	78
4.2.2.2.	Vantagens e Desvantagens do Uso da Rede LinkedIn no E-Recrutamento	83
4.2.3.	Cruzamento de Variáveis	85
4.3.	Análise da Entrevista	96
5.	Discussão de Resultados	105
6.	Conclusões.....	115
6.1.	Conclusões Gerais	115
6.2.	Limitações da Investigação.....	118
6.3.	Sugestões para investigações futuras	119
	Bibliografia	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Pré-Teste Questionário nº 1 – Pedido de Colaboração	125
Anexo 2 – Fundamentação das Questões do Questionário nº 1	127
Anexo 3 - Questionário nº 1 – Pedido de Colaboração a três Associações	131
Anexo 4 – Questionário nº 1	133
Anexo 5 - Pré-Teste Questionário nº 2 – Pedido de Colaboração	137
Anexo 6 - Fundamentação das Questões do Questionário nº 2	139
Anexo 7 – Questionário nº 2 – Pedido de Colaboração à Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas.....	145
Anexo 8 – Questionário nº 2 – Pedido de Colaboração às Associações Empresariais AEP/AIP/ANJE.....	147
Anexo 9 – Questionário nº 2 – Pedido de Colaboração às Associações Empresariais PME/ANPME	149
Anexo 10 – Questionário nº 2 - Pedido de Colaboração a conexões/grupos da rede profissional LinkedIn	151
Anexo 11 – Questionário nº 2	153
Anexo 12 – Guião de Entrevista a Especialista da Rede LinkedIn	159
Anexo 13 – Transcrição da Entrevista a Especialista da Rede LinkedIn	161

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - O Uso das Redes Sociais no Recrutamento.....	74
Ilustração 2 - Uso de Meios Eletrônicos no Recrutamento	74
Ilustração 3 - Última vez que utilizou o recrutamento <i>online</i>	75
Ilustração 4 - Redes Sociais Utilizadas	76
Ilustração 5 – Frequência do Uso da Rede LinkedIn	78
Ilustração 6- Frequência do Uso da Rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção.....	78
Ilustração 7 - Tipo de conta utilizada no LinkedIn	79
Ilustração 8 - Ferramentas mais utilizadas no LinkedIn.....	80
Ilustração 9 - Elementos positivos no perfil do LinkedIn	80
Ilustração 10 - Elementos negativos que levam à rejeição de um perfil LinkedIn	81
Ilustração 11 - Forma como os recrutadores contactam os potenciais candidatos	82
Ilustração 12 - Forma como os recrutadores divulgam as vagas.....	82
Ilustração 13 - LinkedIn como facilitador no processo de recrutamento.....	83
Ilustração 14 - LinkedIn como facilitador no processo de seleção	83
Ilustração 15 - Vantagens do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção.....	84
Ilustração 16 - Desvantagens do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção.....	85
Ilustração 17 - Cruzamento entre as variáveis "tipo de conta utilizada na rede LinkedIn" e "Posição que ocupa na empresa"	88
Ilustração 18 - Cruzamento entre as variáveis "tipo de conta utilizada na rede LinkedIn" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção".....	89
Ilustração 19 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "idade"	90
Ilustração 20 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "anos de experiência"	91
Ilustração 21 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "posição que ocupa na empresa"	92
Ilustração 22 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção"	93

Ilustração 23 - Cruzamento entre as variáveis "LinkedIn como facilitador no processo de recrutamento" e "idade"	94
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da Empresa e do Inquirido	73
Tabela 2 - Caracterização da amostra do questionário nº2 (empresas).....	77
Tabela 3 - Caracterização da amostra do questionário nº 2 (inquiridos)	77
Tabela 4 - Cruzamento entre as variáveis "frequência do uso da rede LinkedIn" e "setor de atividade"	86
Tabela 5 - Cruzamento entre as variáveis "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção" e "setor de atividade".....	87
Tabela 6 - Cruzamento entre as variáveis "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção" e "anos de experiência".....	87
Tabela 7 - Cruzamento entre as variáveis "tipo de conta utilizada na rede LinkedIn" e "posição que ocupa na empresa"	88
Tabela 8 - Cruzamento entre as variáveis "tipo de conta utilizada na rede LinkedIn" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção".....	89
Tabela 9 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "idade"	91
Tabela 10 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "anos de experiência".....	92
Tabela 11 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "posição que ocupa na empresa"	93
Tabela 12 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção"	94
Tabela 13 - Cruzamento entre as variáveis "uso da rede LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento" e "idade"	95
Tabela 14 - Cruzamento entre as variáveis "consulta de perfis" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção"	95
Tabela 15 - Matriz da análise de conteúdo da entrevista.....	97
Tabela 16 - Fundamentação das questões do questionário nº1	127
Tabela 17 - Fundamentação das questões do questionário nº2	139

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

As justificações da escolha deste tema prendem-se pela importância das redes sociais, uma vez que a utilização da Internet levou a um conjunto de oportunidades e de grandes mudanças no seio da nossa sociedade, modificando as formas de comunicar, de expressar opiniões e sentimentos, bem como fomentando um maior dinamismo no contexto atual em que vivemos (Caers & Castelyns, 2011).

As redes sociais têm-se tornado cada vez mais essenciais para a vida profissional dos indivíduos e sobretudo para o recrutamento dos mesmos. Assim, dada a área de especialização do mestrado ser em Recursos Humanos, o que remete à prática de recrutamento e seleção como uma das principais funções dos seus profissionais, foi primeiramente escolhida esta extensa temática para a realização da dissertação.

Posteriormente, para que a área de formação inicial do investigador – a Sociologia - também fosse tida em conta, aliou-se então o recrutamento e a utilização das redes sociais, que nos levam até ao conceito de e-recrutamento. A rede social escolhida foi o LinkedIn, por ser uma rede social direcionada para o nível profissional dos indivíduos e por isso é a mais utilizada pelos recrutadores, permitindo-lhes estabelecer contacto mútuo entre os recrutadores e os candidatos, indicar competências, partilhar conhecimentos e experiências, e ainda planear a sua carreira (Trusov, Bucklin & Pawels, 2009 *cit in* Caers & Castlyns, 2011).

De forma a delimitar o estudo, optou-se por estudar apenas a rede social profissional LinkedIn, e focando o estudo no e-recrutamento realizado por *headhunters* - uma vez que cada vez mais as grandes empresas utilizam este tipo de recrutamento especializado para recrutar os melhores profissionais e ter assim os melhores colaboradores - e por recrutadores.

Devido à utilização das redes sociais para o processo de recrutamento ser cada vez maior, torna-se pertinente analisar o que é verdadeiramente necessário para que um indivíduo seja considerado o candidato ideal, ou seja, aquele cujo perfil corresponde às especificações da função, o que permite aos indivíduos ter a consciência do que é importante e do que não é aconselhável num perfil de uma rede social profissional.

1.2. Formulação do Problema, dos Objectivos e das Questões de Investigação

Devido ao crescimento e à expansão das redes sociais aliado às necessidades de criar ferramentas e técnicas que auxiliem as organizações para aperfeiçoar os seus processos de

recrutamento e seleção, o recrutamento eletrónico é visto como uma das mais atuais aplicações das tecnologias de informação na área da gestão dos recursos humanos, incluindo diversos recursos e formas de os utilizar (Silva & Reis, 2014). As redes sociais permitem que as organizações tenham um aumento de número de candidatos aos cargos, uma redução de custos, um acesso mais fácil e mais rápido, bem como um incentivo à internacionalização (Silva & Reis, 2004). Assim, a questão de partida deste trabalho final de mestrado será: “Qual a importância da rede social LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento?”.

Objetivos: O objetivo geral é analisar a importância do LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento e os objetivos específicos são: (1) analisar o conceito e o processo de e-recrutamento; (2) analisar a rede social profissional LinkedIn como ferramenta de recrutamento; (3) descrever o conjunto de ações levados a cabo pelos *headhunters* no processo de recrutamento; (4) analisar a relevância da rede LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores.

Questões de Investigação: (1) As empresas portuguesas usam a Internet no processo de recrutamento?; (2) As empresas portuguesas que usam o recrutamento *online* privilegiam as redes sociais?; (3) A rede social profissional LinkedIn facilita o processo de recrutamento *online*?; (4) As ferramentas mais utilizadas pelos *headhunters* e recrutadores na rede LinkedIn são a consulta de perfis e o separador de empregos?

1.3. Metodologia

A metodologia terá uma abordagem quantitativa através de dois questionários *online* elaborados na plataforma de questionários *online* da Universidade de Évora e analisados através do programa de software estatístico SPSS e do Excel. Terá como complemento o auxílio de uma ferramenta qualitativa que será uma entrevista semiestruturada a um especialista da rede LinkedIn, que será analisada através de uma análise de conteúdo.

O primeiro questionário terá como objetivo perceber se as empresas portuguesas utilizam ou não as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, sendo que a população-alvo serão as empresas portuguesas e a amostra será não probabilística, sendo aplicado a três associações empresariais portuguesas. Dado que este instrumento de recolha de dados é apenas um ponto de partida para o estudo, não sendo possível uma amostra representativa que permita extrapolar os dados, a sua análise será apenas através de uma estatística descritiva.

O segundo questionário será o principal instrumento de recolha de dados e será através do mesmo que se irá analisar a utilização da rede LinkedIn por parte dos *headhunters* e recrutadores bem como se as suas funcionalidades facilitam ou não o processo de e-recrutamento. Este questionário terá uma análise estatística mais completa, através de alguns cruzamentos de variáveis. A entrevista será então um complemento ao segundo questionário, onde um especialista da rede LinkedIn explica as funcionalidades e os benefícios existentes na utilização da rede LinkedIn.

1.4. Estrutura do Trabalho

Quanto à estrutura do trabalho será composto por seis pontos principais, sendo o primeiro uma breve introdução com a finalidade de enquadrar o tema escolhido, bem como as motivações, os objetivos e as questões de investigação. De seguida, o capítulo dois será de revisão bibliográfica, isto é, o conjunto de diversas abordagens, de diferentes autores, já existentes e que tem o intuito de servir de base científica para o estudo. Posteriormente, o terceiro capítulo aborda toda a estratégia metodológica desde a amostragem, à recolha de dados e à análise dos mesmos. O quarto capítulo destina-se ao tratamento e análise dos resultados, sendo um capítulo essencial devido aos novos dados que a investigação conseguiu e o quinto capítulo será de discussão de resultados onde se ligam a componente teórica com a componente prática. Por fim, o sexto capítulo compila todas as principais conclusões retiradas durante a investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Os Processos de Recrutamento e Seleção

2.1.1. Conceitos de Recrutamento e Seleção

Existem variadas definições de recrutamento, se para Taylor e Collins, o recrutamento define-se como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor e Collins, 2000, p. 306, *cit in* Cunha *et al.*, 2010, p. 200), para Chiavenato o recrutamento é o conjunto de técnicas e de procedimentos que pretende atrair os potenciais candidatos, qualificados e capazes, para ocupar cargos dentro da organização (Chiavenato, 2004).

Assim, o recrutamento assume-se como um sistema de informação, pelo qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego, salvaguardando sempre quais são as necessidades presentes e as necessidades futuras da organização (Chiavenato, 2004).

Por sua vez, para Araújo e Garcia o recrutamento é o processo de identificação e de atração de um grupo de potenciais candidatos, de entre os quais se selecionam alguns para posteriormente serem contratados, sendo que o recrutamento essencialmente tem a função de atrair pessoas para colmatar as necessidades da organização (Araújo & Garcia, 2006 *cit in* Fernandes, 2014). Já para Peretti (1998, *cit in* Fernandes, 2014) o processo de recrutamento deve-se a uma saída de colaboradores, a uma necessidade de mobilidade funcional interna, a oportunidades de progredir na carreira ou à criação de novos postos de trabalho. O recrutamento é considerado uma parte muito importante da gestão de recursos humanos, dado que assume a função essencial de atrair o recurso mais importante de todas as organizações, o capital humano (Barber, 1998 *cit in* Fernandes, 2014).

Dhamija (2012, *cit in* Fernandes, 2014) defende uma nova abordagem e uma nova visão do processo de recrutamento, mencionando três formas de recrutamento: tradicional – como são exemplo os jornais, os *Headhunters*, as agências de trabalho temporário, etc. – uma nova visão dos métodos tradicionais – por exemplo jornais *online* ou *online headhunters* – e a *e-way* – que inclui exclusivamente métodos de recrutamento *online*, como são exemplo portais, *websites* corporativos e *e-mails*, sendo o mais utilizado atualmente.

O recrutamento requer um planeamento para que consiga atingir os objetivos das organizações num determinado período de tempo, o que se traduz em três fases: o que a organização necessita em termos de recursos humanos; o que o mercado de recursos

humanos tem para oferecer; e, onde se localizam as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento que se devem aplicar (Chiavenato, 2009 *cit in* Fernandes, 2014).

A gestão do capital humano deve ser realizada não apenas pelos especialistas de Recursos Humanos mas também pelos gestores e pelas chefias da estrutura da empresa, preconizando-se assim as práticas que permitem atrair, desenvolver e reter o capital humano, sendo que estas práticas resultam numa fonte de vantagem competitiva (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Marques, 2008 *cit in* Gomes, 2011). Gomes *et al.*, enumeram as vantagens dessas mesmas práticas: redução de custo, melhoria da percepção dos clientes, melhoria da reputação, atração e fidelização dos talentos e recursos humanos corretamente usados pela empresa (Gomes *et al.*, 2008 *cit in* Gomes, 2011).

O processo desencadeado após o recrutamento denomina-se por seleção. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser vistos como duas fases de um mesmo processo – a introdução de recursos humanos numa organização - se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de atenção e de entrada, ou seja, uma atividade positiva, a seleção é uma atividade de escolha, de decisão e de filtragem, ou seja, uma atividade restritiva (Chiavenato, 2004). A principal tarefa da seleção é a de escolher, de entre os candidatos recrutados, os candidatos que mais facilmente se ajustam ao cargo e que terão potencialmente um melhor desempenho no mesmo, ou seja, o principal objetivo da seleção é apurar os candidatos que mais se adequam às necessidades da organização, visando assim manter ou aumentar a eficiência quer dos colaboradores quer da própria organização (Chiavenato, 2004), tendo em conta os critérios de ética e justiça (Cunha *et al.*, 2010).

A diferença entre o recrutamento e a seleção é que o recrutamento é visto como a atração dos potenciais candidatos, enquanto a seleção diz respeito ao processo entre a convocação dos potenciais candidatos até à decisão de admissão do mesmo (Caetano & Vala, 2007), ou seja, enquanto o recrutamento se refere ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo e o apuramento dos candidatos ideais para a função que reúnem as condições necessárias para a Empresa, a seleção consiste no processo de escolher entre os candidatos finalistas e na tomada de decisão sobre qual dos potenciais candidatos deve ser o eleito (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Como já foi referido, o recrutamento está, no essencial, ligado à atração dos candidatos. Porém, o recrutamento direto ou o *headhunting* estão excluídos dessa definição dado possuírem características muito específicas (Caetano & Vala, 2007).

Durante o processo de recrutamento, a divulgação pode ser considerada como uma tarefa básica, contudo ela pode ser omissa caso a Empresa tenha uma base de dados de

candidatos com características exigidas pelo posto de trabalho pretendido (Caetano & Vala, 2007).

Assim, na fase da seleção, o objetivo é o de selecionar de entre vários candidatos concorrentes, aquele que terá as características mais adequadas ao bom desempenho da função (Câmara *et al*, 2003 *cit in* Gomes, 2011). Esta escolha pormenorizada deverá permitir captar *“os indivíduos que denotarão os mais elevados desempenhos na função, que se empenharão mais vincadamente na prosperidade da equipa e da organização, que tenderão a manter o vínculo à empresa e que demonstrarão bons níveis de assiduidade e pontualidade”* (Gomes *et al*, 2008 *cit in* Gomes, 2011).

A seleção engloba as fases de análise de funções, de escolha e aplicação dos métodos de seleção, de atração de candidatos e da elaboração do parecer (Caetano & Vala, 2007). A classificação dos candidatos deve então ser baseada em determinadas características que permitam à organização estimar a *performance* futura dos mesmos (Cunha *et al.*, 2010). Após essa análise de informações é possível escolher a técnica de seleção mais adequada, existindo variadas técnicas de seleção, como são exemplo: *“a análise curricular e a verificação de referências, a entrevista, o questionário, os testes e o recurso a assessment centers”* (Silva & Reis, 2014, p. 218).

O principal objetivo da seleção é então avaliar a aptidão dos potenciais candidatos ao prever as suas capacidades de realizar o seu papel com sucesso, bem como prever se as suas características em relação às competências, experiência, qualificações, educação e formação coincidem com a especificação pessoal (Armstrong, 2009).

Os processos de recrutamento e seleção são complexos e desenvolvem-se em diferentes fases que iniciam com a recolha das respostas aos anúncios e terminam com a aceitação do lugar e com a celebração do contrato de trabalho. Segundo Câmara *et al.* (2010) durante esse enorme processo, a primeira triagem é realizada através da análise dos currículos recebidos, sendo posteriormente conduzidas, pelo técnico de Recursos Humanos, entrevistas exploratórias para validar as informações dos currículos, observar os candidatos e formar então uma primeira opinião acerca da sua adequação ao cargo pretendido. Essa triagem permite que apenas sejam apresentados ao painel de recrutamento um número menor de candidatos, que à partida são os mais viáveis (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

O painel de recrutamento é constituído pelo supervisor do cargo a preencher, um gestor da mesma ou de outra função e um técnico de Recursos Humanos. Cada um deles entrevista os candidatos da *shortlist*, bem como eventuais candidatos internos, e posteriormente reúnem-se para os avaliar, sendo que a última palavra pertence sempre ao supervisor do cargo a preencher (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Quanto aos métodos de recrutamento, a entrevista é fundamental, pois tem o intuito de eliminar os candidatos que não estão interessados nas condições de trabalho e/ou ofertas organizacionais. Esta tem como finalidade apresentar a organização, para que o sujeito a possa comparar com as suas expectativas. A entrevista tem uma duração variável, sendo em média meia hora, na qual se apresenta a empresa esclarecendo os seus objetivos, a sua estratégia, a sua estrutura, o número de empregados e, por fim, a sua dinâmica. Por vezes, é complementada por testes psicotécnicos e de personalidade. A entrevista pretende avaliar as aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo a preencher; as suas dimensões comportamentais relevantes; o potencial do candidato; a sua capacidade de se inserir na Empresa e de ser aceite pelos colegas; os testes psicotécnicos permitem medir um conjunto de dimensões importantes para o desempenho da função; e, por fim, os testes de personalidade permitem averiguar os principais traços do perfil do candidato: introversão/extroversão, assertividade/passividade, sociabilidade/isolamento, estabilidade emocional/falta de controlo, etc. (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Por sua vez, Melanthiou, Pavlou & Constantinou (2015) reforçam que o processo de recrutamento refere-se ao processo de atração, de triagem, de seleção e de contratação do melhor colaborador baseado em habilidades, experiência e organização, o que se torna lento, moroso, sendo assim essencial o custo-eficácia para o seu sucesso. Isso faz com que encontrar o colaborador certo com o menor custo possível contribua assim para uma força de trabalho eficaz e eficiente bem como para a criação de vantagens competitivas (Melanthiou *et al.*, 2015).

Vários autores afirmam que independentemente do seu tamanho, todas as empresas no mundo utilizam estratégias de recrutamento, sejam formais ou informais, com a finalidade de encontrar e de atrair os potenciais candidatos, reforçando assim o seu capital humano (Marchington & Wilinson, 2012; Orlitzky, 2008 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015). O procedimento formal de recrutamento e de seleção, é no entanto, um procedimento demorado e que envolve muitas decisões importantes, que inevitavelmente afetam igualmente quer o futuro empregado quer o futuro do empregador (Armstrong, 2009; Taylor, 2010 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015).

Assim, segundo Melanthiou *et al.* (2015), o primeiro passo do processo é a análise de trabalho, que inclui uma descrição detalhada do cargo e uma especificação da função. A segunda decisão importante está relacionada com a forma como o cargo é anunciado. Este processo determina qual o meio de comunicação, o tipo e quantidade de indivíduos que serão alcançados. Por último, o terceiro passo para um processo de recrutamento bem-sucedido é o

desenvolvimento do processo de candidatura e a aceitação dos candidatos (Melanthiou *et al.*, 2015). Durante o processo, o recrutador deve identificar quais são as informações que são necessárias bem como o candidato vai ser coletado. Por norma, este método inclui a conclusão de um formulário de inscrição, em conjunto com o currículo e um questionário ou uma entrevista preliminar realizada por telefone (Melanthiou *et al.*, 2015).

2.1.2. Recrutamento Interno, Externo e Misto

Antes de se iniciar os processos de recrutamento e seleção deve ser definida uma estratégia de preenchimento de vaga, sendo que essa deve ser concertada entre o Diretor de Recursos Humanos – responsável pela liderança dos processos – e a função Cliente, para que exista uma convergência quer de iniciativas quer de vontades (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). Em primeiro lugar deve optar-se por um recrutamento interno e/ou por um recrutamento externo.

O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um colaborador da empresa que ocupa outra função (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010), ou seja, é realizado na própria organização (Silva & Reis, 2014). O recrutamento interno é entendido como a captação de indivíduos, que fazem parte dos quadros da organização e que, derivado ao seu desempenho, ou à aquisição de novas competências, demonstram aptidão, potencial e disponibilidade para exercerem uma função (Sousa *et al.*, 2006, *cit in* Fernandes, 2014). Assim, quando se fala em recrutamento interno, o mesmo está vocacionado para as pessoas que integram a empresa, porque adquiriram competências e habilidades que lhes permitem serem melhor aproveitadas numa função superior, mostram disponibilidade para mudarem de função movimentando-se de três possíveis formas: promoção na mesma linha funcional; promoção com alteração da linha funcional ou alteração da linha funcional sem qualquer promoção (Caetano & Vala, 2007).

No recrutamento interno são detetadas várias vantagens como permitir aos colaboradores uma progressão profissional, aumentando a sua motivação e incentivando a lealdade e a permanência dos seus colaboradores, existe uma maior eficiência em relação ao tempo despendido em tática de acolhimento e apropriação da cultura empresarial, é mais económico quer a nível financeiro como de tempo, o investimento em formação é reaproveitado conduzindo a uma eliminação do risco de não-aceitação do colaborador na empresa (Silva & Reis, 2014; Chiavenato, 1984 *cit in* Caetano & Vala, 2007; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). Sendo a principal vantagem desta forma de recrutamento permitir o

desenvolvimento das pessoas que já estão dentro da empresa e dar-lhes perspectivas de carreira (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Existem, contudo, algumas desvantagens que devem ser sempre ponderadas, como por exemplo: a eventual promoção de colaboradores a postos de trabalhos superiores ao seu nível de competência, a rotatividade excessiva na organização, o aumento da média de idades que causa a perda de flexibilidade dinâmica, os conflitos de interesses entre as pessoas interessadas e em condições idênticas, a morosidade do processo por muitas vezes a hierarquia da organização ter relutância em dar o seu acordo à saída dos seus melhores colaboradores e as frustrações existentes nos candidatos rejeitados (Silva & Reis, 2014; Chiavenato, 1984 *cit in* Caetano & Vala, 2007; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Após se optar pelo recrutamento interno em detrimento do externo, é necessário optar dentro do mesmo por uma das variadas formas de recrutamento interno, existindo três soluções possíveis: a escolha direta, o concurso interno e a recomendação de um conhecido. A escolha direta incide sobre os cargos de confiança da gestão e baseia-se na nomeação, pela gestão da empresa, da pessoa que deve ocupar uma determinada vaga, sem qualquer processo de consulta. O concurso interno consiste na afixação de um anúncio da vaga a preencher nos painéis informativos da empresa, incluindo o perfil detalhado da função, e convida os interessados a candidatarem-se num determinado prazo. Por último, a recomendação de um conhecido surge agrupado ao concurso interno e consiste em convidar os colaboradores a indicarem o nome de um colega de dentro ou de fora da empresa que tenha as condições necessárias para o preenchimento da vaga (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Por outro lado, existe a possibilidade de optar pelo recrutamento externo. Este tipo de recrutamento, ao contrário do recrutamento interno, realiza-se no mercado de recursos humanos exterior à organização (Silva & Reis, 2014). O mesmo contempla vantagens como por exemplo: permitir uma maior abrangência dos candidatos, beneficiar dos investimentos já feitos por outras organizações na formação dos colaboradores, permitir uma certa renovação da cultura organizacional, a injeção de sangue novo na empresa, a identificação de candidatos que permitem a constituição de um banco de candidatos, a visibilidade que a empresa obtém no mercado de trabalho e o reforço da sua imagem como empregadora de qualidade (Silva & Reis, 2014; Chiavenato, 1984 *cit in* Caetano & Vala, 2007; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Quanto às suas desvantagens podem ser enumeradas as seguintes: é mais dispendioso e mais lento do que o recrutamento interno, exige um contrato experimental em que os resultados são imprevisíveis, é menos seguro por não se conhecerem as pessoas, pode frustrar os colaboradores da organização e existe um maior risco de incompatibilidade cultural entre o

candidato e a organização (Silva & Reis, 2014; Chiavenato, 1984 *cit in* Caetano & Vala, 2007; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

As principais fontes de recrutamento externo, segundo Caetano & Vala (2007) são as seguintes: o arquivo de currículos dos interessados, a apresentação de candidatos por parte dos colaboradores da organização, os cartazes na portaria das empresas, as associações profissionais, as Universidades e Escolas, os anúncios em jornais ou revistas e as agências de recrutamento.

No recrutamento externo a primeira etapa da pesquisa consiste em consultar o banco de candidatos da Empresa, e em simultâneo, ou se a mesma não resultar, deve realizar-se uma consulta de mercado.

Contudo, antes disso deve escolher-se qual a estratégia de recrutamento baseado em duas variáveis: qual o tipo de função a preencher e qual a vantagem ou desvantagem da Empresa se identificar (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010). Em função da primeira variável, a Empresa pode optar por recrutar diretamente ou por utilizar os serviços de empresas de recrutamento especializadas, com consultores de pesquisa direta ou consultores de recrutamento, designados por *Headhunters*. Em relação à segunda variável, a Empresa pode apresentar-se no mercado de trabalho identificando-se e aproveitando a publicidade para transmitir uma imagem dos seus valores e da sua cultura organizacional, com a finalidade de reforçar a sua reputação enquanto organização. Porém, existem inconvenientes, como o facto de indicar à concorrência de que pretender expandir a sua atividade ou a sua identificação pode ter repercussões internas negativas, caso existam colaboradores com expectativas em relação à função a preencher (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

O recrutamento direto é realizado pela própria empresa que procede a uma consulta de mercado, através dos *media*: televisão, rádio, imprensa escrita, Internet, entre outros. No anúncio a organização deve identificar todos os elementos necessários para que o potencial candidato possa compreender o que se pede, o que se espera dele e o que se lhe oferece. Os principais elementos são: o título do cargo, um breve enquadramento da empresa e do cargo, bem como a sua descrição, os requisitos pessoais e profissionais, os fatores preferenciais e as condições oferecidas pela organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Torna-se essencial recorrer-se ao uso das empresas de recrutamento especializadas, se a pesquisa direta não for eficaz, por exemplo no recrutamento de gestores de topo que não respondem a anúncios nem são contactáveis diretamente para efeitos de recrutamento. Nesses casos as Empresas recorrem aos *headhunters*, consultores altamente especializados que dispõem de acesso aos candidatos ideais, estabelecendo um contacto mais direto, que lhes permite discutir com eles as alternativas de carreira e a oportunidade que têm entre

mãos. No caso de gestores seniores, mas que ainda não se encontram no topo da carreira, utilizam-se os consultores de *search*, que são consultores idênticos aos *headhunters* mas o seu público-alvo é diferente e é mais recetivo a propostas que lhe permitam uma evolução de carreira (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Por fim, existe a hipótese do recrutamento misto, que aborda os dois tipos de recrutamento em conjunto e que permite conciliar mais facilmente as vantagens e as desvantagens de cada um (Silva & Reis, 2014). Este pode ocorrer de três formas distintas: primeiro o recrutamento interno e posteriormente o recrutamento externo; primeiro o recrutamento externo e posteriormente o recrutamento interno; e, o recrutamento interno e o recrutamento externo realizados simultaneamente (Silva & Reis, 2014), isto é, podem dividir-se as vagas, metade para internos e metade para externos, pode processar-se primeiro a seleção para internos e se ainda existirem vagas, elas serão para os externos, ou por fim, os candidatos internos concorrem em pé de igualdade com os candidatos externos, sendo todos avaliados em gabinetes externos à empresa (Caetano & Vala, 2007).

2.1.3. Do Recrutamento Tradicional ao E-Recrutamento

A escolha do método de recrutamento exige que a organização passe por um procedimento elaborado considerando o custo para atingir o público-alvo, as escalas de tempo envolvidas, o ajuste da cultura organizacional e a oportunidade de melhorar as relações públicas da organização. Uma das novas ferramentas de recrutamento à disposição dos empregadores é o recrutamento *online* (Galanaki, 2002).

No século XXI, estamos constantemente a ser inundados com novas ideias, novos produtos e novos processos. A tecnologia influencia cada aspeto das nossas vidas sendo marcada por rápidas e constantes mudanças (Florea & Badea, 2013). O crescimento da internet conduz a que uma quantidade significativa de recrutamento seja realizada *online*, sendo o e-recrutamento definido como o uso da tecnologia para atrair candidatos e ajudar o processo de recrutamento (Cushway, 2012 *cit in* Florea & Badea, 2013).

As primeiras referências do recrutamento *online* apareceram em artigos nos anos 80 - Gentner, 1984; Casper, 1985 - enquanto as referências sistemáticas foram referenciadas em revistas científicas de Recursos Humanos, nos anos 90, quando as empresas de Tecnologia de Informação e as Universidades começaram a ampliar o uso da Internet (Taylor, 2001 *cit in* Galanaki, 2002).

A existência da Internet proporcionou quer aos candidatos quer às empresas algumas vantagens significativas como o baixo custo, a diminuição do tempo e a procura do

que realmente se precisa para todas as partes envolvidas no processo (Chen, Dong & Yang, 2008 *cit in* Brahmana & Brahmana, 2013). Com a Internet, os candidatos não precisam de conhecer a organização nem de ir até à organização (Brahmana & Brahmana, 2013).

O uso da internet para fins de recrutamento é sem dúvida o desenvolvimento recente mais marcante no campo, mas o seu significado prático continua a ser uma questão de debate (Torrington *et al.*, 2005). O recrutamento é agora um componente importante da estratégia de recrutamento para uma ampla gama de organizações em todo o mundo, bem como um método cada vez mais popular para os candidatos em pesquisa e aplicações de empregos (CCH WKB, 2010 *cit in* Florea & Badea, 2013).

O LinkedIn, por exemplo, é visto como uma oportunidade e faz do seu *website* um *Online Job Provider* que permite o contacto, através das redes sociais, entre empregadores, candidatos a emprego e fornecedores (Brahmana & Brahmana, 2013).

Existem diversas razões para explicar a importante função do e-recrutamento. Maurer & Liu (2007 *cit in* Brahmana & Brahmana, 2013) destacam a redução de custos do processo em 87% por cada novo candidato contratado, por sua vez Breaugh & Starke (2008 *cit in* Brahmana & Brahmana, 2013) descobriram que o LinkedIn gera potenciais candidatos a emprego adicionais sem aumentar drasticamente o custo para as organizações e Tong & Silvanand (2005 *cit in* Brahmana & Brahmana, 2013) afirmam que o candidato a emprego que é encontrado através do e-recrutamento lhes dá a perceção da utilidade do e-recrutamento, considerando este acesso muito conveniente para os seus planos de carreira. Isto significa que os *sites* como o LinkedIn podem ajudar os candidatos a terem acesso a algo através do e-recrutamento para procurarem qual a oferta que condiz com o seu desejo e melhorarem o seu futuro. Além disso, o LinkedIn é um *site* com custos reduzidos, fácil de usar, sem barreiras geográficas, com oportunidades de trabalhar no estrangeiro e com acesso 24 horas por dia, 7 dias por semana (Brahmana & Brahmana, 2013).

Por definição, o e-recrutamento é o processo que as empresas seguem com a finalidade de descobrir e de recrutar indivíduos talentosos a partir da Internet (Allden & Harris, 2013 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015). Tal como Minton-Eversole (2007 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015) explica, o e-recrutamento é um método rápido e em crescimento de contratação de colaboradores, dado que existem cada vez mais indivíduos a publicar os seus currículos *online* à procura de oportunidades que traduzam as suas ambições profissionais.

Cunha *et al.*, afirmam que o recrutamento eletrónico é o processo de recrutamento elaborado na Internet e nas *Apps*, através de qualquer tipo de sistema de comunicação avançado, com o apoio de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos *online* (Cunha *et al.*, 2010). A principal vantagem do recrutamento

online é o facto de abrir as portas de diversas empresas e permitir-lhes eliminar algumas etapas de provisão, assim como permitir às empresas guardar os currículos dos candidatos internos e externos, o que permite à empresa elaborar um banco de talentos (Chiavenato, 2004).

O recrutamento eletrónico representa uma das mais atuais aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas e inclui diferentes recursos e formas de utilizá-los, como são exemplos, as bases de dados de currículos, as páginas *web* das organizações ou os *sites* especializados em procura e oferta de trabalho (Silva & Reis, 2014), para além do desenvolvimento das *Apps* em ambientes móveis como os *smartphones* e os *tablets*. As empresas de consultoria de recursos humanos utilizam cada vez mais o e-recrutamento dadas as suas vantagens, como por exemplo: para as organizações porque aumenta potencialmente o número de candidaturas, a redução de custos e a simplificação do processo; para os candidatos porque possibilita uma pesquisa de ofertas de trabalho em qualquer hora e em qualquer lugar, bem como possibilita manter os seus dados sempre atualizados e a rapidez de resposta à candidatura (Silva & Reis, 2014).

Nesse contexto, as redes sociais despertaram as organizações, que nelas encontraram uma forma discreta de encontrar a pessoa mais indicada para a função, como é exemplo a rede social profissional LinkedIn (Silva e Reis, 2014). As principais vantagens da utilização das redes sociais, para as organizações, são o aumento potencial do número de candidatos, bem como a redução de custos, a facilidade e a rapidez no acesso, e por fim o incentivo à internacionalização (Silva & Reis, 2014).

O e-recrutamento usa a internet para fazer propaganda ou *posts* de vagas, para fornecer informações sobre postos de trabalho e da organização e para permitir a comunicação de *e-mail* que será realizada entre empregadores e candidatos. Os candidatos podem candidatar-se a empregos *online* e podem enviar e-mails para os formulários de candidatura e os seus CV para empregadores ou agências, sendo que os testes realizados podem ser preenchidos *online* (Armstrong, 2009). As formas mais comuns do uso da internet no processo de recrutamento são:

- Adicionar páginas de recrutamento nos *sites* das organizações. Tem as maiores vantagens como os custos baixos associados com o desenvolvimento do *site*, é a maneira mais inteligente de recrutar na internet (Scheyer & McCarter, 1998 *cit in* Galanaki, 2002);
- Usar *sites* especializados em recrutamento. Esses *sites* conectam as empresas com os potenciais candidatos (Rudich, 2000; Taylor, 2001 *cit in* Galanaki, 2002).

- Usar um *site* dos *media*, por exemplo jornais ou revistas com *sites online* (Galanaki, 2002).

O âmbito do recrutamento *online* também fornece a possibilidade de realizar entrevistas e avaliações remotas, tais como testes psicotécnicos ou de aptidão, fornece também ferramentas interativas, que ligam as bases de dados ao *site*, como por exemplo, motores de busca, formulários de candidatura interativos, auto respostas por *e-mail* e listas de correio eletrónico, que estão também numa fase prática precoce (Galanaki, 2002).

O sucesso do e-recrutamento deve-se ao facto de agora as empresas terem a capacidade de chegar a um maior leque de potenciais candidatos, uma vez que as restrições geográficas deixaram de existir (Cappelli, 2001 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015).

Atualmente, segundo Melanthiou *et al.*, existem dois tipos de recrutamento *online*: os recrutadores corporativos, ou seja, as empresas que procuram empregados comuns, e os recrutadores de terceiros, isto é, as empresas que oferecem serviços especializados (Melanthiou *et al.*, 2015). Isto é, a primeira é centrada no próprio *site* da entidade patronal, onde os postos de trabalho são anunciados junto das informações sobre os produtos e os serviços oferecidos pela organização; a segunda abordagem faz uso do crescente número de empresas especializadas em recrutamento *online* que combinam os papéis tradicionalmente desempenhados por ambos os jornais e agentes de emprego que anunciam o trabalho e realizam a pré-seleção antes de enviar a seleção de currículos adequados para o empregador (Torrington *et al.*, 2005).

Para os empregadores a atração principal é o facto de a internet permitir que os trabalhos possam ser anunciados de forma barata para uma audiência potencial de milhões de pessoas. De acordo com Frankland (2000 *cit in* Torrington *et al.*, 2005), o custo da criação de um bom *site* é aproximadamente equivalente ao associado com a publicidade de um único trabalho de alto perfil num jornal de referência.

O e-recrutamento é um dos maiores sucessos de aplicações de comércio eletrónico e é visto como um método para rapidamente alcançar uma vasta gama de potenciais candidatos (Torres-Coronas, Arias-Oliva, 2005 *cit in* Florea & Badea, 2013). Graças à internet, as informações da empresa e do cargo são colocadas nas mãos dos candidatos mais rápido que nunca e através do seu *site* as organizações podem criar capacidades para atrair e reter a pessoa certa (Cohen, 2001 *cit in* Florea & Badea, 2013).

As organizações têm tido preocupação em atrair e reter funcionários altamente talentosos. A primeira razão para isso é que dependerá das habilidades e talentos da sua força de trabalho para competir numa constante mudança do ambiente global (Guentel & Stone, 2005 *cit in* Florea & Badea, 2013).

A internet é uma fonte de recrutamento rápido e com baixo custo (Price, 2000 *cit in* Florea & Badea, 2013) e pode ser muito eficiente na retenção de funcionários para o longo prazo na organização (Bash, 2005 *cit in* Florea & Badea, 2013). Demonstrou-se que, se os candidatos apresentarem o currículo *online* por conta própria, eles são tentados a permanecer muito mais tempo do que se fossem recrutados através de outros canais de recrutamento (Florea & Badea, 2013).

A fim de facilitar o processo de recrutamento, as organizações estão a aumentar, usando sistemas de recursos humanos eletrônicos, incluindo *sites* de emprego *online*, portais e quiosques para atrair candidatos a emprego (Florea & Badea, 2013). As organizações usam a internet para atrair os candidatos em 82% dos casos e usam a publicidade *online* (Czerny, 2004 *cit in* Florea & Badea, 2013). Embora as estimativas variem, pesquisas demonstram que entre 70% a 90% das grandes organizações mundiais agora usam sistemas de e-recrutamento, e prevê-se que mais de 95% das organizações planeiam usá-lo num futuro próximo (Guentel & Stone, 2005 *cit in* Florea & Badea, 2013).

É evidente que os sistemas eletrônicos de recursos humanos se tornaram um meio importante ajudando as organizações a estabelecer uma identidade de marca, atraindo trabalhadores talentosos e retendo os empregados valiosos (Florea & Badea, 2013).

O e-recrutamento é parcialmente dependente e utiliza as redes sociais, sendo elas definidas como serviços baseados na *web* que permitem aos seus utilizadores três principais funções: criar um perfil no sistema; criar e compartilhar conexões com outros utilizadores; e, ver os perfis e as conexões de outros utilizadores na rede (Melanthiou *et al.*, 2015).

Segundo Melanthiou *et al.*, essas conexões entre os utilizadores variam de rede para redes e podem ser bidirecionais (amigos), profissionais (*links/contactos*) ou direcionais (seguidores). O principal foco das redes sociais é a criação de comunidades de pessoas que pretendem interagir e comunicar uns com os outros e partilhar conteúdos (Boyd & Ellison, 2008 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015).

Vantagens e Desvantagens do E-Recrutamento

O e-recrutamento está em crescimento e cada vez mais as organizações optam por este meio de recrutamento. Porém, para uma análise aprofundada desta variante do recrutamento é necessário comparar os prós e contras, isto é, quais são as principais vantagens e as principais desvantagens do recrutamento *online*.

Iniciando essa comparação, Cisco (n.d.) menciona que uma das vantagens da utilização da internet, como uma fonte de recrutamento é a publicidade que atinge aquelas pessoas que

não procuram ativamente emprego, sendo que as organizações reduziram os custos de recrutamento em 85% utilizando os anúncios de e-recrutamento (Bash, 2005 *cit in* Florea & Badea, 2013). Por sua vez, Workforce (2000) afirma que não se pode contestar que o e-recrutamento reduz o tempo gasto no processo, dado que, o recrutamento *online* provou ser até 30% mais rápido do que outros métodos tradicionais de contratação devido à eliminação de intermediários e um ciclo mais curto de recrutamento (Workforce, 2000 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015). Além disso, Doherty (2010) defende que a videoconferência também ajudou a diminuir o tempo gasto em entrevistas e em avaliações iniciais uma vez que as mesmas podem ter lugar através da Internet (Doherty, 2010 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015). O que por sua vez se traduz em redução do custo, sendo estimada uma redução de custos na ordem dos 9% em relação aos métodos tradicionais, dado que os *posts* de emprego são livres através de qualquer *site* corporativo ou disponível a um custo inferior através de um *site* de recrutamento *online* (Melanthiou *et al.*, 2015).

Doherty (2010 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015) também indica mais um benefício indireto para as organizações que adotam a filosofia do e-recrutamento, explicando que a marca da empresa é afetada de forma positiva, pois promover a imagem da empresa através de e-recrutamento mostra uma estratégia mais inovadora e flexível que pode contribuir para atrair jovens talentos e funcionários com habilidades que poderiam conduzir a empresa para o novo século, tirando o máximo partido da tecnologia em constante evolução.

Comparando o e-recrutamento com o recrutamento tradicional, pode afirmar-se que o recrutamento tradicional se caracteriza como um processo descontínuo sequencial, enquanto o e-recrutamento é caracterizado por um processo contínuo e *online*, onde algumas das suas atividades de recrutamento podem ser executadas simultaneamente (Torres-Coronas & Arias-Oliva, 2005 *cit in* Florea & Badea, 2013).

Os objetivos dos processos de recrutamento e de seleção devem ser a escolha de um grande número de candidatos e dos candidatos mais qualitativos num menor custo, a fim de satisfazer as necessidades da organização (Armstrong, 2006 *cit in* Florea & Badea, 2013). De acordo com Hopkins (2003 *cit in* Florea & Badea, 2013) existem mais algumas vantagens do e-recrutamento: a ética na seleção a partir do computador e a melhoria da acessibilidade à informação. Por sua vez, Bournois *et al.*, (2007 *cit in* Florea & Badea, 2013) acrescenta outras vantagens, como por exemplo: o processo é relativamente simples e a técnica é utilizável para tudo tendo uma crescente produtividade comparada com a análise de currículos escritos e apresentados.

Armstrong (2009) defende que as vantagens de recrutamento em linha é que ela pode atingir uma ampla gama de possíveis candidatos, mais detalhes de postos de trabalho e

empresas podem ser fornecidos no *site*, os currículos podem ser combinados e as aplicações podem ser apresentadas por via eletrônica.

Outro autor que se debruçou acerca do e-recrutamento foi Cushway (2012 *cit in* Florea & Badea, 2013) enumerando, para além das vantagens já abordadas, as vantagens que considera mais importantes do processo de e-recrutamento: melhoria na eficiência do processo de recrutamento, capacidade de anunciar as vagas internamente através do uso da internet da empresa, dispõe de 24 horas por dia e 7 dias por semana de acesso, pode alcançar uma audiência global, torna o manuseio de grandes volumes de candidatos mais fácil, fornece um banco de dados de informações recorrentes, pode ser usado para fornecer mais informações sobre a organização e o torna-se mais fácil para o candidato concorrer a um emprego.

À partida, o e-recrutamento tem muito a oferecer. No entanto, existem grandes problemas que podem ter uma resolução demorada no tempo. Uma das principais desvantagens é a forma como os empregadores anunciam os postos de trabalho uma vez que tendem a ser bombardeados com centenas de aplicações. Isso ocorre por causa do grande número de pessoas que leem o anúncio e porque não é preciso um grande esforço para enviar por *e-mail* uma cópia de um CV para o empregador em causa. A fim de evitar o *spam* deste tipo é necessário fazer uso de um software *online* de pré-seleção que é capaz de filtrar os CVs inadequados (Torrington et al., 2005).

Também são feitas críticas acerca dos baixos padrões de ética por parte das empresas especializadas em recrutamento *online*. Tal como acontece com os agentes de emprego convencionais, existe uma série delas que empregam práticas negativas, como por exemplo, publicar vagas de ficção ou falsamente inflacionar taxas de pagamento anunciadas, a fim de construir um banco de currículos que pode ser distribuído aos empregadores de forma não solicitada. Algumas dessas empresas especializadas em recrutamento *online* também copiam CV's a partir de *sites* dos concorrentes e enviam para os empregadores sem autorização. Ao longo do tempo, com o crescimento da indústria, os padrões profissionais serão estabelecidos e um regime regulatório será estabelecido, mas de momento, tais problemas permanecem (Torrington et al., 2005).

Apesar do mesmo ser uma prática em rápido desenvolvimento, os métodos de trabalho tradicionais ainda mantêm um papel importante na estratégia de recrutamento pois nem todos os candidatos a emprego utilizam a Internet. Como resultado, e-recrutamento não pode ser o único meio para a promoção de uma abertura de trabalho, mas deve ser integrado numa estratégia mais ampla e apoiada também por outros meios (Melanthiou et al., 2015).

Apesar do e-recrutamento baixar os custos durante o processo de recrutamento, isso não significa que não se tenham de realizar alguns investimentos no processo, tais como: um orçamento para a instalação de um *software* que permita monitorizar e processar todos os pedidos de entrada, bem como um orçamento para a formação dos especialistas em recursos humanos, com a finalidade dos mesmos serem competentes para gerir eficazmente todo o processo. Outros custos também estão envolvidos uma vez que para ser bem-sucedido, é essencial que as descrições das funções *online* e as especificações da pessoa devem ser constantemente atualizadas e estão sempre disponíveis como parte do website toda a organização, etc. (Melanthiou *et al.*, 2015).

Além disso, deve-se mencionar que o recrutamento *online* é mais eficaz para as empresas já conhecidas (Greengard, 2012; Williams & Klau de 1997, Galanaki de 2002 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015), grandes, e envolvidas com a tecnologia. Os candidatos deparam-se primeiramente com empresas reconhecidas, como tal as redes sociais abrem portas para esse reconhecimento, sendo que as restantes organizações são localizadas apenas posteriormente (Melanthiou *et al.*, 2015).

Neste sentido, substituir os recrutadores tradicionais com sistemas informatizados pode tornar o processo de recrutamento muito mais impessoal e inflexível e, portanto, têm um impacto negativo sobre as taxas de atração e retenção dos requerentes. Os candidatos podem perceber que os sistemas *online* são mais propensos a invadir a privacidade pessoal do que outras fontes de recrutamento (Florea & Badea, 2013).

Outra desvantagem do e-recrutamento é o facto de grupos economicamente desfavorecidos não terem acesso a recursos *online*, contribuindo para o fenómeno denominado de fosso digital (Lancaster, 2003 *cit in* Florea & Badea, 2013). O e-recrutamento pode excluir também as pessoas que não estão familiarizados com o meio ou que não querem usá-lo devido a questões de segurança (Wuttke, 2008 *cit in* Florea & Badea, 2013)

Cushway (2012 *cit in* Florea & Badea, 2013) defende ainda como desvantagens: a facilidade da aplicação de empregos atrair um maior número de candidatos inadequados, o processo pode desencorajar alguns candidatos ou dar uma impressão desfavorável da organização caso o processo não seja cuidadosamente projetado e alguns testes podem dar origem a alegações de discriminação. Por fim, Gomes (2011) acrescenta que as dificuldades técnicas podem dificultar o acesso à informação e o e-recrutamento pode excluir candidatos que consideram a Internet um meio sem credibilidade, Armstrong (2009) referencia que devido a este motivo o e-recrutamento ainda não assume primazia junto de muitos candidatos.

2.2. As Redes Sociais *Online*

Na década de 60, apenas a geração universitária tinha acesso à rede informática – utilização essa que só foi possível dada a distribuição aberta e gratuita do *software* – e foram os estudantes de doutoramento que tiveram um papel fundamental, desenhando a ARPANET – uma rede de computadores da *Advanced Research Projects Agency* – que foi criada no Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América (Castells, 2007 *cit in* Gomes, 2011). Após o surgimento dessa rede, o objetivo era fazer-se a ligação entre esta rede e as outras redes de computadores, originando o conceito de redes de redes. Com a chegada dos computadores criou-se uma extensão informática em rede que permitiu a comunicação livre entre todos os membros da mesma (Castells, 2007 *cit in* Gomes, 2011).

A partir da década de 70 foi constituído um novo paradigma que se centrava em torno da tecnologia de informação originando a criação de um novo estilo de produção, de comunicação, de gestão e de modo de vida (Castells, 2007 *cit in* Gomes, 2011). Surge assim o termo Ciberespaço – que é atribuído a William Gibson - descrito como uma rede ligada em modo digital e à qual os indivíduos podem aceder e interagir através de um computador que esteja ligado à rede.

Castells (2007 *cit in* Gomes, 2011) define então rede como um conjunto de indivíduos ligados entre si. A Internet oferece um leque de interações que permitem explorar o mundo sem se sair de casa, sendo o Ciberespaço definido como um espaço social através do qual os indivíduos se conhecem e conseguem interagir entre si (Kitchin, 1998 *cit in* Gomes, 2011).

Na década de 80 muitas comunidades locais ligaram-se à rede, principalmente instituições locais e governos municipais, com o objetivo de obter informações sobre a vida na comunidade local e para terem acesso à Internet global (Castells, 2007 *cit in* Gomes, 2011). E por fim, na década de 90 o desenvolvimento das redes permitiu finalmente a interação entre as pessoas sem que existisse a necessidade de um contacto físico, o que determinou uma tecnologia com cariz social, permitindo a interação de indivíduos com os mesmos interesses, partilhando ideias, interesses e objetivos (Sproull & Farej, 1995 *cit in* Gomes, 2011). Essas interações possibilitam o contacto dos indivíduos com outros indivíduos exteriores à rede de relacionamentos diretos, podendo mesmo nunca chegar a existir interações num espaço físico (Soczka, 2001 *cit in* Gomes, 2011).

Castells (2007 *cit in* Gomes, 2011) salienta ainda que a Internet se constituiu como a impulsionadora da sociedade em rede, e simultaneamente da economia, tendo sido fundada mediante novas regras e processos de produção, de gestão e de cálculo económico. O mesmo autor refere ainda que a Internet se converteu numa fonte de produtividade e de

competitividade entre as empresas que a utilizam, pois com o aumento do número de utilizadores da *World Wide Web*, as atividades quer económicas quer sociais, políticas ou culturais, começaram também elas a estruturar-se através da Internet (Castells, 2007 *cit in* Gomes, 2011).

A análise das redes sociais surgiu na Sociologia e na Antropologia Social, tendo sido no final do século XX que o termo passou a ser estudado como um novo paradigma das Ciências Sociais, tendo sido aplicada e desenvolvida posteriormente no âmbito de diversas disciplinas (Neto, 2011).

As redes sociais *online* definem-se então como serviços baseados na Internet que permitem aos seus utilizadores construir o seu perfil público, oferecendo as ferramentas que tornam possível a interação entre os utilizadores, partilha de interesses, recursos e informações (Boyd & Ellison, 2007 *cit in* Gomes, 2011), sendo que quanto mais semelhantes são as suas características individuais maior é a hipótese de estabelecerem uma conexão (Kimura *et al.*, 2008 *cit in* Neto, 2011).

Guo (2008 *cit in* Gomes, 2011) defende que as redes sociais vieram redefinir e alterar a maneira como os indivíduos interagem entre si. A primeira rede social *online*, designada por Classmates.com, teve origem em 1995, sendo que após a primeira rede social *online* o número de redes sociais *online* tem vindo a aumentar cada vez mais (Dekay, 2009).

Os novos espaços de interação social contribuem para um aumento do número, da diversidade e da velocidade dos contactos, assim como para a manutenção das relações e para o estabelecimento de ligações. Contudo, esses mesmos espaços não existem em oposição dos espaços físicos de interação, mas sim como complemento, uma vez que os indivíduos que apresentam dificuldades de comunicação no espaço físico possivelmente apresentam as mesmas inseguranças nas redes (Soczka, 2001 *cit in* Gomes, 2011).

Torna-se pertinente diferenciar o conceito de *sites* de redes sociais do conceito de redes sociais, dado que existem diferenças significativas. Enquanto o primeiro conceito se refere às ferramentas *web* de natureza tecnológica, o segundo conceito consiste nas conexões e/ou ligações que se estabelecem entre grupos de indivíduos (Neves, 2013 *cit in* Martins, 2014). Sendo que muitas vezes se utiliza o conceito de redes sociais para se referir às ferramentas tecnológicas, o que está errado.

Segundo Castells (2007 *cit in* Neto, 2011), a fragmentação social resulta da falta de comunicação entre os indivíduos e são as tecnologias de comunicação e de informação, vistas como uma ferramenta, que ajudam a diminuir essa enorme lacuna de comunicação que existe entre os indivíduos, porém também pode acontecer o contrário, afastando os indivíduos que estão próximos geograficamente. O mesmo autor acrescenta que a sociedade não pode ser

estudada sem ser interpretada num contexto de integração das ferramentas tecnológicas, defendendo que a capacidade de dominar ou não a tecnologia, por parte da sociedade, define a sua evolução, sendo que a tecnologia – ou a falta dela – representa a capacidade das sociedades se transformarem tanto a si próprias como aos propósitos em que as mesmas decidem aplicar o seu potencial tecnológico (Castells, 2007 *cit in* Neto, 2011).

Em relação à implementação de *Intranets* nas empresas, as opiniões são unânimes, classificando-as como o meio mais solicitado e com maior contributo para realçar o valor da comunicação interna das empresas, tendo-se tornado uma ferramenta chave e necessária, sendo-lhe atribuído um valor estratégico pelas empresas (Castells, 2007 *cit in* Neto, 2011).

Podem identificar-se três tipos de comportamentos por parte dos utilizadores nas redes sociais: ativos, passivos e curiosos; isto é, existem aqueles que publicam conteúdos, os que apenas os comentam e ainda aqueles que apenas visualizam os conteúdos e comentários de outros. As publicações nas redes sociais atraem as visualizações dos indivíduos da rede, e esses visualizadores incentivam os publicadores, o que faz com que se promova assim um ciclo virtual (Neto, 2011).

2.2.1. As Redes Sociais Profissionais

As redes sociais *online* oferecem a oportunidade de um indivíduo se expressar numa comunidade *online* de forma aberta e livre (Parez *et al.*, 2013). Porém, esta liberdade pode ser falsa e dúbia, dado que o mundo virtual permite a criação de perfis falsos, de dados falsos e de competências ou capacidades que não são verdadeiras. Dessa forma, a utilização das redes sociais podem ser consideradas ferramentas de duplo sentido, sendo responsabilidade do indivíduo a forma como este as utiliza (Davison *et al.*, 2011).

Uma vez que existem dois tipos de redes sociais *online*: de carácter pessoal e de carácter profissional – sendo que uma rede pessoal pode também ter um uso profissional – esse cuidado toma novos contornos quando se trata de uma rede social profissional, como por exemplo, a rede social profissional LinkedIn (Chiang & Suen, 2015).

As empresas começam cada vez mais a aproveitar as ferramentas das redes sociais *online* que lhes permitem criar as suas campanhas de marketing com o objetivo de publicitar os seus produtos e/ou serviços, utilizando-as também como veículo de comunicação interna, o que permite uma interação entre a empresa e os seus colaboradores (Neto, 2011). Atualmente as redes sociais profissionais são também utilizadas para a realização dos processos de recrutamento e seleção das empresas, através de redes sociais profissionais como o LinkedIn (Fernandes, 2014).

São exemplos de redes sociais profissionais: o LinkedIn, o Viadeo, o Xing, o Ziki, o Plaxo, o Naymez, e o Bayt, existindo também algumas redes sociais que podem ter também um uso profissional como são exemplos o Facebook, o MySpace ou o Twitter, uma vez que a rede social profissional mais utilizada em termos mundiais é o LinkedIn, será nesta rede que este estudo se irá focar.

2.2.2. O LinkedIn como Rede Social Profissional

A vida da comunidade *online* tem se tornado uma parte importante das nossas vidas sociais (Burkell, Fortier, Wong & Simpson, 2014 *cit in* Chiang & Suen, 2015) e tornou-se um novo canal através do qual as organizações podem se conectar com as partes interessadas, incluindo os candidatos a um emprego (Madera, 2012 *cit in* Chiang & Suen, 2015). Com o aumento do número de empregadores que utilizam as plataformas para o processo de seleção (Bohnert & Ross, 2010 *cit in* Chiang & Suen, 2015) são cada vez mais os candidatos a emprego que se apresentam em comunidades *online* para impressionar os empregadores (Dekay, 2009).

Assim, as comunidades *online* como o LinkedIn iniciaram uma nova era de recrutamento (Guillory & Hancock, 2012 *cit in* Chiang & Suen, 2015) em que os recrutadores utilizam cada vez mais estes *sites* de redes sociais como uma base de dados de CV's (Davison *et al.*, 2011 *cit in* Chiang & Suen, 2015). Neste sentido, os candidatos são incentivados a criar uma identidade profissional, em combinação com o seu perfil pessoal e o seu conteúdo, para aumentar a probabilidade deles transmitirem uma impressão positiva (Caers & Castelyns, 2011).

A rede LinkedIn foi criada no final do ano de 2002, na casa do cofundador Reid Hoffman, tendo existido cinco fundadores: Reid Hoffman, Allen Blue, Jean-Luc Vaillant, Eric Ly e Konstantin Guericke (Caraméz, 2013). Apenas em 2003 a rede foi lançada oficialmente, tendo os seus fundadores enviado 350 convites aos seus contactos para que os mesmos aderissem, número que aumentou até aos 4500 membros em apenas um mês (Caraméz, 2013).

No ano de 2012 a empresa tinha sede em Mountain View, Califórnia, mas tinha escritórios em 24 cidades por todo o mundo e contava com 3177 colaboradores e 200 milhões de utilizadores, sendo que a principal faixa etária se encontra entre os 35 e os 54 anos, representados por uma percentagem de 43% (Caraméz, 2013). Relativamente ao caso do utilizador português a maior percentagem – 46% - engloba os indivíduos entre os 25 e os 35 anos (Caraméz, 2013).

O LinkedIn consiste então num *site* de rede social, criado com um objetivo diferente dos restantes sites, dado que pretende apenas seguir uma vertente profissional (Martins, 2014). É designado como uma comunidade *online* que consiste em partilhas de interesses e propósitos comuns dos seus membros, sendo administrada através de orientações e políticas dentro de um sistema informático (Preece, 2000 cit in Chiang & Suen, 2015).

Tem como finalidade expor o percurso profissional de cada um dos seus utilizadores, permitindo-lhes uma troca de informações, a realização de debates em grupos e a ligação *online* de indivíduos que trabalhem juntos ou que se conheçam profissionalmente (Martins, 2014). Boyd & Ellison (2007, cit in Martins, 2014) afirmam que o LinkedIn controla aquilo que o utilizador pode ou não ver, com base no pagamento ou não pagamento da sua conta, tornando-se um serviço com fins lucrativos. Segundo Carrera (2009 cit in Fernandes, 2014), o LinkedIn cresce à razão de mais de dois mil contactos por dia, sendo cada vez mais objeto de atenção por parte das empresas de recrutamento, visto que através do mesmo é mais rápido e mais fácil encontrar a pessoa certa.

Para Neto (2011) o LinkedIn é uma das grandes redes sociais direcionada para a vertente profissional, sendo uma ferramenta muito valorizada pelos técnicos de recursos humanos e também para os seus utilizadores em geral, pois ajuda-os a manter a sua informação profissional atualizada.

A rede LinkedIn deve ser atualizada com todas as informações possíveis, demonstrando qual a dimensão exata da experiência do candidato. Porém, devem ser tidos em conta alguns cuidados, como é exemplo a incoerência, divergências ou inconsistências entre o que se coloca no perfil do LinkedIn e o que se coloca no currículo enviado para as empresas. Perfis ou informações falsas são fáceis de detetar, basta averiguar procurando o *link* de um perfil de um indivíduo que possa confirmar o que está presente naquele perfil e se é ou não enganoso, por exemplo através do envio de currículos *online* ou cartas de recomendação (Guillory & Hancock, 2012) elogiando o seu desempenho ou as suas competências (Chiang & Suen, 2015). Existe também um lugar onde os membros da rede social podem também receber um contributo no espaço fornecido pelos *sites* de redes sociais (Raban, 2009 cit in Chiang & Suen, 2015), que normalmente é chamado de "*post*" ou "*comment*".

Dada essa facilidade, a mentira ocorre com menos frequência no LinkedIn, tendo em conta que as preocupações de se ser apanhado a mentir é maior quando o seu currículo é exposto publicamente e disponível para qualquer pessoa visualizar, como por exemplo colegas de trabalho ou superiores, ao contrário dos currículos tradicionais que permitem algumas fraudes dado a entidade empregadora não ter muitas vezes como verificar os dados, nem ter

ninguém que possa reconhecer uma fraude por não saber quais as habilitações e experiências verdadeiras do indivíduo (Guillory & Hancock, 2012).

Assim, um perfil no LinkedIn deve ser profissional e verdadeiro e o seu conteúdo deve ser valioso para os empregadores, devendo conter tudo o que seria incluído num currículo tradicional e recomendações, que equivalem a cartas de recomendação, de colegas de trabalho, colegas de universidade ou de outros contactos existentes na rede (Parez *et al.*, 2013). Devem também ser incluídos alguns pormenores que distingam o utilizador dos outros, por exemplo, Steve Raz (*cit in Parez et al.*, 2013) recomenda que o utilizador tenha uma fotografia profissional no seu perfil, e William Arruda (*cit in Parez et al.*, 2013) concorda com o uso da fotografia profissional justificando que a mesma torna o perfil do utilizador mais credível.

Através da rede LinkedIn é possível apresentar o seu “bilhete de identidade” profissional onde coloca todas as atividades profissionais desenvolvidas, as competências e os talentos. Assim, a criação do perfil deve ser a primeira ação a realizar após fazer o registo, e é a ação mais importante dado que a primeira impressão que uma pessoa tem de si é fundamental para ser ou não procurado por outros indivíduos. O perfil deve ser então completo e verdadeiro, não podendo ser esquecido o facto de o perfil ser visto por milhões de pessoas através de pesquisas internas ou de motor de busca (Caramenz, 2013).

Porque o perfil de um candidato a emprego numa comunidade *online* contém uma ampla gama de informações (Rosenberg & Egbert, 2011 *cit in Chiang & Suen*, 2015). É fundamental para o processo de contratação que os recrutadores percebam em que informações se devem basear para tomar as suas decisões (Caers & Castelyns, 2011).

Existem no entanto vários erros que os utilizadores cometem sem se aperceberem que isso os pode prejudicar num processo de e-recrutamento. Leibman (*cit in Parez et al.*, 2013) identifica alguns desses erros dos utilizadores da rede: o perfil não estar completo, o currículo conter erros ortográficos, a fotografia não ser profissional ou nem sequer existir fotografia, não conter informações de contacto ou conter informações de contacto erradas, não fazer conexões nem estar envolvido em grupos e não utilizar as opções disponíveis na rede.

Para que um perfil fique completo existem várias informações que devem estar corretas. Em primeiro lugar, o título profissional do perfil é um dos elementos mais importantes que se deverá ter em conta na criação do mesmo, dado que apresenta um pouco do que somos, do que fazemos ou do que ambicionamos fazer no futuro. Assim, é o título profissional que leva a que as pessoas visitem ou não um perfil. O mesmo deve conter o título profissional atual da empresa, a área de negócio, o foco de interesse profissional, e por fim, algo acerca da experiência profissional (Caramenz, 2013).

Também muito importante num perfil é a atualização de estado, onde é possível incluir uma pequena mensagem para atualizar a rede de contactos direta sobre as atividades profissionais do indivíduo. Essa apresentação dinâmica de projetos, eventos, etc., vai entusiasmar outras pessoas que visionam o perfil, podendo até conseguir ajudas, aconselhamentos ou recomendações. Para que o perfil chame a atenção deve atualizar-se o estado pelo menos uma vez por dia com artigos recentes, notícias da área de negócio, opiniões, vídeos, anúncios, etc., não devendo exagerar nas atualizações de estado para que o efeito não seja o inverso (Caramenz, 2013).

Outro elemento fundamental para dar viabilidade ao perfil é a fotografia, sendo que a fotografia profissional é a melhor opção dado que permite uma identificação mais visual. A falta de fotografia ou uma fotografia pouco profissional pode levar a uma desconfiança por parte de outros utilizadores, devendo sempre optar-se por uma fotografia profissional e alterar a fotografia regularmente (Caramenz, 2013).

Uma particularidade importante do perfil da rede LinkedIn é que está pré-definido para apresentar o perfil completo à comunidade em geral, mesmo por não utilizadores da rede, porém é possível fazer algumas restrições parciais ou até totais, conseguindo ter um perfil completamente privado, sem ser visualizado nos motores de busca (Caramenz, 2013).

No campo das habilitações é possível listar as áreas de especialização, o que permite a pesquisa específica quando se procura alguém com determinado conhecimento. Na experiência profissional, a mesma aparece por ordem cronológica e associada às recomendações que o utilizador recebe, devendo sempre incluir-se o registo de cada atividade da empresa bem como as responsabilidades atribuídas (Caramenz, 2013).

Quanto à formação académica deve conter todas as instituições de ensino frequentadas, para que possa existir um contacto entre alunos e professores. Deve também ser feita uma separação entre formações académicas e formações profissionais, existindo uma secção própria de certificados (Caramenz, 2013).

Outras secções existentes são: patentes, publicações, idiomas, voluntariado, reconhecimentos e prémios, projetos, notas de provas e, por fim, competências e especialidades. Todas as secções são importantes para que o perfil esteja o mais completo possível e assim ser visualizado por mais pessoas, sendo que um perfil que contenha algumas destas secções tem uma maior probabilidade de ser contactado do que um perfil incompleto (Caramenz, 2013).

Se no recrutamento tradicional os profissionais de Recursos Humanos sempre realizaram verificações profundas durante o processo da entrevista, existindo sempre uma proteção legal, como por exemplo o currículo, no LinkedIn isso ainda é um problema. Uma das

principais preocupações dos empregadores que usam o e-recrutamento é a potencial alegação de discriminação e a preocupação ética de invasão de propriedade, por isso, todos os utilizadores que optam por criar um perfil no LinkedIn devem ter consciência de que a informação que lá colocam pode, e vai ser visualizada por profissionais de Recursos Humanos, recrutadores e quaisquer utilizadores da rede (Parez *et al.*, 2013). O LinkedIn afirma que não é responsável pelo seu conteúdo no seu sistema e justifica-se com os termos de utilização e com a política de privacidade que os utilizadores aceitam quando se registam na rede (Parez *et al.*, 2013).

Apesar da rede LinkedIn ser gratuita para qualquer utilizador, é possível atualizar a conta para uma versão avançada onde se pode usufruir de funcionalidades adicionais. O LinkedIn tem criado opções diversificadas para empresas de recrutamento bem como para utilizadores com outras necessidades específicas, como por exemplo nas áreas de vendas ou utilizadores que procuram emprego (Caraméz, 2013).

São várias as vantagens em optar por uma conta avançada, como são exemplos: enviar mensagens diretamente – *InMails* – mesmo para os utilizadores que não pertencem à nossa rede de contactos; aceder ao Organizador de Perfis, o que permite monitorizar perfis importantes em determinada área de trabalho e organizar pastas e perfis, acrescentando detalhes aos contactos; possibilidade de visualizar um maior número de perfis quando se realiza pesquisas avançadas, ao contrário das contas gratuitas que apenas permitem visualizar 100 resultados por pesquisa; e por fim, aceder a um maior número de detalhes acerca de quem visualizou o seu perfil (Caraméz, 2013).

Existem variadas opções de contas avançadas, como por exemplo as contas *business*, *business plus* e *executive* – que permitem enviar mensagens a profissionais com um determinado perfil, mesmo que não faça parte da nossa rede de contactos, permite também realizar um número significativo de pesquisas bem como criar alertas para determinadas pesquisas – as contas *talent basic*, *talent finder*, *talent pro* - que são utilizadas maioritariamente por recrutadores e empresas de recrutamento - e as contas *job seeker basic*, *job seeker*, *job seeker plus* – que são utilizadas por indivíduos que procuram ativamente emprego (Caraméz, 2013).

Caso não se aplique a necessidade de uma conta avançada, pode optar pela conta gratuita que permite receber pedidos limitados para introduções, enviar 5 pedidos de cada vez para introduções, receber *InMails* limitados, 100 resultados por pesquisa na pesquisa de rede, e apenas 3 alertas semanais, no máximo, de pesquisas gravadas (Caraméz, 2013).

Em síntese o LinkedIn - a maior rede social profissional da internet (Adams, 2013 *cit in* Chiang & Suen, 2015) e a mais utilizada por recrutadores e candidatos a emprego - permite

conectar profissionais, indicar competências, partilhar conhecimento e experiências, assim como o planeamento da carreira (Trusov, Bucklin & Pawels, 2009 *cit in* Caers & Castlyns, 2011). Enquanto rede social profissional é vista como uma importante ferramenta de recrutamento e seleção, possuindo vantagens em comparação às ferramentas mais tradicionais, devido à sua fácil acessibilidade, possibilidade de redução dos custos (Jacobs, 2009 *cit in* Sinha & Thaly, 2013), bem como pela perceção da informação verdadeira e fiável (Kluemper & Rosen, 2009 *cit in* Sinha & Thaly, 2013). É através do LinkedIn que os recrutadores conseguem gerir o processo competitivo e o tempo despendido a encontrar o indivíduo ideal para o cargo e para a organização (Florea & Badea, 2013).

2.3. O E-Recrutamento através das Redes Sociais *Online*

O fenómeno da Internet e do uso das novas tecnologias tem-se massificado na última década, o que leva ao uso desta rede global por parte das organizações com a finalidade de produzir valor acrescentado perante os seus utilizadores (Castells, 2007 *cit in* Fernandes, 2014). Com a emergência da Internet como ferramenta de recrutamento, dá-se então uma revolução no processo de recrutamento em relação às práticas tradicionais, passando a existir um processo mais sofisticado e interativo (Dhamija, 2012 *cit in* Fernandes, 2014). A Internet permite que o mercado de trabalho seja aberto, difícil de controlar e simultaneamente sem limites geográficos (Capelli, 2001 *cit in* Fernandes, 2014).

Com o desenvolvimento da Internet existem várias alterações no quotidiano quer das organizações quer dos indivíduos, o que levou naturalmente a que existam diferenças no processo de recrutamento, verificando-se um crescimento enorme de *sites* de recrutamento *online* (Martins, 2001 *cit in* Fernandes, 2014) o que significa que as empresas estão a apostar cada vez mais nesta forma de recrutamento que aumenta os seus horizontes bem como facilita a pesquisa dos candidatos a emprego (Araújo & Ramos, 2002 *cit in* Gomes, 2011).

As redes sociais desempenham um papel fulcral na procura e divulgação de oportunidades de trabalho, sendo que no contexto atual, os indivíduos estão cada vez mais inseridos em redes sociais, quer dentro, quer fora das organizações (Bastos & Santos, 2007 *cit in* Gomes, 2011).

A informação transmitida através das redes sociais *online* permite uma redução de custos para as empresas, devido à rede de contactos que se forma e que possibilita uma maior e mais rápida interação das empresas com os candidatos a emprego (Faroldi, 2007 *cit in* Gomes, 2011).

Desta forma, as organizações, para que se mantenham competitivas, devem passar por processos de mudanças que incidem na crescente utilização da Internet, começando pela criação da sua própria página no Facebook, perfil no LinkedIn ou uma conta no Twitter, com o objetivo de alcançar tantas pessoas quanto possível bem como para fazer a sua empresa mais reconhecível, uma vez que o reconhecimento é o elemento chave para o sucesso da estratégia de negócios, com a finalidade de gerar lucros (Melanthiou *et al.*, 2015) e os indivíduos tendem a aplicar primeiro às empresas que reconhecem (Greengard, 2012; Williams and Klau, 1997 *cit in Melanthiou et al.*, 2015).

Para manter os desenvolvimentos, com a intensa concorrência existente, as organizações de todo o mundo tendem a utilizar as variadas oportunidades que a Internet tem para oferecer através das suas operações. Isto verifica-se principalmente na gestão de recursos humanos, onde se exploram práticas contemporâneas relativamente aos processos de recrutamento e seleção (Melanthiou *et al.*, 2015).

As empresas têm como objetivo desenvolver alguns processos que respondam às necessidades do mercado atual (Martins, 2001 *cit in Fernandes*, 2014). Por isso, atualmente, as empresas consultoras de recursos humanos, com a consciência da importância crescente das redes sociais *online*, dedicam cada vez mais do seu tempo a estabelecer contactos pessoais em comparação ao tempo que gastam em publicitar anúncios em jornais (Faroldi, 2007 *cit in Gomes*, 2011).

São várias as razões que levam a que esta tendência recente do e-recrutamento seja uma opção para as empresas (Allden & Harris, 2013 *cit in Melanthiou et al.*, 2015). Em primeiro lugar, pelo fácil acesso a um enorme leque de potenciais candidatos com diversas competências e habilidades (Doherty, 2010; Galanaki, 2002; Workforce, 2000 *cit in Melanthiou et al.*, 2015). E, em segundo lugar, pela preparação adequada e pelos procedimentos corretos, os *sites* de redes sociais possibilitam às empresas executarem as suas estratégias de recrutamento num menor custo (Doherty, 2010 *cit in Melanthiou et al.*, 2015) proporcionando assim que dediquem menos tempo no processamento da informação (Doherty, 2010; JobVite, 2012a; Workforce, 2000 *cit in Melanthiou et al.*, 2015), tornando o processo de recrutamento mais eficiente.

As principais diferenças entre as formas de recrutamento tradicional e o recrutamento através das redes sociais são que este permite ter mais informação disponível, usa mais canais de comunicação, são interativos e chegam a mais candidatos (Allen *et al.*, 2008 *cit in Fernandes*, 2014). Os mesmos autores concluem que a principal vantagem é o facto de permitir aos candidatos um maior controlo da informação que procuram bem como um maior alcance.

Outra vantagem do e-recrutamento através das redes sociais é o facto da qualidade dos potenciais candidatos ser melhorada, isto porque os mesmos têm capacidades informáticas bem como o costume do uso das novas tecnologias (Galanaki, 2002).

Perkins (2011 *cit in* Fernandes, 2014) refere algumas das razões para as empresas procurarem os métodos de recrutamento mais criativos: os candidatos têm maior interesse em candidatar-se, apreendem melhor as vagas anunciadas bem como a forma como se devem candidatar e os requisitos e prazos do processo, os candidatos interessados recebem respostas mais rápidas às suas questões e candidaturas, e por fim, os recrutadores conseguem contratar o candidato ideal para a função.

Segundo Gomes (2011) as vantagens do e-recrutamento através das redes sociais *online* na perspetiva dos recrutadores são: fornece mais informações do que um currículo, permite a atualização das informações, possibilita a informação acerca da experiência profissional do candidato, bem como a divulgação de testemunhos realizados pelos candidatos.

Em contrapartida, existem vários riscos neste tipo de recrutamento, como são exemplos: o risco de discriminação, o risco de identificação incorreta, o risco de má reputação da organização e o risco de distorção da mensagem (Gomes, 2011). Outra desvantagem do e-recrutamento através das redes sociais *online* é que, apesar de todos os resultados positivos gerados pelo mesmo, ainda existem muitas empresas hesitantes em se envolver e de adaptar a essa nova prática, argumentando a sua relutância pela falta de perícia, os custos envolvidos, a falta de familiaridade e a falta de vontade de afastar as abordagens tradicionais do recrutamento (Melanthiou *et al.*, 2015).

A tendência das empresas procurarem os candidatos ideais às vagas existentes através das redes sociais deve-se ao contacto direto entre as empresas e os potenciais candidatos (Hargraves, 2008 *cit in* Fernandes, 2014). Estima-se que uma em cada dez empresas de recrutamento já utiliza as redes sociais nos seus processos de recrutamento e seleção (Hargraves, 2008 *cit in* Fernandes, 2014). O facto de os indivíduos conseguirem partilhar as informações das redes sociais com as suas conexões faz com que uma vaga de emprego seja visualizada por um enorme leque de indivíduos (Jorge *et al.*, 2008 *cit in* Fernandes, 2014) e apesar do e-recrutamento não ser realizado através do contacto visual, ou seja, não é realizado frente-a-frente com o potencial candidato, Mendes (2009 *cit in* Fernandes, 2014), afirma que este possui exatamente o mesmo nível de eficácia que o recrutamento tradicional.

Outra potencialidade das redes sociais é o desenvolvimento de carreiras, que tem crescido dada as possibilidades de contacto com antigos colegas que trabalham em diversas organizações, o que permite estabelecer contactos profissionais (Hermes, 2008 *cit in*

Fernandes, 2014). Weinstein (2009 cit in Fernandes, 2014) considera o e-recrutamento através das redes sociais *online* uma nova estratégia para encontrar os candidatos indicados para a função bem como novos empreendedores, pois através da sua velocidade, da sua acessibilidade e da sua interação existe a possibilidade de conversar nos diversos grupos de indivíduos. Para uma maior eficácia das redes sociais, o indivíduo à procura de emprego deve ser proativo, partilhando no seu perfil todas as informações, mantendo-o sempre atualizado (Career Center, 2009 cit in Fernandes, 2014).

Oliveira (2011, cit in Fernandes, 2014) salienta ainda que para as organizações, as redes sociais *online* não são apenas um canal para a captação de currículos ou para a divulgação de vagas, mas são também meios de fortalecer a sua marca assim como para criar um vínculo entre a organização e os seus colaboradores e entre a organização e os seus clientes. É uma ferramenta que possui vantagens tanto para os empregadores como para os empregados, como por exemplo na rapidez na troca de informações, sendo que a divulgação dessas informações é instantânea e, por norma, gratuita.

É importante relembrar que o currículo e as outras etapas no processo de contratação de indivíduos não deixarão de existir, na medida em que as redes sociais *online* são um complemento (Computerworld, 2011 cit in Fernandes, 2014).

A rede social profissional LinkedIn permite conjugar os conhecimentos, as competências, a formação e a experiência profissional de cada indivíduo, de forma a chamar a atenção dos recrutadores e posteriormente conseguir a vaga pretendida, isto é, possibilita o desenvolvimento de um perfil criativo e inovador que foque a atenção de quem o visualiza (Davison *et al.*, 2011).

O LinkedIn funciona assim como um “caça-talentos” onde é possível contactar e ser contactado por empresas e por recrutadores, responder a ofertas de emprego publicadas diariamente, assim como divulgar o seu trabalho, por exemplo, através de artigos ou publicações, o que leva a salientar a sua experiência, o trabalho desenvolvido na sua área e até mesmo as suas características pessoais e profissionais (Dekay, 2009).

As empresas consideram esta rede social profissional uma oportunidade de obterem de forma quase instantânea um vasto leque de potenciais candidatos para as suas vagas disponíveis, bem como para o preenchimento de lacunas, isto é, no dia em que publicitam a vaga, surgem no *e-mail* da empresa inúmeros perfis qualificados, seguindo a partir daí para o processo de seleção dos indivíduos (Davison *et al.*, 2011).

É fulcral para os indivíduos terem alguns cuidados com a informação que publicam nos seus perfis *online*, pois *posts* pessoais podem ser vistos como uma condição de inclusão ou de

exclusão do candidato na empresa, dado ser um fator decisivo nos processos de recrutamento e seleção por parte das entidades empregadoras (Dekay, 2009).

Apesar de na teoria se afirmar que os empregadores devem ter apenas em conta a informação relacionada com o futuro desempenho profissional do possível candidato - a sua experiência e a sua formação, os estudos efetuados relevam que os empregadores são frequentemente influenciados por variáveis sociodemográficas como a idade, o género, a orientação sexual, a obesidade, etc. (Caers & Castlyns, 2011). São ainda encontrados alguns enviesamentos nas recomendações de contratação por parte dos recrutadores, (Dubois & Pansu, 2004 *cit in* Caers & Castlyns, 2011), tornando-se pertinente identificar os possíveis fatores de aceitação/rejeição nos processos de recrutamento e seleção através do LinkedIn, bem como os fatores mais relevantes e as formas de contacto preferenciais para os recrutadores.

2.4. O *Headhunting* e a Procura de Talentos pelas Empresas

2.4.1. O Conceito de *Headhunting*

O *Headhunting* ou o *Executive Search* são expressões utilizadas para designar a atividade de procura, seleção e indicação de executivos, sendo realizadas por profissionais especialistas e com o objetivo de assistir as empresas que procuram este tipo de serviços (Cunha *et al.*, 2010). Tal como o nome indica, *Executive Search* significa pesquisa por executivos de topo, e em Portugal esta atividade é definida como pesquisa direta (Cunha *et al.*, 2010).

Os economistas argumentam que estas empresas de pesquisa de executivos apresentam vantagens nomeadamente no que respeita à eficiência na contratação, estando mais aptos a estabelecer ligações entre candidato e organização (Biglaiser & Friedman, 1994; Bull, Ornati & Tedeschi, 1987; Kahn & Low, 1990 *cit in* Hamori, 2010). Por sua vez, os sociólogos defendem que as empresas de pesquisa de executivos são contratadas para mediar o processo entre as duas partes com diferentes interesses, bem como para avaliar as intenções de ambos, protegê-los um do outro, garantir a confidencialidade em todo o processo e resolver questões como a frustração ou a raiva de ambas as partes em todo o processo de pesquisa (Khurana, 2002 *cit in* Hamori, 2010).

É um processo cada vez mais utilizado e envolve uma triangulação de cooperação, em que os clientes – as empresas, organizações e/ou instituições - ao carecerem de um executivo, dirigem-se a um profissional de *headhunting* - técnico especializado com determinadas

competências profissionais de pesquisa e seleção de executivos - para que o mesmo lhe encontre o profissional qualificado - todos os executivos que se enquadrem no perfil definido pela empresa cliente - para o cargo a preencher (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012; Cunha *et al.*, 2010). Apenas se utiliza um consultor de pesquisa de executivos, ou *headhunter*, no preenchimento dos postos mais importantes das empresas, em que existe um número limitado de indivíduos adequados e por isso são difíceis de encontrar (Armstrong, 2009; Hamori, 2010). A rentabilidade destes profissionais supera os custos, estabelecendo uma relação de custo-benefício bastante favorável (Armstrong, 2009)

O *headhunting* é então um acordo entre o consultor e a empresa cliente, no qual se pretende que o *headhunter* procure os melhores candidatos para uma vaga que se encontra disponível na empresa cliente (Finlay e Coverdill, 2000 *cit in* Ribeiro, 2012). As principais vantagens deste tipo de serviços são por exemplo a imparcialidade do especialista, bem como a sua descrição, a sua rede de contactos, que lhe permite aceder a uma enorme gama de possíveis candidatos, e posteriormente chegar até ao indivíduo ideal para o cargo. Por fim, é positivo para a empresa cliente, principalmente por esta não ter nem os recursos nem o tempo necessários para realizar uma pesquisa cuidada e demorada de executivos (Cunha *et al.*, 2010).

Este tipo de pesquisa é necessária dado que os executivos que se pretende recrutar são profissionais bem qualificados, bem pagos e com posições profissionais e sociais bastante sólidas (Cunha *et al.*, 2010). Dada a sua condição, os executivos não respondem a anúncios convencionais em jornais ou em revistas, o que leva à necessidade de recorrer a serviços das empresas especializadas em recrutamento, ou através de um *headhunter*, para que o mesmo convença o executivo a aceitar um novo projeto na sua carreira profissional (Cunha *et al.*, 2010).

A confidencialidade é então essencial em todo o processo de recrutamento e seleção porque, em primeiro lugar, a empresa pode estar a contratar alguém para substituir um indivíduo que ainda esteja em funções, o que pode resultar em consequências para as partes envolvidas e, em segundo lugar, porque os executivos procurados podem querer manter em sigilo o seu desejo de trocar de emprego e deixar a sua atual empresa (Cunha *et al.*, 2010).

O processo inicia-se quando a empresa cliente contacta o *headhunter*, conhecendo todos os procedimentos que envolvem este tipo de serviço e as suas competências para desenvolver a pesquisa e as competências que o especialista possui para efetuar a pesquisa (Cunha *et al.*, 2010). Após esse contacto o especialista tenta perceber as características da empresa cliente, bem como as razões que a levaram a recorrer a este tipo de pesquisa. Recolhendo todas as informações acerca do cargo, para identificar o perfil do candidato ideal,

para além de procurar junto da empresa as informações a nível da remuneração (Cunha *et al.*, 2010). Posteriormente, o consultor recorre às suas bases de dados bem como a fontes fiáveis de que dispõe, informando a empresa caso encontre algum candidato que se identifique com o pretendido (Cunha *et al.*, 2010).

Os consultores começam por entrar em contacto com os seus próprios contactos na indústria ou na profissão em causa, dado que os mesmos têm um amplo suporte de contactos e bases de dados próprias. Estes profissionais têm mais facilmente acesso à identificação das pessoas que são mais adequadas. Quantos mais contactos o profissional possui melhor é o consultor executivo (Armstrong, 2009).

Em seguida, o *headhunter* contacta, conversa e observa os candidatos com objetivo de compreender os que os motiva em termos profissionais e se está satisfeito com a sua situação atual, para assim concluir se existem probabilidade de negociar (Cunha *et al.*, 2010). O consultor entrega então à empresa cliente uma pequena lista de possíveis candidatos que após a sua análise parecem ser os ideais para responder às necessidades da empresa (Armstrong, 2009; Cunha *et al.*, 2010), realizando um *dossier* completo para cada um dos candidatos, com as suas qualificações académicas, as características da sua personalidade, a sua carreira profissional, a sua reputação no setor, entre outras variáveis pertinentes para o exercício do cargo a preencher (Cunha *et al.*, 2010).

Na reunião entre o consultor e os responsáveis da empresa cliente são analisados pormenorizadamente todos os possíveis candidatos, e após a escolha final do candidato ideal inicia-se um processo de negociação, que pode ser mais ou menos demorado, e em que o *headhunter* pode participar mais ou menos, dependendo do que a empresa cliente decidir, e o processo de *headhunting* conclui-se com a entrada no executivo na empresa, podendo o *headhunter* acompanhar a sua adaptação à cultura da sua nova empresa (Cunha *et al.*, 2010).

Quanto à remuneração do profissional *headhunter*, segundo alguns especialistas, o consultor cobra um terço da remuneração anual bruta do candidato encontrado pelo mesmo, sendo que um dos princípios éticos da profissão é de que não deve «caçar» nenhum colaborador da empresa cliente, pelo menos durante um ou dois anos, após a contratação de um executivo, devido ao acesso à informação privilegiada acerca da empresa cliente (Cunha *et al.*, 2010).

2.4.2. O *Headhunting* e os Processos de Recrutamento e Seleção

A atividade designada por *headhunting* está enquadrada nas técnicas de recrutamento e seleção, porém é uma prática que incide somente num tipo de candidatos, de uma forma discreta e personalizada, sendo estas as principais características que diferenciam esta atividade das outras metodologias aplicadas na Gestão de Recursos Humanos. Os *headhunters* abordam possíveis candidatos que não estão à procura de emprego, isto porque são indivíduos muito qualificados e com uma carreira estável na organização em que trabalham (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Alguns autores apontam para o crescimento desta atividade, justificando esse mesmo incremento com a maior requisição das empresas devido à sua falta de tempo para este tipo de processo de recrutamento e pela imparcialidade que o *headhunter* consegue manter em todo o processo de recrutamento (Clark, 1992; Lim & Chan, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Porém, Wells (2003 *cit in* Ribeiro, 2012) tem outra opinião, afirmando que se tem verificado um abrandamento da atividade de *headhunting* e, segundo o mesmo, esse abrandamento deve-se à capacidade demonstrada pelas empresas em conseguir, através dos recursos das mesmas, realizar a seleção e a contratação de executivos para preencher as vagas disponíveis, o que reduz custos e tempo na execução do processo, bem como a recessão económica que leva a que as empresas tenham de reduzir o número de contratações. Wells (2003 *cit in* Ribeiro, 2012) ressalva que apesar da sua posição, as empresas de *headhunting* estão suficientemente preparadas, quer a nível estratégico quer a nível financeiro, para lidar com uma fase de crescimento da atividade aproximada do zero.

Essa resistência à atividade de *headhunting* pode ser ultrapassada pelas empresas, através de argumentos que garantam à empresa cliente que o risco de existir uma falha no recrutamento e seleção da pessoa com o perfil desejado, através do *headhunting*, será menor do que se o processo for realizado pela Direção de Recursos Humanos da empresa, bem como se optar por um consultor de *headhunting* é uma forma de garantir vantagem competitiva no mercado (Shulman & Chiang, 2007 *cit in* Ribeiro, 2012).

Clark (1992 *cit in* Ribeiro, 2012) menciona como principais técnicas de recrutamento e seleção utilizadas na atividade de *headhunting*, as entrevistas e as referências de mercado, ressaltando que as entrevistas são um método utilizado de forma generalizada pelas empresas de *Executive Search*, enquanto as referências, apesar de frequentes, têm uma fiabilidade reduzida, principalmente quando relacionadas com a baixa taxa de resposta que se consegue, o que resulta numa baixa percentagem de possíveis candidatos com referências válidas e suficientemente significativas para o *headhunter*.

Segundo o mesmo autor, as referências devem ser usadas como fator de diferenciação pela negativa, ou seja, os candidatos que não devem ser considerados como elegíveis devido a aspetos negativos são os candidatos que se devem identificar através desta técnica (Clark, 1992 *cit in* Ribeiro, 2012).

Outras técnicas complementares utilizadas são os testes psicotécnicos, a grafologia ou os dados biográficos, porém as duas técnicas acima referidas são as mais utilizadas (Ribeiro, 2012).

2.4.3. As Principais Características dos *Headhunters*

Como em qualquer área de consultoria o fator para se optar pela empresa prestadora de serviços deve ser sempre um conjunto de critérios técnicos que diferenciam as várias empresas, por exemplo, o grau de conhecimento do setor de atividade da empresa, a confiança transmitida, o desempenho em processos realizados anteriormente, bem como o seu nível de competência e ética na *performance* da sua atividade (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Pinho (2001 *cit in* Ribeiro, 2012) argumenta que um *headhunter* deve assumir uma atitude pessoal e profissional de *low profile*, principalmente nos assuntos confidenciais, garantindo a confidencialidade das informações. O profissional de *headhunting* deve possuir características como a perspicácia e a descrição, deve saber ouvir e saber respeitar os silêncios, intervindo apenas quando pertinente, para assim reunir o máximo de informações sem perder a sua postura discreta como profissional (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

O mesmo autor considera que, no processo de seleção dos candidatos, é importante saber respeitar cada momento, principalmente o momento da reflexão – momento crucial para o consultor perceber o que a empresa cliente pretende, para posteriormente explorar os dados que possui, realizar os primeiros contactos e elaborar a primeira lista de candidatos a entrevistar (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Na atividade de *Executive Search* a pressa é inimiga da perfeição, ou seja, não conduz a um processo de recrutamento e seleção perfeito, o que pode vir a trazer consequências graves para os três intervenientes do processo – o profissional (*headhunter*), a empresa cliente e o potencial candidato (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Outro fator importante nesta atividade é a comunicação que deverá ser sempre clara, objetiva, oportuna, frequente e de qualidade (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012). A comunicação nem sempre assume essas características, a base desta problemática esta relacionada com alguma indefinição do cliente relativamente aos seus objetivos, à existência de mais do que

um interlocutor da empresa cliente o que dificulta a articulação da comunicação, ou o contexto da função que se pretende preencher poder sofrer alguma alteração (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Para que nada falhe, é fundamental garantir a existência de uma base de dados com informações sempre atualizadas acerca dos clientes, dos candidatos, das fontes de informação e das empresas de referência, para que assim a pesquisa dos candidatos seja mais eficaz (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

2.4.4. A Procura e a Gestão de Talentos pelas Empresas

O conceito de gestão de talentos surge como um processo que assegura que as organizações tenham as pessoas talentosas, o desenvolvimento do conceito remonta à década de 90, e só agora é reconhecido como uma importante atividade de mobilização de recursos, apesar dos seus elementos serem todos familiares (Armstrong, 2009).

As pessoas talentosas possuem dons especiais, habilidades e aptidões que lhes permitem realizar as suas funções de forma eficaz. Definido pela CIPD (2007 *cit in* Armstrong, 2009), o talento é composto por aqueles indivíduos que podem fazer a diferença para o desempenho organizacional, quer através da sua contribuição imediata quer a longo prazo, demonstrando os mais altos níveis de potencial. A gestão de talentos é o processo que consiste em identificar, desenvolver, recrutar, reter e implantar essas pessoas talentosas (Armstrong, 2009).

O termo gestão de talentos deve ser considerado como um pacote mais abrangente e integrado das atividades, cujo objetivo é garantir o fluxo de talento numa organização, tendo em conta que o talento é um importante recurso empresarial (Armstrong, 2009).

No contexto empresarial, o talento tornou-se cada vez mais um sinónimo de força de trabalho de várias organizações (Beechler & Woodward, 2009 *cit in* Martins, 2014). Este conceito pressupõe a existência de um desempenho de excelência caracterizado por inovação e aprofundamento de detalhes que só alguém com uma grande paixão conseguirá alcançar (Palma & Lopes, 2012 *cit in* Martins, 2014).

Normalmente, os profissionais com um maior nível de potencial são encontrados em posições chave dentro de cada nível de uma organização, tendo as características necessárias para o reconhecimento de um talento como a ambição, a habilidade, a agilidade e a realização das tarefas profissionais (Ulrich & Smallwood, 2011 *cit in* Martins, 2014). Torna-se necessário que a organização invista numa gestão ativa e cuidada dos seus talentos de forma a permitir o desenvolvimento de todo o seu potencial, mantendo-os satisfeitos com o seu posto de

trabalho (Cappeli, 2008 *cit in* Martins, 2014). Para os recrutadores, a gestão de talentos é um processo de procura e retenção do melhor candidato (Lewis & Heckman, 2006 *cit in* Martins, 2014).

A gestão de talentos começa com a estratégia de negócios e o que isso significa em termos das pessoas talentosas exigidas pela organização, sendo que o objetivo é desenvolver e manter uma vasta gama de pessoas talentosas (Armstrong, 2009).

De acordo com Ulrich & Smallwood (2011 *cit in* Martins, 2014), cada colaborador deve ser considerado um talento. A presença do talento manifesta-se principalmente na presença de três dimensões: a competência, o compromisso e a contribuição. A competência refere-se ao conhecimento, às capacidades e aos valores exigidos durante o trabalho diariamente, assim, os colaboradores devem ser capazes de realizar as suas tarefas contribuindo para o desenvolvimento positivo da organização. O compromisso, por sua vez, refere-se aos colaboradores que investem o seu tempo e fazem tudo aquilo que lhes é pedido. Por fim, a contribuição ocorre quando os empregadores percebem que as necessidades pessoais dos colaboradores estão a ser atendidas através das suas ações e da participação na organização (Ulrich & Smallwood, 2011 *cit in* Martins, 2014).

A estratégia de gestão de talentos consiste então em adquirir e cultivar talentos onde quer que seja e onde quer que seja necessário, usando uma série de políticas e práticas interdependentes, ou seja, a gestão de talentos é a noção de agregação em ação (Armstrong, 2009).

2.4.5. As Etapas do Processo do *Executive Search/Headhunting*

Dado que o *headhunting* é um processo composto por várias fases, o consultor deve ter a capacidade de gerir todo o processo durante um longo período de tempo, que tem início nos primeiros contactos com o cliente, e termina com a integração do candidato na empresa (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012). Todo o processo é confidencial, devendo existir qualidade e sentido de oportunidade na comunicação entre as três partes envolvidas – o consultor, a empresa cliente e o candidato (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012). Para que essa comunicação seja mais simples, clara e coerente, deve existir apenas um interlocutor na empresa, que deve ser escolhido de acordo com um elevado nível de responsabilidade, dado que o mesmo será o elo de ligação entre o *headhunter* e a empresa cliente, não devendo existir quaisquer fugas de informação (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

A primeira etapa do processo de *Executive Search* ou de *Headhunting* é designada por *briefing* inicial. Nesta primeira fase, após o contacto realizado pelo cliente, o consultor reúne-

se com o gestor da empresa cliente e definem de forma rigorosa e precisa quais são os dados fulcrais para se iniciar o processo de seleção (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012). A reunião deve acontecer na empresa cliente, para que assim o consultor tenha possibilidades de avaliar o ambiente, as instalações e as condições de trabalho, com a finalidade de, posteriormente, transmitir as suas impressões ao candidato (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012; Cunha *et al.*, 2010). Existem outras variáveis importantes que o consultor deve apreender para transmitir ao candidato, como são exemplo o contexto da empresa, isto é, a estrutura, o volume de negócios, o número de colaboradores, etc.; o quadro funcional, ou seja, o título da posição bem como a sua posição no organograma da empresa, o grau de autonomia e as perspectivas de carreira, etc.; e por fim, o perfil pessoal e profissional desejado para o cargo (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012; Cunha *et al.*, 2010).

Presume-se que na maioria dos candidatos recrutados através do *headhunting*, a remuneração não seja a variável decisiva para a aceitação do cargo, dado existirem outros elementos como são exemplo a importância da função, o prestígio da empresa ou o mercado que ocupa. Porém, deve ser sempre recolhida toda a informação acerca da remuneração, ou seja, se será fixa ou variável, se será de acordo com os objetivos da empresa ou de acordo com o desempenho do executivo, se existirá algum bônus anual, e por fim, qual a forma de pagamento. Outros benefícios inerentes à função também deverão ser discutidos, como por exemplo a viatura e o combustível, o cartão de crédito, o seguro de saúde, o telemóvel e o tipo de contrato oferecido pela empresa (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012; Cunha *et al.*, 2010).

Após terminada a reunião, o consultor deve elaborar e enviar à empresa cliente uma proposta comercial que será a estrutura organizativa para a abordagem ao mercado (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012). O cliente deve então analisar a proposta do consultor, podendo efetuar as alterações que considerar pertinentes, e será elaborado o contrato final entre as duas partes (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Para Shulman & Chiang (2007 *cit in* Ribeiro, 2012) esta primeira etapa do processo de *headhunting* consiste na análise da função a preencher bem como no desenho do perfil que se pretende para ocupar a vaga existente, que deve ter em conta as necessidades da empresa cliente bem como a realidade do mercado. Assim, o perfil pretendido para o candidato ideal define-se de acordo com o nível de talento disponível e com as condições contratuais necessárias para conseguir atrair o candidato, avaliando-se se a empresa terá ou não capacidades para o fazer.

Nesta fase, é muito importante que exista transparência por parte da empresa cliente, para expor toda a sua estrutura organizacional, como o tipo de relações existentes no departamento onde será inserido o candidato e a quem reportará e se vai ou não dirigir uma

equipa (Shulman & Chiang, 2007 *cit in* Ribeiro, 2012). A definição do perfil deve ser objetiva, pois caso isso não aconteça o processo de recrutamento e seleção do candidato irá prolongar-se, o que leva a uma perda de tempo e de dinheiro por parte da empresa (Shulman & Chiang, 2007 *cit in* Ribeiro, 2012).

A segunda etapa do processo de *headhunting* é designada por *Research* e Abordagem inicial aos candidatos. Nesta etapa o consultor compromete-se a apresentar à empresa cliente os melhores candidatos, o que exige um enorme trabalho de pesquisa prévia (Ribeiro, 2012). Shulman & Chian (2007 *cit in* Ribeiro, 2012) mencionam que esta fase do processo é morosa exigindo um enorme conhecimento do mercado, que não está ao alcance do departamento de Recursos Humanos da empresa cliente, pois as empresas de *Executive Search* possuem bases de dados próprias para realizarem as suas pesquisas e utilizam outros métodos, como por exemplo as ferramentas *online*, para identificarem os candidatos ideais (Ribeiro, 2012). Num processo de recrutamento através de um consultor, é o consultor a contactar o candidato, de forma discreta, tentando perceber se existe ou não interesse na proposta que lhe irá apresentar (Shulman & Chiang, 2007 *cit in* Ribeiro, 2012) e esses contactos iniciais são importantes para se conhecer o indivíduo bem como para lhe pedir informações importantes como o currículo atualizado, o que posteriormente facilitará a preparação das entrevistas (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012). O consultor avalia assim o candidato através da informação que este lhe forneceu, observando detalhadamente a qualidade dessa informação e a forma como o candidato responde aos seus pedidos (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Considerando que o executivo não está à procura de emprego e que se encontra satisfeito na empresa onde trabalha, será expectável que o mesmo apresente algumas reservas durante o contacto do consultor, sendo por isso importante que a abordagem do consultor tenha em conta a sensibilidade e o cuidado na mensagem que quer transmitir (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

A terceira etapa do processo de *headhunting* é baseada na entrevista aos candidatos. Durante essa entrevista é pertinente averiguar se o candidato se adequa ao perfil pretendido e se o mesmo concorda com o projeto que lhe foi apresentado (Shulman & Chiang, 2007 *cit in* Ribeiro, 2012).

A entrevista deve ser planeada e controlada pelo consultor, que é responsável pelas abordagens de todos os temas da entrevista, por controlar o tempo da mesma e por abordar os assuntos mais convenientes e importantes para a procura de reações dos candidatos que demonstrem se os candidatos são ou não ideais para a função a preencher. É também responsável pela preparação do local da entrevista, sendo que este deve ser agradável, calmo,

sem interrupções, onde a privacidade do candidato seja preservada e onde o mesmo se sinta confortável (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Após a conclusão das entrevistas, são apresentados alguns dados relativos às mesmas e que devem ser trabalhados e estruturados pelo consultor para que seja possível uma análise qualitativa dos candidatos, tendo em conta as suas características: capacidade de resolução de problemas, comunicação, motivação, relacionamento interpessoal, organização e planeamento (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012). Torna-se também imprescindível recolher algumas referências no mercado acerca do candidato, dado que a sua reputação, positiva ou negativa, é sempre considerada relevante para determinar a probabilidade de sucesso do candidato na sua nova empresa (Shulman & Chiang, 2007 *cit in* Ribeiro, 2012).

A quarta etapa do processo de *headhunting* incide na apresentação dos candidatos à empresa cliente bem como na entrevista final. A fase das entrevistas pode durar aproximadamente um mês, o que possibilita a observação de muitos candidatos, e o consultor reflete acerca dos mesmos organizando as informações mais importantes e criando uma *shortlist* de 3 a 4 candidatos finais. Devem então ser reunidas as características objetivas e subjetivas que sejam mais relevantes dos candidatos finais organizadas num *dossier* que será apresentado à empresa cliente (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

Numa reunião com a empresa cliente, o consultor apresenta a sua *shortlist* para que esta seja analisada e se troquem impressões de forma pormenorizada, sendo que a empresa cliente deve sempre reunir-se com os candidatos selecionados para que seja efetuada a escolha mais acertada, podendo o *headhunter* estar presente para que o candidato se sinta mais confortável (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012; Cunha *et al.*, 2010),

A empresa cliente deve também garantir a presença de um interlocutor na reunião – alguém que esteja inteirado de todo o projeto e que consiga transmitir ao candidato todas as informações bem como esclarecer as suas possíveis dúvidas – bem como, se aplicável, a presença de um superior hierárquico do candidato (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012).

O *headhunter* prepara as entrevistas, com base num conjunto de questões, conduzindo a entrevista sempre na mesma direção, independentemente do entrevistado. O controlo das variáveis da entrevista leva a uma maior facilidade na comparação dos candidatos, para que no final se escolha o melhor candidato), o que faz com que esta etapa seja muito importante pois é o primeiro momento em que a empresa cliente e o candidato escolhido têm contacto entre si (Shulman & Chiang, 2007 *cit in* Ribeiro, 2012).

Por fim, a última etapa é a conclusão do processo, onde o candidato escolhido é integrado na empresa passando por um período de adaptação à cultura, às normas e aos valores da organização, que contribuem posteriormente com o seu *know-how* para a

produtividade da empresa e para a mesma atingir os seus objetivos (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012). Após a escolha do candidato ideal para o cargo a preencher, inicia-se então a negociação – fase em que o consultor desempenha um papel fundamental – onde se discutem os benefícios, os salários e as regalias do candidato selecionado, sendo que o consultor tem o papel de negociador dado os seus conhecimentos e a sua capacidade de persuasão, com o objetivo de conseguir encontrar o melhor acordo para ambas as partes. Porém, nesta fase, a participação ativa do consultor é facultativa, dependendo da empresa cliente (Shuman & Chiang, 2007 *cit in* Ribeiro, 2012).

Terminada a negociação com a admissão do candidato, considera-se que 80% do trabalho está concluído, sendo que o restante trabalho incide no apoio ao cliente e ao candidato, na desvinculação da empresa anterior e na adaptação do candidato na empresa cliente (Ribeiro, 2012). A conclusão do processo passa também pelo pagamento ao consultor, estimado em cerca de um terço do salário anual do candidato selecionado (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012; Cunha *et al.*, 2010).

Concluindo, o processo de *headhunting* é complexo e constituído por elementos fundamentais como a confidencialidade, a qualidade e a clareza da informação que é transmitida ao candidato, bem como a comunicação contínua entre os três elementos (Cunha *et al.*, 2010).

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1. Tipo de Estudo

Esta dissertação incide na importância da rede LinkedIn no recrutamento eletrónico, e tem como questão de partida “Qual a importância da rede social LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento?”. A investigação tem como objetivo geral analisar a importância do LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento e como objetivos específicos: (1) analisar o conceito e o processo de e-recrutamento; (2) analisar a rede social profissional LinkedIn como ferramenta de recrutamento; (3) descrever o conjunto de ações levados a cabo pelos *headhunters* no processo de recrutamento; (4) analisar a relevância da rede LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores.

Para dar resposta aos objetivos foi realizada uma revisão de literatura bem como uma recolha de dados através de diversos instrumentos que permitirão responder não apenas a todos os objetivos, mas também às questões de investigação estabelecidas: (1) As empresas portuguesas usam a Internet no processo de recrutamento?; (2) As empresas portuguesas que usam o recrutamento *online* privilegiam as redes sociais?; (3) A rede social profissional LinkedIn facilita o processo de recrutamento *online*?; (4) As ferramentas mais utilizadas pelos *headhunters* e recrutadores na rede LinkedIn são a consulta de perfis e o separador de empregos?

Segundo alguns autores, como por exemplo Patton (1990, *cit in* Carmo & Ferreira, 2008), é através da triangulação de dados, isto é, através da combinação de diferentes metodologias que a investigação se torna mais “sólida”, sendo utilizados diferentes métodos ou dados. Assim, tornou-se pertinente durante a investigação combinar-se a abordagem quantitativa com uma ferramenta qualitativa simultaneamente, através de dois inquéritos por questionário e um inquérito por entrevista, com o objetivo de triangular dados e obter resultados mais fidedignos.

Existem várias vantagens na triangulação de dados, principalmente quando os estudos apresentam propósitos múltiplos, dado que a utilização de métodos distintos pode permitir ao investigador uma melhor compreensão dos fenómenos, bem como a triangulação de técnicas pode ajudar o investigador a alcançar resultados mais seguros e sem enviesamentos (Reichardt & Cook, 1986 *cit in* Carmo & Ferreira, 2008).

Na abordagem quantitativa serão desenhados, aplicados e analisados dois questionários *online*, através da plataforma da universidade, sendo, no primeiro questionário, a população-alvo as associações empresariais e a amostragem não probabilística, e no segundo

questionário, a população-alvo são os recrutadores/*headhunters* que utilizam a rede LinkedIn nos processos de recrutamento e a amostragem será por bola-de-neve.

A abordagem quantitativa postula uma concepção global positivista, hipotético-dedutiva, particularista e orientada para os resultados, como é natural das ciências naturais (Reichardt & Cook, 1986 *cit in* Carmo & Ferreira, 2008). Os seus objetivos consistem em encontrar relações entre as variáveis em estudo, na utilização do tratamento estatístico dos dados recolhidos e em testar teorias (Carmo & Ferreira, 2008). Quanto às suas limitações podem ser referenciadas a complexidade dos seres humanos, a diferenciação de respostas consoante os inquiridos, o enorme número de variáveis cujo controlo é difícil de gerir, a subjetividade do investigador, bem como o problema da validade e da fiabilidade dos instrumentos de dados (Carmo & Ferreira, 2008).

Este tipo de abordagem pressupõe a observação dos fenómenos, a formulação de hipóteses que explicam esses mesmos fenómenos, o controlo das variáveis em estudo, a amostragem – que deve ser representativa da população em estudo, para que os resultados sejam generalizados para a população em estudo, e por isso mesmo aleatória dos sujeitos da investigação – bem como, a verificação ou rejeição das hipóteses consoante os dados recolhidos e posteriormente, a análise estatística e a utilização de modelos matemáticos para testar essas mesmas hipóteses. O objetivo da abordagem quantitativa é a generalização dos resultados a uma determinada população a partir da amostra estudada, o estabelecimento de relações de causa-efeito, bem como a previsão de fenómenos.

Para complementar o estudo, utilizou-se como ferramenta uma entrevista a um especialista da rede LinkedIn. Essa ferramenta é qualitativa, sendo por isso importante analisar as principais características de uma abordagem qualitativa.

A abordagem qualitativa tem como principais características ser uma abordagem indutiva, holística e natural (Carmo & Ferreira, 2008). Durante a abordagem qualitativa o “significado” tem uma enorme importância para a análise do fenómeno em estudo, levando a que o investigador tente compreender a realidade em estudo, isto é, os métodos qualitativos são considerados métodos “humanísticos”, onde os investigadores tentam conhecer não apenas os inquiridos mas também experimentar o que os mesmos experimentaram na sua vida (Carmo & Ferreira, 2008).

Na abordagem qualitativa, os investigadores interessam-se maioritariamente pelo processo da investigação e não apenas pelos resultados que dela decorrem, sendo que os investigadores são vistos como o instrumento de recolha de dados, uma vez que o estudo depende em muito da sua sensibilidade, conhecimento e experiência (Carmo & Ferreira, 2008). A maior preocupação dos investigadores não é perceber se os resultados da

investigação são suscetíveis de generalização, mas sim se outros contextos ou sujeitos a eles podem ser generalizados (Bodgan & Biklen, 1994 *cit in* Carmo & Ferreira, 2008).

3.2. Instrumentos de Recolha de Dados

O inquérito por questionário consiste na aplicação, a um conjunto de inquiridos, por norma representativo de uma população, de uma série de questões relacionadas com a sua situação social, profissional, familiar, bem como com as suas opiniões, atitudes, opções, expectativas, nível de conhecimentos, consciência de acontecimentos/problemas, questões humanas e sociais ou qualquer outro assunto de interesse do investigador (Quivy & Campenhoudt, 2008).

O questionário é, por norma, utilizado nos casos em que é necessário interrogar um grande número de pessoas, o que leva a um problema de representatividade (Quivy & Campenhoudt, 2008). Tem como principais vantagens a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados, de proceder a uma análise de correlação, a satisfação da representatividade do conjunto de inquiridos, sendo que essa representatividade nunca é absoluta (Quivy & Campenhoudt, 2008), a sistematização e a simplicidade da análise de dados, a rapidez e o custo mais baixo quer na recolha quer na análise dos dados (Carmo & Ferreira, 2008). Relativamente às suas desvantagens podem ser enumeradas as seguintes: a superficialidade das respostas, a individualização dos inquiridos, uma frágil credibilidade (Quivy & Campenhoudt, 2008), as dificuldades na sua conceção e a sua elevada taxa de não respostas (Carmo & Ferreira, 2008).

O inquérito por entrevista tem como principal objectivo abrir a “área livre” dos dois interlocutores – entrevistador e entrevistado – em relação à realidade em estudo, o que consequentemente leva a uma redução da “área secreta” do entrevistado e da “área cega” do entrevistador (Carmo & Ferreira, 2008).

Existem duas situações em que o uso do inquérito por entrevista é o mais recomendado: quando o investigador tem questões relevantes, cuja resposta não encontra na documentação disponível e quando o investigador deseja ganhar tempo e economizar energias recorrendo assim a informadores qualificados como por exemplo especialistas no campo da investigação em estudo ou a líderes da sua população-alvo (Carmo & Ferreira, 2008).

Como vantagens do inquérito por entrevista podemos enumerar as seguintes: a flexibilidade da mesma em questões de tempo de duração; a adaptação a novas situações e a diferentes entrevistados; e, a sua profundidade. Quanto às suas principais limitações podem ser indicadas as seguintes: é necessária uma maior especialização do investigador; tem um

maior custo para a investigação; e, demora mais tempo do que o inquérito por questionário (Carmo & Ferreira, 2008).

3.3. Desenho e Aplicação dos Instrumentos de Recolha de Dados

O primeiro questionário teve como principal objetivo saber qual o grau de utilização das redes sociais no processo de recrutamento das empresas portuguesas. Para que o questionário fosse validado foi realizado um pré-teste (ver anexo nº1 – pré-teste questionário nº1 – pedido de colaboração), uma vez que o questionário foi construído de raiz pelo investigador. O pré-teste tem como principal objetivo perceber se o questionário tem uma estrutura correta, se as questões são de simples compreensão e se todas as questões são coerentes, bem como analisar os comentários/sugestões realizados pelos inquiridos.

Neste procedimento a amostra foi intencional, tendo sido realizado a recrutadores de diferentes tipos de organizações para que se chegasse a vários campos distintos de análise e se obtivessem opiniões suficientes para decidir se o questionário estaria ou não pronto a aplicar.

Após o desenho do primeiro questionário, foi realizado um pré-teste para testar todas as perguntas e ter em conta todos os comentários de correção ou de melhoria por parte dos inquiridos. Esse pré-teste foi enviado a dez pessoas de diferentes funções, mas apenas seis inquiridos responderam ao mesmo.

Apenas três inquiridos responderam às questões de validação, sendo que o primeiro respondente apenas apontou como questões sem pertinência as questões 3, 4 e 7, considerando o resto do questionário pertinente; o segundo respondente afirmou que todas as questões eram pertinentes e que não tinha nenhum comentário ou melhoria a fazer; e por fim, o terceiro respondente afirmou que a questão 3 não segue a lógica da questão 1, não se justificando responder a uma questão que inclui “apesar de não usar as redes sociais” quando na questão 1 responde que usa as redes sociais, referiu ainda que as questões 20 e 21 não estavam numeradas, aconselhou a que a questão de feedback dos respondentes fosse inserida no questionário do pré-teste, e por fim, sugeriu que fosse acrescentada uma questão acerca do tempo de experiência do inquirido bem como a experiência em organizações onde trabalhou anteriormente.

Após a validação do questionário, através do pré-teste e da justificação de todas as questões (ver anexo nº2 – fundamentação das questões do questionário nº1) o mesmo foi corrigido e aplicado através de uma amostragem não probabilística a três associações empresariais: Associação Industrial Portuguesa, Associação Empresarial de Portugal e Associação Nacional de Jovens Empresários (ver anexo nº3 – questionário nº1 – pedido de

colaboração a três associações). Dentro das três associações o questionário foi partilhado e distribuído por todos os seus associados tendo sido possível obter 150 respostas (ver anexo nº4 – questionário nº1).

O segundo questionário teve como principal objetivo saber qual é a frequência do uso da rede LinkedIn, quais as funcionalidades do LinkedIn que são utilizadas, bem como as vantagens do uso da rede LinkedIn para os recrutadores e os *headhunters* na sua atividade. Tal como no questionário nº1, também foi realizado um pré-teste, apesar do questionário ter tido como base um questionário já testado anteriormente, tendo sido criado durante o ano lectivo anterior, pelo investigador e por duas colegas, num trabalho de grupo da unidade curricular de Modelos e Políticas de Recursos Humanos. Apesar de a base ser idêntica foram alteradas algumas questões para que o questionário tivesse de acordo com a base teórica da dissertação, bem como foi trocada a ordem de algumas questões dado os grupos do questionário serem renomeados, e por fim, acrescentou-se também algumas questões que se tornaram pertinentes neste estudo.

Para a realização do mesmo a amostra foi intencional, tendo sido realizado a recrutadores que utilizam o LinkedIn como ferramenta nos processos de recrutamento e seleção, de diferentes organizações, para que se obtivessem casos distintos, com diferentes perspetivas e diferentes sugestões. O pré-teste foi enviado a 15 pessoas através de conexões do LinkedIn, tendo sido uma amostragem não probabilística por conveniência e 12 inquiridos responderam ao mesmo.

Após responderem ao pré-teste, foi-lhes solicitado que respondessem às questões de validação do mesmo (ver anexo nº5 – pré-teste questionário nº2 - pedido de colaboração). Desses 12 inquiridos apenas oito responderam a essas questões. Todos responderam que o questionário demora entre 5 a 10 minutos a ser respondido, que o objetivo do questionário é respondido através das questões, sendo um questionário claro e de fácil interpretação, não existindo questões inadequadas.

Quanto às sugestões/melhorias foram apontadas as seguintes: alterar a questão 3 perguntando que tipo de conta usufrui o individuo e não a empresa, e alterar as possíveis respostas para “conta *basic*”, “conta *business*” e “conta *recruiter*”, em vez de apenas distinguir “conta *basic*” e “conta *premium*”; acrescentar como possível resposta, à questão nº 8, a “divulgação em grupos”; alterar a escala das questões nº1 e nº2 dado que as escalas são demasiado vagas “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “muitas vezes” e “sempre”, devendo criar uma escala mais específica, como por exemplo “semanalmente”, “diariamente” ou “quantas vezes por semana?”; cruzar este questionário com outros questionários da mesma temática; criar um maior volume de questões; aumentar as questões de caracterização como por

exemplo “sexo”, “idade”, “anos de experiência” e “área de negócio”; questões de caracterização demasiado pessoais por exemplo “empresa onde trabalha” e “cargo”.

Após a validação do questionário, através do pré-teste e da justificação das questões (ver anexo nº6 – fundamentação das questões do questionário nº2) o mesmo foi corrigido e aplicado através de uma amostragem não probabilística a seis associações empresariais portuguesas: Associação Industrial Portuguesa, Associação Empresarial de Portugal, Associação Nacional de Jovens Empresários, Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas, PME Portugal e Associação Nacional das Pequenas e Médias Empresas (ver anexos nº 7, 8 e 9 – questionário nº2 – pedidos de colaboração).

Porém, no segundo questionário as associações empresariais já não colaboraram no estudo, tendo de se recorrer a uma nova estratégia um mês depois de não se obter qualquer resposta. Assim, recorreu-se à rede LinkedIn para inquirir os *headhunters*/recrutadores (ver anexo nº10 – questionário nº2 – pedido de colaboração a conexões/grupos da rede profissional LinkedIn), começando por enviar a todos os *headhunters*/recrutadores que faziam parte das conexões do investigador, e de seguida, através da designada amostragem por bola de neve, o investigador foi adicionando às suas conexões todas as sugestões que a própria rede LinkedIn facultava aos seus utilizadores, conseguindo contactar 540 recrutadores portugueses e obtendo 165 respostas (ver anexo nº11 – questionário nº2).

Segundo Larose & Tsai (2004 cit in Brites, 2015) os questionários *online* são vistos como atrativos, dado que são considerados relativamente ágeis e de baixo custo, quer na conceção quer na recolha de dados, bem como pela qualidade dos dados e pela sua apresentação gráfica.

Porém, existem alguns aspetos negativos acerca dos questionários *online*. Sauermann & Roach (2013 cit in Brites, 2015) afirmam que os questionários *online* aumentaram e inovaram os seus métodos de pesquisa mas sofrem de baixos índices de resposta. Larose & Tsai (2014 cit in Brites, 2015) acrescentam ainda que recentemente os questionários podem ter menos aderência *online* do que pelos meios considerados tradicionais, comparando a eficácia deste método com o do correio postal.

Durante a investigação, após uma pesquisa aprofundada pelo LinkedIn encontrou-se um especialista da rede profissional LinkedIn português que após ser contactado pelo investigador se mostrou bastante receptivo a participar no estudo. Após ter analisado o pré-teste do segundo inquérito por questionário, em Março, onde deu algumas sugestões de melhoria que foram posteriormente utilizadas para o questionário final, foi-lhe proposto, em Abril, que respondesse via *e-mail*, dada a grande distância entre o investigador e o especialista da rede

LinkedIn, a um guião de entrevista com algumas questões fundamentais para aprofundar o tema e complementar a revisão de literatura.

Esse guião de entrevista (ver anexo nº 12 - guião de entrevista a especialista da rede LinkedIn) foi realizado em conjunto com uma colega de mestrado cujo tema da dissertação também aborda a rede profissional LinkedIn. Assim, após juntar as questões das duas investigadoras foi então enviado via *e-mail* o guião de entrevista. O especialista não conseguiu responder às questões por escrito devido à falta de tempo, sugerindo responder através de uma conversa via *Skype*, para que existisse uma discussão entre os três acerca das questões pretendidas. A conversa decorreu dentro da normalidade, sem qualquer problema ou interrupção, tendo sido colocadas todas as questões do guião e sendo registada toda a entrevista através de uma gravação áudio.

3.4. População e Amostra

A população em estudo na realização do primeiro questionário são as empresas portuguesas, sendo que o seu objetivo era perceber se as empresas portuguesas utilizavam ou não as redes sociais no processo de recrutamento. A sua amostra foi uma amostra não probabilística, tendo sido aplicado a três associações empresariais que divulgaram o questionário a todos os seus associados. A amostra foi de apenas 150 empresas, o que não permite uma extrapolação dos dados pois não é um número de respostas significativo tendo em conta a enorme população em estudo.

Quanto ao segundo questionário, a sua população já era bem mais concreta, sendo apenas os recrutadores/*headhunters* que utilizam a rede social profissional LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção das empresas onde exercem a sua profissão de recrutadores/*headhunters*. Neste caso, apesar de se ter tentado conseguir os resultados através de seis associações empresariais, não foi possível qualquer resposta por parte das mesmas, o que levou a uma segunda tentativa, desta vez através da própria rede LinkedIn, através do envio de mensagens a 540 recrutadores. Foram recebidas 165 respostas, o que numa população tão concreta permite analisar mais concretamente a população em estudo, apesar de não se poder extrapolar os dados, uma vez que os dados resultam da opinião de uma amostra inquirida entre Abril e Junho de 2016, sendo que os resultados poderiam ser outros se a amostra se realizasse noutro período de tempo.

A metodologia utilizada para a recolha de dados é designada de “bola de neve” e é utilizada em vários estudos (Dinc & Duman, 2012 cit in Brites, 2015) e consiste em primeiro lugar numa recomendação inicial de um indivíduo que por sua vez passa o questionário a outro

indivíduo que se encontre apto a responder, seja num grupo de amigos, conhecidos, colegas de trabalho, etc., até ser constituída uma amostra com uma determinada dimensão que consiga demonstrar como seriam as respostas da população-alvo (Maroco, 2007 cit in Brites, 2015).

Opta-se por este tipo de amostragem quando se pretende incluir na amostra indivíduos pouco acessíveis ou de difícil alcance, iniciando a amostra com a seleção de um indivíduo que faça parte do alcance do investigador, que por sua vez irá recomendar outros indivíduos, e assim sucessivamente, aumentando assim a dimensão da amostra “geometricamente” (Maroco, 2007 cit in Brites, 2015), no fundo potencia-se o efeito de rede.

É essencial optar por inquirir apenas uma amostra, uma vez que seria impossível inquirir a população alvo ou o universo de estudo na sua totalidade, devido à falta de tempo e de recursos do investigador (Moreira, 1994 cit in Brites, 2015).

3.5. Análise e Tratamento dos Dados

O primeiro questionário foi analisado através da própria plataforma de aplicação de questionários da Universidade de Évora e do Excel, sendo que apenas foi realizada uma estatística descritiva simples, uma vez que o objetivo deste questionário era apenas perceber qual a percentagem de empresas portuguesas que utilizam a Internet e as redes sociais no processo de recrutamento, bem como quais as redes sociais mais utilizadas. Os dados obtidos através deste questionário apresentam apenas a realidade das empresas inquiridas no mesmo, não existindo dados suficientes para se extrapolar os resultados para a população-alvo da investigação.

O segundo questionário foi tratado estatisticamente através dos programas SPSS e EXCEL, tendo sido realizado um tratamento e uma análise mais aprofundada, quando comparada com o primeiro questionário, dado que este questionário tem como objetivos analisar a frequência do uso da rede LinkedIn, as funcionalidades da rede, bem como as suas vantagens na atividade de *headhunter*.

Assim, em primeiro lugar, para testar a validação da consistência do questionário, foi realizado o Teste Kolmogorov-Smirnov para todas as variáveis do segundo questionário, onde as hipóteses são as seguintes:

H₀: Os dados seguem uma distribuição normal

H₁: Os dados não seguem uma distribuição normal

Após a realização do mesmo, o resultado foi idêntico para todas as variáveis, sendo o p-value de $0,000 < 0,05$, o que leva à rejeição de H_0 , isto é, os dados não seguem uma distribuição normal. Em termos práticos, numa dissertação, isso implica que os dados recolhidos não tenham consistência e por isso os resultados obtidos através do questionário são inconclusivos.

Posteriormente foram realizados vários cruzamentos de dados através do Teste do Qui-Quadrado de Independência, uma vez que é o teste mais aconselhado para analisar correlações entre variáveis nominais, com o objetivo de relacionar as variáveis em estudo, para que fosse possível uma análise dos dados que respondesse quer aos objetivos, quer às questões de investigação e à questão de partida desta dissertação.

Relativamente à entrevista semiestruturada ao especialista da rede LinkedIn, após o especialista responder a todas as questões através da conversa via *Skype*, a entrevista foi transcrita (ver anexo nº13 – transcrição da entrevista a especialista da rede LinkedIn) e analisada através de uma análise de conteúdo, tendo complementado a análise estatística através de alguns excertos que explicam e analisam as temáticas abordadas.

Existem diversas definições de análise de conteúdo, por exemplo, Berelson (1952, 1968, *cit in Carmo & Ferreira, 2008*, pp. 269) define a análise de conteúdo como *“uma técnica de investigação que permite fazer uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo a sua interpretação”*.

Stone (1966, *cit in Carmo & Ferreira, 2008*, pp. 269) também a define como *“uma técnica que permite fazer inferências, identificando objetiva e sistematicamente as características específicas da mensagem”*. Por sua vez, Bardin (1977, *cit in Carmo & Ferreira, 2008*) considera que a análise de conteúdo não deve ser apenas utilizada para proceder à descrição do conteúdo das mensagens, dada a sua principal finalidade ser a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção, com a ajuda de indicadores quer sejam quantitativos quer não. Ou seja, a primeira etapa da análise de conteúdo é a descrição e a última etapa é a interpretação, sendo a inferência a etapa intermédia que permite a passagem explícita e controlada entre a descrição e a interpretação das características do texto (Carmo & Ferreira, 2008).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Análise do Questionário nº1

4.1.1. Caracterização da amostra

Apesar das 150 respostas obtidas na plataforma *online* utilizada para a realização e aplicação do questionário *online* nº1, existem várias respostas em branco, referidas nas ilustrações como “respostas não exibidas”, uma vez que apenas 112 respostas estão completas ou parciais.

Porém, na última parte do questionário, destinada à caracterização quer da empresa quer do inquirido, as respostas eram de carácter opcional, o que levou a um número mais reduzido de respostas.

Assim, num quadro síntese pode verificar-se os seguintes dados obtidos através da aplicação do primeiro questionário *online*:

Tabela 1 - Caracterização da Empresa e do Inquirido

Quadro de Caracterização da Amostra do Questionário nº 1				
Sede da Empresa	Número de Trabalhadores da Empresa	Volume de Vendas da Empresa	Género do Inquirido	Posição do Inquirido na Empresa
Portugal - 55	≤ 19 Trabalhadores – 50	<2 Milhões – 42	Masculino – 32	CEO/Diretor Geral – 30
França - 3	20-99 Trabalhadores – 14	2-10 Milhões – 12	Feminino – 19	Gestores de Topo – 12
	100-499 Trabalhadores – 6	10-50 Milhões – 5		Gestores Intermediários – 2
	≥ 500 Trabalhadores – 2	>50 Milhões – 1		Técnicos – 18

Percebe-se assim, através da tabela nº1, que a maioria da amostra é representada por empresas sediadas em Portugal, com menos de 20 trabalhadores e com volumes de vendas a rondar os 2 milhões. Quanto aos inquiridos, a maioria é do sexo masculino e são os CEO's/Diretores Gerais da empresa a responder ao questionário.

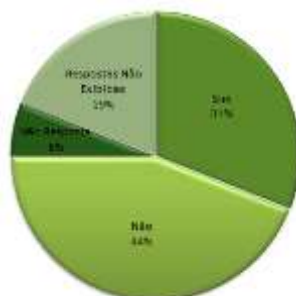
4.1.2. Análise de Frequências

4.1.2.1. O Uso do Recrutamento *Online*

Tal como já referido no capítulo da metodologia, o principal objetivo deste questionário era perceber se as empresas portuguesas usam ou não as redes sociais no processo de recrutamento. Assim, na primeira questão deste questionário, questionou-se os

inquiridos se usavam ou não usavam as redes sociais no processo de recrutamento, no caso da empresa em que exercem as suas funções de *headhunters*/recrutadores.

Ilustração 1 - O Uso das Redes Sociais no Recrutamento



Através dos resultados obtidos na Ilustração nº1, identifica-se uma utilização reduzida das redes sociais no processo de recrutamento, por parte da amostra inquirida, sendo apenas uma percentagem de 31% dos 150 inquiridos a afirmar que utiliza as redes sociais nos processos de recrutamento da empresa onde trabalham.

Aos 66 inquiridos que afirmaram não utilizar as redes sociais no processo de recrutamento, pediu-se que justificassem o porquê dessa não utilização, sendo que a maioria não utiliza as redes sociais devido ao processo ser mais impessoal no que o recrutamento tradicional (51,5%), porque consideram que o recrutamento *online* atrai muitos candidatos indesejáveis à função (21,2%) e por recearem a existência de perfis falsos nas redes sociais (18,2%).

Quanto aos meios eletrónicos, como por exemplo páginas institucionais ou correio eletrónico, os resultados já são diferentes:

Ilustração 2 - Uso de Meios Eletrónicos no Recrutamento



Através da ilustração nº2 verifica-se que 25% dos 150 inquiridos utiliza meios eletrónicos no processo de recrutamento, sendo que apenas 14% afirma não utilizar.

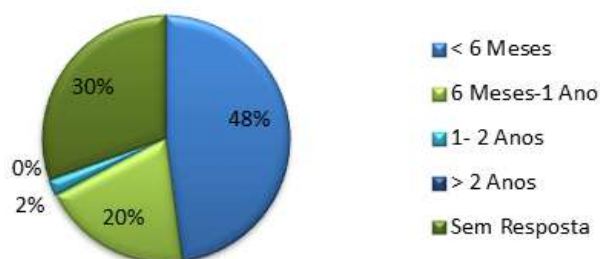
4.1.2.2. O Recrutamento *Online* através das Redes Sociais

Na segunda parte do questionário apenas responderam os inquiridos que na primeira questão afirmaram utilizar o recrutamento *online*, ou seja, apenas serão analisados 46 respostas.

Quando questionados acerca da forma de recrutamento que utilizam apenas 8,7% responderam utilizar apenas recrutamento eletrónico e 56,5% responderam utilizar os dois tipos de recrutamento: eletrónico e tradicional. Relativamente à frequência com que utilizam as redes sociais no processo de recrutamento 30,4% afirmam utilizar sempre que necessitam, 56,5% utilizam apenas em algumas situações específicas e 17,4% utilizam ocasionalmente. Quanto ao perfil que pretendem recrutar através das redes sociais a maioria dos inquiridos respondeu recrutar técnicos especializados (30,4%), recém-licenciados (19,6%) e de forma indiferenciada (34,8%).

Outra questão que se mostrou pertinente é analisar há quanto tempo foi a última vez que os inquiridos utilizaram as redes sociais no processo de recrutamento nas empresas onde exercem funções, e os resultados foram os seguintes:

Ilustração 3 - Última vez que utilizou o recrutamento *online*

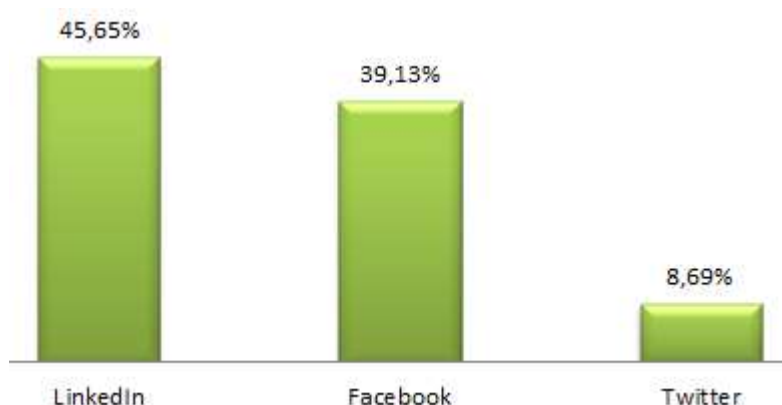


Como se verifica na Ilustração nº 3, uma grande parte dos inquiridos – 48% - utilizou as redes sociais no processo de recrutamento num período inferior a 6 meses, o que significa que utilizou as redes sociais recentemente.

Quanto às principais razões da utilização das redes sociais no processo de recrutamento a maioria enumerou as seguintes vantagens do recrutamento *online*: fácil acesso (36,9%), custos e despesas reduzidos (28,3%) e disponibilização do acesso a um número elevado de pessoas (23,9%). De acordo com os inquiridos que responderam à questão se o recrutamento *online* seria ou não mais vantajoso que o recrutamento tradicional 36,9% respondeu que sim.

Por último foi questionado quais as redes sociais que os mesmos utilizavam no processo de recrutamento *online*, tendo sido obtidas as seguintes respostas:

Ilustração 4 - Redes Sociais Utilizadas



Através da Ilustração nº4 verifica-se que a rede social profissional LinkedIn é a mais utilizada, sendo utilizada por 45,65% dos indivíduos, seguindo-se o Facebook, utilizado por 39,13% dos inquiridos.

4.2. Análise do Questionário nº 2

4.2.1. Caracterização da amostra

O segundo questionário desta dissertação incide concretamente na questão central no estudo, ou seja, no uso da rede LinkedIn no processo de e-recrutamento. A população que se pretendia inquirir é uma população bastante concreta, sendo que apenas *headhunters*/recrutadores portugueses que utilizem a rede LinkedIn no processo de e-recrutamento da empresa onde trabalham poderiam responder.

Assim, o questionário foi enviado a 570 *headhunters*/recrutadores portugueses, através da rede LinkedIn, e no final do mês de Maio, data em que se pretendia encerrar o questionário *online* para posteriormente iniciar a sua análise, tinham sido recebidos 165 questionários. Desses 165 questionários foram retirados os 40 questionários que se encontravam totalmente em branco e foram analisados os restantes 125.

Tal como no primeiro questionário aplicado, também no segundo questionário *online*, na última parte, pretendia-se recolher alguma informação que permitisse uma caracterização, mais aprofundada que no primeiro questionário, acerca da empresa bem como do próprio respondente. Foram realizadas algumas questões como o nome da empresa, o nome do respondente, o contacto de correio eletrónico e se desejavam receber um relatório dos dados, porém esses dados não serão tratados nem analisados para que o anonimato e a confidencialidade dos mesmos se mantenham tal como foi garantido aos inquiridos.

Assim, seguem nas tabelas os dados obtidos, sendo apenas analisadas as respostas válidas, isto é, para o tratamento e análise de todos os dados foram retirados os questionários em branco.

Tabela 2 - Caracterização da amostra do questionário nº2 (empresas)

Quadro de Caracterização da Amostra do Questionário nº 2				
Sector de Atividade	País de Origem	Sede em Portugal	Nº de Trabalhadores	Volume de Vendas
RH – 40	Portugal – 54	Sim – 63	≤ 19 Trabalhadores – 16	<2 Milhões – 21
IT – 14	Alemanha – 4	Não - 14	20-99 Trabalhadores – 18	2-10 Milhões – 12
Retalho – 5	EUA – 6		100-499 Trabalhadores – 37	10-50 Milhões – 9
Consultoria – 5	Espanha – 3			>50 Milhões – 16
Outros - 13	Holanda – 3		≥ 500 Trabalhadores – 23	
	Inglaterra – 2			
	Suíça – 2			
	França – 2			
	Canadá – 1			

Pode verificar-se através da tabela nº2 que na maioria das empresas em estudo encontram-se na área dos recursos humanos, são de origem Portuguesa, têm sede em Portugal, e contam com um número entre 100 e 499 de trabalhadores, bem como com um volume de vendas inferior a 2 milhões de euros.

Tabela 3 - Caracterização da amostra do questionário nº 2 (inquiridos)

Quadro de Caracterização dos Indivíduos da Amostra do Questionário nº 2				
Idade	Género	Anos de Experiência	Posição na Empresa	Área Funcional
20-29 anos - 76	Masculino – 32	< 1 ano - 17	CEO – 0	RH – 104
30-39 anos - 16	Feminino – 72	1-5 anos - 56	Gestor de Topo – 9	Comercial – 1
40-49 anos - 8		5-10 anos - 16	Gestor Intermédio – 21	Produção – 0
50-60 anos - 2		> 10 anos - 15	Técnico - 71	Outra - 1
> 60 anos - 1				

Pode verificar-se, através da tabela nº3, que relativamente aos inquiridos, a maioria tem idade entre os 20 e os 29 anos, é do sexo feminino, tem entre 1 a 5 anos de experiência, a sua posição na empresa é de técnico e a sua área funcional é a área dos recursos humanos.

É de salientar que esta é apenas uma amostra realizada num determinado período e a determinado número de empresas, não podendo serem extrapolados os seus dados para a população total do tema abordado.

4.2.2. Análise de Frequências

4.2.2.1. O Uso do Recrutamento *Online* através da Rede LinkedIn

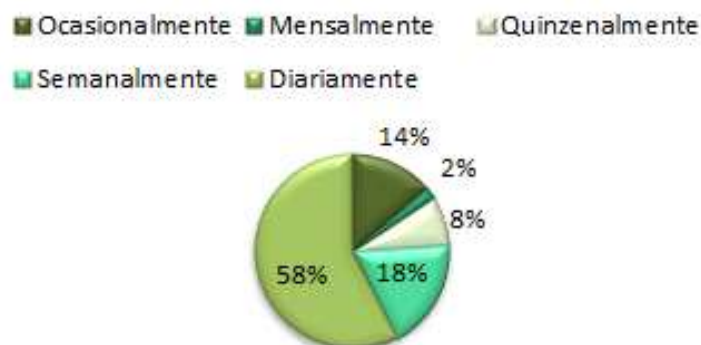
O principal foco desta dissertação é perceber e analisar o uso do recrutamento *online* através da rede social profissional LinkedIn. Assim, a primeira questão do segundo instrumento de recolha de dados é exatamente acerca da frequência com que os inquiridos utilizam a rede LinkedIn na sua vida, e a segunda questão, aprofundando assim para a informação que realmente importa para este estudo, é acerca da frequência com que os inquiridos utilizam a rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção.

Ilustração 5 – Frequência do Uso da Rede LinkedIn



Como se verifica através da Ilustração nº5, a maioria dos inquiridos – 78% - utiliza a rede LinkedIn diariamente, existindo uma percentagem pequena de indivíduos a utilizar a rede LinkedIn ocasionalmente, o que demonstra que a amostra em estudo é uma amostra bastante ativa nas redes sociais, mais concretamente na rede LinkedIn.

Ilustração 6- Frequência do Uso da Rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção

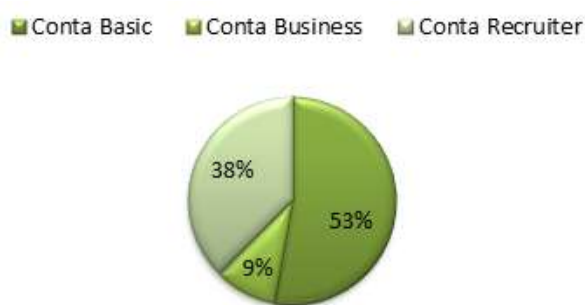


Através da Ilustração nº6 pode afirmar-se que também a maioria – 58% dos inquiridos – utiliza diariamente a rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção, existindo apenas 14% a utilizar a rede LinkedIn para recrutar ocasionalmente.

Se compararmos as duas ilustrações podemos verificar que, apesar de existirem algumas mudanças relativamente ao uso do LinkedIn diariamente apenas para benefício próprio ou ao uso do LinkedIn diariamente nas suas funções laborais, neste caso nos processos de recrutamento e seleção, a maioria dos inquiridos utiliza o LinkedIn diariamente para recrutar, o que leva a uma afirmação da rede LinkedIn como nova ferramenta de recrutamento.

Outro ponto importante para que se perceba a importância da rede LinkedIn no processo de recrutamento é saber distinguir os diferentes tipos de conta que os seus utilizadores podem escolher. Assim, questionou-se os inquiridos acerca de qual o seu tipo de conta na rede LinkedIn:

Ilustração 7 - Tipo de conta utilizada no LinkedIn



Apesar da amostra em estudo ser constituída por *headhunters*/recrutadores que utilizam a rede LinkedIn, e a sua maioria utiliza a rede nos processos de recrutamento e seleção, verifica-se, através da ilustração nº7, que a maioria dos inquiridos – 53% dos inquiridos - continua a utilizar a conta *basic* não investindo numa conta *premium*.

Verifica-se também que das contas *premium* a mais utilizada – 38% - é a conta *recruiter*, o que é facilmente explicável dado que os inquiridos da amostra em estudo são recrutadores, e esta é a conta que mais se adapta às suas necessidades enquanto profissionais de recrutamento.

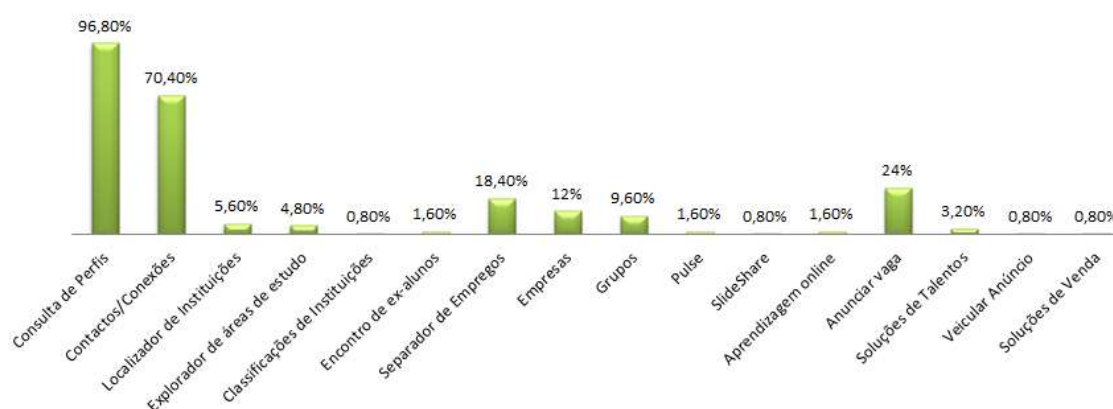
Após a análise dos tipos de conta dos inquiridos, torna-se pertinente analisar também as várias ferramentas existentes na rede LinkedIn e que permitem muitas utilidades da rede por parte dos seus utilizadores.

O sucesso da rede LinkedIn como nova ferramenta de recrutamento deve-se, em muito, a essas distintas ferramentas que permitem à população em estudo, ou seja, aos recrutadores

portugueses que utilizam a rede LinkedIn no processo de recrutamento, procurar e encontrar os indivíduos que desejam encontrar para preencher as vagas existentes.

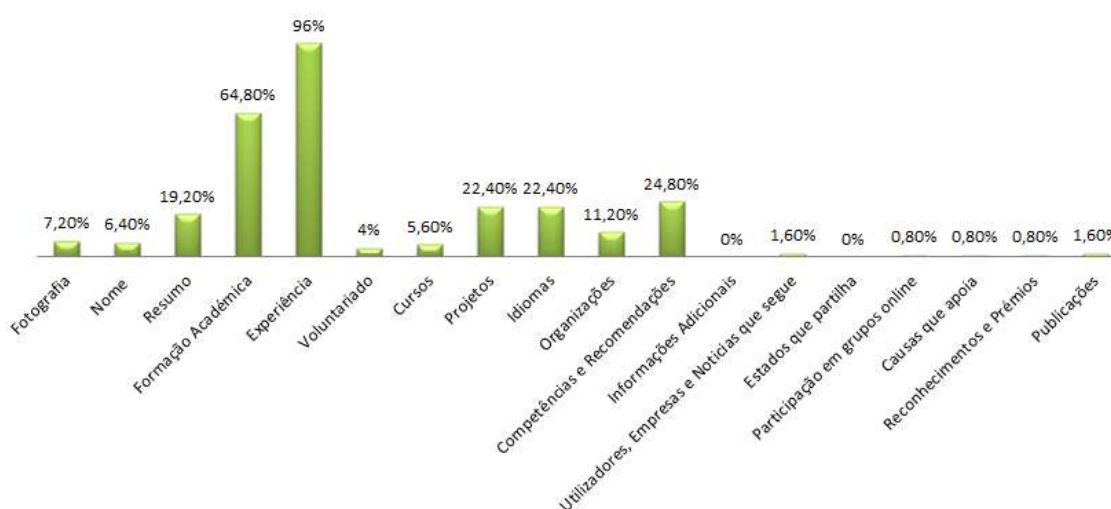
Assim, os inquiridos foram questionados acerca das principais três ferramentas que mais costumam utilizar na rede LinkedIn, sendo que as mais escolhidas foram: “consulta de perfis” por 96,80% dos inquiridos, “contactos/conexões” por 70,40% dos inquiridos e “anunciar vaga” por 24% dos inquiridos, como se pode verificar na Ilustração nº8.

Ilustração 8 - Ferramentas mais utilizadas no LinkedIn



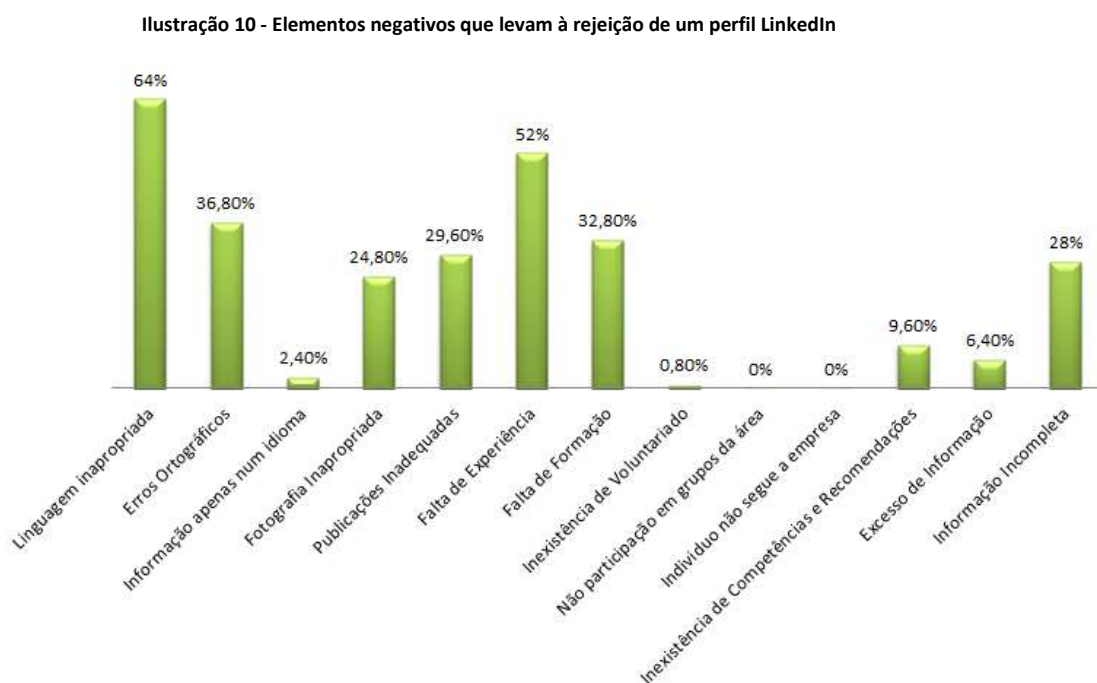
Dada a importância que o recrutamento através da rede LinkedIn tem ganho, considerou-se pertinente perceber quais são os pontos positivos a que os recrutadores mais dão relevância no processo de recrutamento. Assim, foi pedido aos inquiridos que apontassem de entre uma múltipla escolha os três principais elementos que consideram cruciais na escolha de um potencial candidato através de um perfil na rede LinkedIn.

Ilustração 9 - Elementos positivos no perfil do LinkedIn



Através da ilustração nº9 pode verificar-se que os recrutadores que utilizam a rede LinkedIn para fins de recrutamento e seleção apontam como elementos fulcrais num perfil de um potencial candidato: a experiência – 96% dos inquiridos – bem como a formação académica – 64,80% dos inquiridos – e por fim, as competências e recomendações – 24,80% dos inquiridos. Existindo uma enorme diferença de número de respostas, pode assim afirmar-se que a experiência do possível candidato é sem dúvida o principal foco dos recrutadores quando visualizam o perfil dos indivíduos.

Para que o estudo acerca da importância dos elementos de cada perfil fosse ainda mais aprofundado, foi pedido aos recrutadores que seleccionassem também os três elementos negativos que os obriga a rejeitar rapidamente um perfil de um potencial candidato.



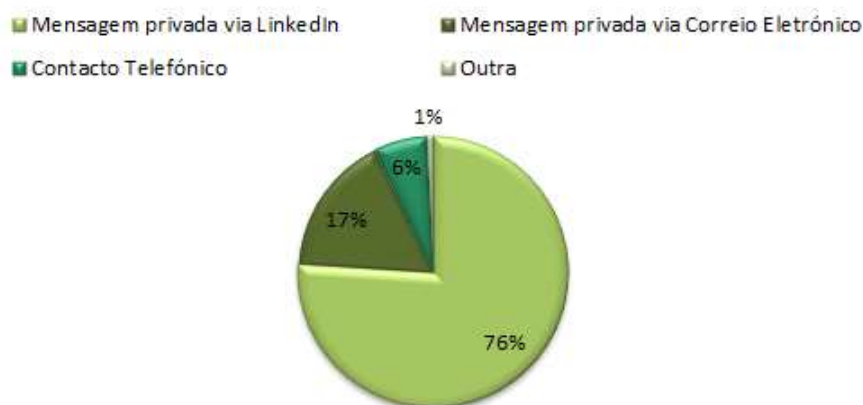
Como se verifica nos dados apresentados na ilustração nº10, os principais elementos que levam à rejeição de um perfil na rede LinkedIn são a linguagem inapropriada – 64% dos inquiridos – bem como a falta de experiência – 52% dos inquiridos – e por fim, os erros ortográficos – 36,80% dos inquiridos.

Os dados parecem assim ser coerentes, dada a referência da experiência como elemento positivo e a falta de experiência como elemento negativo, demonstrando assim que a experiência do indivíduo é o principal foco do recrutador quando procura potenciais candidatos. Também o facto da linguagem inapropriada e os erros ortográficos pertencerem aos três elementos negativos mais votados leva a crer que a forma como os utilizadores da

rede LinkedIn se expressam no seu perfil também é um fator muito importante no processo de recrutamento e seleção, podendo muitas vezes levar à rejeição desse perfil.

Após se analisar os elementos positivos e negativos que os recrutadores têm em conta durante todo o processo de recrutamento eletrónico através da rede LinkedIn, torna-se então interessante questionar os recrutadores acerca da forma como os mesmos contactam os potenciais candidatos que reúnem as condições necessárias para o cargo.

Ilustração 11 - Forma como os recrutadores contactam os potenciais candidatos



Segundo a ilustração nº11, a maioria – 76% dos inquiridos – afirma utilizar principalmente a mensagem privada via LinkedIn, o que demonstra mais uma vez a utilização da rede e das suas potencialidades por parte dos recrutadores, existindo uma parcela de apenas 17% de inquiridos que ainda utilizam a mensagem privada via correio eletrónico.

Abordando ainda as potencialidades que a rede LinkedIn oferece aos recrutadores, questionou-se também aos inquiridos qual a forma que utilizavam para divulgar as suas vagas na rede LinkedIn.

Ilustração 12 - Forma como os recrutadores divulgam as vagas



Como se verifica através da ilustração nº12, a maioria dos recrutadores utiliza o anúncio no perfil da empresa – 52% dos inquiridos – seguindo-se a divulgação através de conexões, também utilizada por uma percentagem elevada de recrutadores – 30% dos inquiridos.

4.2.2.2. Vantagens e Desvantagens do Uso da Rede LinkedIn no E-Recrutamento

Após a análise da utilização da rede LinkedIn por parte dos recrutadores, bem como das suas várias potencialidades/ferramentas, é importante terminar a análise deste estudo percebendo quais são as vantagens e as desvantagens do uso desta rede nos processos de recrutamento e seleção.

Assim, foi pedido aos inquiridos que afirmassem se consideram ou não consideram que o LinkedIn facilita, em primeiro lugar, o processo de recrutamento (Ilustração nº13) e, posteriormente, o processo de seleção (Ilustração nº14).

Na Ilustração nº13 podemos verificar que 94% dos inquiridos afirmam que o LinkedIn facilita o processo de recrutamento, o que demonstra uma unanimidade da amostra em estudo e leva a que se conclua que a rede LinkedIn já é vista como uma ferramenta no processo de recrutamento.

Ilustração 13 - LinkedIn como facilitador no processo de recrutamento

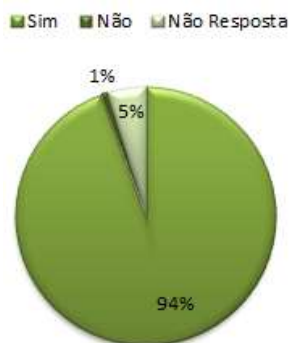
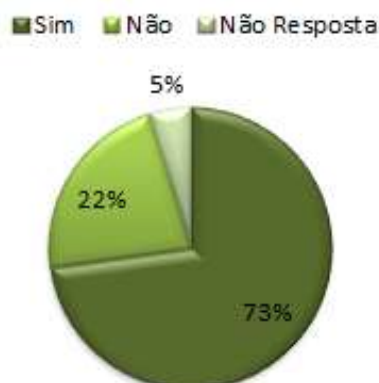


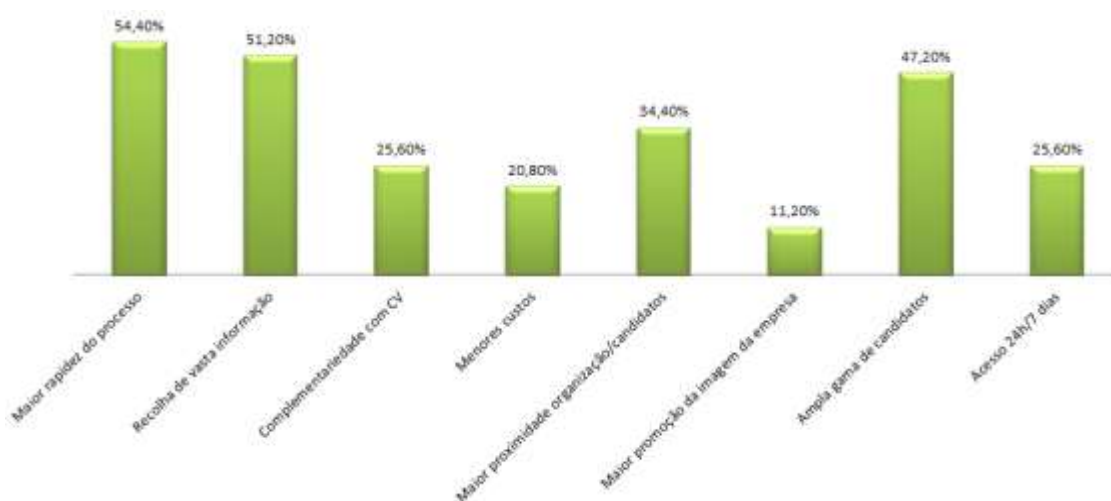
Ilustração 14 - LinkedIn como facilitador no processo de seleção



Após a comparação dos gráficos pode verificar-se que se no primeiro, relativamente ao processo de recrutamento, não há dúvidas de que a amostra em estudo considera que o LinkedIn facilita o processo – 94% dos inquiridos- por outro lado, quanto ao processo de seleção já não existe uma unanimidade, existindo uma percentagem de 73% dos recrutadores que consideram que sim, e uma percentagem menor de 22% dos recrutadores que considera que o LinkedIn não facilita o processo de seleção.

Por fim, os inquiridos foram questionados acerca das vantagens e das desvantagens do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção, tendo de escolher três principais vantagens e três principais desvantagens. Tendo sido obtidos os seguintes resultados:

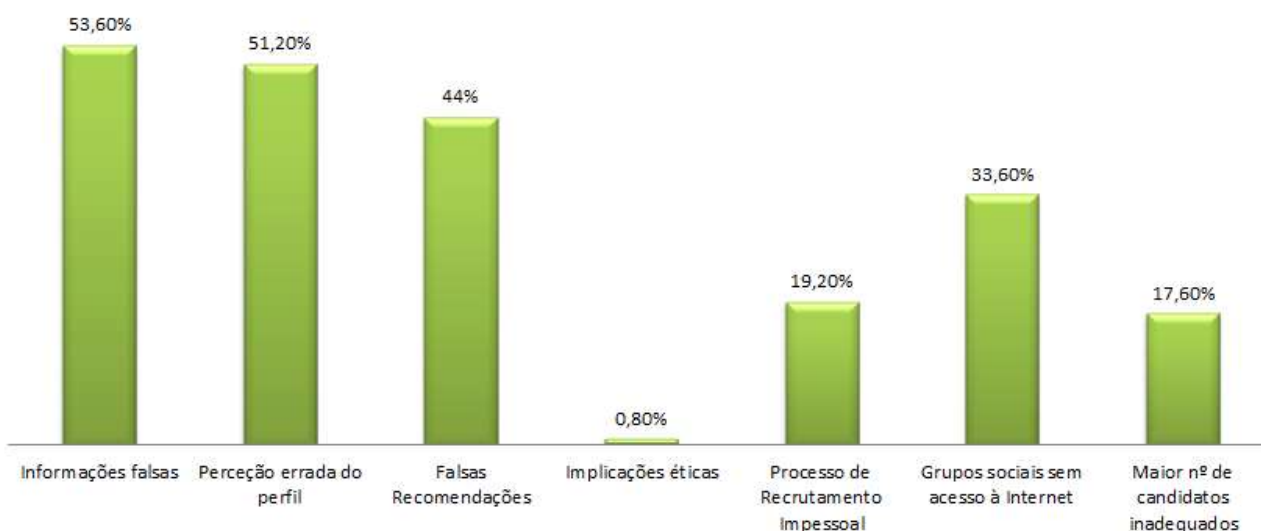
Ilustração 15 - Vantagens do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção



Através dos dados obtidos na ilustração nº15 pode verificar-se que as principais vantagens enumeradas pela amostra em estudo são: a maior rapidez do processo – 54,40% dos inquiridos – bem como a recolha de vasta informação – 51,20% dos inquiridos – e, por fim a ampla gama de candidatos – 47,20% dos inquiridos.

Quanto às desvantagens do uso da rede LinkedIn as principais desvantagens enumeradas foram as seguintes: as informações falsas – referida por 53,60% dos inquiridos – a perceção errada do perfil – referida por 51,20% dos inquiridos – e, por fim, as falsas recomendações – referida por 44% dos inquiridos, como se verifica na Ilustração nº16.

Ilustração 16 - Desvantagens do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção



4.2.3. Cruzamento de Variáveis

Para uma análise mais completa dos resultados do segundo questionário, foram realizados alguns cruzamentos de variáveis. Dado o grande número de cruzamento possíveis, apenas serão analisados os cruzamentos entre variáveis que se encontram de acordo com as questões de investigação estabelecidas neste estudo.

A realização destes cruzamentos aconteceu através do teste do Qui-Quadrado de Independência – o mais adequado para correlações entre variáveis qualitativas - que tem como objetivo perceber se as variáveis são ou não independentes, sendo que as hipóteses deste teste são as seguintes:

H₀: Não há associação entre as variáveis

H₁: Há associação entre as variáveis

O teste foi realizado com 95% de nível de confiança, sendo que é através do valor do p-value ou valor-p (neste teste designado por pearson Chi-Square) que se rejeita ou não se rejeita H₀, dependendo se o p-value é superior ou inferior a 0,05 que é o nível de significância utilizado. Caso o p-value seja inferior a 0,05 rejeita-se H₀ e caso o p-value seja superior a 0,05 não se rejeita H₀.

A primeira questão de investigação estabelecida é se “as empresas portuguesas usam a Internet no processo de recrutamento?” e dadas as variáveis existentes no segundo questionário, torna-se pertinente realizar um cruzamento entre as variáveis “frequência do uso da rede LinkedIn” e “setor de atividade”, uma vez que esta última variável demonstra se a

área de negócio das empresas é ou não importante na análise do uso da rede LinkedIn pelas empresas.

Assim, após o cruzamento entre estas duas variáveis, verificou-se que existia uma associação entre as mesmas, sendo que o valor-p é de 0,017, ou seja, inferior ao nível de significância, isto é, a 0,05. Isto significa que a frequência do uso da rede LinkedIn depende do setor de atividade da empresa, como se verifica na tabela nº4.

Tabela 4 - Cruzamento entre as variáveis "frequência do uso da rede LinkedIn" e "setor de atividade"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	46,034 ^a	28	,017
Likelihood Ratio	30,607	28	,335
Linear-by-Linear Association	4,706	1	,030
N of Valid Cases	125		
a. 34 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.			

Incidindo na segunda questão de investigação – “as empresas portuguesas que usam o recrutamento *online* privilegiam as redes sociais?” – realizam-se os seguintes cruzamentos de variáveis: entre a variável “frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção” e as variáveis de caracterização sociodemográficas “setor de atividade” e “anos de experiência”, para que se perceba se a área de negócio bem da empresa, bem como a experiência do *headhunter*/recrutador influencia o facto de as empresas utilizarem ou não as redes sociais no processo de recrutamento.

Dos cruzamentos de variáveis realizados resultaram os valores de p-values de 0,007 e 0,013, respetivamente. Ambos são inferiores a 0,05, o nível de significância utilizado, o que significa que existe uma associação entre as variáveis, isto é, a variável “frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção” depende das variáveis “setor de atividade” e “anos de experiência”, como se verifica nas tabelas nº5 e nº6.

Tabela 5 - Cruzamento entre as variáveis "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção" e "setor de atividade"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	49,602 ^a	28	,007
Likelihood Ratio	44,783	28	,023
Linear-by-Linear Association	2,213	1	,137
N of Valid Cases	125		
a. 32 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.			

Tabela 6 - Cruzamento entre as variáveis "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção" e "anos de experiência"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25,437 ^a	12	,013
Likelihood Ratio	25,056	12	,015
Linear-by-Linear Association	,892	1	,345
N of Valid Cases	104		
a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.			

A terceira questão de investigação – “a rede social profissional LinkedIn facilita o processo de recrutamento *online*?” – é a questão central nesta investigação, uma vez que o objetivo geral deste estudo é analisar a importância da rede LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento, ou seja, o mais relevante nesta investigação é realmente perceber se a rede LinkedIn facilita ou não a atividade dos *headhunters*/recrutadores, demonstrando como as suas potencialidades podem facilitar as tarefas durante os processos de recrutamento e seleção.

Para responder a esta questão de investigação realizaram-se os seguintes cruzamentos de dados: “tipo de conta utilizada na rede LinkedIn” e “posição que ocupa na empresa”; “tipo de conta utilizada na rede LinkedIn” e “frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção”; “forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis” e “idade”;

“forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis” e “anos de experiência”; “forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis” e “posição que ocupa na empresa”; “forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis” e “frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção”; e, por fim, “uso da rede LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento” e “idade”.

Analisando a variável “tipo de conta utilizada na rede LinkedIn” verifica-se uma associação com a variável “posição que ocupa na empresa”, com o valor-p de $0,015 < 0,05$, o que significa que a variável “tipo de conta utilizada na rede LinkedIn” depende da variável “posição que ocupa na empresa”, como se verifica na Ilustração nº 17 e na tabela nº 7.

Ilustração 17 - Cruzamento entre as variáveis "tipo de conta utilizada na rede LinkedIn" e "Posição que ocupa na empresa"

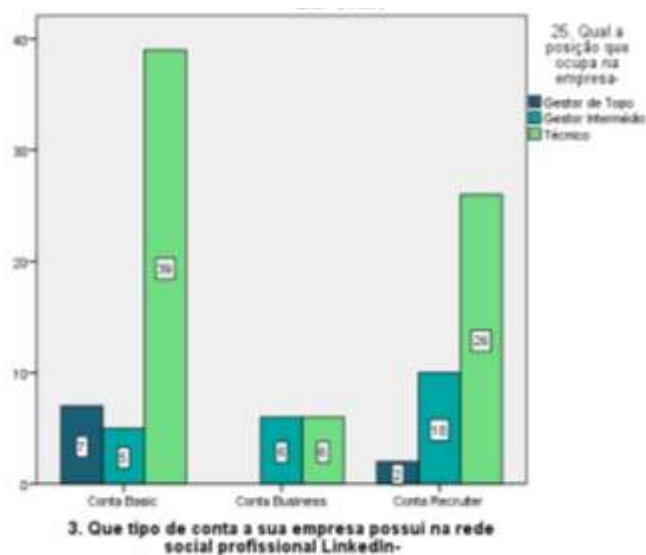


Tabela 7 - Cruzamento entre as variáveis "tipo de conta utilizada na rede LinkedIn" e "posição que ocupa na empresa"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,405 ^a	4	,015
Likelihood Ratio	12,736	4	,013
Linear-by-Linear Association	,000	1	,997
N of Valid Cases	101		
a. 4 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,07.			

Torna-se também necessário testar a correlação desta variável com a variável “frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção”, onde se obtém um valor-p de 0,048 <0,05, ou seja, também estas duas variáveis estão associadas, como se verifica na ilustração nº 18, que demonstra de uma forma mais visual a correlação que existe entre as variáveis, e na tabela nº8.

Ilustração 18 - Cruzamento entre as variáveis "tipo de conta utilizada na rede LinkedIn" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção"

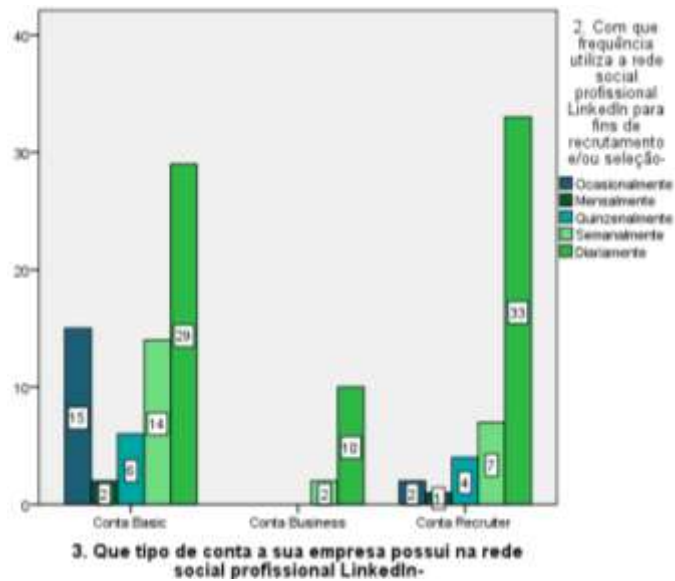


Tabela 8 - Cruzamento entre as variáveis "tipo de conta utilizada na rede LinkedIn" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção"

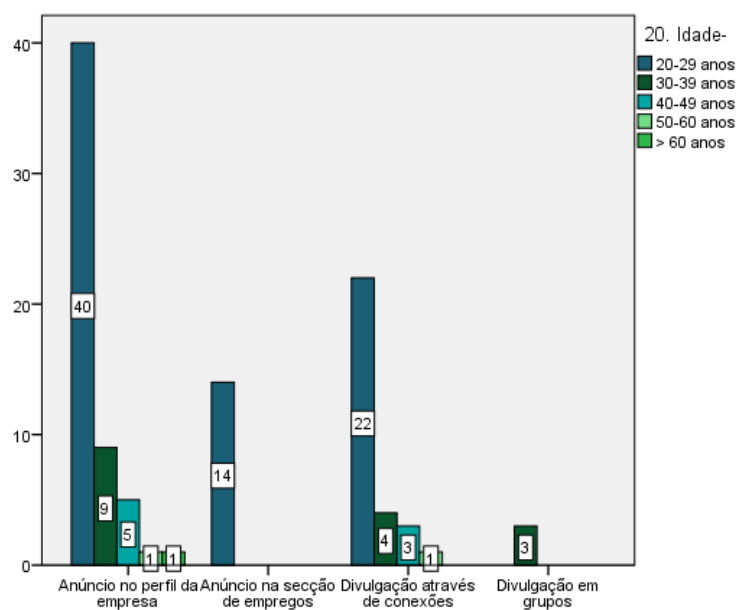
Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,611 ^a	8	,048
Likelihood Ratio	18,859	8	,016
Linear-by-Linear Association	10,408	1	,001
N of Valid Cases	125		
a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.			

Relativamente à forma como os recrutadores divulgam as suas vagas através da rede LinkedIn, obteve-se algumas correlações com variáveis de caracterização sociodemográfica como a variável “idade” com o valor-p de 0,030 <0,05, a variável “anos de experiência” com o valor-p de 0,015 <0,05, e a variável “posição de ocupa na empresa” com o valor-p de 0,007 <0,05.

Todos estes valores são inferiores a 0,05, isto é, há associação entre as variáveis, ou seja, a forma como os inquiridos divulgam as vagas depende da idade, dos anos de experiencia e da posição que o mesmo ocupa dentro da empresa.

Para facilitar a leitura dos cruzamentos de dados, segue a ilustração nº 19 que demonstra visualmente a associação entre as variáveis “forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis” e “idade” e a tabela nº9:

Ilustração 19 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "idade"



8. Qual a forma que utiliza mais frequentemente para divulgar as vagas disponíveis-

Tabela 9 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "idade"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,703 ^a	12	,030
Likelihood Ratio	21,248	12	,047
Linear-by-Linear Association	,022	1	,881
N of Valid Cases	103		
a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.			

A ilustração nº 20 e a tabela nº10 demonstram a associação entre as variáveis “forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis” e “anos de experiência”:

Ilustração 20 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "anos de experiência"

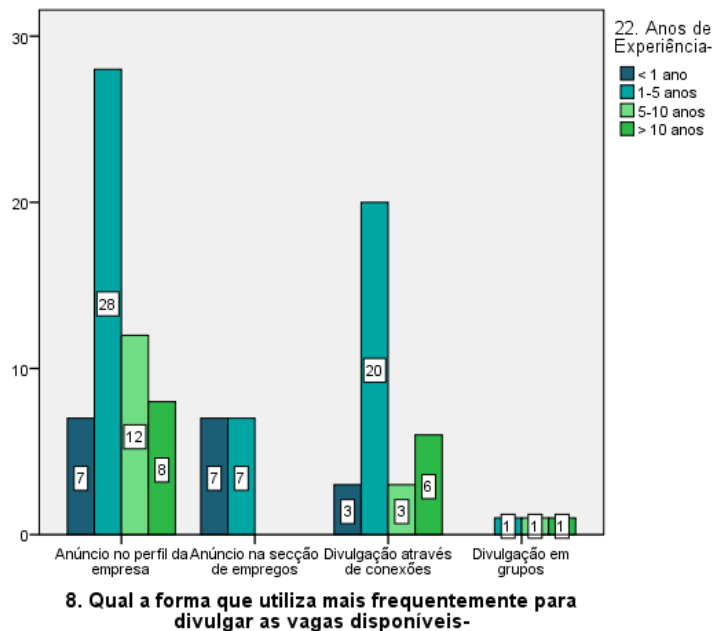


Tabela 10 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "anos de experiência"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,581 ^a	9	,015
Likelihood Ratio	21,556	9	,010
Linear-by-Linear Association	,038	1	,845
N of Valid Cases	104		

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

E, por fim, a ilustração nº 21 e a tabela nº 11 que explicitam a associação entre as variáveis “forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis” e “posição que ocupa na empresa”:

Ilustração 21 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "posição que ocupa na empresa"

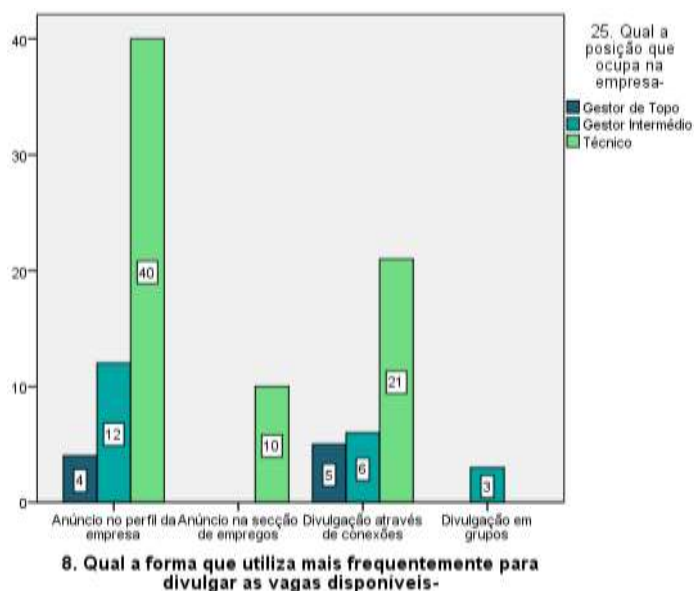


Tabela 11 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "posição que ocupa na empresa"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,654 ^a	6	,007
Likelihood Ratio	18,191	6	,006
Linear-by-Linear Association	1,973	1	,160
N of Valid Cases	101		

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Foi ainda testada a associação entre a variável “forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis” e a variável “frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção” onde se obteve um valor-p de $0,008 < 0,05$, o que significa que há associação entre as variáveis, ou seja, as variáveis não são independentes, como se verifica na Ilustração nº 22 e na tabela nº 12:

Ilustração 22 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção"

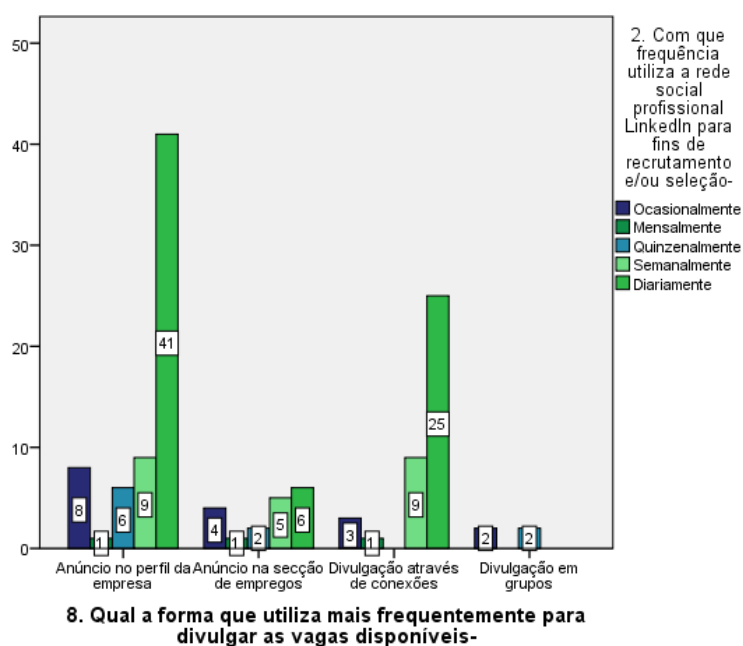


Tabela 12 - Cruzamento entre as variáveis "forma utilizada para divulgar as vagas disponíveis" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,954 ^a	12	,008
Likelihood Ratio	26,687	12	,009
Linear-by-Linear Association	,454	1	,501
N of Valid Cases	125		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Para concluir esta análise que tem como objetivo responder à terceira questão de investigação, realizou-se o cruzamento das variáveis “LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento” com a variável de caracterização sociodemográfica “idade”, onde se obteve um valor-p de 0,017, o que demonstra que a variável depende da idade dos *headhunters*/recrutadores que utilizam a rede LinkedIn, como se verifica na Ilustração nº 23 e na tabela nº13.

Ilustração 23 - Cruzamento entre as variáveis "LinkedIn como facilitador no processo de recrutamento" e "idade"

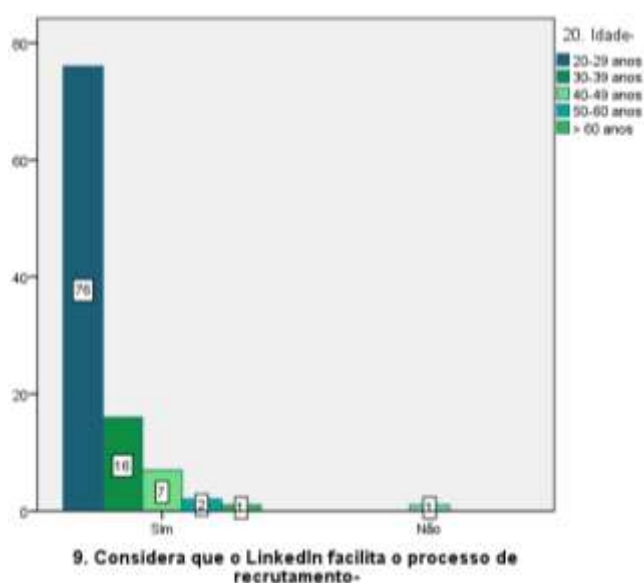


Tabela 13 - Cruzamento entre as variáveis "uso da rede LinkedIn como facilitador do processo de recrutamento" e "idade"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,991 ^a	4	,017
Likelihood Ratio	5,231	4	,264
Linear-by-Linear Association	4,025	1	,045
N of Valid Cases	103		
a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.			

Por fim, relativamente à última questão de investigação – “as ferramentas mais utilizadas pelos *headhunters* e recrutadores na rede LinkedIn são a consulta de perfis e o separador de empregos?”, verificou-se um único cruzamento nas variáveis “Consulta de Perfis” e “Frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção”, onde se obteve o valor-p de 0,009 < 0,05, ou seja, há uma associação entre as variáveis, como se verifica na tabela nº 14. Sendo que relativamente à variável “Separador de Empregos” não foi encontrada qualquer associação com as restantes variáveis.

Tabela 14 - Cruzamento entre as variáveis "consulta de perfis" e "frequência do uso da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção"

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,407 ^a	4	,009
Likelihood Ratio	9,023	4	,061
Linear-by-Linear Association	8,640	1	,003
N of Valid Cases	125		
a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.			

4.3. Análise da Entrevista

A entrevista semiestruturada realizada ao especialista da rede social profissional LinkedIn - Rui Pedro Caraméz - decorreu via Skype, em conjunto com a colega de mestrado Andreia Coelho, teve a duração de aproximadamente 30 minutos. Após a transcrição da entrevista realizou-se uma análise de conteúdo através da seguinte matriz de análise.

A matriz de análise apresentada divide-se em cinco colunas, agrupando os excertos mais importantes da entrevista primeiramente em indicadores, em segundo lugar, em subcategorias, seguidas de categorias e, finalmente, por temas¹, como se verifica na tabela nº15.

¹ Apenas foi analisada a parte da entrevista que incidia nas questões acerca da perspetiva dos recrutadores, sendo a restante parte analisada pela outra investigadora que se encontra a estudar a perspetiva dos utilizadores acerca do e-recrutamento através da rede LinkedIn.

Tabela 15 - Matriz da análise de conteúdo da entrevista

Tema	Categorias	Subcategorias	Indicadores/Unidades de Contexto	Unidades de Registo
Potencialidades da Rede LinkedIn	<p>Acesso a potenciais candidatos</p> <p>Vinculo a organizações/profissionais</p>	<p>Fácil acesso a candidatos e a profissionais no ativo</p> <p>Vínculos a organizações e a profissionais</p> <p>Identificação de candidatos de acordo com os seus dados</p> <p>Sugestões de profissionais idênticos ao perfil desejado</p>	<p>“ (...) acesso a rede de profissionais (...)”</p> <p>Vinculo a outras organizações/ profissionais em transição de carreira</p> <p>“ (...) sinalizar colaboradores ou profissionais que estão no ativo (...)”</p> <p>Identificação de diferentes tipos de profissionais em função da</p>	<p>“ (...) a possibilidade ou possibilidades destes recrutadores terem acesso a rede de profissionais que estão a trabalhar estão ainda vinculados a outras organizações e também a profissionais que estão em transição de carreira (...)”</p> <p>“ (...) conseguir localizar sinalizar colaboradores ou profissionais que estão no ativo (...)”</p> <p>“ (...) possibilidade destes recrutadores realizarem diferentes tipos de pesquisa, podendo identificar aqui diferentes tipos de profissionais em função das suas atividades académicas, das suas áreas de atividade das suas dos locais onde residem (...)”</p>

			<p>formação académica, das áreas de atividade e do local de residência</p> <p>Sugestões do LinkedIn de “profissionais com competências semelhantes”</p>	<p>“ (...) através dessa pesquisa o LinkedIn também oferece outras sugestões, normalmente profissionais com competências semelhantes”.</p>
<p>A Rede LinkedIn como Ferramenta de Recrutamento e Seleção</p>	<p>Maiores benefícios em determinadas áreas de atividade</p> <p>500 milhões de utilizadores</p> <p>Rapidez no processo de recrutamento</p>	<p>Faz diferença apenas no recrutamento</p> <p>Benéfico ou não em determinadas áreas de atividade</p> <p>Acesso a 500 milhões de utilizadores</p> <p>Maior rapidez no</p>	<p>“ (...) não faz a diferença no processo de seleção (...)”</p> <p>Pode ser ou não benéfica no processo de recrutamento, consoante a área de atividade</p> <p>“ (...) 500 milhões de utilizadores de todo o mundo (...)”</p>	<p>“ (...) não faz a diferença no processo de seleção (...)”</p> <p>“ (...) dependendo das áreas de procura dos candidatos a rede LinkedIn pode ou não ser benéfica (...)”</p> <p>“ (...) em determinadas áreas ela pode efetivamente não ser vantajosa para procurar candidatos (...)”</p> <p>“ (...) para algumas áreas efetivamente faz diferença pelo facto de existirem repare o</p>

		recrutamento de candidatos	<p>“ (...) permite ao recrutador mais rapidamente identificar os seus potenciais candidatos (...)”</p>	<p><i>LinkedIn esta quase quase a atingir o 500 milhões de utilizadores de todo o mundo (...)”</i></p> <p><i>“ (...) é portanto, para algumas áreas, um espaço, uma rede, uma outra forma que permite ao recrutador mais rapidamente identificar os seus potenciais candidatos (...)”</i></p> <p><i>“ (...) nesse contexto é de facto o LinkedIn pode fazer a diferença”.</i></p>
	Fluxo de Pesquisa <i>In-mails</i> Acesso ao número de visitas do perfil	<p>Contas consoante objetivo de procurar emprego ou de recrutar candidatos</p> <p>Diferente fluxo de pesquisa</p> <p>Permite comunicação <i>in-mail</i></p>	<p>Existem vários tipos de contas para diferentes funções como procurar emprego ou para recrutadores</p> <p>A principal diferença reside no fluxo de pesquisa</p>	<p><i>“ (...) o LinkedIn oferece vários tipos de contas, contas para profissionais que estão à procura de emprego LinkedIn denomina de job seeker, as contas job seeker para quem procura emprego, as contas do recruiter do recrutador e depois as contas da área de vendas, da área de sales (...)”</i></p> <p><i>“ (...) as diferenças residem essencial em que, essencialmente no fluxo de pesquisa</i></p>

<p>As Contas Premium da Rede LinkedIn</p>		<p>Acesso ao número completo de quem viu o perfil</p>	<p><i>“ (...) envio de in-mails (...)”</i></p> <p>Diferenças no número de pesquisas consoante o tipo de conta</p> <p>Acesso a quem viu o seu perfil através das contas premium</p> <p><i>“ (...) filtros de pesquisa adicionais (...)”</i></p>	<p><i>(...)”</i></p> <p><i>“ (...) estamos também a falar de situações relacionadas com envio de in-mails, o in email é um recurso uma mensagem que o LinkedIn, permite o LinkedIn aaaa oferecer grátis para as contas avançadas para que o utilizadores de contas avançadas possa contactar com outros utilizadores independente de estarem ou não contactado com eles (...)”</i></p> <p><i>“ (...) há também recursos associados ao número de pesquisas que nos podemos fazer (...)”</i></p> <p><i>“ (...) podemos fazer 85 pesquisas por mês para contas básicas, as contas avançadas permitem um número de pesquisas ilimitado (...)”</i></p>
---	--	---	--	---

				<p><i>“ (...) depois também aqui alguns recursos associados a otimização, neste caso ao recurso de a aaa que é também muito frequente as pessoas darem alguma atenção que é o recurso de quem viu o seu perfil, a conta básica só nos permite ver 5, as contas avançadas permitem-nos ver digamos todas as pessoas (...)”</i></p> <p><i>“ (...) o LinkedIn oferece filtros adicionais filtros de pesquisa adicionais, para o lado do candidato a utilização de contas avançadas também poderá conferir aqui maiores níveis de visualidade (...)”</i></p>
Empregabilidade e via LinkedIn	Aumento do número de empresas a recrutar e do número de vagas anunciadas	Inexistência de dados científicos Aumento do número de empresas a procurar/recrutar	Não existem dados acerca da empregabilidade através do LinkedIn Número crescente de empresas que	<p><i>“ (...) não há dados sobre isso, ou seja, hoje os dados que temos dados que temos é enfim de percepção empírica (...)”</i></p> <p><i>“ (...) há efetivamente um a crescendo no número de empresas que procuram ativamente candidatos e que recrutam</i></p>

		Aumento do número de anúncios de vagas	procuram/recrutam ativamente candidatos Aumento exponencial nos anúncios que são colocados no LinkedIn	<i>ativamente candidatos aqui na rede, ou seja, empresas que não divulgam as oportunidades de emprego e que procuram proactivamente (...)</i> <i>" (...) por outro lado o número de oportunidades de emprego, ou seja, anúncios que são colocados no LinkedIn tem sofrido alterações, ou seja tem havido uma aumento exponencial dessas vagas (...)"</i>
Vantagens da Rede LinkedIn	Processo de recrutamento privado	Privacidade e anonimato do <i>headhunter</i> durante o processo de recrutamento	Realizar a função de <i>headhunter</i> " (...) de forma anónima, de forma privada (...)"	<i>" (...) o headhunter aqui tem uns benefícios de poder fazer este trabalho e talvez o outro benefício de poder faze-lo de forma anónima, de forma privada que poderá ser uma benefício quando ele fécula estes processos de recrutamento (...)"</i>
Ferramentas da Rede LinkedIn	Pesquisa de candidatos	Diferentes ferramentas de pesquisa de candidatos	<i>" (...) ferramenta das pesquisas"</i> Existem atualmente	<i>" (...) é a ferramenta das pesquisas (...)"</i> <i>" (...) e as diferentes forma que temos hoje de pesquisar pessoas seja utilizando</i>

			diferentes formas de pesquisa de candidatos.	<i>pesquisa, por palavras-chave, seja utilizando pesquisa dentro na nossa própria rede de contactos sendo usando também pesquisas dentro dos grupos, dos milhões de grupos que existem aaa dentro das páginas das empresas, dentro das páginas universitárias (...)"</i>
--	--	--	--	--

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As redes sociais, e concretamente a rede profissional LinkedIn, têm aumentado exponencialmente a sua utilização nas empresas portuguesas. As mesmas utilizam as redes sociais para analisar o mercado, melhorar a sua marca e, cada vez mais, para fins de recrutamento, colocando os anúncios das vagas existentes bem como contactando potenciais candidatos, que são analisados através da visualização dos seus perfis.

Neste estudo, pretende-se demonstrar e analisar o uso da rede LinkedIn pelas empresas e pelos *headhunters*/recrutadores bem como as ferramentas e as potencialidades da mesma rede beneficiam os *headhunters*/recrutadores na sua atividade profissional. Assim, a questão de partida deste estudo é “Qual a importância da rede social LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento?”.

Para responder concretamente à questão de partida estabelecida, foram posteriormente definidos objetivos, sendo o objetivo geral analisar a importância do LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento, e os objetivos específicos: (1) analisar o conceito e o processo de e-recrutamento; (2) analisar a rede social profissional LinkedIn como ferramenta de recrutamento; (3) descrever o conjunto de ações levados a cabo pelos *headhunters* no processo de recrutamento; (4) analisar a relevância da rede LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores.

Para testar que todos os objetivos foram cumpridos e a investigação cumpriu tudo o que se planeou, estabeleceram-se quatro questões de investigação ou hipóteses teóricas:

Questão 1 - As empresas portuguesas usam a internet no processo de recrutamento?

O estudo incide na prática de gestão de recursos humanos do processo de recrutamento, sendo o mesmo definido como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor e Collins, 2000, p. 306, *cit in* Cunha *et al.*, 2010, p. 200), sendo também visto como o conjunto de técnicas e de procedimentos que pretende atrair os potenciais candidatos, qualificados e capazes, para ocupar cargos dentro da organização (Chiavenato, 2004).

Com as alterações existentes no dia-a-dia das empresas, concretamente a nível das tecnologias, tornou-se importante que também no processo de recrutamento existisse algumas alterações, utilizando as novas tecnologias e os seus benefícios para que o processo fosse mais rápido e com menos custos.

Surge assim o recrutamento eletrónico ou e-recrutamento, definido como o processo que as empresas seguem com o objetivo de descobrir e de recrutar potenciais candidatos a partir da Internet (Allden & Harris, 2013 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015) sendo considerado um método mais rápido, dado que são cada vez mais os indivíduos a partilharem através da Internet os seus currículos *online* (Minton-Eversole, 2007 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015).

O e-recrutamento é assim o processo de recrutamento realizado na Internet e nas *Apps*, através de qualquer tipo de sistema de comunicação avançado, com o apoio de ferramentas que permitem quer a receção de candidaturas, quer a realização de triagens de candidatos *online* (Cunha *et al.*, 2010).

Além de ser mais rápido e mais barato, outras vantagens do e-recrutamento são o acesso 24 horas por dia e o facto de não existirem barreiras geográficas, o que permite a todos os indivíduos concorrer a vagas existentes em qualquer lugar, bem como a facilidade de concorrer a anúncios através da Internet, sem qualquer custo (Brahmana & Brahmana, 2013).

Após analisar os conceitos de recrutamento e recrutamento eletrónico, é importante perceber, na prática, se o e-recrutamento tem conseguido conquistar as empresas portuguesas ou se as mesmas continuam a recorrer apenas ao recrutamento dito tradicional.

Questionando a amostra do primeiro questionário, de 150 inquiridos, se a sua empresa utiliza ou não a Internet nos seus processos de recrutamento, foi fácil verificar que apenas 31% afirmou já ter utilizado as redes sociais durante o processo de recrutamento e 25% dos inquiridos utilizam meios eletrónicos, como por exemplo, as páginas institucionais ou o correio eletrónico, nos processos de recrutamento das suas empresas.

Quando questionados se utilizavam apenas o recrutamento *online* ou se conciliavam o recrutamento *online* com o recrutamento tradicional 56,5% dos inquiridos, dos 46 inquiridos que afirmaram utilizar o recrutamento *online*, afirmaram utilizar os dois métodos, sendo que apenas 8,7% dos inquiridos já só utilizam apenas o recrutamento *online*.

Os resultados obtidos durante a investigação demonstram que apesar de já existirem algumas empresas a recorrer ao recrutamento eletrónico, o número ainda não é significativo. Isto é, a resposta à questão de investigação “*as empresas portuguesas usam a Internet no processo de recrutamento?*” é que na sua maioria as empresas portuguesas não utilizam o e-recrutamento, sendo importante realçar que a amostra de 150 inquiridos é apenas uma amostra não probabilística e que não é possível extrapolar os dados dessa mesma amostra para a sua população, o que significa que os resultados poderiam ser diferentes com outra amostra diferente ou num momento temporal diferente, sendo que a aplicação dos questionários ocorreu entre os meses de Janeiro e Março de 2016, e foram aplicados a três associações empresariais portuguesas.

Questão 2 - As empresas portuguesas que usam o recrutamento online privilegiam as redes sociais?

Começando por definir redes sociais *online*, as mesmas definem-se como serviços baseados na Internet que permitem aos seus utilizadores a construção de um perfil público, oferecendo diversas ferramentas que tornam possível a interação entre os utilizadores, bem como a partilha de interesses, recursos e informações (Boyd & Ellison, 2007 *cit in* Gomes, 2011).

As redes sociais *online* desempenham assim um papel fulcral na procura e na divulgação de oportunidades de trabalho, sendo que no contexto atual em que vivemos os indivíduos estão cada vez mais inseridos em redes sociais, quer dentro quer fora das organizações em que trabalham (Bastos & Santos, 2007 *cit in* Gomes, 2011).

Assim, as organizações, com o objetivo de se manterem competitivas, devem passar por processos de mudanças que incidem na utilização das novas tecnologias, o que começa na criação de perfis nas redes sociais *online*, como são exemplo o Facebook, o LinkedIn e o Twitter, com o intuito de alcançar o máximo de indivíduos possível, bem como para melhorar a imagem na empresa, tornando-a mais reconhecível (Melanthiou *et al.*, 2015).

São várias as vantagens do uso das redes sociais no e-recrutamento como são exemplo o fácil acesso a uma ampla gama de candidatos com diversas competências e habilidade (Doherty, 2010; Galanaki, 2002; Workforce, 2000 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015), o baixo custo na execução das estratégias de recrutamento das empresas (Doherty, 2010 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015), o que leva a que as empresas percamos menos tempo no processamento da informação (Doherty, 2010; JobVite, 2012a; Workforce, 2000 *cit in* Melanthiou *et al.*, 2015).

As principais diferenças entre o recrutamento tradicional e o e-recrutamento através das redes sociais são o facto deste último permitir uma maior informação disponível, a utilização de mais canais de comunicação, a interatividade e um maior número de candidatos, sendo que as principais vantagens são o maior controlo da informação que procuramos bem como o maior alcance (Allen *et al.*, 2008 *cit in* Fernandes, 2014).

Através de um perfil de uma rede social é possível obter mais informações do que num currículo tradicional, permite uma atualização diária de todas as informações e, a divulgação de testemunhos reais da experiência do candidato (Gomes, 2011). É de salientar que as redes sociais não são apenas um canal de captação de currículos ou de divulgação de vagas, mas também um meio de fortalecer a marca da empresa assim como um meio para criar um

vínculo entre a empresa e os seus colaboradores e entre a empresa e os seus clientes (Oliveira, 2011, *cit in* Fernandes, 2014)

Para responder à questão de investigação “*as empresas portuguesas que usam o recrutamento online privilegiam as redes sociais?*” questionou-se a amostra se alguma vez a sua empresa utilizou as redes sociais no processo de recrutamento. Através dos dados obtidos, e já referidos anteriormente, apenas 31% dos 150 inquiridos afirmou já ter utilizado as redes sociais durante o processo de recrutamento.

Quanto à frequência com que utilizam as redes sociais nos processos de recrutamento, foram questionados apenas os 46 inquiridos que utilizam o recrutamento eletrónico, sendo que 30,4% afirmaram utilizar sempre que necessitam e 56,5% dos inquiridos afirmaram utilizar apenas em algumas ocasiões. Já relativamente ao perfil que procuram através das redes sociais, 34,8% inquiridos responderam utilizar de forma indiferenciada, 30,4% responderam utilizar quando procuram técnicos especializados e 19,6% dos inquiridos utilizam quando procuram recém-licenciados.

Questionados acerca da última vez que utilizaram as redes sociais no processo de recrutamento, uma percentagem significativa de 48% afirmou ter utilizado há menos de seis meses, o que demonstra a grande utilização das redes sociais por parte das empresas durante os processos de recrutamento.

Sendo que as redes sociais são cada vez mais e têm cada vez mais utilidades diferentes, questionou-se também acerca de quais as redes utilizadas no recrutamento *online*, sendo que a eleita é a rede profissional LinkedIn com 45,7% dos 46 inquiridos a confirmarem utilizar a rede nos seus processos de recrutamento.

Pode então concluir-se, através dos dados obtidos no primeiro questionário, que apesar de a maioria não utilizar as redes sociais no processo de recrutamento, os 46 indivíduos que confirmaram a utilização das mesmas utilizam-nas constantemente nos seus processos de recrutamento, tendo a preferência pela rede social profissional LinkedIn, dado que esta rede aborda concretamente a vida profissional dos indivíduos, ao contrário das redes sociais Facebook e Twitter que abordam maioritariamente a vida social dos indivíduos.

Ainda que as percentagens não sejam elevadas quer na utilização do e-recrutamento, quer na utilização das redes sociais no e-recrutamento, verifica-se através dos dados do primeiro questionário, que a percentagem de uso das redes sociais no e-recrutamento (31%) é ligeiramente maior do que a percentagem de utilização de outros meios eletrónicos, como são exemplo as páginas institucionais e o correio eletrónico (25%), sendo assim possível confirmar que as empresas portuguesas que utilizam o recrutamento *online* privilegiam as redes sociais para conseguir divulgar as suas vagas, disponibilizar informações acerca da empresa, obter

informações acerca dos potenciais candidatos bem como para contactá-los durante o processo de recrutamento.

Questão 3 - A rede social profissional LinkedIn facilita o processo de recrutamento online?

A rede social profissional *online* em foco neste estudo é o LinkedIn. O mesmo permite conjugar os conhecimentos, as competências, a formação e a experiência profissional de cada indivíduo, de forma a chamar a atenção dos recrutadores e posteriormente conseguir a vaga pretendida (Davison *et al.*, 2011).

A rede LinkedIn foi criada no final do ano de 2002, na casa do cofundador Reid Hoffman, tendo existido cinco fundadores: Reid Hoffman, Allen Blue, Jean-Luc Vaillant, Eric Ly e Konstantin Guericke (Caramez, 2013). O LinkedIn consiste então num *site* de rede social, criado com um objetivo diferente dos restantes *sites*, dado que pretende apenas seguir uma vertente profissional (Martins, 2014). É designado como uma comunidade *online* que consiste em partilhas de interesses e propósitos comuns dos seus membros, sendo administrada através de orientações e políticas dentro de um sistema informático (Preece, 2000 cit in Chiang & Suen, 2015).

O LinkedIn funciona assim como um “caça-talentos” onde é possível contactar e ser contactado por empresas e por recrutadores, responder a ofertas de emprego publicadas diariamente, assim como divulgar o seu trabalho, por exemplo, através de artigos ou publicações, o que leva a salientar a sua experiência, o trabalho desenvolvido na sua área e até mesmo as suas características pessoais e profissionais (Dekay, 2009).

As empresas consideram esta rede social profissional uma oportunidade de obterem de forma quase instantânea um vasto leque de potenciais candidatos para as suas vagas disponíveis, bem como para o preenchimento de lacunas, isto é, no dia em que publicitam a vaga, surgem no *e-mail* da empresa inúmeros perfis qualificados, seguindo a partir daí para o processo de seleção dos indivíduos (Davison *et al.*, 2011).

Em síntese, o LinkedIn permite conectar profissionais, indicar competências, partilhar conhecimento e experiências, assim como o planeamento da carreira (Trusov, Bucklin & Pawels, 2009 cit in Caers & Castlyns, 2011). Enquanto rede social profissional é vista como uma importante ferramenta de recrutamento e seleção, possuindo vantagens em comparação às ferramentas mais tradicionais, devido à sua fácil acessibilidade, possibilidade de redução dos

custos (Jacobs, 2009 *cit in* Sinha & Thaly, 2013), bem como pela percepção da informação verdadeira e fiável (Kluemper & Rosen, 2009 *cit in* Sinha & Thaly, 2013).

Apesar da rede LinkedIn ser gratuita para qualquer indivíduo, a rede permite ao utilizador atualizar a sua conta para uma versão avançada onde o utilizador pode usufruir de outras funcionalidades adicionais. O LinkedIn tem criado várias opções para empresas que procuram responder a necessidades específicas como por exemplo as empresas de recrutamento, as empresas da área de vendas ou os utilizadores que procuram ativamente emprego (Caraméz, 2013).

São várias as vantagens e os benefícios para quem opta por uma conta avançada, como por exemplo o facto de se enviar mensagens diretamente a utilizadores que não fazem parte das suas conexões – os designados *InMails* – o que facilita o contacto entre utilizadores; o facto de aceder ao Organizador de Perfis que permite monitorizar perfis importantes em determinada área e organizar pastas e perfis; a possibilidade de visualizar um maior número de perfis; e, a possibilidade de aceder a um maior número de detalhes acerca dos utilizadores que visualizaram o seu perfil (Caraméz, 2013).

Para dar resposta à questão de investigação “*a rede social profissional LinkedIn facilita o processo de recrutamento online?*” questionou-se a amostra acerca do seu tipo de conta na rede LinkedIn, se consideravam que a rede LinkedIn facilitava o processo de recrutamento e por fim, pediu-se que enumerassem as principais vantagens da rede LinkedIn no processo de recrutamento.

Apesar da amostra em estudo ser constituída por recrutadores que utilizam a rede LinkedIn, e a sua maioria utiliza a rede nos processos de recrutamento e seleção, verifica-se que a maioria dos inquiridos – 53%- continua a utilizar a conta *basic* não investindo numa conta *premium*.

Verifica-se também que das contas *premium* a mais utilizada – 38% - é a conta *recruiter*, o que é facilmente explicável dado que os inquiridos da amostra em estudo são recrutadores, e esta é a conta que mais se adapta às suas necessidades enquanto profissionais de recrutamento.

Questionando o especialista na rede LinkedIn – Rui Pedro Caraméz – acerca das principais diferenças entre a conta *basic* e as contas *premium* da rede, o autor começou por explicar que “*o LinkedIn oferece vários tipos de conta, contas para profissionais que estão à procura de emprego, o LinkedIn denomina de job seeker, as contas job seeker para quem procura emprego, as contas recruiter do recrutador e depois as contas da área de vendas, da área de sales*”.

Após apresentar as várias contas existentes na rede LinkedIn, o autor afirmou que *“as diferenças residem essencialmente no fluxo de pesquisa”,* referindo também *“o envio de in-mails, o in-mail é um recurso, uma mensagem que o LinkedIn, permite o LinkedIn oferecer grátis para as contas avançadas para que os utilizadores de contas avançadas possam contactar com outros utilizadores independente de estarem ou não contactados com eles”,* bem como os *“recursos associados ao número de pesquisas que nós podemos fazer”* explicando que *“podemos fazer 85 pesquisas por mês para contas básicas, as contas avançadas permitem um número de pesquisas ilimitado”.*

Outra vantagem enumerada pelo autor durante a entrevista é o facto de, com uma conta avançada, o utilizador ter acesso a quem viu o seu perfil, sendo que *“a conta básica só nos permite ver cinco, as contas avançadas permitem-nos ver digamos todas as pessoas”.* Por fim, o especialista refere os *“filtros de pesquisa adicionais”* admitindo que *“para o lado do candidato a utilização de contas avançadas também poderá conferir aqui maiores níveis de visualidade”*

Através do segundo questionário, questionou-se a amostra de 125 inquiridos, se consideravam que o LinkedIn facilitava ou não o processo de recrutamento, e através dos dados já analisados, verificou-se que 94% dos inquiridos afirmam que o LinkedIn facilita o processo de recrutamento, o que demonstra uma unanimidade da amostra em estudo e leva a que se conclua que a rede LinkedIn já é vista como uma ferramenta no processo de recrutamento. Quanto às principais vantagens enumeradas pela amostra em estudo, 54,4% dos inquiridos mencionaram a maior rapidez do processo, 51,2% dos inquiridos escolheram a recolha de vasta informação, e por fim, 47,2% dos inquiridos consideraram como uma das principais vantagens o acesso a uma ampla gama de candidatos.

Questionando o especialista - Rui Pedro Caraméz - acerca da importância da rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção, o autor afirmou durante a entrevista que *“em determinadas áreas ela (rede LinkedIn) pode efetivamente não ser vantajosa para procurar candidatos”,* mas *“para algumas áreas efetivamente faz diferença pelo facto de existirem, repare o LinkedIn está quase, quase a atingir os 500 milhões de utilizadores de todo o mundo”.* O especialista reforçou a sua ideia afirmando ainda que a rede LinkedIn *“é portanto, para algumas áreas, um espaço, uma rede, uma outra forma que permite ao recrutador mais rapidamente identificar os seus potenciais candidatos”,* concluindo que nesse contexto *“o LinkedIn pode fazer a diferença”.*

Quanto às principais vantagens/benefícios da rede LinkedIn, Rui Pedro Caraméz afirma que *“o headhunter aqui tem uns benefícios de poder fazer este trabalho e talvez o outro*

benefício de poder fazê-lo de forma anónima, de forma privada que poderá ser uma benefício quando ele fécula estes processos de recrutamento”

Pode concluir-se então que, segundo a amostra inquirida no segundo questionário bem como o especialista entrevistado, a rede social profissional LinkedIn facilita o processo de recrutamento *online*.

Questão 4 - As ferramentas mais utilizadas pelos headhunters e recrutadores na rede LinkedIn são a consulta de perfis e o separador de empregos?

Outro conceito fundamental nesta investigação é o conceito de *headhunting*, que é designado como a atividade de procura, seleção e indicação de executivos, sendo realizada por profissionais especialistas, com o principal objetivo de assistir as empresas que procuram este tipo de serviços, sendo que a pesquisa dos *headhunters* incide maioritariamente em executivos de topo (Cunha et al., 2010).

O *headhunting* é um processo cada vez mais utilizado pelas empresas e envolve uma triangulação de cooperação, em que as empresas clientes ao precisarem de um executivo dirigem-se a um *headhunter* para que o mesmo lhes encontre um profissional qualificado para o cargo que se pretende preencher (Pinho, 2001 *cit in* Ribeiro, 2012; Cunha et al., 2010).

Assim, apenas se recorre a um *headhunter* no preenchimento dos postos mais importantes das empresas, ou seja, quando existe um número limite de indivíduos adequados ao cargo, sendo por isso muito difícil de encontrar (Armstrong, 2009; Hamori, 2010), e por isso a rentabilidade dos *headhunters* supera os custos decorrentes do serviço (Armstrong, 2009).

As principais vantagens do serviço realizado pelos *headhunters* são: a imparcialidade do *headhunter* bem como a sua descrição, a rede de contactos do especialista que lhe permite aceder a uma ampla gama de potenciais candidatos, e por fim, a empresa beneficia dado não ter recursos nem tempo necessários para realizar uma pesquisa idêntica à pesquisa realizada pelos *headhunters* (Cunha et al., 2010).

A última questão de investigação é se “*as ferramentas mais utilizadas pelos headhunters e recrutadores na rede LinkedIn são a consulta de perfis e o separador de empregos?*” e após a análise do conceito da atividade *headhunting*, é necessário analisar a importância das ferramentas da rede LinkedIn bem como as potencialidades da rede que ajudam os *headhunters* durante todo o processo.

Através da rede LinkedIn o *headhunter* tem acesso a uma ampla gama de informações (Rosenberg & Egbert, 2011 *cit in* Chiang & Suen, 2015), sendo fundamental para o processo de

contratação que os mesmos percebiam em que informações se devem basear para tomar as duas decisões (Caers & Castelyns, 2011). Assim, para que um perfil se encontre completo existem várias informações que devem estar corretas, como são exemplo o título profissional do perfil, uma vez que apresenta um pouco do potencial candidato bem como aquilo que o indivíduo já fez ou ambiciona fazer, o que faz do título profissional um pormenor fulcral que determina aos *headhunters* se visitam ou não um perfil (Caraméz, 2013).

Outro elemento importante na viabilidade de um perfil é a fotografia, sendo que a melhor opção passa sempre por uma fotografia profissional. A falta de fotografia ou uma fotografia pouco profissional pode levar à desconfiança por parte do *headhunter* (Caraméz, 2013).

Todas as secções do perfil são importantes para que o perfil fique o mais completo possível, para assim ser visualizado por mais recrutadores/*headhunters*, sendo que um perfil que não contenha todas as informações ou que não tenha as informações bem explícitas na secção correta tem uma maior probabilidade de não ser contactado (Caraméz, 2013).

Questionando, através do segundo questionário, a amostra de 125 inquiridos acerca das ferramentas que mais costumam utilizar na rede LinkedIn para fins de recrutamento, obtiveram-se como as três principais ferramentas a consulta de perfis, por 96,8% dos inquiridos, os contactos ou as conexões, por 70,4% dos inquiridos e a ferramenta que permite anunciar a vaga, por 24% dos inquiridos.

Relativamente à consulta de perfis, foi também questionado aos recrutadores/*headhunters* quais eram os elementos fulcrais num perfil de um potencial candidato, tendo sido mencionados como principais elementos positivos: a experiência, por 96% dos inquiridos; a formação académica, por 64,8% dos inquiridos; e por fim, as competências e recomendações, por 24,8% dos inquiridos. Quanto aos principais elementos negativos que levam à rejeição foram mencionados os seguintes: a linguagem inapropriada, por 64% dos inquiridos; a falta de experiência, por 52% dos inquiridos; e por fim, os erros ortográficos, por 36,8% dos inquiridos.

Na opinião do especialista da rede LinkedIn, a principal ferramenta da rede “*é a ferramenta das pesquisas*” explicando que na sua opinião são “*as diferentes formas que temos hoje de pesquisar pessoas seja utilizando pesquisa, por palavras-chave, seja utilizando pesquisa dentro da nossa própria rede de contactos, sendo usando também pesquisas dentro dos grupos, dos milhões de grupos que existem dentro das páginas das empresas, dentro das páginas universitárias*”.

Quanto às principais potencialidades da rede LinkedIn, o especialista Rui Pedro Caraméz menciona “*a possibilidade ou possibilidades destes recrutadores terem acesso a rede*”

de profissionais que estão a trabalhar estão ainda vinculados a outras organizações e também a profissionais que estão em transição de carreira”, isto é, o facto de um recrutador/headhunter “conseguir localizar, sinalizar colaboradores ou profissionais que estão no ativo” bem como a “possibilidade destes recrutadores realizarem diferentes tipos de pesquisa, podendo identificar aqui diferentes tipos de profissionais em função das suas atividades académicas, das suas áreas de atividade, dos locais onde residem”, sendo que “através dessa pesquisa o LinkedIn também oferece outras sugestões, normalmente profissionais com competências semelhantes”.

Por fim, para se perceber como os recrutadores/headhunters utilizam as várias ferramentas e potencialidades da rede LinkedIn, os inquiridos foram também questionados acerca da forma como contactam os candidatos e da forma como divulgam as vagas disponíveis, sendo que a maioria dos inquiridos utilizam a mensagem privada via LinkedIn para contactar os potenciais candidatos – 76% dos inquiridos – e utilizam o anúncio no perfil da empresa para divulgar as vagas disponíveis na empresa – 52% dos inquiridos.

Concluindo, e respondendo à última questão de investigação, através dos dados obtidos é possível verificar que a consulta de perfis é uma das ferramentas mais utilizadas pelos headhunters e pelos recrutadores, porém o separador de empregos não se encontra nas três principais ferramentas utilizadas pelos headhunters e pelos recrutadores.

6. CONCLUSÕES

6.1. Conclusões Gerais

Antes de se enumerar as principais conclusões a retirar nesta dissertação de mestrado, torna-se pertinente relembrar os principais objetivos da realização da mesma. Esta dissertação inicia-se com a questão de partida “Qual a importância da rede social LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento?” e o seu objetivo geral é exatamente analisar a importância do LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento.

Com a finalidade de ajudar a desenvolver o objetivo geral desta dissertação foram estabelecidos quatro objetivos específicos: (1) analisar o conceito e o processo de e-recrutamento; (2) analisar a rede social profissional LinkedIn como ferramenta de recrutamento; (3) descrever o conjunto de ações levadas a cabo pelos *headhunters* no processo de recrutamento; (4) analisar a relevância da rede LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores.

E para testar se o estudo responde concretamente à sua questão de partida, foram estabelecidas quatro questões de investigação, as quais foram respondidas no capítulo da discussão de resultados através do cruzamento entre a componente teórica da revisão de literatura e da componente prática da análise dos resultados. Essas quatro questões foram as seguintes: (1) As empresas portuguesas usam a Internet no processo de recrutamento?; (2) As empresas portuguesas que usam o recrutamento *online* privilegiam as redes sociais?; (3) A rede social profissional LinkedIn facilita o processo de recrutamento *online*?; (4) As ferramentas mais utilizadas pelos *headhunters* e recrutadores na rede LinkedIn são a consulta de perfis e o separador de empregos?.

Quanto às principais conclusões que podem ser retiradas desta dissertação, em primeiro lugar, através do conjunto de teorias e de autores que compõem a revisão de literatura, pode verificar-se que a rede LinkedIn é a rede social profissional mais utilizada no mundo, sendo cada vez mais utilizada, principalmente em áreas como o recrutamento e seleção. Através da rede LinkedIn é possível pesquisar, encontrar e contactar os potenciais candidatos para cada vaga, sendo também possível divulgar as vagas disponíveis de diversas formas, como por exemplo a divulgação na página da empresa, na secção de empregos, através das conexões ou através de grupos.

A rede LinkedIn permite ainda aos seus utilizadores optarem pela conta gratuita ou pelas contas *premium* que se dividem consoante a área do utilizador e que lhe permite um número ilimitado de pesquisas, contactar qualquer utilizador através do *In-Mail*, ter acesso a todos os

utilizadores que visualizam o seu perfil, entre outras vantagens. Essas vantagens são apenas para os utilizadores das contas *premium*, porém as vantagens da conta *basic*, ou seja, da conta gratuita, devem ser também valorizadas. Na área do recrutamento, a área analisada neste estudo, são exemplo de vantagens: o menor custo e o menor tempo dispendido durante o processo de recrutamento; a ampla gama de candidatos para cada vaga disponível; o acesso gratuito, 24 horas por dia e sem qualquer barreira geográfica; complementariedade do CV de papel e uma maior promoção da empresa.

Em segundo lugar, após a análise dos dados recolhidos através do primeiro questionário, que tinha como objetivo perceber se as empresas portuguesas utilizavam ou não as redes sociais no processo de recrutamento podem retirar-se as seguintes conclusões:

- Existe uma reduzida utilização das redes sociais no processo de recrutamento pelas empresas portuguesas, sendo apenas de 31% das 150 respostas obtidas.
- As principais causas da não utilização das redes sociais no processo de recrutamento são: o facto de o processo ser mais impessoal, a atração de muitos candidatos indesejados e o receio da existência de perfis falsos.
- Dos 46 inquiridos que utilizam as redes sociais no processo de recrutamento 56,5% utilizam os dois métodos de recrutamento e apenas 8,7% utiliza apenas o recrutamento eletrónico, sendo um número bastante reduzido.
- O LinkedIn é a rede social eleita dos inquiridos sendo utilizada por 45,7% dos 46 inquiridos.

Posteriormente, através do segundo questionário aplicado, que tinha como objetivo perceber a importância que a rede LinkedIn tem no processo de recrutamento, podem retirar-se as seguintes conclusões:

- Dos 125 recrutadores inquiridos 78% usam a rede LinkedIn diariamente e 58% usam a rede LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção. Relativamente às contas utilizadas na rede LinkedIn 53% dos inquiridos usam a conta *basic* e 47% usam as contas *premium: recruiter e business*.
- As principais ferramentas utilizadas pelos recrutadores inquiridos são a consulta de perfis, os contactos/conexões e o anunciar vaga. Os principais elementos positivos que os recrutadores valorizam num perfil de um candidato são a experiência, a formação académica e as competências e recomendações e os principais elementos negativos que levam os recrutadores a rejeitar um perfil de um candidato são a linguagem inapropriada, a falta de experiência e os erros ortográficos.

- A principal forma utilizada pelos recrutadores para contactar os potenciais candidatos é a mensagem via LinkedIn (76%) e a principal forma dos mesmos divulgarem as vagas disponíveis é através de um anúncio no perfil da empresa (52%).

- As principais vantagens para os recrutadores são a maior rapidez do processo, a recolha de vasta informação e a ampla gama de candidatos, e as principais desvantagens para os recrutadores são as informações falsas, a perceção errada do perfil e as falsas recomendações. Sendo que 94% dos recrutadores afirma que o LinkedIn facilita o processo de recrutamento e 73% afirmam que o LinkedIn facilita o processo de seleção.

Verifica-se assim que a amostra de recrutadores inquiridos considera que o LinkedIn facilita os processos de recrutamento e seleção, considerando assim que as vantagens são maiores que as desvantagens do uso da rede. Os mesmos utilizam as várias ferramentas da rede e um número considerável de recrutadores já usufrui das potencialidades das contas *premium business* ou *recruiter*, tendo acesso ainda a mais vantagens para a sua atividade de recrutador/*headhunting*.

Por fim, após a realização da entrevista ao especialista da rede LinkedIn, Rui Pedro Caraméz, que tinha como objetivo clarificar as ferramentas, potencialidades e vantagens do uso da rede LinkedIn no processo de recrutamento, retiram-se as seguintes conclusões:

- A rede LinkedIn possibilita o contacto entre o utilizador e organizações da sua área de estudos/profissão, colegas e ex-colegas, indivíduos que se encontram ativos e indivíduos em transição de carreira e disponíveis para fins de recrutamento, o que é fundamental para os recrutadores conseguirem recrutar através da rede LinkedIn.

- A principal ferramenta da rede LinkedIn é a pesquisa e as formas como essa pesquisa pode ser feita, como por exemplo a pesquisa através das conexões, através dos grupos e através de palavras-chave, sendo que os recrutadores que utilizam as contas *premium* têm acesso a uma pesquisa ilimitada e podem fazê-la de forma anónima, o que também é considerado como uma grande vantagem na sua atividade profissional.

- As contas *premium* são vantajosas para diversas áreas como são exemplo os utilizadores que procuram emprego – conta *job seeker* – os utilizadores com a profissão de recrutador/*headhunting* – conta *recruiter* – e, os utilizadores com profissões ligadas à área das vendas (*sales*).

- Nas contas *recruiter* as vantagens não existem apenas nas ferramentas de pesquisa mas também pelas formas de contactar os candidatos, utilizando os *in-mails* – idêntico à mensagem privada mas sem necessidade de conexão entre os utilizadores.

- Não existem dados estatísticos acerca do aumento da empregabilidade através da rede LinkedIn mas são cada vez mais as empresas a divulgarem as suas vagas através do LinkedIn

e são cada vez mais os utilizadores a procurarem proactivamente emprego na rede LinkedIn.

Pode então concluir-se que a rede LinkedIn tem uma grande importância para os *headhunters* e para os recrutadores no processo de e-recrutamento, uma vez que facilita todo o processo através das suas potencialidades e ferramentas que são vistas como vantagens pelos seus utilizadores.

Dada a enorme influência da tecnologia no mundo atual é espectável que a rede LinkedIn tenha cada vez mais utilizadores e que o processo de recrutamento seja realizado cada vez mais através dos meios eletrónicos em vez dos seus meios tradicionais.

6.2. Limitações da Investigação

Começando pela revisão de literatura, a principal limitação foi a escassa informação acerca das redes sociais profissionais *online* bem como acerca da atividade de *headhunting* e as suas especificidades.

Posteriormente, o capítulo da metodologia, foi o capítulo onde se encontrou mais limitações, como são exemplo as escassas respostas nos dois pré-testes realizados; a fraca adesão das organizações no primeiro questionário; o enorme número de não-respostas no primeiro questionário; a não adesão das associações empresariais no segundo questionário que levou a que a amostra se conseguisse através da aplicação do questionário através das conexões da rede LinkedIn e por efeito bola-de-neve se chegasse a vários recrutadores de empresas diferentes e por conseguinte com diferentes formas de ver e de utilizar a rede LinkedIn; por último, na aplicação da entrevista ao especialista da rede LinkedIn existiu apenas uma pequena limitação de não se conseguir conciliar uma entrevista presencial com o especialista e com os investigadores, tendo de se optar por uma entrevista via Skype.

Finalmente, no capítulo da análise de dados existiram algumas limitações devido às variáveis dos dois questionários serem essencialmente nominais o que impossibilitou uma análise estatística mais aprofundada e levou à escolha de uma análise descritiva e de correlações através da análise das frequências bem como ao cruzamento de variáveis com recurso ao teste do Qui-Quadrado de Independência.

6.3. Sugestões para investigações futuras

O tema abordado nesta investigação é um tema atual e ainda pouco estudado em Portugal, sendo por isso possível a realização de vários estudos diferentes acerca da mesma temática.

Após a realização desta investigação torna-se pertinente sugerir como investigação futura uma investigação ainda mais centrada na atividade de *headhunting*, isto é, uma investigação que acompanhasse vários *headhunters* na sua atividade, analisando aprofundadamente todas as etapas que um *headhunter* tem de realizar para concluir com sucesso a sua atividade.

Outra sugestão seria a realização de um *focus group* com oito/dez *headhunters*, questionando-os acerca da sua atividade, como estava previsto neste estudo mas infelizmente o tempo e os recursos não foram suficientes para que tal acontecesse, porém teria sido muito interessante e teria enriquecido o estudo.

Por último, seria também muito interessante realizar um estudo idêntico a este comparando as ferramentas e as potencialidades de várias redes sociais profissionais utilizadas pelos recrutadores/*headhunters*.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, 11th Edition, London, UK.

Brahmana, R. & Brahmana, R. (2013). What factors drive job seekers attitude in using e-recruitment. *The South East Asian Journal of Management*, Vol.7, no.2

Brites, A. (2015). *Práticas e Ações que Influenciam os Colaboradores de Organizações com Responsabilidade Social*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos. Universidade de Évora, Évora.

Caers, R.; Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review*, 29 (4), 437-448.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. RH Editora, 3ª Edição, Lisboa.

Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Edições D. Quixote, 4ª Edição, Lisboa.

Caramez, R. P. (2013). *Como Ter Sucesso no LinkedIn*. Editora Pactor, 1ª Edição, Lisboa.

Carmo, H., Ferreira M. (1998), *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta, Lisboa.

Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos. O Capital Humano nas Organizações*. Editora Atlas, 8ª Edição, São Paulo.

Chiang, J. & Suen, H. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in *online* communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior*, 48 (2015) 516–524.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo, 2ª Edição, Lisboa.

Davidson, K.; Maraist, C.; Bing, M. (2011). Friend or Foe? The promise and pitfalls of using social networking site RH decisions. *Springer: Journal of Business Psychology*, 26, 153-159.

Dekay, S. (2009). Are business-oriented social networking web sites useful resources for locating passive job seekers? Results of a recent study. *Focus on business practices*, 101-104

Fernandes, M. C. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Florea, N. & Badea, M. (2013). *Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations*. Faculty of Economic Sciences, Valahia University of Targoviste, Romania.

Galanaki, E. (2002). The decision to recruit *online*: A descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243–251.

Gomes, A. F. (2011). *Recrutamento nas redes sociais online*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Guillory, J. & Hancock, J. (2012). The Effect of LinkedIn on Deception in Resumes. *Cyberpsychology, Behaviour and Social Networking*. Vol. 15, no. 3.

Hamori, M. (2010). Who Gets Headhunter and Who Gets Ahead. *Academy of Management Perspectives*, vol. 24, no. 4.

Martins, S. (2014). *A procura online do talento: o papel dos sites de redes sociais no recrutamento de candidatos*. Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa, Lisboa.

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.

Neto, J. (2011). *Redes Sociais e Recrutamento de Recursos Humanos. Modelação do Perfil do Colaborador*. Dissertação de Mestrado em Multimédia. Universidade do Porto, Porto.

Parez, E., Silva, K., Harvey, D. & Bosco, S. (2013). LinkedIn in to a job? The ethical considerations of recruiting through LinkedIn. *Running Head: LinkedIn a job? – Northeast decision sciences institute annual meeting proceedings*, 953-960.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Edições Grávida, 1ª Edição, Lisboa.

Ribeiro, D. (2012). *Head-Hunting – O Processo de Seleção e Recrutamento. Factores Críticos para o Sucesso e a Importância da Ética*. Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Silva, V., Reis, F. (2014). *Capital Humano. Temas para uma boa gestão das organizações*. Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa.

Sinha, V.; Thaly, P. (2013). A review of changing trend on recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18:2, 141-156.

Torrington, T., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resources Management*. Prentice Hall, 6th Edition, Harlow, England.

ANEXOS

Anexo 1 - Pré-Teste Questionário nº 1 – Pedido de Colaboração

Este questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado - “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento”. A investigação está a ser realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

O principal objectivo da aplicação deste questionário é saber qual o grau de utilização das redes sociais no processo de recrutamento das empresas portuguesas. Deste modo, precisamos da sua colaboração para a realização de um pré-teste. Basta clicar no link abaixo para posteriormente responder ao questionário.

Link: <https://inqueritos.uevora.pt/index.php/491663/lang-pt>

Desta forma solicitamos que responda às seguintes questões de validação deste questionário:

1. Considera que o questionário é de fácil interpretação?
2. Está claro e responde ao objectivo do mesmo?
3. Encontra alguma questão inadequada?
4. Quanto tempo demorou a responder ao questionário?
5. Tem alguma sugestão de melhoria do questionário?
6. Caracterização do respondente:

Função e cargo que ocupa:

Tipologia da organização em que trabalha:

Género:

Agradecemos a sua colaboração,

Cumprimentos,

Carolina Coelho/Paulo Resende da Silva

Anexo 2 – Fundamentação das Questões do Questionário nº 1

O principal objetivo da aplicação deste questionário é saber qual o grau de utilização das redes sociais no processo de recrutamento das empresas portuguesas. Para tal foram delineadas as seguintes questões que nos ajudam a responder ao objetivo.

A tabela nº16 foi realizada após a elaboração da estrutura do questionário nº 1 e tem como finalidade esclarecer e justificar todas as questões do questionário.

Tabela 16 - Fundamentação das questões do questionário nº1

1. A empresa utilizou alguma vez uma rede social no processo de recrutamento?	Nesta questão o principal objetivo é perceber se as empresas alguma vez utilizaram alguma rede social no processo de recrutamento ou se nunca optaram por essa nova realidade.
2. Se não, porquê? Escolha até três opções.	Esta questão tem como finalidade compreender quais as razões que levam as empresas a não utilizar o recrutamento <i>online</i> através das redes sociais. Apenas se pedem três opções de resposta para que não exista a possibilidade dos respondentes responderem todas o que iria dificultar a análise e não levaria à finalidade pretendida que é perceber quais as principais razões. As opções de resposta foram elaboradas através da revisão de literatura já realizada. Referências Bibliográficas: Gomes, 2011; Fernandes, 2014; Florea & Badea, n. d.; Melanthiou et al., 2015, entre outros autores).
3. A empresa, apesar de não usar redes sociais, usa meios eletrónicos no processo de recrutamento, tais como páginas institucionais e correio eletrónicos?	A questão torna-se pertinente dado que o recrutamento <i>online</i> não é apenas realizado através de redes sociais, mas também por páginas institucionais, correio eletrónico, entre outros. Assim, o que se pretende com esta questão é perceber se, apesar de não utilizarem o recrutamento <i>online</i> através das redes sociais,

	utilizam ou não outro tipo de recrutamento <i>online</i> ou se não usam de toda a Internet no processo de recrutamento.
4. Nos processos de recrutamento a empresa utiliza que tipo de recrutamento?	Com esta questão pretende-se saber se as empresas utilizam apenas o recrutamento <i>online</i> ou se utilizam também o recrutamento tradicional.
5. Com que frequência a empresa utiliza as redes sociais no processo de recrutamento?	Torna-se importante compreender a frequência com que as empresas usam o recrutamento através de redes sociais, para assim se perceber se realmente consideram importante o seu uso ou se apenas o realizam em determinadas situações específicas.
6. Que perfil de profissionais procura recrutar nas redes sociais?	Para confirmar quais as situações específicas em que as empresas utilizam as redes sociais no processo de recrutamento, pretende-se com esta questão perceber quais são os cargos/funções em que as empresas recorrem a este tipo de recrutamento.
7. Qual a última vez em que a empresa utilizou redes sociais no processo de recrutamento?	Para testar as respostas, esta questão tem como finalidade perceber se realmente utilizam com frequência ou não, dependendo da última vez que utilizaram este tipo de recrutamento.
8. Quais as principais razões do uso de redes sociais, pela empresa, no processo de recrutamento? Escolha até três opções.	O objetivo desta questão prende-se com as vantagens existentes, para as empresas, no recrutamento através de redes sociais. Apenas se pedem até três opções de resposta para que os respondentes não escolham todas as opções o que não permite uma boa análise nem uma conclusão de quais as principais razões. As opções de resposta foram elaboradas através da revisão de literatura já realizada. Referências Bibliográficas: Gomes, 2011; Fernandes, 2014;

	Florea & Badea, n. d.; Melanthiou et al., 2015, entre outros autores).
9. Considera que o recrutamento através das redes sociais é mais vantajoso que os outros meios de recrutamento? Justifique a sua resposta.	Nesta questão percebe-se se, segundo as empresas, o recrutamento através das redes sociais é o mais vantajoso ou se preferem outras formas de recrutamento. Para que se perceba o porquê foi adicionado um espaço em branco para que o respondente justifique a sua resposta.
10. Quais são as redes sociais que a empresa utiliza para o e-recrutamento?	Dado o estudo se focar apenas no LinkedIn tornou-se importante perceber deste já qual a rede mais utilizada por estas empresas no processo de recrutamento.
11. Nome da Empresa	Os dados de caracterização serão de resposta optativa, porém torna-se importante saber alguns dados para posteriormente se realizar a análise e se comparar as empresas. Nesta questão pretende-se conhecer o nome da empresa pois através do nome obtém-se outros dados.
12. Sector de atividade	O sector de atividade é essencial para se comparar as empresas e para se perceber quais os sectores que mais utilizam este tipo de recrutamento.
13. País de Origem	Torna-se também relevante perceber se as empresas inquiridas são ou não portuguesas, e por isso foi realizada esta questão.
14. Sede em Portugal	Caso não sejam portuguesas têm no entanto uma sede em Portugal e torna-se assim interessante perceber em que zonas de Portugal estão sediadas.
15. Nº de Trabalhadores	O número de trabalhadores demonstra a dimensão da empresa, o que é importante para a

	comparação das empresas. Esta questão foi codificada nas respostas e foi utilizada uma escala/classificação utilizada pela área de Pesquisa do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).
16. Volume de Vendas	Também o volume de vendas demonstra a dimensão da empresa sendo por isso também importante. Esta questão foi codificada nas respostas e foi utilizada a escala/classificação da <u>Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia</u> , de 6 de Maio de 2003.
17. Nome do respondente	Nesta questão pretende-se saber o nome do inquirido para que se possa obter outros dados como o género.
18. Contacto de <i>e-mail</i>	O contacto de <i>e-mail</i> será importante para os casos que não utilizam as redes sociais no processo de recrutamento para posteriormente se fazer uma análise mais aprofundada do porquê de não utilizar essa forma de recrutamento.
19. Deseja receber um relatório dos dados recolhidos com este questionário?	Esta questão ajuda a que os respondentes respondam à questão anterior e permite demonstrar aos respondentes que o estudo é fidedigno ao se disponibilizar posteriormente os seus resultados.
20. Posição que ocupa na empresa e respetiva área funcional.	A posição que o respondente ocupa na empresa também é importante para a comparação dos dados dos respondentes e das empresas.
21. A qual Associação Empresarial pertence?	Por último, dado ser pedido a estas associações empresariais a ajuda na distribuição do questionário <i>online</i> , torna-se pertinente perceber a qual delas o respondente pertence.

Anexo 3 - Questionário nº 1 – Pedido de Colaboração a três Associações

Exmos. Presidente da Associação Nacional de Jovens Empresários/ Presidente da Associação Empresarial de Portugal/ Presidente da Associação Industrial Portuguesa.

O uso das plataformas das tecnologias de informação e de comunicação é hoje um fator diferenciador das organizações. As redes sociais, em ambiente *web*, são adicionalmente um elemento de afirmação comercial e de mercado por parte das empresas, mas também são um espaço onde os profissionais, as Pessoas, se mostram e divulgam as suas capacidades e competências.

É crescente o número de empresas que usam as plataformas digitais no processo de recrutamento de novos profissionais e quadros. Desta forma, procurar compreender e conhecer o atual estado de utilização da Internet como veículo de recrutamento de novos quadros e profissionais é a finalidade deste trabalho.

A contribuição das empresas na resposta a este questionário é determinante para uma melhor compreensão da realidade do uso das redes sociais no processo de recrutamento.

Este estudo tem como objetivo analisar a importância do LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores no processo de e-recrutamento. Garantimos a confidencialidade das respostas e a análise do questionário terá fins meramente científicos.

Solicitamos assim que este questionário *online*, que se encontra residente na plataforma de questionário da Universidade de Évora, seja distribuído por todos os associados, associações e empresas, que fazem parte do Universo da Associação que V. Ex^ª superiormente lidera. Pedimos também que nos fosse enviado o nº de associados a que foi enviado o questionário, e, se existir, um documento geral da própria da ANJE/AEP/AIP de caracterização dos seus associados.

Este questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado - “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento”. A investigação está a ser realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

Temos perfeita consciência de que o tempo é um recurso complexo. Neste sentido, procurámos elaborar um questionário que cumprisse dois objetivos: claro e preciso na componente científica e curto e completo na dimensão de tempo de resposta.

O tempo máximo de resposta será de 10 minutos.

Link: <https://inqueritos.uevora.pt/index.php/491663/lang-pt>

Conhecer para agir. Só com todos podemos melhorar e procurar fazer mais e melhor.

Com os melhores cumprimentos,

Carolina Coelho/Paulo Resende da Silva

Anexo 4 – Questionário nº 1

Este questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado - “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento”. A investigação está a ser realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

Este trabalho de mestrado está organizado por fases, estando neste momento na fase 1 – revisão de literatura e conhecimento genérico do uso de redes sociais pelas empresas portuguesas no processo de recrutamento.

O principal objetivo da aplicação deste questionário é saber qual o grau de utilização das redes sociais no processo de recrutamento das empresas portuguesas. Será garantido o anonimato e a confidencialidade de todos os dados, que apenas serão utilizados para fins científicos e académicos. É muito importante a sua colaboração no estudo e desde já agradecemos a sua disponibilidade.

Tempo máximo de resposta é de 10 minutos.

Qualquer comentário, observação ou dúvida que possa surgir contactar através dos seguintes endereços: a mestranda (m32661@alunos.uevora.pt ou ucarol.coelho.92@gmail.com) ou o orientador (pfs@uevora.pt).

PARTE I – Uso do recrutamento *online*

1. A empresa utilizou alguma vez uma rede social no processo de recrutamento?
 - a. Sim
 - b. Não

2. Se não, porquê? Escolha até três opções.
 - a. Conhecimentos informáticos insuficientes
 - b. Existência de perfis falsos
 - c. Exclui potenciais candidatos que não têm acesso à internet
 - d. Atração de candidatos não desejados para a função
 - e. Processo mais impessoal do que no recrutamento tradicional
 - f. Existência de dificuldades técnicas que podem dificultar o acesso à informação
 - g. Exclui os candidatos que consideram a *internet* um meio sem credibilidade

- h. Risco de discriminação
 - i. Outros: _____
3. A empresa usa meios eletrónicos no processo de recrutamento, tais como páginas institucionais e correio eletrónicos?
- a. Sim
 - b. Não

PARTE II – O recrutamento *online* através de redes sociais em Portugal

4. Nos processos de recrutamento a empresa utiliza que tipo de recrutamento?
- a. Só Recrutamento *online* através de redes sociais
 - b. Recrutamento *online* e outros meios de recrutamento não eletrónicos
5. Com que frequência a empresa utiliza as redes sociais no processo de recrutamento?
- a. Sempre que necessita
 - b. Nalgumas situações específicas
 - c. Ocasionalmente
6. Que perfil de profissionais procura recrutar nas redes sociais?
- a. Só para cargos/funções de Gestores de topo
 - b. Só para cargos/funções de Gestores de linha intermédia
 - c. Só para cargos/funções de Técnicos especializados
 - d. Só para cargos/funções de Recém-licenciados
 - e. De forma indiferenciada
7. Qual a última vez em que a empresa utilizou redes sociais no processo de recrutamento?
- a. Rec. < 6 meses
 - b. 6 meses ≤ Rec. < 12 meses
 - c. 1 ano ≥ Rec. < 2 anos
 - d. Rec. ≥ 2 anos
8. Quais as principais razões do uso de redes sociais, pela empresa, no processo de recrutamento? Escolha até três opções.
- a. Custos e despesas reduzidos durante o processo de recrutamento
 - b. Tempo reduzido durante o processo de recrutamento

- c. Possibilidade de disponibilizar as vagas existentes em vários *sites* diferentes
- d. Possibilidade de atualização da informação a qualquer momento
- e. Informação disponível 24 horas por dia
- f. Fácil acesso
- g. Disponibilização da informação sobre a empresa
- h. Disponibilização do acesso para um número elevado de pessoas
- i. Fornecimento de mais informações e não apenas do CV
- j. Disponibilização da informação sobre experiências profissionais anteriores
- k. Outros: _____

9. Considera que o recrutamento através das redes sociais é mais vantajoso que os outros meios de recrutamento? Justifique a sua resposta.

- a. Sim
- b. Não

10. Quais são as redes sociais que a empresa utiliza para o e-recrutamento?

- a. LinkedIn
- b. Facebook
- c. Twitter
- d. Outra: _____

PARTE III – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE (opcional)

11. Nome da Empresa _____

12. Sector de atividade _____

13. País de Origem _____

14. Sede em Portugal _____

15. Nº de Trabalhadores _____

- a. ≤ 19 Trabalhadores
- b. 20-99 Trabalhadores
- c. 100-499 Trabalhadores
- d. ≥ 500 Trabalhadores

16. Volume de Vendas

- e. < 2 Milhões de euros
- f. Entre 2 Milhões de Euros e 10 Milhões de euros
- g. Entre 10 Milhões de euros e 50 Milhões de euros
- h. > 50 Milhões de euros

17. Nome do respondente _____

18. Contacto de *e-mail* _____

19. Deseja receber um relatório dos dados recolhidos com este questionário?

- a. Sim
- b. Não

20. Posição que ocupa na empresa e respetiva área funcional.

- i. CEO/Diretor Geral.
- j. Gestor de Topo. Área Funcional? _____
- k. Gestor Intermediário. Área Funcional? _____
- l. Técnico. Área Funcional? _____

21. A qual Associação Empresarial pertence?

- a. AEP
- b. AIP
- c. ANJE

Agradecemos a sua colaboração!

Anexo 5 - Pré-Teste Questionário nº 2 – Pedido de Colaboração

Este questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado - “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento”. A investigação está a ser realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

O principal objetivo da aplicação deste questionário é saber qual é a frequência do uso da rede LinkedIn, quais as funcionalidades do LinkedIn que são utilizadas, bem como as vantagens do uso da rede LinkedIn para os recrutadores e os *headhunters* na sua atividade. Assim, o questionário deve ser respondido apenas por recrutadores ou *headhunters* que utilizem a rede social LinkedIn para os processos de recrutamento.

Link: <https://inqueritos.uevora.pt/index.php/154864/lang-pt>

Para que o mesmo seja validado e possamos avançar com o questionário na investigação é necessário que responda às seguintes questões de validação:

1. Considera que o questionário é de fácil interpretação?
2. Está claro e responde ao objetivo do mesmo?
3. Encontra alguma questão inadequada?
4. Quanto tempo demorou a responder ao questionário?
5. Tem alguma sugestão de melhoria do questionário?
6. Caracterização do respondente:
Função e cargo que ocupa:
Tipologia da organização em que trabalha:
Género:

Agradecemos a sua colaboração,

Cumprimentos,

Carolina Coelho/Paulo Resende da Silva

Anexo 6 - Fundamentação das Questões do Questionário nº 2

Segue-se a tabela nº17 de fundamentação das questões do questionário nº2, idêntica à tabela anterior da fundamentação do primeiro questionário.

Tabela 17 - Fundamentação das questões do questionário nº2

1. Com que frequência utiliza a rede social profissional LinkedIn?	Antes de ser percebido se utilizam a rede LinkedIn em contexto do local de trabalho é importante questionar se utilizam com frequência a rede LinkedIn no seu dia-a-dia.
2. Com que frequência utiliza a rede social profissional LinkedIn para fins de recrutamento e/ou seleção?	Após sabermos a frequência com que utilizam a rede LinkedIn, torna-se então essencial perceber se a utilizam no local de trabalho.
3. Que tipo de conta possui na rede social profissional LinkedIn?	Torna-se pertinente questionar que tipos de conta possuem no LinkedIn para que se tenha a noção de quais são as potencialidades que os recrutadores têm acesso na rede LinkedIn.
4. Qual a ferramenta que mais utiliza na rede social profissional LinkedIn?	Dado que um dos objetivos do questionário é saber quais as funcionalidades utilizadas é essencial perceber quais as principais ferramentas utilizadas na rede LinkedIn pelos recrutadores.
5. Quais os aspetos que considera mais importantes no perfil de um potencial candidato?	Para analisar como os recrutadores selecionam os candidatos, questiona-se quais os aspetos positivos fundamentais num perfil de um candidato.
6. Quais são os elementos que o levam a rejeitar um potencial candidato?	Pela mesma razão se questiona quais os aspetos negativos num perfil de um candidato que levam os recrutadores a rejeitar o perfil.

<p>7. Qual a forma que utiliza mais frequentemente para contactar os potenciais candidatos através do LinkedIn?</p>	<p>Para analisar as etapas do processo de recrutamento eletrónico é importante saber quais as diversas formas de contactar os candidatos.</p>
<p>8. Qual a forma que utiliza mais frequentemente para divulgar as vagas disponíveis?</p>	<p>Pelo mesmo motivo também se torna interessante perceber como os recrutadores divulgam as oportunidades de emprego.</p>
<p>9. Considera que o LinkedIn facilita o processo de recrutamento?</p>	<p>Para analisar as vantagens do recrutamento <i>online</i> em comparação com o recrutamento tradicional, é através da opinião dos recrutadores que utilizam os dois métodos que podemos perceber se o recrutamento <i>online</i> facilita ou não o processo de recrutamento.</p>
<p>10. Considera que o LinkedIn facilita o processo de seleção?</p>	<p>Para além de facilitar o processo de recrutamento torna-se também interessante perceber se facilita ou não o processo de seleção dos indivíduos.</p>
<p>11. Quais considera serem as principais vantagens do uso do LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção?</p>	<p>Após analisarmos se o recrutamento <i>online</i> facilita ou não os processos de recrutamento e seleção, torna-se essencial aprofundar as vantagens existentes no recrutamento <i>online</i>.</p>
<p>12. Quais considera serem as principais desvantagens do uso do LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção?</p>	<p>Após analisarmos as vantagens é também fundamental analisar as suas desvantagens para que se tenha uma comparação completa entre as vantagens e desvantagens do recrutamento <i>online</i> e do recrutamento tradicional.</p>
<p>13. Nome da Empresa</p>	<p>Os dados de caracterização serão de resposta optativa, porém torna-se importante saber alguns dados para</p>

	posteriormente se realizar a análise e se comparar as empresas. Nesta questão pretende-se conhecer o nome da empresa pois através do nome obtém-se outros dados.
14. Sector de atividade	O sector de atividade é essencial para se comparar as empresas e para se perceber quais os sectores que mais utilizam este tipo de recrutamento.
15. País de Origem	Torna-se também relevante perceber se as empresas inquiridas são ou não portuguesas, e por isso foi realizada esta questão.
16. Sede em Portugal	Caso não sejam portuguesas têm no entanto uma sede em Portugal e torna-se assim interessante perceber em que zonas de Portugal estão sediadas.
17. Nº de Trabalhadores	O número de trabalhadores demonstra a dimensão da empresa, o que é importante para a comparação das empresas. Esta questão foi codificada nas respostas e foi utilizada uma escala/classificação utilizada pela área de Pesquisa do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).
18. Volume de Vendas	Também o volume de vendas demonstra a dimensão da empresa sendo por isso também importante. Esta questão foi codificada nas respostas e foi utilizada a escala/classificação da <u>Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia</u> , de 6 de Maio de 2003.
19. Nome do respondente	O nome do respondente é uma questão

	de controlo para o género, bem como uma forma de poder voltar a contactar ao longo do estudo, caso seja necessário.
20. Idade?	A idade é importante para que se perceba a maturidade do inquirido, percebendo-se assim a que geração pertence. É também uma questão de controlo para a questão dos anos de experiência.
21. Género?	O género é uma questão de caracterização importante para fazer cruzamentos de variáveis e comparações entre os dois géneros.
22. Anos de Experiência?	É muito importante fazer uma análise de acordo com os anos de experiência para que se perceba se todos os recrutadores aderem as tecnologias ou apenas as gerações mais novas.
23. Contacto de <i>e-mail</i>	O contacto de <i>e-mail</i> será importante para os casos que não utilizam as redes sociais no processo de recrutamento para posteriormente se fazer uma análise mais aprofundada do porquê de não utilizar essa forma de recrutamento.
24. Deseja receber um relatório dos dados recolhidos com este questionário?	Esta questão ajuda a que os respondentes respondam à questão anterior e permite demonstrar aos respondentes que o estudo é fidedigno ao se disponibilizar posteriormente os seus resultados.
25. Qual a posição que ocupa na empresa?	A posição que o respondente ocupa na empresa também é importante para a comparação dos dados dos respondentes e das empresas.

<p>26. Qual a sua área funcional?</p>	<p>Torna-se relevante perceber qual a área funcional do inquirido para diferenciar se o inquirido é ou não é da área dos recursos humanos.</p>
---------------------------------------	--

Anexo 7 – Questionário nº 2 – Pedido de Colaboração à Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

Exmo Presidente da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

No âmbito da Dissertação de Mestrado – “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento” realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora, vimos por este meio pedir a colaboração da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas no segundo e último questionário da Investigação.

O objetivo geral deste estudo é analisar a importância da rede LinkedIn para os *headhunters* no processo de e-recrutamento e os objetivos específicos são: (1) analisar o conceito e o processo de e-recrutamento; (2) analisar a rede social profissional LinkedIn como ferramenta de recrutamento; (3) descrever o conjunto de ações levados a cabo pelos *headhunters* no processo de recrutamento; (4) analisar a relevância da rede LinkedIn para os *headhunters* e recrutadores.

A utilização da Internet levou a um conjunto de oportunidades e de grandes mudanças no seio da nossa sociedade, modificando as formas de comunicar, de expressar opiniões e sentimentos, bem como fomentando um maior dinamismo no contexto atual em que vivemos (Caers & Castelyns, 2011).

Devido ao crescimento e à expansão das redes sociais e dada a necessidade existente de criar ferramentas e técnicas que auxiliem as organizações para aperfeiçoar os seus processos de recrutamento e seleção, o recrutamento eletrónico é visto como uma das mais atuais aplicações das tecnologias de informação na área da gestão dos recursos humanos, incluindo diversos recursos e formas de os utilizar (Silva & Reis, 2014). As redes sociais permitem que as organizações tenham um aumento de número de candidatos aos cargos, uma redução de custos, um acesso mais fácil e mais rápido, bem como um incentivo à internacionalização (Silva & Reis, 2004).

A rede social em estudo é o LinkedIn, por ser uma rede social direcionada mais ao nível profissional dos indivíduos do que ao nível pessoal, e por isso é a mais utilizada pelos recrutadores, permitindo-lhes conectar profissionais, indicar competências, partilhar conhecimentos e experiências, e ainda planear a sua carreira (Trusov, Bucklin & Pawels, 2009 *cit in* Caers & Castlyns, 2011).

A investigação tem uma importância enorme devido ao aumento da utilização das redes sociais no processo de recrutamento, bem como para a análise do que é verdadeiramente necessário para que um indivíduo seja considerado o candidato ideal, ou seja, aquele cujo perfil corresponde às especificações da função, o que permite aos indivíduos ter a consciência do que é importante e do que não é aconselhável num perfil de uma rede social profissional.

Quanto à metodologia da Investigação será realizada uma triangulação de dados, ou seja, serão realizadas abordagens quantitativas e qualitativas simultaneamente, através de dois questionários – o primeiro realizado a três associações empresariais em que se pretendia perceber se as organizações portuguesas utilizam ou não o recrutamento eletrónico e o segundo realizado a seis associações empresariais em que apenas se pretende inquirir as organizações que utilizam a rede LinkedIn no processo de recrutamento eletrónico – bem como, através de uma entrevista a um especialista na rede LinkedIn. Quanto ao tratamento e à análise dos instrumentos de recolha de dados, serão realizadas análises estatísticas com recurso ao SPSS aos dois questionários e uma análise de conteúdo à entrevista.

Para a colaboração das associações é apenas necessário que divulguem o questionário aos seus associados via *e-mail*, dado que o questionário é *online* facilita os procedimentos da Investigação, sendo a recolha de dados mais rápida e mais fácil. O tempo médio de resposta do questionário é de 5 minutos. O Link do questionário é o seguinte: <https://inqueritos.uevora.pt/index.php/154864/lang-pt>.

Estamos totalmente disponíveis para apresentar os resultados bem como para discutir os resultados da Investigação na vossa Associação caso assim o desejem, bem como para enviar um relatório escrito por *e-mail* com os resultados obtidos.

Qualquer dúvida, sugestão ou comentário contactar a aluna (carol.coelho.92@gmail.com) ou o orientador (pfs@uevora.pt).

Anexo 8 – Questionário nº 2 – Pedido de Colaboração às Associações Empresariais
AEP/AIP/ANJE

Exmo. Presidente da AEP/AIP/ANJE

Este *e-mail* é enviado no âmbito da Dissertação de Mestrado - “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento”, realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a vossa colaboração no primeiro questionário desta Investigação, tendo recebido um grande número de respostas, o que me permitiu realizar uma análise estatística acerca da utilização das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção.

Após ter concluído esta etapa e avançando na investigação, venho por este meio pedir a vossa colaboração no segundo e último questionário que apenas se destina a recrutadores que trabalhem em empresas que utilizem a rede LinkedIn no processo de recrutamento *online*.

O principal objetivo da aplicação deste questionário é saber qual é a frequência do uso da rede LinkedIn, quais as funcionalidades do LinkedIn que são utilizadas, bem como as vantagens do uso da rede LinkedIn para os recrutadores e os *headhunters* na sua atividade.

Tal como no primeiro questionário, será garantido o anonimato e a confidencialidade de todos os dados, que apenas serão utilizados para fins científicos e académicos. É muito importante a vossa colaboração no estudo e desde já agradecemos a vossa disponibilidade. O Tempo médio de resposta do questionário é de apenas 5 minutos! O link do questionário é o seguinte: <https://inqueritos.uevora.pt/index.php/154864/lang-pt>

Estamos totalmente disponíveis para ir apresentar e discutir os resultados da Investigação na vossa Associação caso o pretendam, bem como para enviar um relatório escrito com os dados recolhidos no final da Investigação.

Qualquer comentário, observação ou dúvida que possa surgir contactar através dos seguintes endereços: a mestranda (m32661@alunos.uevora.pt) ou o orientador (pfs@uevora.pt).

**Anexo 9 – Questionário nº 2 – Pedido de Colaboração às Associações Empresariais
PME/ANPME**

Exmo. Presidente da PME/ Exmo. Presidente da ANPME

Este questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado - “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento”. A investigação está a ser realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

Este questionário apenas se destina a recrutadores que trabalhem em empresas que utilizem a rede LinkedIn no processo de recrutamento *online* e o principal objetivo da aplicação deste questionário é saber qual é a frequência do uso da rede LinkedIn, quais as funcionalidades do LinkedIn que são utilizadas, bem como as vantagens do uso da rede LinkedIn para os recrutadores e os *headhunters* na sua atividade.

Solicitamos assim que este questionário *online*, que se encontra residente na plataforma de questionário da Universidade de Évora, seja distribuído por todos os associados, associações e empresas, que fazem parte do Universo da Associação que V. Ex^a superiormente lidera. Pedimos também que nos fosse enviado o nº de associados a que foi enviado o questionário, e, se existir, um documento geral de caracterização dos seus associados.

Temos perfeita consciência de que o tempo é um recurso complexo. Neste sentido, procurámos elaborar um questionário que cumprisse dois objetivos: claro e preciso na componente científica e curto e completo na dimensão de tempo de resposta. O tempo médio de resposta é de apenas 5 minutos! O link do questionário é o seguinte: <https://inqueritos.uevora.pt/index.php/154864/lang-pt>

Será garantido o anonimato e a confidencialidade de todos os dados, que apenas serão utilizados para fins científicos e académicos. Estamos totalmente disponíveis para ir apresentar e discutir os resultados da Investigação na vossa Associação caso o pretendam, bem como para enviar um relatório escrito com os dados recolhidos no final da Investigação.

Qualquer comentário, observação ou dúvida que possa surgir contactar através dos seguintes endereços: a mestrandia (m32661@alunos.uevora.pt) ou o orientador (pfs@uevora.pt).

Anexo 10 – Questionário nº 2 - Pedido de Colaboração a conexões/grupos da rede profissional LinkedIn

Este questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado - “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento”. A investigação está a ser realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

O questionário apenas se destina a recrutadores que trabalhem em empresas que utilizem a rede LinkedIn no processo de recrutamento *online* e o seu principal objetivo é perceber qual a frequência do uso da rede LinkedIn, quais as funcionalidades do LinkedIn que são utilizadas, bem como as vantagens do uso da rede LinkedIn para os recrutadores e os *headhunters* na sua atividade.

O *link* do questionário é o seguinte: <https://inqueritos.uevora.pt/index.php/154864/lang-pt>

Qualquer comentário, observação ou dúvida que possa surgir contactar através dos seguintes endereços: a mestranda (m32661@alunos.uevora.pt) ou o orientador (pfs@uevora.pt).

Anexo 11 – Questionário nº 2

Este questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado - “A Importância do LinkedIn para os *Headhunters* e Recrutadores no Processo de E-Recrutamento”. A investigação está a ser realizada por Ana Carolina Coelho, mestranda do Mestrado de Gestão, especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora, com a orientação do Professor Doutor Paulo Resende da Silva, professor no Departamento de Gestão da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

O questionário deve ser respondido apenas por recrutadores ou *headhunters* que utilizem a rede social LinkedIn para os processos de recrutamento.

O principal objetivo da aplicação deste questionário é saber qual é a frequência do uso da rede LinkedIn, quais as funcionalidades do LinkedIn que são utilizadas, bem como as vantagens do uso da rede LinkedIn para os recrutadores e os *headhunters* na sua atividade.

Será garantido o anonimato e a confidencialidade de todos os dados, que apenas serão utilizados para fins científicos e académicos. É muito importante a sua colaboração no estudo e desde já agradecemos a sua disponibilidade.

O tempo esperado de resposta é de 5 minutos. O Grupo I "O uso da rede social LinkedIn nos processos de recrutamento" e o Grupo II "Vantagens e desvantagens da rede social profissional LinkedIn" são de resposta obrigatória e o Grupo III "Caracterização do respondente" é de resposta opcional.

Qualquer comentário, observação ou dúvida que possa surgir contactar através dos seguintes endereços: a mestranda (m32661@alunos.uevora.pt) ou o orientador (pfs@uevora.pt).

PARTE I – O USO DA REDE SOCIAL LINKEDIN NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO

1. Com que frequência utiliza a rede social profissional LinkedIn?

Ocasionalmente	Mensalmente	Quinzenalmente	Semanalmente	Diariamente

2. Com que frequência utiliza a rede social profissional LinkedIn para fins de recrutamento e/ou seleção?

Ocasionalmente	Mensalmente	Quinzenalmente	Semanalmente	Diariamente

3. Que tipo de conta possui na rede social profissional LinkedIn?
- a. Conta Basic (conta gratuita)
 - b. Conta Business (conta paga)
 - c. Conta Recruiter (conta paga)
4. Qual a ferramenta que mais utiliza na rede social profissional LinkedIn? (Selecione até 3 opções)
- a) Consulta de perfis (pessoas, empresas, grupos, instituições de ensino)
 - b) Rede: Contactos
 - c) Rede: Adicionar conexões
 - d) Rede: Encontrar ex-alunos
 - e) Formação académica: Localizador de instituições
 - f) Formação académica: Explorador de áreas de estudo
 - g) Formação académica: Classificação de instituições
 - h) Formação académica: Encontro de ex-alunos
 - i) Separador de empregos
 - j) Interesses: Empresas
 - k) Interesses: Grupos
 - l) Interesses: Pulse
 - m) Interesses: SlideShare
 - n) Interesses: Aprendizagem *online*
 - o) Serviços empresariais: Anunciar vaga
 - p) Serviços empresariais: Soluções de Talentos
 - q) Serviços empresariais: Veicular anúncio
 - r) Serviços empresariais: Soluções de Venda

5. Quais os aspetos que considera mais importantes no perfil de um potencial candidato?

(Selecione até 3 opções)

- a) Fotografia
- b) Nome
- c) Resumo
- d) Formação Académica
- e) Experiência
- f) Voluntariado
- g) Cursos
- h) Projetos
- i) Idiomas
- j) Organizações
- k) Competências e Recomendações
- l) Informações adicionais
- m) Utilizadores, empresas e notícias que segue
- n) Estados que partilha
- o) Participação em grupos/comunidades *online*
- p) Causas que apoia
- q) Reconhecimentos e prémios
- r) Publicações

6. Quais são os elementos que o levam a rejeitar um potencial candidato? (Selecione até

3 opções)

- a) Linguagem inapropriada
- b) Erros ortográficos
- c) Informação apenas num idioma
- d) Fotografia inapropriada
- e) Publicações inadequadas
- f) Falta de experiência
- g) Falta de formação
- h) Inexistência de informação acerca de voluntariado
- i) Não participação em grupos conectados à área
- j) Indivíduo não segue a empresa
- k) Inexistência de competências e recomendações
- l) Excesso de informação

- m) Informação incompleta
7. Qual a forma que utiliza mais frequentemente para contactar os potenciais candidatos através do LinkedIn?
- a) Mensagem privada via LinkedIn
 - b) Mensagem privada via correio eletrónico
 - c) Contacto telefónico
 - d) Outra. Qual? _____
8. Qual a forma que utiliza mais frequentemente para divulgar as vagas disponíveis?
- a) Anúncio no perfil da empresa
 - b) Anúncio na secção de empregos
 - c) Divulgação através de conexões
 - d) Divulgação em grupos

PARTE II – Vantagens e Desvantagens do Uso da Rede Social Profissional LinkedIn

9. Considera que o LinkedIn facilita o processo de recrutamento?
- a) Sim
 - b) Não
10. Considera que o LinkedIn facilita o processo de seleção?
- a) Sim
 - b) Não
11. Quais considera serem as principais vantagens do uso do LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção? (Selecione até 3 opções)
- a) Maior rapidez do processo
 - b) Recolha de vasta informação através de visualização do perfil
 - c) Complementaridade com informação já obtida em CV de papel
 - d) Menores custos decorrentes da facilitação do processo
 - e) Maior proximidade entre organizações e candidatos
 - f) Maior promoção da imagem da empresa
 - g) Ampla gama de candidatos
 - h) Acesso 24h por dia e 7 dias por semana

i) Outras. Quais? _____

12. Quais considera serem as principais desvantagens do uso do LinkedIn nos processos de recrutamento e seleção? (Selecione até 3 opções)

- a) Informações falsas
- b) Perceção errada das características da pessoa
- c) Falsas recomendações
- d) Implicações éticas de discriminação étnica, religiosa ou de orientação sexual
- e) O Processo de recrutamento é mais impessoal
- f) Determinados grupos sociais não têm acesso à Internet
- g) Maior número de candidatos inadequados à função
- h) Outras. Quais? _____

PARTE III – Caracterização do respondente (opcional)

13. Nome da Empresa _____

14. Sector de atividade _____

15. País de Origem _____

16. Sede em Portugal _____

17. Nº de Trabalhadores

- m. ≤19 Trabalhadores
- n. 20-99 Trabalhadores
- o. 100-499 Trabalhadores
- p. ≥500 Trabalhadores

18. Volume de Vendas

- q. <2 Milhões de euros
- r. Entre 2 Milhões de Euros e 10 Milhões de euros
- s. Entre 10 Milhões de euros e 50 Milhões de euros
- t. > 50 Milhões de euros

19. Nome do respondente _____

20. Idade?

- a. 20 – 29 anos
- b. 30 – 39 anos
- c. 40 – 49 anos
- d. 50 – 60 anos
- e. > 60 anos

21. Género? F__ M__

22. Anos de Experiência?

- a. < 1 ano de experiência
- b. 1 – 5 anos de experiência
- c. 5 – 10 anos de experiência
- d. > 10 anos de experiência

23. Contacto de *e-mail* _____

24. Deseja receber um relatório dos dados recolhidos com este questionário?

- d. Sim
- e. Não

25. Qual a posição que ocupa na empresa?

- u. CEO/Diretor Geral
- v. Gestor de Topo _____
- w. Gestor Intermediário _____
- x. Técnico _____

26. Qual a sua área funcional?

- a. Área dos Recursos Humanos
- b. Área Comercial
- c. Área de Produção
- d. Outra

Agradecemos a sua colaboração!

Anexo 12 – Guião de Entrevista a Especialista da Rede LinkedIn

Guião de Entrevista

1. Quais são, na sua opinião, as principais potencialidades da rede LinkedIn para os recrutadores?
2. Como é que o LinkedIn pode fazer a diferença nos processos de recrutamento e seleção?
3. Como funcionam as contas *Premium*? Quais os tipos de contas que podemos encontrar? Quais as suas diferenças? Quais os custos? Como podem ser vantagens para o recrutador e para o candidato?
4. Tem alguns dados que demonstrem o aumento da empregabilidade através da rede LinkedIn?
5. Quais as principais vantagens da rede LinkedIn no processo de e-recrutamento dos *headhunters*?
6. Quais as ferramentas mais importantes a saber utilizar por parte dos recrutadores?
7. Como potenciar a visualização de uma página no LinkedIn?
8. O que devemos colocar no perfil *online* no LinkedIn enquanto candidatos?
9. Como tornar o perfil atrativo no LinkedIn?
10. Preocupações que devemos ter quando colocamos o perfil *online* no LinkedIn?
11. Quais para si são as principais motivações para a colocação de um perfil no LinkedIn?
12. Como classifica a importância do LinkedIn para o caso português?

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e o seu contributo para as nossas dissertações.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Carolina Coelho

Andreia Coelho

Anexo 13 – Transcrição da Entrevista a Especialista da Rede LinkedIn²

P – Rui Pedro Caraméz

E – Entrevistadoras

P- A primeira pergunta está relacionada com as potencialidades do LinkedIn para recrutadores...

E – Sim, sim ...

P - Relativamente às potencialidades eu diria que as principais potencialidades desta rede para os recrutadores são a possibilidade, ou possibilidades, destes recrutadores terem acesso a rede de profissionais que estão a trabalhar. Estão ainda vinculados a outras organizações e também a profissionais que estão em transição de carreira, mas eu diria que a maior potencialidade é essa mesmo, ou seja, eu conseguir localizar, sinalizar colaboradores ou profissionais que estão no ativo, não é? Eu diria que será talvez aqui um dos grandes benefícios desta rede [...] depois sei lá, o que posso aqui dizer mais do que relativamente a esse tipo de benefícios, eu diria que para esse... é um dos grandes, de certa forma, depois também um dos grandes benefícios é a possibilidade destes recrutadores realizarem diferentes tipos de pesquisa, podendo identificar aqui diferentes tipos de profissionais em função das suas atividades académicas, das suas áreas de atividade, das suas... dos locais onde residem, não é? O que mais... e basicamente é um bocadinho, essas digamos possibilidades ilimitadas que ele acaba por permitir, digamos que ao recrutador, possibilidades ilimitadas de pesquisa e claro depois para além disso também o benefício que também permite que é de sinalizar pessoas semelhantes, encontrar perfis semelhantes àqueles que eles procuram, não é? Acaba por, através dessas pesquisas, o LinkedIn também oferece outras sugestões, normalmente profissionais com competências semelhantes.

E- Hum, hum ...

P - Eu diria que, aqui, que respondendo à segunda pergunta “como é que o LinkedIn pode fazer a diferença no processo de recrutamento e seleção?”, eu iria dizer que não, ele não faz a diferença no processo de seleção, após as áreas o processo de identificação dos candidatos, dependendo deste alertar, é importante esclarecer na pergunta 2 porque, porque dependendo das áreas de procura dos candidatos a rede LinkedIn pode ou não ser benéfica ok, em

² Apenas se encontra disponível no documento a parte da entrevista em que o entrevistado responde às questões colocadas pela investigadora acerca da rede LinkedIn na ótica dos recrutadores, uma vez que a segunda parte da entrevista incide na ótica dos recrutados e pertence à dissertação de outra investigadora.

determinadas áreas ela pode efetivamente não ser vantajosa para procurar candidatos compreende Carolina?

E – Sim, sim

P - Ou seja, em algumas áreas existe, sim, há uma maior pré-disposição para encontrar profissionais que estão aqui inscritos, mas outras áreas, sei lá eu diria, aqui até em funções um bocadinho mais de baixa qualificação, por exemplo, onde já não é tão frequente encontrarmos aqui pessoas, não é, em funções que não tenha digamos, aqui uma... um nível de... patamar de qualificação superior, não é? E portanto eu acho que para algumas áreas efetivamente faz diferença pelo facto de existirem... repare o LinkedIn esta quase, quase a atingir os 500 milhões de utilizadores de todo o mundo, não é?

E – Hum, hum ...

P - E portanto, para algumas áreas, um espaço, uma rede, uma outra forma que permite ao recrutador mais rapidamente identificar os seus potenciais candidatos, e eu diria que nesse processo, nesse contexto é que de facto o LinkedIn pode fazer a diferença ... depois a pergunta que a Carolina, aaaa... vocês colocam tem a ver com o funcionamento das contas premium, ora bem, o LinkedIn tem todos os... a... utilização da rede é gratuita para as pessoas, no entanto o LinkedIn oferece vários tipos de contas, contas para profissionais que estão à procura de emprego LinkedIn denominadas de job seeker, as contas job searcher para quem procura emprego, as contas recruiter do recrutador e depois as contas da área de vendas, da área de sales, e portanto estas tipologias de contas tem cada uma dela funcionalidades adicionais àquelas que são conferidas a um utilizador de conta básica, ok? De conta gratuita se lhe quisermos chamar, portanto as diferenças residem essencialmente no fluxo de pesquisa, aaa... ou seja um utilizador pode fazer uma pesquisa e pode conseguir visualizar 100 resultados, 99 mais um, portanto 100 resultados, as contas avançadas dão depois um conjunto alargado de resultados aaa... digamos podem ser 300 ou 500 resultados nessas mesmas pesquisas, ok portanto, no fundo estamos aqui a falar de mais algumas opções que nesse caso utiliza, depois estamos também a falar de situações relacionadas com envio de in-mails, o in-mail é um recurso, uma mensagem que o LinkedIn... permite o LinkedIn aaa... aaa... oferecer grátis para as contas avançadas para que o utilizadores de contas avançadas possam contactar com outros utilizadores independente de estarem ou não contactado com eles e estas diferentes contas têm diferentes... portanto, uma diferente quantidade... quantidade diferente por tipologia de utilizador avançado, pronto depois há também recursos associados ao número de pesquisas que nós podemos fazer, há também... ou seja, os utilizadores da conta básica está limitado a cerca de 80 a 85 pesquisas no LinkedIn, portanto utilizando aquele... aquele digamos... área do cabeçalho pesquisa podemos fazer 85 pesquisas por mês para contas

básicas, as contas avançadas permitem um número de pesquisas ilimitado ok? E depois também aqui alguns recursos associados a otimização, neste caso ao recurso de aaa... que é também muito frequente as pessoas darem alguma atenção que é o recurso de quem viu o seu perfil, a conta básica só nos permite ver 5, as contas avançadas permitem-nos ver digamos todas as pessoas, qual é a vantagem que o recrutador ao ter uma conta avançada, claramente, sobre estas componentes da pesquisa que eu acabei de falar sendo também que o LinkedIn oferece filtros adicionais filtros de pesquisa adicionais, para o lado do candidato a utilização de contas avançadas também poderá conferir aqui maiores níveis de visibilidade, no entanto, aaa... se o candidato não tiver o seu perfil preenchido corretamente e convenientemente esse nível de visibilidade acaba por não acontecer ok?

E – Hum, hum ...

P - Relativamente à quarta pergunta se tenho alguns dados para demonstrar o aumento da empregabilidade através da rede Carolina, não há dados sobre isso, ou seja, hoje os dados que temos é enfim de percepção empírica que acaba por ter, é que há efetivamente um aaa... crescendo no número de empresas que procuram ativamente candidatos e que recrutam ativamente candidatos aqui na rede, ou seja, empresas que não divulgam as oportunidades de emprego e que procuram proactivamente, procuram candidatos, esse número é cada vez mais, cada vez maior, cada vez é maior o número,,, esse número de empresas, por outro lado o número de oportunidades de emprego, ou seja, anúncios que são colocados no LinkedIn tem sofrido alterações, ou seja tem havido uma aumento exponencial dessas vagas, portanto eu diria que como se consubstanciados esses dois elementos, uns mais empíricos outros até mais factuais e se a Carolina for no topo da página e escrever a opção portanto no topo da página, emprego e se fizer uma pesquisa para empregos e irá ver que, por exemplo, para Portugal estaremos a falar hoje à data em, deixe-me já dizer ... em 46 mil resultados, não é, portanto, ou seja, não é de facto, estão disponíveis e publicados na rede do LinkedIn, ok?

E - Sim

P - E portanto o que é que apraz também dizer mais, no fundo vejo aqui que o LinkedIn passou a ser um outro canal e claro que em alguns dos acessos, não há dados que nos digam o LinkedIn, de vez em quando vai dizendo, ok foram x milhares de utilizadores que tiveram novos empregos, não é? Mas portanto não há uma... um resultado que a gente possa atribuir um total, 100 por cento de responsabilidade do LinkedIn... depois a pergunta 5 tem a ver com as principais vantagens da rede aaa... ora bem penso que elas já foram uma um bocadinho respondidas na pergunta número 1...

E – Hum, hum, sim...

P - É claro que o headhunter aqui tem uns benefícios de poder fazer este trabalho e talvez o outro benefício de poder fazê-lo de forma anónima, de forma privada que poderá ser um benefício quando ele realiza estes processos de recrutamento embora...essa pesquisa pode ser feita de forma privada mas depois o contacto com os candidatos já tem que ser feito de forma de certa forma mais visível, e mas eu diria que que não tenho muito mais a acrescentar à sua pergunta 5 semelhante à pergunta 1 ... ferramentas mais importantes a saber utilizar por parte dos recrutadores eu diria que é a ferramenta das pesquisas, não é? E as diferentes formas que temos hoje de pesquisar pessoas seja utilizando pesquisa, por palavras-chave, seja utilizando pesquisa dentro na nossa própria rede de contactos sendo usando também pesquisas dentro dos grupos, dos milhões de grupos que existem aaa... dentro das páginas das empresas, dentro das páginas universitárias portanto eu diria que são as ferramentas mais importantes e claro que para além destas, destas ações de pesquisa aaa... o conhecimento sobre ooo... algoritmo de... do LinkedIn no que diz respeito à pesquisa, ou seja, quando pesquisamos alguma coisa as pessoas devem ser aaa..., digamos qual a lógica de resultados que apresenta, ou seja, uma lógica de resultados associada, por exemplo, ao facto de a pessoa ter o seu perfil completo e estar associada ao contacto de primeiro ou segundo grau fazendo parte de um grupo portanto serão alguns factores que aaa... depois se a Carolina quiser ver eu tenho alguns artigos que falam exactamente dessa lógica dos resultados ok?

E – ok ...

P – Aaa... e portanto eu diria que são talvez os elementos mais críticos por parte dos recrutadores, depois como potenciar a visualização de uma página, presumo que essa visualização de uma página seja de candidato?

E – Sim, sim a partir de agora as perguntas já vão ser direccionadas para a minha colega que esta a fazer a tese dela aaa... na ótica dos recrutados.