

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais



Orientador Institucional





Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais

PERCEÇÃO DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA DOS INSTRUMENTOS DE RECRUTAMENTO EM PORTUGAL

Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Ana Beatriz Garrido Eiras Novo

Aluno: nº 35035

Trabalho realizado sob a orientação do Doutor Alberto Peixoto Pinto

Julho 2020

Agradecimentos

O meu especial agradecimento ao Doutor Alberto Peixoto Pinto, pela orientação prestada ao longo da dissertação e pelas aulas dinâmicas e enriquecedoras enquanto aluna do mestrado.

À Doutora Maria Manuela Sá, pela disponibilidade e auxílio na análise quantitativa da presente pesquisa.

A todos os participantes deste presente estudo, colegas e não colegas da área dos recursos humanos que com a sua ajuda tornaram os resultados possíveis.

À minha família, que sempre me concedeu a oportunidade de prosseguir os estudos e investiu na minha vida académica sem nunca colocar em causa as minhas opções.

Às minhas amigas e amigos presentes, pela amizade incondicional e pelo apoio constante ao longo dos anos.

Ao André, pelo carinho, motivação, por escutar-me e pela força que me dá para nunca desistir dos meus objetivos.

Um muito obrigada a todos os que se cruzaram no meu caminho e tornaram este momento possível.

Resumo

O presente estudo teve como objetivo principal perceber qual a eficácia e eficiência dos instrumentos de recrutamento no âmbito das novas tecnologias em Portugal. Deste modo, procurou-se compreender a perceção dos profissionais de recrutamento e seleção perante a eficácia e eficiência dos novos instrumentos de recrutamento utilizados (percecionando também quais são esses novos instrumentos mais empregues).

Neste âmbito, desenvolveu-se uma pesquisa empírica através da administração de um inquérito por questionário *online* via *linkedin* para avaliar a perceção dos recrutadores em Portugal sobre a eficácia e eficiência dos novos instrumentos de recrutamento. A amostra contemplou um total de 115 inquiridos, em que mais de metade pertence ao género feminino.

Os resultados demonstraram não existir diferenças significativas. Apenas o enfoque na rede social *linkedin* foi impactante para a presente pesquisa, demonstrando ser a mais utilizada e consequentemente a mais eficiente para os profissionais de recrutamento.

A amostra do presente trabalho de investigação reflete o quadro atual no mundo dos recursos humanos, com o impacto das novas tecnologias de informação, que se assumem dominantes neste campo e que, certamente, vieram para ficar.

Palavras-Chave: recrutamento; recrutamento online.

Abstract

The present investigation had as main objective understand the effectiveness and efficiency of the recruitment instruments within the scope of new technologies in Portugal. The logic was to understand the perception of the recruitment and selection professionals in the effectiveness and the efficiency of the new recruitment instruments used (as well as which are these new instruments most used).

In this context, an empirical survey was developed with a questionnaire and administered via online in linkedin to assess the perception of recruiters in Portugal on the effectiveness and efficiency of the new recruitment instruments. A sample included a total of 115 respondents, of whose more than half correspond to the female gender.

The results shown that doesn't exist significant differences. Only the focus on the social network linkedin was the most impactful for current research, proving to be more used and consequently more efficient for the recruitment professionals.

Finally, the sample of the present research work reflects the current situation in the world of human resources, with the impact of new information technologies that are assumed to be dominant in this field and that, certainly, are here to stay forever.

Keywords: recruitment; e-recruitment.

Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
Índice.....	V
Índice de Tabelas.....	VI
Índice de Gráficos	VI
Índice de Figuras	VII
Introdução.....	1
CAPÍTULO 1: Fundamentos de Recrutamento e Seleção	2
CAPÍTULO 2: Metodologia.....	15
CAPÍTULO 3: Discussão de Resultados	30
CAPÍTULO 4. Conclusões.....	31
CAPÍTULO 5. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações	32
Referências Bibliográficas	33
Anexos.....	35

Índice de Tabelas

Tabela 1: Idade dos inquiridos	16
Tabela 2: Zona geográfica de atuação do recrutamento.....	18
Tabela 3: Utilização das tecnologias no recrutamento.....	19
Tabela 4: Rede social mais eficiente no processo de recrutamento	21
Tabela 5: Site mais eficiente no processo de recrutamento	22
Tabela 6: Recorrência a entrevistas não presenciais de seleção.....	23
Tabela 7: Teste de Kruskal Wallis H - Faixas etárias e o recrutamento digital	23
Tabela 8: Teste de Kruskal Wallis H - Faixas etárias e o recrutamento digital	24
Tabela 9: Teste de Kruskal Wallis H - Género e o recrutamento digital	24
Tabela 10: Teste de Kruskal Wallis H - Género e o recrutamento digital	24
Tabela 11: Teste de Kruskal Wallis H - Habilitações literárias e o recrutamento digital	25
Tabela 12: Teste de Kruskal Wallis H - Habilitações literárias e o recrutamento digital	25
Tabela 13: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e a rede social mais eficiente	26
Tabela 14: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e a rede social mais eficiente	26
Tabela 15: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e a rede social mais utilizada	26
Tabela 16: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e a rede social mais utilizada	27
Tabela 17: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e o site mais utilizado.....	27
Tabela 18: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e o site mais utilizado.....	28

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Género dos Inquiridos.....	17
Gráfico 2: Habilitações Literárias dos Inquiridos	17
Gráfico 3: Experiência em Recrutamento e Seleção dos Inquiridos	19
Gráfico 4: Grau de Eficiência do Recrutamento Digital	20
Gráfico 5: Rede social mais utilizada para efeitos de recrutamento	20

Gráfico 6: Site mais utilizado para efeitos de recrutamento	21
Gráfico 7: Proveniência do candidato mais válido.....	22
Gráfico 8: Grau de eficiência do recrutamento digital – rede social facebook	29
Gráfico 9: Grau de eficiência do recrutamento digital – rede social linkedin.....	30
Gráfico 10: Grau de eficiência do recrutamento digital – rede social outra/o	30

Índice de Figuras

Figura 1: Comparação de métodos de recrutamento.....	5
Figura 2: Início da utilização das redes sociais com fins de recrutamento e seleção.....	7
Figura 3: Em que momentos as redes sociais são utilizadas pelas empresas	9
Figura 4: Critical Aspects of the employee selection process.....	10
Figura 5: The ‘CODEWARRIOR WANTED’.	12

Introdução

O recrutamento é uma componente nuclear em qualquer organização. Um bom processo de seleção irá conduzir-nos ao candidato ideal e enquadrável nos valores, missão e visão organizacionais.

Vivemos numa era tecnológica, onde grande parte dos processos do dia-a-dia são automatizados pelas novas tecnologias. Estas são bastante impactantes na vida pessoal dos indivíduos, mas também na vida profissional, incluindo nos processos de recrutamento e, conseqüentemente, no modo de atuação dos profissionais da área.

Deste modo, é importante entender como estas novas tecnologias influenciam o processo de comunicação e de pesquisa do candidato ideal.

CAPÍTULO 1: Fundamentos de Recrutamento e Seleção

Nos dias de hoje, com a globalização e conseqüente mudança, torna-se cada vez mais complicada a pesquisa por candidatos, pelo que a eficiência dos processos de recrutamento e seleção são cruciais para as organizações (Florea, 2013). É essencial que a política de gestão de pessoas esteja diretamente alinhada com a missão, visão e valores organizacionais. Posto isto, é fundamental a existência de um setor de recursos humanos competente que ache um candidato comprometido com os valores organizacionais e que deste modo, melhor se encaixe no perfil procurado pela empresa (Lemes & Weschenfelder, 2015).

O recrutamento e seleção devem ser conceitos distinguidos um do outro. Os teóricos e práticos da gestão de recursos humanos não possuem uma concordância efetiva nesta extensão, pois a seleção de trabalhadores é frequentemente mais ambígua. Uns tratam-na como um processo completamente isolado, que segue as atividades de recrutamento e recolhe a seleção do melhor candidato para dada posição em aberto dentro daqueles apresentados nas propostas de candidaturas à posição em questão (Solek-Borowska & Wilczewska, 2018). Por outro lado, há quem afirme que o recrutamento é somente a comunicação concretizada através de um meio, com o fim de alcançar um público-alvo para preenchimento de uma vaga de trabalho. Comunicação essa que *a priori* era concretizada através dos meios tradicionais – jornais, revistas – porém, com as novas tecnologias, constata-se que o recrutamento se tem tornado gradativamente *online* – através de *sites* e redes sociais, por exemplo.

O recrutamento pode assim, ser definido como um processo de troca, onde a empresa anuncia o seu interesse em contratar e os candidatos que demonstram o desejo em fazer parte da equipa. Neste processo, é possível assumir duas faces: o recrutamento interno e o recrutamento externo (Lemes & Weschenfelder, 2015).

O recrutamento interno, segundo Chiavenato (2010, citado por Lemes, A. G., & Weschenfelder, M., 2015), atua sobre os candidatos que já colaboram dentro da organização e tem como propósito promovê-los ou transferi-los para atividades mais complexas ou motivadoras. Em alternativa, o recrutamento externo transporta um grande número de candidatos existentes no mercado de recursos humanos. Neste recrutamento, o profissional deverá ter em conta o tempo que a empresa necessita para integrar o novo colaborador e quanto esta está disposta a investir financeiramente neste processo (sendo estas as variáveis tempo e custo). Cabe ao gestor de recursos humanos selecionar o caminho a seguir, definindo e

selecionando as melhores fontes. O recrutamento externo é o principal utilizador de meios de comunicação para que a vaga oferecida atinja os candidatos pretendidos (Lemes & Weschenfelder, 2015).

Chiavenato (2010, citado por Lemes, A. G., & Weschenfelder, M., 2015) afirma que o recrutamento não deve ser visto como uma atividade isolada da estratégia empresarial, pois como os negócios sofrem mudanças, torna-se essencial contar com pessoas flexíveis e capazes de se adaptarem a novas mudanças. Desta forma, é enfatizado que a avaliação de resultados é crucial para identificar se o recrutamento está a cumprir a sua função e a que custo (Lemes & Weschenfelder, 2015).

Segue-se o processo de seleção, que é realizado logo após o recrutamento, apesar de ambos estarem ligados, cada um é bastante específico. Enquanto que o recrutamento é um mecanismo de atração, divulgação e comunicação, a seleção é a escolha, classificação e decisão (Lemes & Weschenfelder, 2015).

O objetivo da seleção de pessoal é eleger candidatos em conformidade com a estratégia organizacional. Os processos seletivos contêm por base primordial a comparação entre o perfil que é requerido pelo cargo e o perfil presente do candidato. Assim, este processo deve guiar-se em três questões fundamentais: se o candidato é o ideal para a organização, se este tem o perfil cultural próximo ao da companhia, e em que medida o seu sistema de valores aproxima-se do da empresa (Lemes & Weschenfelder, 2015).

Mas, primeiramente, antes de iniciar o processo de recrutamento e seleção propriamente dito, é necessária uma identificação do pessoal requerido, através de uma análise do posto trabalho. A partir daqui, determina-se o número de colaboradores essenciais e os seus perfis de qualificação e descreve-se a vaga (Wolniak, 2018). Finalmente, seguem-se as então etapas chave: recrutamento, seleção e implementação para trabalho. Estas contemplam em si as seguintes fases: atração (por meio da comunicação), triagem curricular, seleção e contratação do melhor colaborador com base nas suas *skills*, experiência e possível enquadramento na organização (Yioula Melanthiou et al., 2015).

As complexidades dos processos de recrutamento e seleção dependem da natureza da organização e da posição que os candidatos estão à procura. Sendo importante ter em conta: o número de colaboradores a colocar, o seu tipo, número e tipo de vagas, a duração do emprego, o local onde a pessoa desejada pode ser encontrada, a maneira em que eles estão interessados no trabalho, a forma de verificar a sua aptidão para o trabalho, o contrato, as condições de

trabalho que devem ser oferecidas, como adaptar o novo colaborador às condições da empresa o mais rápido possível e, apoiar o período necessário para o novo trabalho (Wolniak, 2018).

Um procedimento de recrutamento e seleção bem conduzido, é extremamente importante para a organização, pois possibilita aprofundar e estabelecer uma verificação objetiva dos candidatos, em termos de conhecer as suas expectativas como colaboradores e condução para o seu emprego (Solek-Borowska & Wilczewska, 2018).

É de constatar que, as pequenas empresas são as que geralmente adotam estratégias informais e mais tradicionais para todo este sistema, devido ao facto de não possuírem experiência ou um departamento dedicado a este procedimento - como um departamento de recursos humanos, por exemplo. Por oposição, as grandes empresas são mais estruturadas e detentoras de um plano expectavelmente mais formal. Um processo formal é multidimensional, consumista de tempo, em que o foco são questões bastante relevantes, que afetam tanto o futuro do empregado como o do empregador (Yioula Melanthiou et al., 2015). Porém, é de frisar que este é um procedimento fulcral para a organização, pelo que se deve investir um indubitável tempo, de modo a avocar o melhor candidato, pois, uma má contratação pode acarretar consigo consequências substancialmente negativas no futuro.

Normalmente, os parâmetros de controlo no processo de recrutamento são o *design* de anúncios, entrevistas e diferentes testes psicológicos no processo de seleção. Contudo, estes também têm vindo a sofrer de alterações, fruto das novas tecnologias. Primeiramente, é muito marcante a exposição clara de anunciação da vaga em aberto, visto que isto será determinante para o tipo e quantidade de candidatos atingidos. *A posteriori*, vão sendo recolhidas as candidaturas, que serão alvo de triagem curricular – identificação do perfil ambicionado para preenchimento da posição em aberto. Após estes passos, acompanha-se habitualmente a primeira fase de seleção: a chamada telefónica para marcação de entrevista presencial ou não presencial (Visa et al., 2015). A entrevista presencial é um dos métodos de seleção tradicional que ainda possui, na atualidade, a maior força na decisão final dos recrutadores. É através desta que os recrutadores avaliam o candidato através de questões de carácter pessoal e profissional. É a partir daqui que deve surgir o processo de construção de uma relação com o candidato e potencial colaborador (Solek-Borowska & Wilczewska, 2018).

Em conjunto com a entrevista presencial ou não presencial, muitas empresas verificam as habilidades dos candidatos, através da aplicação de questionários (sobre a função, por exemplo), testes psicotécnicos ou até provas de carácter avaliativo (para entender o nível que o

candidato detém de uma língua estrangeira, por exemplo). Todavia, mesmo estes parâmetros transitam cada vez mais para o meio digital, pelo que os candidatos conseguem ter acesso aos mesmos no seu computador, de forma a preencherem quando e como quiserem, cessando assim, uma das técnicas tradicionais de recrutamento e seleção.

Métodos	Vantagens	Desvantagens
Colocação de anúncios em jornais	Segmentação de baixo custo Acessibilidade para todos os potenciais candidatos	Um grande número de anúncios concorrentes
Colocação de anúncios na televisão, rádio	Possível veiculação de anúncio colorido	Custo relativo Segmentação baixa
Recrutamento direto de licenciados	O baixo custo dos recém-licenciados O entusiasmo do “sangue jovem” e conhecimentos atuais	Falta de experiência profissional dos candidatos
Recrutamento na <i>internet</i>	Baixos custos Fácil seleção Um grande número de candidaturas	Subdesenvolvimento da cultura da <i>internet</i> entre a população mais velha
Contactar agências de recrutamento	Custos de curto prazo Seleção profissional	Altos custos Incompetência dos recrutadores na esfera profissional requerida
<i>Headhunters</i>	Recrutador especialista em posições “difíceis de encontrar”	Altos custos Lentidão na execução do recrutamento A possibilidade de divulgação de informações confidenciais Incompetência de recrutamento na esfera profissional exigida

Figura 1 – Comparação de métodos de recrutamento

Fonte: Reshetnikova, Zotkina & Gusarova (2019).

É de ressaltar que, os métodos de recrutamento também se sujeitam à instância do mercado de trabalho e ao facto da empresa ter que lidar com a questão de aplicação de determinado método de recrutamento (devido aos gastos implícitos e face às necessidades requeridas) (Reshetnikova et al., 2019).

1.1. Recrutamento e Seleção no século XXI

Efetivamente, a maior revolução no mundo do recrutamento no presente século XXI, foi a introdução das novas tecnologias neste procedimento, convertendo a troca de informações em algo mais rápido e flexível.

Os métodos tradicionais de recrutamento normalmente implicavam publicidades, candidaturas via papel ou “*networking*” cara a cara, abrangendo telefones. Porém, segundo Joos (2008, citado por Broughton et al., 2013) determina que estes instrumentos são baseados no denominado método de '*spray and pray*' onde números elevados de anúncios são expostos e ambos, entidade empregadora e candidato, esperam e “rezam” por um respetivo *feedback* (Broughton et al., 2013).

A comunicação nas organizações tornou-se progressivamente mais dinâmica com a evolução da tecnologia. Por consequência, os sistemas de informação e as redes sociais têm desempenhado um papel fulcral na comunicação corporativa, alcançando maior rapidez e aproximação com o cliente. Assim, é de notar que a nova mídia “explosiva” é definitivamente a *internet* (Alméri et al., 2013).

Segundo Olivieri (2003, citado por Alméri et al., 2013), as redes sociais dizem respeito a um sistema estrutural de interação nas organizações com o potencial envolvimento de pessoas e instituições de modo participativos, dinâmicos e democráticos, consequentes de valores e objetivos comuns (Alméri et al., 2013).

A rede organiza-se de forma descentralizada, não-linear, flexível, ilimitada e auto-organizável, estabelecida por estruturas horizontais de relacionamento e cooperação. Assim sendo, as redes sociais são denominadas de *sites* para partilha de informações em grandes grupos de indivíduos, de interesses e culturas comuns ou não. A rede que mais tem conquistado adeptos é definitivamente o *Facebook*, desenvolvido no ano de 2004, tornando-se rapidamente a maior rede social do mundo em 2011 (Alméri et al., 2013).

Com a inserção da geração Y (ou geração milénio) - correspondente aos indivíduos nascidos entre o início dos anos 80 e finais dos anos 90 - no mercado de trabalho, verificou-se um crescimento significativo no que diz respeito à utilização das redes sociais no âmbito de estratégias organizacionais, pois esta é uma geração caracterizada por ser conectada às novas tecnologias. Por conseguinte, a utilização das novas tecnologias e, consequentemente, das redes sociais, acabou por também atingir o setor dos recursos humanos, revolucionando o processo

de recrutamento devido à sua facilidade de interação na relação candidato/empresa (Alméri et al., 2013).

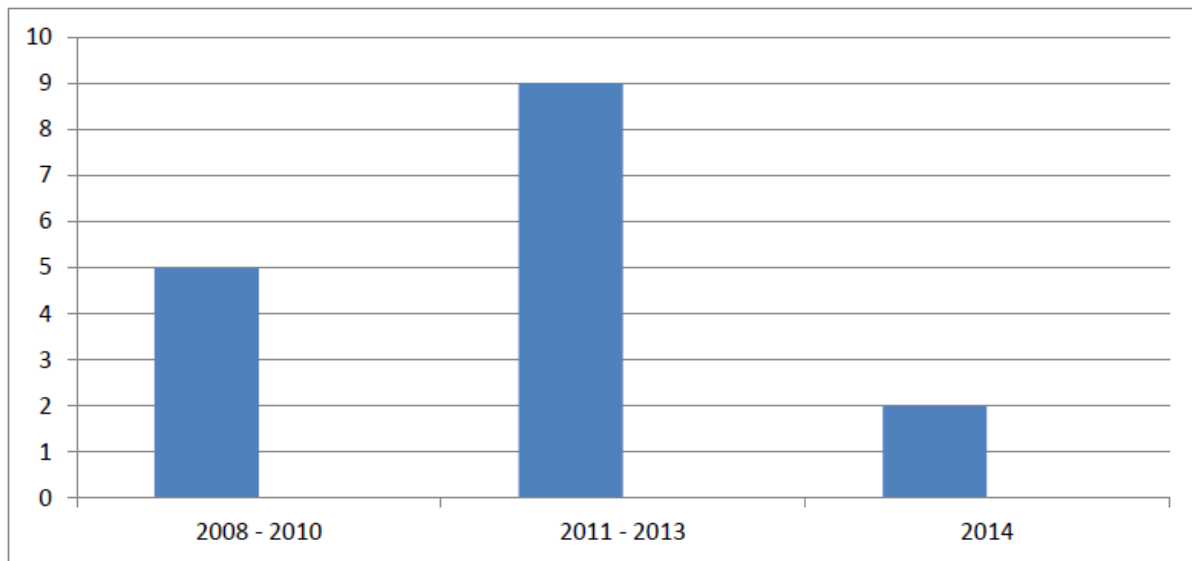


Figura 2 – Início da utilização das redes sociais com fins de recrutamento e seleção

Fonte: Lemes & Weschenfelder (2015)

As técnicas de recrutamento são utilizadas para comunicar informação acerca de uma vaga de trabalho. Uma das principais técnicas de recrutamento de colaboradores, é a utilização das *mass media*. Comunicados de imprensa, informação em jornais especializados e colocação de anúncios na *internet* numa variedade de *websites*. As agências de emprego muitas vezes utilizam a tecnologia informática, mas a *internet* é também a ferramenta de recrutamento mais popular entre os empregadores privados. Informação sobre as ofertas de trabalho podem ser para todo o país ou local e também internacional, especialmente quando os colaboradores estão em busca de posições lá fora. A informação sobre os requerimentos dos candidatos deve ser clara, precisa e deve incluir as condições do trabalho com precisão.

Por conseguinte, surge o grande motor do denominado *e-recruitment* (recrutamento via *online*): as redes sociais. Segundo Contreras-Pacheco, et al. (2017), a primeira rede social surgiu em 1997 e era denominada de *SixDegrees*. Atualmente, tal como já foi mencionado anteriormente, a rede social mais popularizada é o *Facebook*. Segundo a figura 2, é possível averiguar que foi entre os anos de 2011-2013 que a utilização das redes sociais para fins de recrutamento e seleção se tornou mais vulgarizada.

É de enfatizar que o alcance das SNS¹ pressupõe uma vantagem significativa para as empresas e profissionais. Por um lado, as empresas exigem talento jovem e competente que possa ocupar as vagas disponíveis, noutra prisma, os profissionais desejam um emprego que esteja de acordo com as suas expectativas (Contreras-Pacheco, et al., 2017). Porém, o recrutamento *online* adota várias formas e feitios, não sendo unicamente dirigido às redes sociais.

O recrutamento *online* pode ocorrer através de diversas plataformas. Sucede-se, por exemplo, através de um sistema informático que recebe as candidaturas (potencialmente interno da empresa, onde os candidatos o deverão fazer através do *site* da mesma) e por *sites* e outras plataformas de emprego (Brandão et al., 2017) – em Portugal, os primeiros mais conhecidos são o *net-empregos* e *emprego sapo* (Economias, 2018).

Precedentemente, com a existência única do método tradicional, o recrutamento implicava gastos maiores não só para as organizações, como também para os candidatos, que se viam obrigados a adquirir jornais e/ou revistas para consultar determinadas vagas de emprego. Em contrapartida, os sistemas do *e-recruitment* têm conhecido uma expansão explosiva nos últimos anos, permitindo às agências e departamentos de recursos humanos usufruir de uma larga audiência a um custo mais reduzido, contrariamente ao método tradicional (Solek-Borowska & Wilczewska, 2018).

Dado que a publicidade *online* é mais económica nas plataformas virtuais do que a publicada na imprensa, as empresas podem chegar a um público mais vasto e agilizar a contratação, convertendo-a numa fase mais automatizada. Muitos empregadores realizam avaliações dos perfis dos candidatos para corroborar os seus currículos ou formulários de aplicação e, no caso de descoberta de discrepâncias, estes podem duvidar da sua veracidade (Contreras-Pacheco et al., 2017).

Para além disto, é de frisar que o alcance das redes sociais também pressupõe uma vantagem competitiva para as empresas e profissionais (Contreras-Pacheco, et al., 2017), pois um conteúdo ou convocatória publicado no *facebook*, *linkedin* ou *twitter*, pode tornar-se viral na internet.

¹ SNS – Social Network Sites

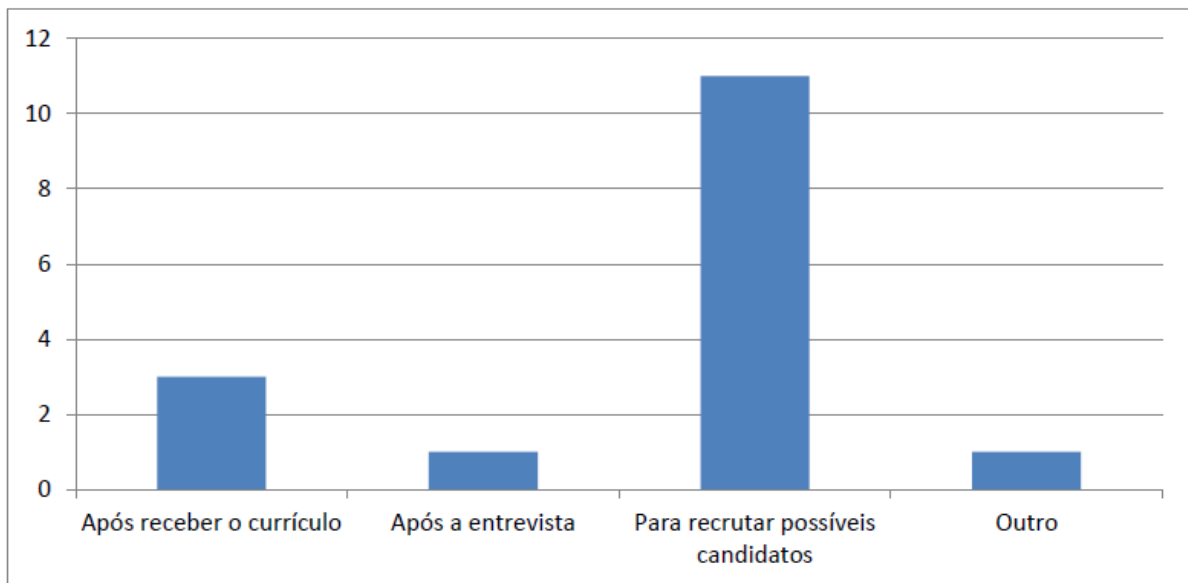


Figura 3 – Em que momentos as redes sociais são utilizadas pelas empresas

Fonte: Lemes & Weschenfelder (2015).

A figura 3 demonstra em que momento as redes sociais são utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, onde 61% assumiu a sua utilização para recrutamento de possíveis candidatos, 17% após recepção do currículo do candidato, 6% após a entrevista e os restantes 6% afirmaram utilizar em outro momento, não especificado (Lemes & Weschenfelder, 2015).

Assim, é reconhecido que as novas tecnologias auxiliam na rapidez deste processo e consequentemente, do respetivo *feedback* do mesmo aos candidatos (Solek-Borowska & Wilczewska, 2018).

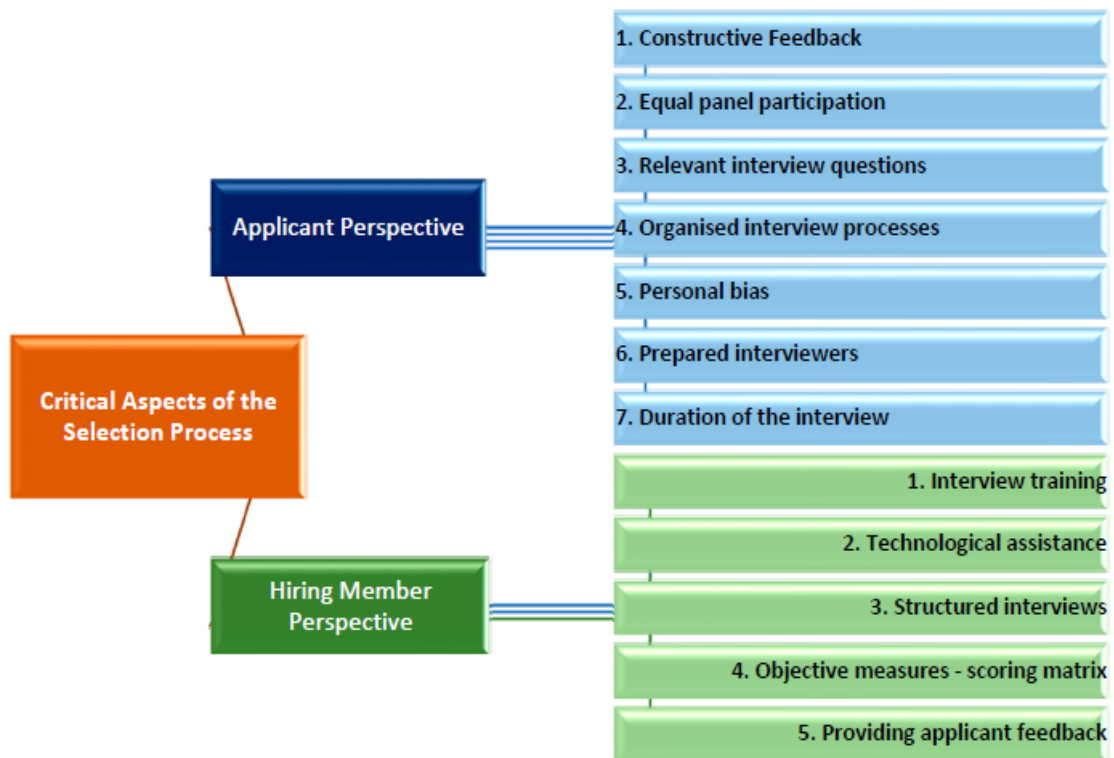


Figura 4 - Critical Aspects of the employee selection process

Fonte: Rozario, Venkatraman & Abbas (2019)

Em relação ao *feedback*, é de mencionar que este é uma componente essencial, pois irá repercutir-se na imagem que a empresa passa ao público em geral. Tal como é demonstrado na figura 4, o *feedback* revela-se como uma componente importante neste processo. Deste modo, já existem muitas organizações a apostar nas designadas respostas automáticas via *online* para os seus candidatos, conquanto muitas ainda não utilizam esta técnica regularmente por ausência de um sistema que permite tal organização. Ou seja, é verificável que as novas ferramentas tecnológicas se instalaram para permanecer no nosso mundo, porém, principalmente nos processos de recrutamento e seleção, ainda não se encontram disponíveis para todos.

O *facebook* é a rede social mais utilizada em termos de busca de informações pessoais dos candidatos e, por outro lado, o *linkedin* dispõe-se como a rede social do mundo do trabalho, onde os utilizadores podem produzir autopromoção e criar uma rede de contactos. Com efeito, as empresas, muitas vezes adotam a prática do denominado *headhunting* para descobrirem os candidatos ideais para preencherem as vagas que possuem em aberto nesta rede (Sánchez, 2010).

As redes sociais fornecem acesso a conteúdo visual, pelo que este pode vir a refletir-se nas decisões dos empregadores por criarem uma certa impressão sobre o candidato. Muitos empregadores realizam avaliações dos perfis dos candidatos através das suas redes sociais, de modo a corroborar os seus currículos ou formulários de aplicação. No caso de descoberta de discrepâncias, estes podem duvidar da sua veracidade (Sánchez, 2010). Com base na literatura, já foi demonstrado que 35% dos empregadores reportaram terem rejeitado um candidato a partir do conteúdo postado pelo mesmo numa rede social; por outro lado, apenas 18% dos empregadores disseram contratar um candidato com suporte no conteúdo positivo que este publicou na *internet* (Madera, 2012).

Dependendo da forma como funciona a rede, e conseqüentemente as restrições de privacidade selecionadas, as entidades patronais podem ter acesso aos perfis completos dos indivíduos. Para além disto, demonstra-se uma ferramenta rápida e barata não só para o recrutamento, mas também para verificação de colaboradores já existentes na empresa. Por outro lado, é já manifestado por parte dos próprios colaboradores, a expectativa de que os empregadores verifiquem a sua informação *online*. Por isso, muitos consideram que esta é uma prática totalmente aceitável (Clark & Roberts, 2010).

Por fim, é de notar que as novas tecnologias também auxiliam o candidato através do embelezamento dos currículos, o que pode favorecer o indivíduo por não seguir a linha dos modelos de currículos tradicionais europeus

Segundo Aggerholm & Andersen (2018), a predominância do uso da *social media* na comunicação do recrutamento, é caracterizada por uma utilização estrutural e comunicativa da *social media*, enquanto que ao mesmo tempo assume os valores da estratégia da *Web 3.0*.

A *Web 3.0* concerne a uma das qualidades da *social media*. Estas qualidades são distinguidas em três: uma ferramenta para pensamento (*Web 1.0*), um meio para a comunicação humana (*Web 2.0*) e tecnologias digitais em rede que apoiam a cooperação humana (*Web 3.0*). A estratégia da *Web 3.0* é apresentada como a última com mais eficiente utilização de qualidades da *social media* (Aggerholm & Andersen, 2018).

No ano de 2011, a divisão dinamarquesa da agência de publicidade mundial *Grey*, introduziu uma nova e criativa abordagem de recrutamento através da *social media*. A agência necessitava de repensar a sua estratégia de recrutamento. Em análise com o ideal potencial colaborador, revelou-se uma grande afinidade do perfil do mesmo com jogos *online* e, em

função disso, a agência moveu a sua campanha de recrutamento para o espaço digital (Aggerholm & Andersen, 2018).



Figura 5 – The ‘CODEWARRIOR WANTED’ poster to be placed in the Team Fortress 2 Game.

Fonte: Aggerholm & Andersen (2018)

Encarando através do caso “CODEWARRIOR WANTED”, este cenário fornece-nos um exemplo de criação cultural na comunicação do recrutamento e integra perfeitamente a mensagem de recrutamento numa existente comunidade cultural *online* de *game lovers* (Aggerholm & Andersen, 2018).

O desempenho de uma fonte aberta de recrutamento estratégico pressupõe uma perceção mais ampla dos limites organizacionais no quais tal estratégia vira a organização para uma marca do ecossistema, onde internos e externos stakeholders convergem. Assim, é objectado que a identificação organizacional é criada devido ao facto de o potencial candidato identificar-se com a comunidade e respetivos membros, não estando relacionado com a cultura corporativa e valores (Aggerholm & Andersen, 2018).

Enquanto que as mensagens de recrutamento tradicional procuram transmitir as descrições do trabalho e comunicar os valores corporativos aos potenciais candidatos, neste caso é sugerido um caminho alternativo de comunicar visualizações de trabalho realistas por meio da perceção da vida social e privada dos funcionários em potencial como seres humanos (Aggerholm & Andersen, 2018).

A utilização estratégica da social media não é apenas uma mera ampliação criativa de possibilidades de canais, mas carrega vários significados eloquentes e valor, influenciado a natureza e suas expectativas através do não escrito, mútuo e psicológico contrato que opera a troca de relação entre ambas as partes (Aggerholm & Andersen, 2018).

Assim, é proposto que a estratégia do recrutamento através da *social media* 3.0 quebra com noções fundamentais de empregados, da vida de trabalho e da organização de trabalho. O caso do “CODEWARRIOR WANTED”, influencia e altera totalmente os meios de estratégia de comunicação e prática do recrutamento tradicional (Aggerholm & Andersen, 2018).

Contudo, é de notar que as novas formas de recrutamento não substituíram totalmente os métodos tradicionais, apenas foram adicionadas às abordagens de processos de recursos humanos já existentes. Para além disso, uma mudança do recrutamento tradicional para o online, poderá não ser assim tão simples quanto isso, exigirá mudanças mais estratégicas em todo o processo (Broughton et al., 2013).

1.2. Entrevista Presencial e Não Presencial

Como uma das formas do *e-recruitment*, nota-se um aumento do recrutamento via vídeo. É uma ferramenta que reúne todos os candidatos obtidos, permitindo a sistematização do projeto. Este instrumento influenciou o recrutamento padrão através da hipótese de criar e apresentar aos empregadores os currículos dos candidatos em formato de vídeo, tornando o processo mais rápido, salvando imenso tempo profissionais de recrutamento. Existem dois tipos de recrutamento em vídeo: a forma automática e a forma em direto - *Skype*, por exemplo (Solek-Borowska & Wilczewska, 2018).

A vídeo conferência através do *Skype* tem sido a mais utilizada para entrevistar candidatos, particularmente para o recrutamento internacional. Contudo, poucas são as equipas de recursos humanos que estão a par das “entrevistas” em vídeo, onde os candidatos gravam as suas respostas e os recrutadores analisam as mesmas mais tarde, quando pretenderem. Deste modo, as questões da entrevista são emitidas pelo sistema das empresas, as respostas são gravadas pelos candidatos, arquivadas e enviadas automaticamente para a pessoa responsável pela seleção, através do sistema informático da empresa.

Este tipo de recrutamento em vídeo ainda é controverso e uma forma relativamente nova de recrutamento de pessoal. Porém, a utilização deste novo utensílio torna o procedimento mais transparente, concebe um largo grupo de candidatos e ajuda a selecionar os melhores. (Solek-Borowska & Wilczewska, 2018).

1.3. Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Online

No que respeita às vantagens organizacionais pela utilização do recrutamento *online*, é necessário ter em consideração que este oferece comunicação em tempo real (rapidez de informação); elimina distâncias geográficas, tornando possível toda a relação ser criada via

online; integra em si recursos para realização de reuniões *online* (vídeo-chamada); permite à empresa a atualização constante do mercado de trabalho, de modo a acompanhar todas as novas mudanças e avanços; é um recurso eficiente para pesquisa e seleção de pessoal através do registo de currículos *online*; e por fim, manifestam-se uma ferramenta de comunicação relativamente económica (Alméri et al., 2013).

Sob outra perspetiva, relativamente às desvantagens organizacionais, há que ter em consideração as seguintes componentes: a utilização das redes sociais pode ter como consequência a exposição de dados estritos da empresa; é capaz de conduzir os funcionários ao seu acesso para fins pessoais no horário expediente, diminuindo a produtividade no trabalho; o teor ilimitado da internet acarreta consigo uma rápida entrada de informações, o que pode originar às empresas alguma dificuldade em lidar com todos os dados; a divulgação de comentários de má índole nas redes; a existência de fontes de navegação não confiáveis, que podem carregar vírus e invasores (*hackers*) para os sistemas de informação das empresas (Alméri et al., 2013).

Contudo, é de sinalar que, da mesma forma que as redes sociais podem auxiliar os candidatos a conseguirem emprego, também pode excluí-los do processo, visto que 69% dos recrutadores norte-americanos já assumiram ter dispensado um candidato devido às informações existentes nos seus perfis em redes sociais. Os principais motivos para exclusão são essencialmente: mentir sobre as qualificações, colocação de determinadas fotografias e comentários considerados inapropriados *online* (Lemes & Weschenfelder, 2015). Também, os perfis dos candidatos podem surgir como “contaminados” pelos comportamentos dos outros; por exemplo, outros indivíduos podem publicar informação que surgirá no conteúdo social de um candidato, “contaminando-a” (Broughton et al., 2013).

Ainda sobre as desvantagens, há que ter em conta que nem sempre todos os candidatos que estão familiarizados com as novas tecnologias são do interesse da empresa, pelo que a inexistência de contacto físico pode ser um entrave. E, por fim, a sobreposição do recrutamento externo ao recrutamento interno também é revelada como uma grande desvantagem, não oferecendo progressão aos colaboradores já internos da empresa (Lemes & Weschenfelder, 2015).

É realmente de frisar que a comunicação *online* é uma forma permanente de comunicação, pois mesmo que seja eliminada qualquer publicação feita *online*, esta permanece como propriedade da rede (Clark & Roberts, 2010).

CAPÍTULO 2: Metodologia

No âmbito da metodologia deste presente trabalho de pesquisa, foi aplicado um inquérito via questionário online através do *google forms*. A amostra obtida foi não probabilística e por conveniência, pois foi, em grande parte, administrada via *linkedin* apenas a indivíduos disponíveis e que se encaixavam no perfil pretendido – trabalho em recrutamento e seleção (independentemente da experiência).

O objetivo geral de investigação era compreender a eficácia e eficiência dos instrumentos de recrutamento no âmbito nas novas tecnologias. Para tal, foram construídos objetivos específicos, da seguinte forma:

- Analisar a influência dos novos instrumentos distintos de recrutamento no processo;
- Analisar a perceção dos profissionais de recrutamento sobre a eficácia e eficiência dos instrumentos de recrutamento;
- Interpretar o impacto destas ferramentas no processo de recrutamento.

Com este estudo, percebe-se a importância do modo de atuação desta matéria em Portugal e as perspetivas dos recrutadores portugueses perante os novos instrumentos (digitais) utilizados nos processos de recrutamento.

2.1. Amostra

A amostra da presente pesquisa contou com 115 participantes, todos a trabalhar no âmbito do recrutamento e seleção ou a trabalhar na área dos recursos humanos, mas já com experiência prévia no campo do recrutamento e seleção.

O inquérito, construído através da ferramenta *google forms*, foi aplicado via *linkedin*. Encontrou-se disponível durante cerca de um mês, de fevereiro a março de 2020.

2.2. Resultados Obtidos

2.2.1. Dados Sociodemográficos

Tabela 1: Idade dos inquiridos

Faixas Etárias	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
20 a 25 anos	30	26,1	26,1
26 a 30 anos	43	37,4	63,5
31 a 35 anos	22	19,1	82,6
36 a 40 anos	8	7,0	89,6
41 a 45 anos	7	6,1	95,7
46 a 50 anos	4	3,5	99,1
51 a 55 anos	1	0,9	100,0
Total	115	100,0	

Na extensão sociodemográfica, é verificável que a idade dos inquiridos, dividida por faixas etárias, encontra-se com maior concentração na casa dos 26 aos 30 anos com uma percentagem de 37,4%. Segue o grupo etário dos 20 aos 25 anos com um impacto de 26,1% na amostra. O grupo etário apresentado com menos significância é o dos 51 aos 55 anos, concentrando apenas 0,9%. Por fim, é de mencionar que o grupo etário referente a indivíduos com mais de 55 anos não obteve nenhuma resposta.

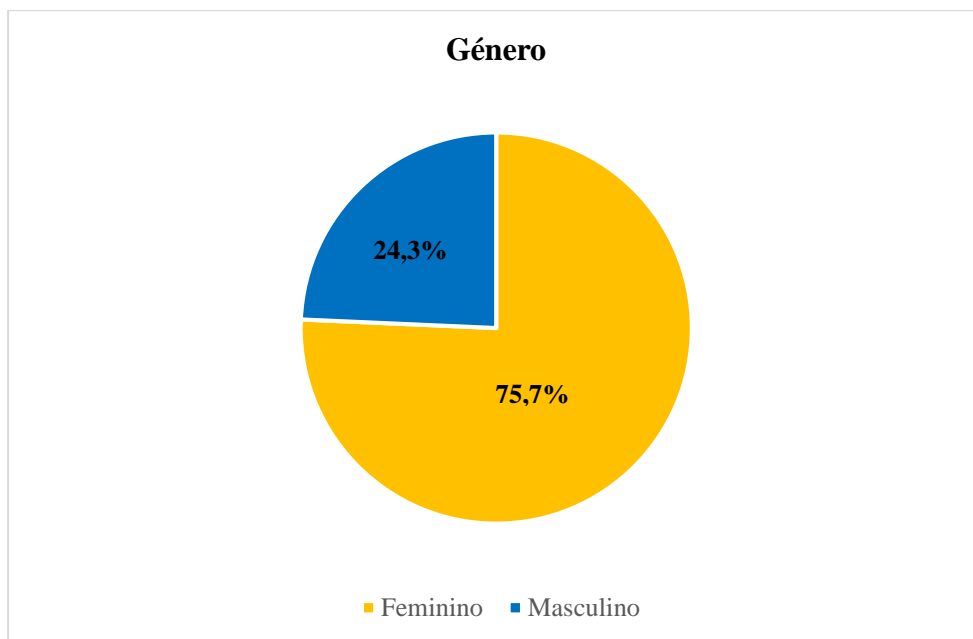


Gráfico 1: Género dos Inquiridos

Na esfera do género, é notório que o grupo feminino se encontra em maior escala, abrangendo mais de metade da amostra com 75,7%.

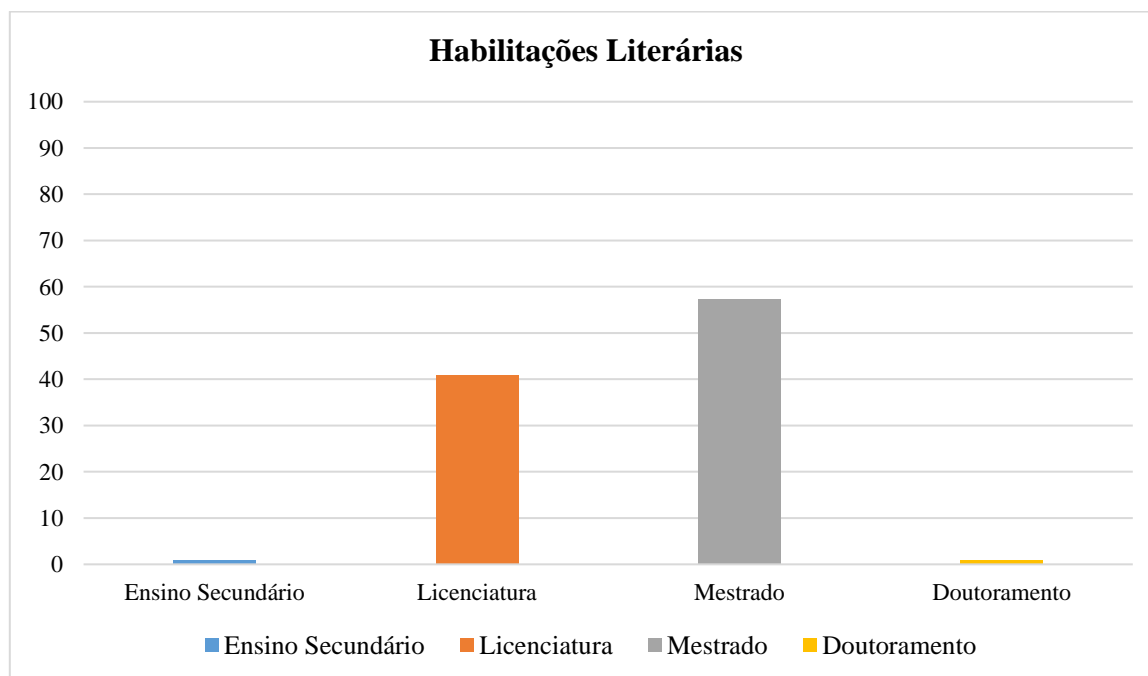


Gráfico 2: Habilitações Literárias dos Inquiridos

No domínio das habilitações literárias dos indivíduos, é possível constatar que o nível académico de mestrado é o que se apresenta com maior relevância, seguindo-se a licenciatura. O doutoramento e o ensino secundário não revelam valores estatisticamente significativos.

2.2.1. Recrutamento

Tabela 2: Zona geográfica de atuação do recrutamento

Zona Geográfica de Atuação	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Viana do Castelo	9	26,1	7,8
Braga	20	17,4	25,2
Porto	40	34,8	60,0
Leiria	1	,9	60,9
Aveiro	7	6,1	67,0
Santarém	1	,9	67,8
Lisboa	29	25,2	93,0
Évora	2	1,7	94,8
Faro	2	1,7	96,5
Estrangeiro	4	3,5	100,0
Total	115	100,0	

Os inquiridos eram indivíduos percententes a distritos diferentes, contudo o foco era entender a zona geográfica da sua atuação perante o processo de recrutamento. Como é notório, nem todos os distritos do país obtiveram resposta, isto também se deve ao facto de existir maior concentração populacional em determinados distritos e também pela rede considerada disponível no *linkedin*.

Posto isto, é verificável uma percentagem maior de atuação no distrito do Porto (34,8%), seguindo-se o distrito de Lisboa (25,2%). O distrito com valores menos significativos são Leiria e Santarém, ambos com 0,9%.

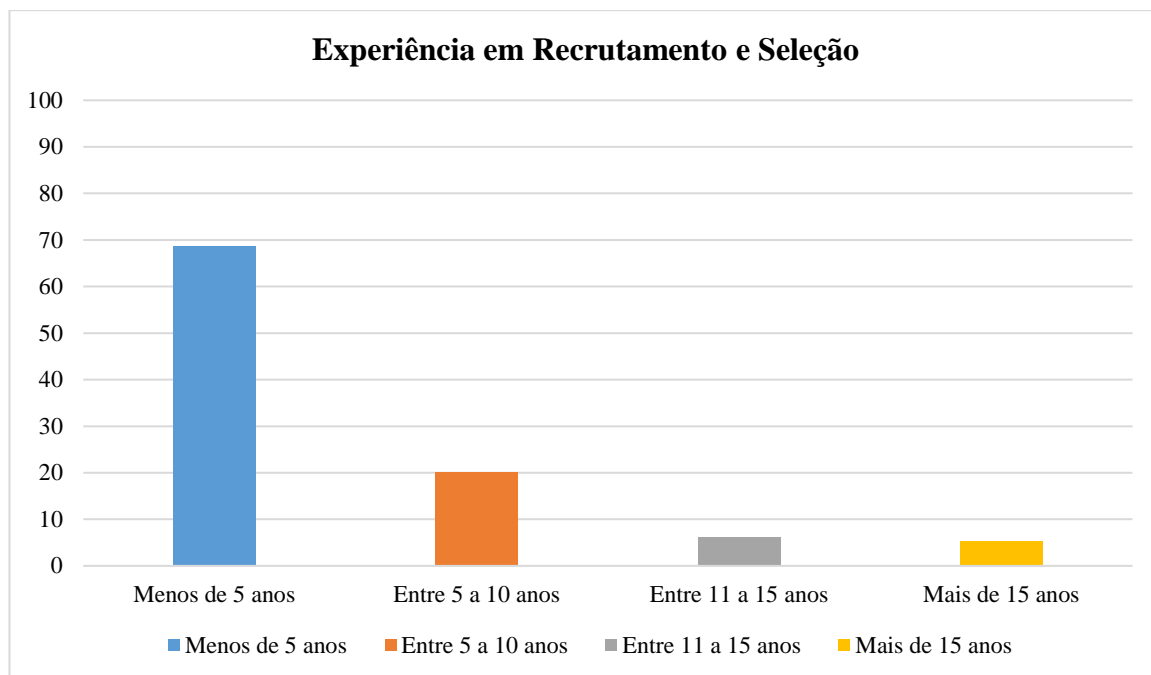


Gráfico 3: Experiência em Recrutamento e Seleção dos Inquiridos

Em termos de experiência na área do recrutamento e seleção, é visível que mais de metade dos inquiridos possui uma experiência inferior a 5 anos. Este resultado vai ao encontro do facto de a maior parte dos inquiridos também pertencer aos grupos etários mais baixos (ou seja, são mais jovens).

Tabela 3: Utilização das tecnologias no recrutamento

Utilização das tecnologias no recrutamento	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Quase Nunca	2	1,7	1,7
Algumas Vezes	12	10,4	12,2
Quase sempre	36	31,3	43,5
Sempre	65	56,5	100,0
Total	115	100,0	

A influência das novas tecnologias nos processos de recrutamento é notoriamente impactante, pois mais de metade dos inquiridos afirma utilizar sempre as tecnologias nos seus processos (56,5%). Para além disto, nenhum inquirido referiu nunca utilizar as tecnologias nos processos de recrutamento.

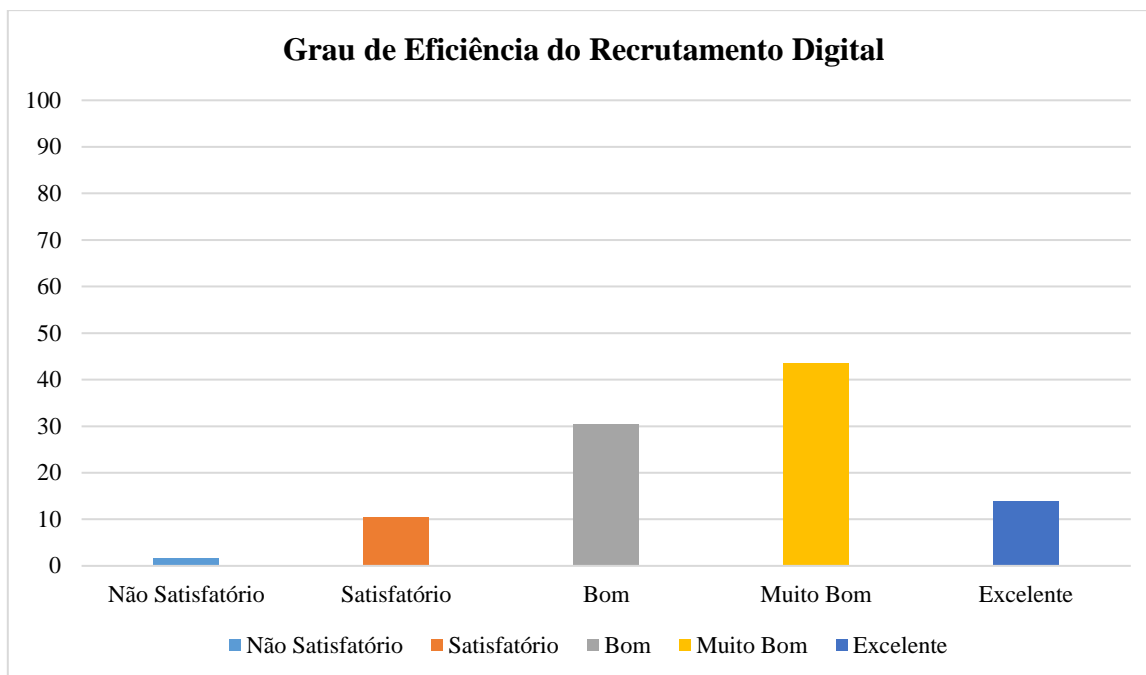


Gráfico 4: Grau de Eficiência do Recrutamento Digital

Sob forma de escala de *likert*, foi questionado o grau de eficiência das novas tecnologias nos processos de recrutamento. Esta apresenta-se como “muito bom” para a maior parte dos inquiridos. O “não satisfatório” não apresenta valores estatisticamente significativos.

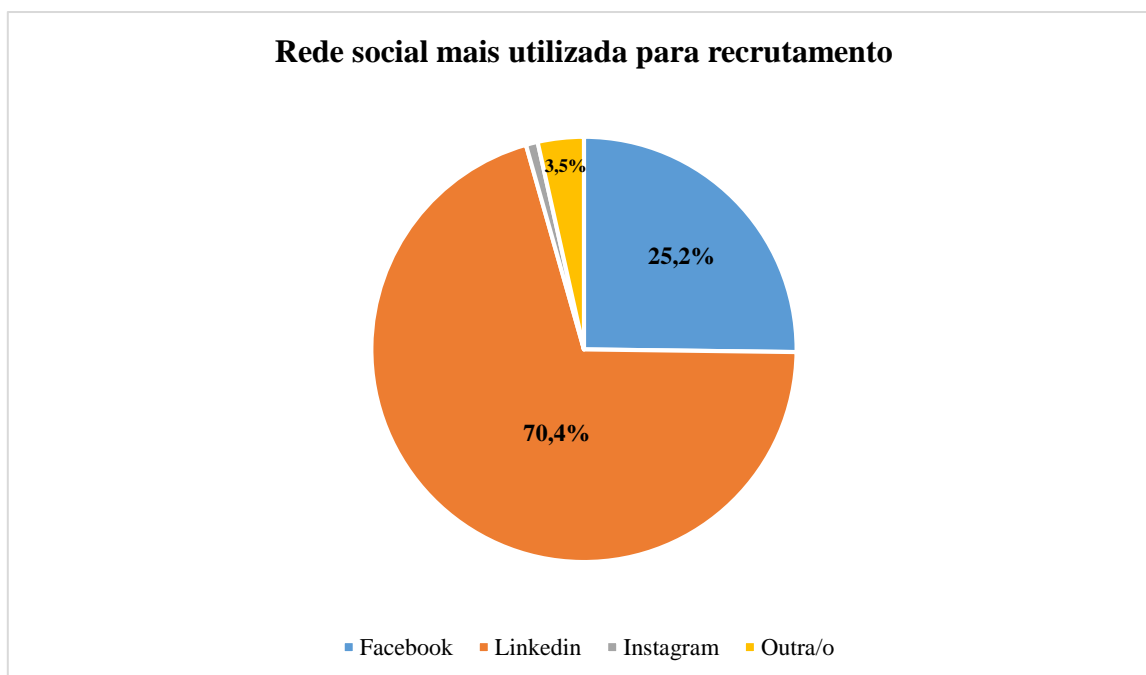


Gráfico 5: Rede social mais utilizada para efeitos de recrutamento

Na rede social mais utilizada no recrutamento, destaca-se claramente o *linkedin* com uma percentagem de 70,4%. O *linkedin* é uma rede social direcionada exclusivamente para a carreira.

Segue-se o *Facebook*, com uma percentagem de 25,2% e as outras redes sociais, como o *instagram*, apresentam valores inferiores aos 4%, pelo que não são significativos.

Tabela 4: Rede social mais eficiente no processo de recrutamento

Rede social mais eficiente no recrutamento	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Facebook	25	21,7	21,7
Linkedin	87	75,7	97,4
Outra/o	3	2,6	100,0
Total	115	100,0	

Como consequência de maior utilização, os inquiridos consideram como rede social mais eficiente o *linkedin* (75,7%) e o *Facebook* (21,7%).

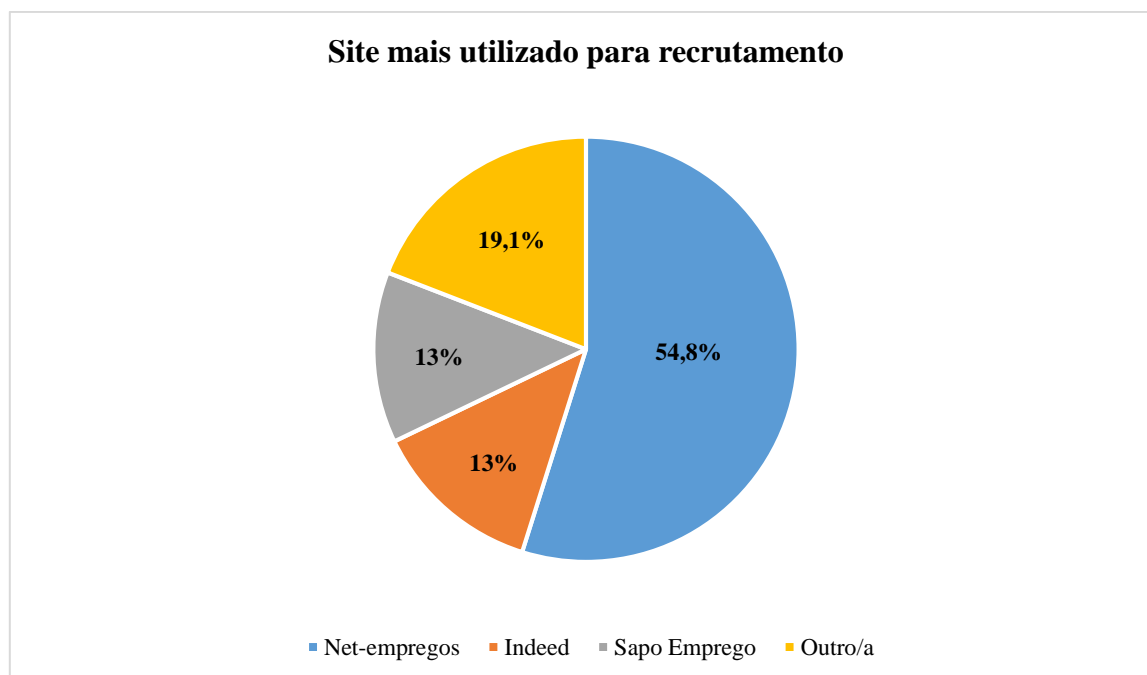


Gráfico 6: Site mais utilizado para efeitos de recrutamento

No campo do *site* mais utilizado para fins de recrutamento, já existe uma maior divisão de utilizações. O mais utilizado é visivelmente o *net-empregos* (54,8%), seguindo-se do *Sapo Emprego* e do *Indeed* com a mesma percentagem de uso (13%).

Também é evidente a utilização de outros sites, não mencionados, com uma percentagem de 19,1%.

Tabela 5: Site mais eficiente no processo de recrutamento

Site mais eficiente no recrutamento	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Net-empregos	56	48,7	48,7
Indeed	21	18,3	67,0
Sapo Emprego	16	13,9	80,9
Outra/o	22	19,1	100,0
Total	115	100,0	

No caso do *site* mais eficiente, também se nota uma relação com a utilização do mesmo. Aqui, os inquiridos demonstram que o site mais eficiente é o *Net-empregos* (48,7%). Contudo, apesar de o nível de utilização do *Sapo Emprego* e do *Indeed* ser igual, o nível de eficiência demonstra-se mais elevado no *Indeed*, com 18,3%, em contraste com o *Sapo Emprego*, com 13,9%.

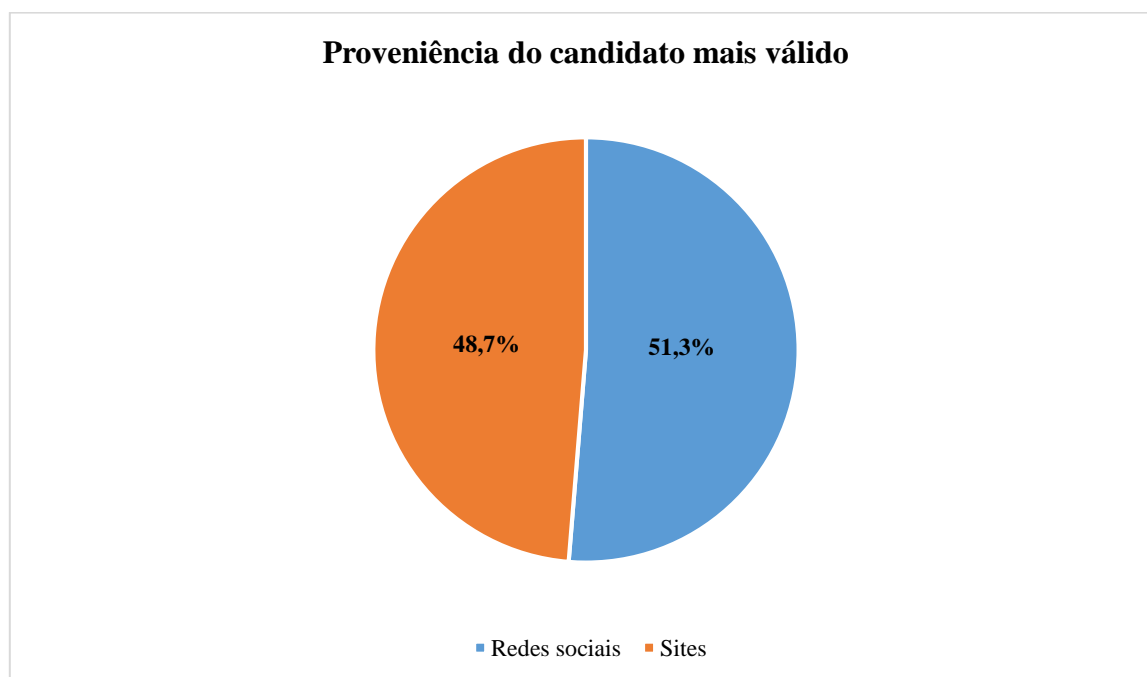


Gráfico 7: Proveniência do candidato mais válido

Em justaposição, é verificável que os inquiridos consideram que o candidato mais válido é proveniente das redes sociais (51,3%) contra a pouca diferença dos inquiridos que creem que os candidatos mais válidos são oriundos dos *sites* (48,7%).

Tabela 6: Recorrência a entrevistas não presenciais de seleção

Recorrência a entrevistas não presenciais	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Cumulativa
Em nenhum processo	18	15,7	15,7
Em poucos processos	24	20,9	36,5
Em alguns processos	42	36,5	73,0
Na maior parte dos processos	18	15,7	88,7
Em todos os processos	13	11,3	100,0
Total	115	100,0	

Uma vez que a entrevista de seleção presencial é o método tradicional ainda mais utilizado, foi questionada a frequência com que substituem este pelo método não presencial.

Posto isto, a maior parte das respostas foi “em alguns processos” com uma percentagem de 36,5%. O “em todos os processos” apresentou a percentagem mais baixa de resposta, com 11,3%.

Tabela 7: Teste de Kruskal Wallis H - Faixas etárias e o recrutamento digital

	Utilização das Tecnologias no Recrutamento	Grau de Eficiência do Recrutamento Digital	Rede Social mais utilizada no Recrutamento e Seleção	Rede Social mais eficiente no Recrutamento e Seleção
Kruskal-Wallis H	,399	2,636	2,473	3,013
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,940	,451	,480	,390

A tabela 7 e 8 apresentam um teste de Kruskal Wallis H à utilização das novas tecnologias nos processos de recrutamento e à recorrência de entrevistas não presenciais mediante a faixa etária dos inquiridos, considerando quatro faixas apenas (1: 20-25 anos; 2: 25-30 anos; 3: 30-35 anos; 4: >35 anos). Foram consideradas estas faixas, pois as outras obtiveram um nível de resposta inferior.

Tabela 8: Teste de Kruskal Wallis H - Faixas etárias e o recrutamento digital

	Site mais utilizado no Recrutamento e Seleção	Site mais eficiente no Recrutamento e Seleção	Candidato mais válido proveniente das redes sociais ou sites	Recorrência a entrevistas de seleção não presenciais
Kruskal-Wallis H	1,300	,486	1,846	,349
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,729	,922	,605	,950

Não existe uma diferença significativa para as respostas de qualquer uma das faixas etárias $Sig = p\text{-value} > 0,05$ em todos os casos

Tabela 9: Teste de Kruskal Wallis H - Género e o recrutamento digital

	Utilização das Tecnologias no Recrutamento	Grau de Eficiência do Recrutamento Digital	Rede Social mais utilizada no Recrutamento e Seleção	Rede Social mais eficiente no Recrutamento e Seleção
Kruskal-Wallis H	,201	,164	1,202	2,610
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,654	,685	,273	,106

As tabelas 9 e 10 apresentam o mesmo teste, mas mediante o género dos inquiridos. O mesmo também revela que não existe uma diferença significativa para as respostas dos dois géneros $-Sig = p\text{-value} > 0,05$ em todos os casos.

Tabela 10: Teste de Kruskal Wallis H - Género e o recrutamento digital

	Site mais utilizado no Recrutamento e Seleção	Site mais eficiente no Recrutamento e Seleção	Candidato mais válido proveniente das redes sociais ou sites	Recorrência a entrevistas de seleção não presenciais
Kruskal-Wallis H	,338	,570	3,569	,497
df	1	1	1	1
Asymp. Sig.	,561	,450	,059	,481

Ainda dentro do mesmo teste, analisou-se as respostas mediante as habilitações literárias, nas tabelas 11 e 12.

Tabela 11: Teste de Kruskal Wallis H - Habilitações literárias e o recrutamento digital

	Utilização de Tecnologias no Recrutamento	Grau de Eficiência do Recrutamento Digital	Rede Social mais utilizada no Recrutamento	Rede Social mais eficiente no Recrutamento
Kruskal-Wallis H	2,217	3,321	3,143	3,948
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,529	,345	,370	,267

Estas também revelam que a não existência de uma diferença significativa para as respostas para os grupos com diferentes habilitações literárias - $Sig = p\text{-value} > 0,05$ em todos os casos.

Tabela 12: Teste de Kruskal Wallis H - Habilitações literárias e o recrutamento digital

	Utilização de Tecnologias no Recrutamento	Grau de Eficiência do Recrutamento Digital	Rede Social mais utilizada no Recrutamento	Rede Social mais eficiente no Recrutamento
Kruskal-Wallis H	2,217	3,321	3,143	3,948
df	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,529	,345	,370	,267

As presentes tabelas 12 e 13 relacionam a questão 2 do questionário (grau de eficiência dos processos de recrutamento digital) e a questão 4 (que corresponde à indicação da rede social mais eficiente para efeitos de recrutamento). Teste com o Kruskal-Wallis H.

As hipóteses são:

- H0: As distribuições (da eficiência) pelas redes sociais são iguais entre si;
- H1: Existe pelo menos 1 rede que difere dos restantes.

Tabela 13: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e a rede social mais eficiente

	Rede Social mais eficiente no Recrutamento e Seleção	N	Mean Rank
Grau de eficiência do recrutamento digital	Facebook	25	57,70
	Linkedin	87	57,90
	Outra/o	3	63,50
	Total	115	

Como é observável, Sig= p-value > 0,05 não é de rejeitar H0. Não há diferença com significado estatístico nesta situação.

Tabela 14: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e a rede social mais eficiente

	Grau de Eficiência do Recrutamento Digital
Kruskal-Wallis H	,095
df	2
Asymp. Sig.	,953
Exact Sig.	,950
Point Probability	,000

As tabelas 14 e 15 correlacionam a questão 2 do questionário (grau de eficiência dos processos de recrutamento digital) com a questão 3 (que corresponde à indicação da rede social mais utilizada para efeitos de recrutamento). Teste com o Kruskal-Wallis H.

Tabela 15: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e a rede social mais utilizada

	Rede Social mais utilizada no Recrutamento e Seleção	N	Mean Rank
--	---	----------	------------------

Grau de eficiência do recrutamento digital	Facebook	29	55,62
	Linkedin	81	58,77
	Instagram	1	32,00
	Outra/o	4	66,25
	Total	115	

Sig= p-value > 0,05 não é de rejeitar Ho. Não há diferença com significado estatístico.

É verificável que as distribuições do *linkedin* e do *Facebook* não diferem muito. Enquanto que para as outras redes não é possível tirar conclusões significativas.

Tabela 16: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e a rede social mais utilizada

	Grau de Eficiência do Recrutamento Digital
Kruskal-Wallis H	1,178
df	3
Asymp. Sig.	,758
Exact Sig.	,790
Point Probability	,000

As tabelas 17 e 18 ligam a questão 2 do questionário (grau de eficiência dos processos de recrutamento digital) com a questão 5 (que corresponde ao site mais utilizado para efeitos de recrutamento). Teste com o Kruskal-Wallis H.

Tabela 17: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e o site mais utilizado

	Site mais utilizado no Recrutamento e Seleção	N	Mean Rank
Grau de eficiência do recrutamento digital	Net-empregos	63	60,56
	Indeed	15	60,97
	Sapo Emprego	15	44,30
	Outra/o	22	57,98
	Total	115	

Sig= p-value > 0,05 não é de rejeitar Ho. Não há diferença com significado estatístico.

Tabela 18: Teste de Kruskal - Wallis - Relação entre a eficiência do recrutamento digital e o site mais utilizado

	Grau de Eficiência do Recrutamento Digital
Kruskal-Wallis H	3,413
df	3
Asymp. Sig.	,332
Exact Sig.	,336
Point Probability	,000

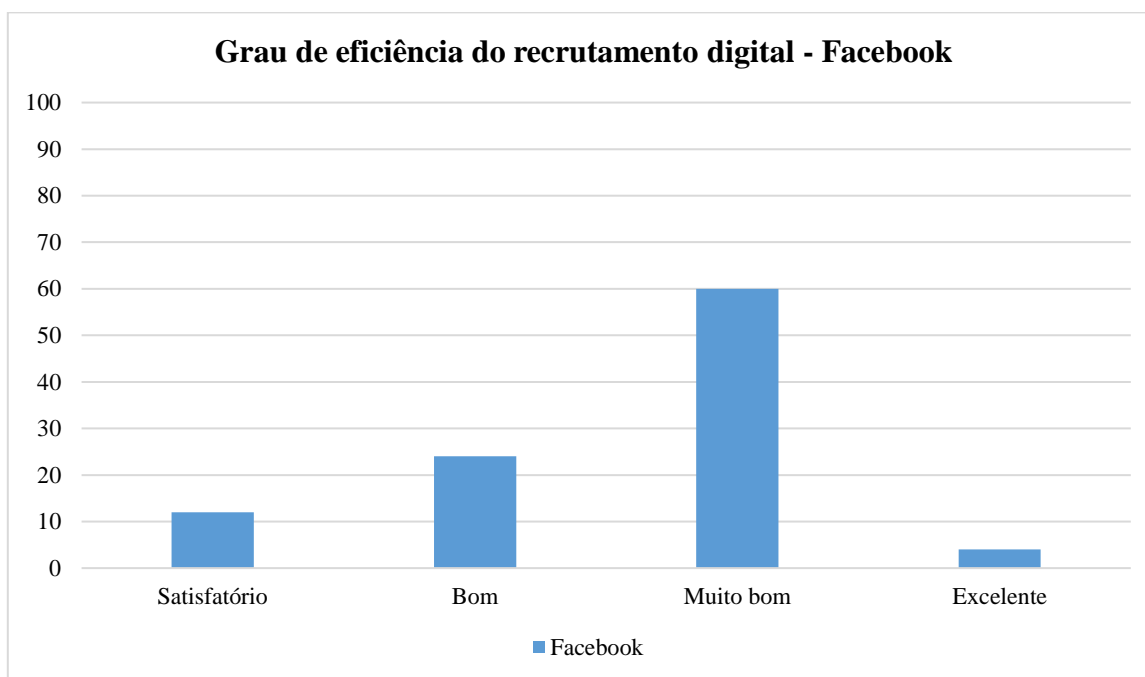


Gráfico 8: Grau de eficiência do recrutamento digital – rede social facebook

Como as redes sociais foram as que se demonstraram com mais diferença significativa (em oposição aos *sites*), apresentam-se gráficos do grau de eficiência das mesmas.

O *Facebook* foi a segunda rede social apresentada como mais utilizada e eficiente pelos inquiridos. Para tal, foi questionado o grau de eficiência da mesma através da escala de *likert*. É observável que mais de metade dos inquiridos (60%) considerou a sua eficiência muito boa e no lado oposto, o “não satisfatório” não obteve nenhuma resposta.

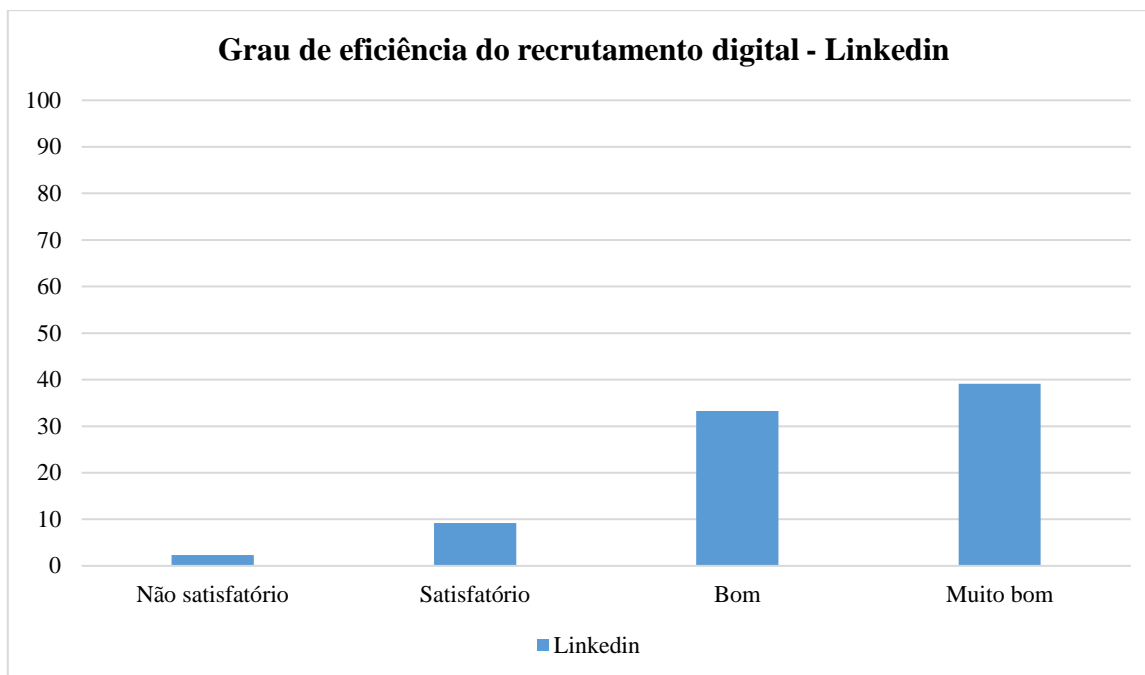


Gráfico 9: Grau de eficiência do recrutamento digital – rede social linkedin

O *linkedin* foi a rede social classificada como mais eficiente e mais utilizada pelos inquiridos e, em termos de graus de classificação, não obteve respostas de excelente (ao contrário do Facebook) e alcançou respostas no campo “não satisfatório” (também em oposição ao Facebook). Contudo, a maioria dos inquiridos classificou o grau de eficiência da mesma como “muito bom”.

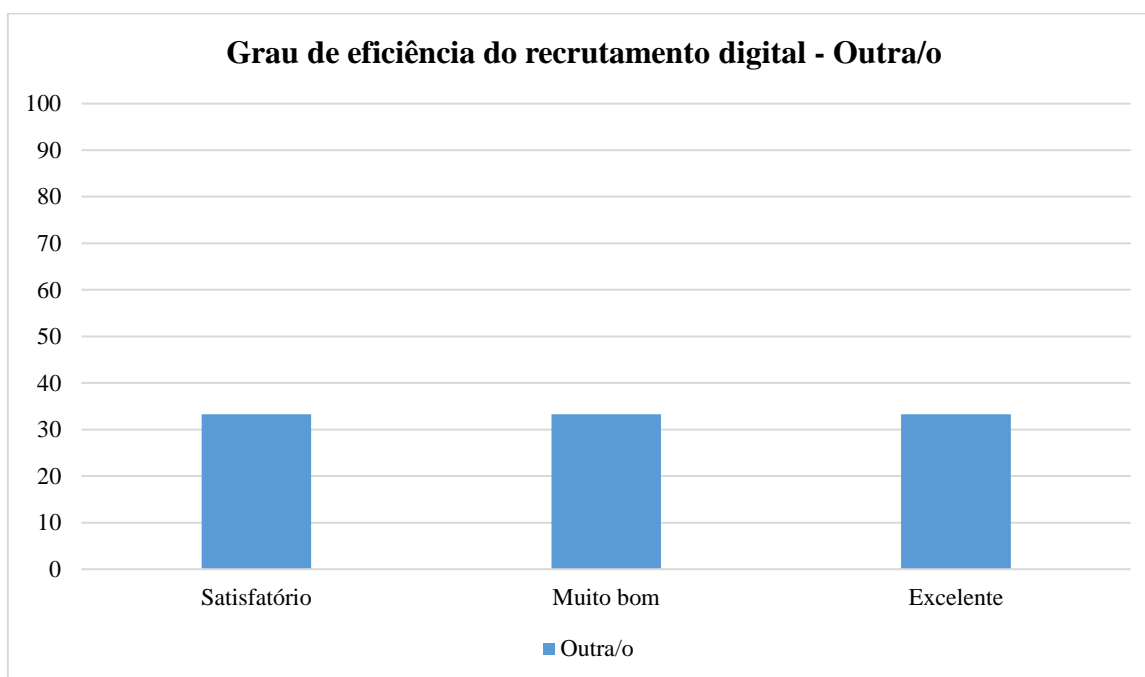


Gráfico 10: Grau de eficiência do recrutamento digital – rede social outra/o

Relativamente à rede social “outro/a” selecionada pelos indivíduos, apresentam valores muito idênticos.

Em suma, é possível concluir desta amostra que existe uma diferença significativa na eficiência da rede social do *linkedin*. Esta apresenta-se como uma rede social mais recente e com enfoque no mercado do trabalho, em contrariedade com as outras, que focam mais os aspetos pessoais da vida dos indivíduos.

CAPÍTULO 3: Discussão de Resultados

Com base nos objetivos de investigação inicialmente propostos, é possível confirmar que as novas tecnologias possuem um grande impacto nos processos de recrutamento em Portugal, com especial ênfase para as redes sociais, especialmente o *linkedin*. No geral, os novos instrumentos consequentes do aparecimento das novas tecnologias, estão bastante presentes (possuindo um forte impacto) no recrutamento para além de que, a maioria dos profissionais as consideram bastante úteis e até eficientes no seu dia-a-dia de trabalho.

Na literatura, verificou-se a utilização maior da rede social *facebook* em termos de busca de informações pessoais dos candidatos e, por outro lado, o *linkedin* a rede social do mundo do trabalho, onde os utilizadores podem produzir autopromoção e criar uma rede de contactos (Sánchez, 2010). Daí, tal como já foi mencionado, a existência da prática do *headhunting* no *linkedin*, onde é exposto um “currículo *online*” dos candidatos, pelo que é mais utilizado para efeitos de recrutamento como foi confirmado pela presente amostra.

Adicionalmente, tal como também é referido na literatura, a nova forma de recrutamento online (ou *e-recruitment*), traz consigo baixos custos para as empresas (pela publicação das vagas em sites/redes sociais de forma gratuita, ao contrário do método tradicional de publicação em jornais e/ou revistas), torna a seleção de candidatos mais fácil e um maior número de candidaturas em oposição ao método tradicional de comunicação.

As informações sobre as ofertas de trabalho podem ser para todo o país ou local e também internacional, especialmente quando os colaboradores estão em busca de posições lá fora. Pelo que a *internet* é um grande aliado (e menos dispendioso) na forma de comunicação das vagas de trabalho.

É de enfatizar que as opiniões dos inquiridos em termos do que poderá ser melhorado nos instrumentos de recrutamento, foram focadas essencialmente nos seguintes aspetos:

- *“Filtros nas categorias”;*
- *“Pré-seleção automática”;*
- *“Incorporação de testes”;*
- *“Acompanhamento dos vários processos de recrutamento através dos próprios sites”;*
- *“Maior alcance nas redes sociais”;*
- *“Automatização de alguns procedimentos administrativos.”*

Em suma, é verificável que as novas tecnologias vieram definitivamente para ficar, visto que a adesão e eficiência das mesmas é fortemente notório. Apesar de algumas melhorias a serem concretizadas, é possível acreditar num futuro totalmente digital.

CAPÍTULO 4: Conclusões

Em modo conclusivo, podemos confirmar que os novos instrumentos de recrutamento são bastante utilizados no âmbito dos processos de recrutamento e seleção pelos profissionais, revelando assim, uma extrema importância dos mesmos.

Tal como mencionado ao longo deste trabalho, estes possuem uma utilidade bastante eficiente e eficaz a baixos custos, daí serem bastante recorrentes. O seu surgimento é recente, principalmente a implementação das redes sociais, contudo, estas demonstram-se satisfatoriamente significativas no auxílio dos processos. A partir daqui surgiu também o denominado *“headhunting”* e, conseqüentemente, um câmbio do método tradicional de recrutamento para este novo método contemporâneo, influenciado pelas novas tecnologias da informação.

Conforme verificado, a maioria dos inquiridos do presente estudo são pertencentes ao género feminino, maioritariamente presentes na faixa etária dos 26 aos 30 anos, com experiência profissional na área de menos de 5 anos e com habilitações literárias ao nível do ensino superior, nomeadamente o grau académico de mestre.

As zonas de atuação em termos de processos de recrutamento e seleção destes profissionais portugueses, demonstraram ser o Porto e Lisboa.

A maioria dos participantes confirma utilizar sempre as novas tecnologias nos processos de recrutamento, demonstrando que estas possuem uma eficiência muito boa. A rede social mais utilizada pelos mesmos é o *linkedin* e o site é o *net-empregos*. Consequentemente, estes foram considerados ser a rede social mais eficiente e o site mais eficiente, respetivamente. Contudo, é assertado que o candidato mais válido é proveniente das redes sociais.

É possível afirmar que não existem diferenças ao acesso ao recrutamento digital com base na idade, género e habilitações literárias, tal como foi confirmado anteriormente pela amostra.

Relativamente à utilização do recrutamento digital propriamente dito, é notória a sua forte utilização atualmente nos processos de recrutamento, com maior enfoque na rede social *linkedin*. Contudo, a recorrência às entrevistas não presenciais de seleção indicam ainda pouca relevância, pelo que o método tradicional (entrevista presencial) assume ainda uma imensa preponderância, tal como também foi verificável na literatura.

Posto isto, é possível completar que as hipóteses inicialmente propostas foram confirmadas quer pela literatura, quer pela amostra quantitativa.

CAPÍTULO 5: Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Este estudo é limitado por uma amostra pequena (115 inquiridos) em que os inquiridos exercem/ou exerceram funções de recrutamento, mas sem área específica de atuação. Posto isto, sugere-se para futuros estudos a inserção de uma amostra maior e a segmentação por mercado de atuação (como por exemplo, o setor da indústria ou outro).

O mesmo raciocínio poderá ser aplicado ao estrato funcional, pois estudos futuros terão a possibilidade de verificar se existem diferenças em relação às variáveis estudadas quando combinados com o tipo de função a recrutar.

Deve realçar-se também que em face do facto de estarmos a atravessar um período de pandemia que afetou parte da recolha de dados, este estudo, por ter recorrido maioritariamente

à rede social *linkedin* para angariação de participantes, pode ter sofrido alguma influência em termos de escolha de rede social preferida.

Referências Bibliográficas

- ECONOMIAS* (2018). Disponível em <https://www.economias.pt/>
- Aggerholm, H. K., & Andersen, S. E. (2018). Social Media Recruitment 3.0 Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*, 122-137.
- Alméri, T. M., Mendes, A. d., Martins, L. F., & Luglio, R. G. (2013). A Influência das Redes Sociais nas Organizações. *Revista de Administração da Fatea*, 132-146.
- Brandão, C., Morais, C., Silva, R., & Mário, R. (3 de Novembro de 2017). Using Online Recruitment: Implicit Theories and Candidates' Profile. *Using Online Recruitment: Implicit Theories and Candidates' Profile*, pp. 294-301.
- Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2013). The use of social media in the recruitment process. *The Institute for Employment Studies*, 1-69.
- Clark, L. A., & Roberts, S. J. (2010). Employer's Use of Social Networking Sites: A Socially Irresponsible Practice. *Journal of Business Ethics*, 507-525.
- Contreras-Pacheco, O. E., Camacho-Cantillo, D. C., & Badrán-Lizarazo, R. M. (2017). Las Social Networking Sites (SNS) en los procesos de reclutamiento y selección del talento humano. Revisión de literatura. *Entramado*, 92-100.
- Fidalgo, A., & Carneiro, J. (setembro de 2016). Impacto da Tecnologia nos Processos de Recrutamento e Seleção. *CIELO laboral*, pp. 1-20.
- Florea, N. V. (2013). Cost/Benefit Analysis – A Tool To Improve Recruitment, Selection And Employment In Organizations. *Management&Marketing*, 275-290.
- Lemes, A. G., & Weschenfelder, M. (2015). A Influência das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção. *Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca*, 19-39.
- Madera, J. (2012). Using social networking as a selection tool: The tole of selection process fairness and job pursuit intentions. *Int. J. Hospitality Manage*, 1-7.

- Reshetnikova, I., Natalia, Z., & Mirosława, G. (2019). Selection of recruitment methods in construction organizations. *Tyumen Industrial University, Volodarskogo str., 38, Tyumen Gusarova*, 1-6.
- Reshetnikova, I., Zotkina, N., & Gusarova, M. (2019). Selection of recruitment methods in construction organizations. *MATEC Web of Conferences 265*, 1-6.
- Rozario, S., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges*, 1-22.
- Sánchez, B. H. (2010). La Selección de Personal, Algunas Consideraciones Frente a Sus Prácticas. *Universidad de Medellín*, 173-184.
- Solek-Borowska, C., & Wilczewska, M. (2018). New Technologies in the Recruitment Process. *Economics and Culture*, 25-33.
- Visa, A., Einolander, J., & Vanharanta, H. (2015). New tools to help in the recruitment process. *Procedia Manufacturing*, 653-659.
- Wolniak, R. (2018). Methods of Recruitment and Selection of Employees on the Example of the Automotiva Industry. *Organizacja I Zarzadzanie*, 475-483.
- Yioula Melanthiou, F. P. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 31-49.

Anexos

Anexo I

Questionário sobre a Perceção da Eficácia e Eficiência dos Instrumentos de Recrutamento em Portugal

1. Caracterização Sociodemográfica

1- Género (Feminino, Masculino, Outra/o);

2- Idade (20 a 25 anos, 26 a 30 anos, 31 a 35 anos, 36 a 40 anos, 41 a 45 anos, 46 a 50 anos, 51 a 55 anos, mais de 55 anos);

2- Habilitações académicas (Ensino Secundário, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento);

3- Zona geográfica de atuação (por distritos portugueses e estrangeiro);

6- Função exercida (questão aberta);

4- Experiência profissional em gestão de recursos humanos (Menos de 5 anos, Entre 5 a 10 anos, Entre 11 a 15 anos, Mais de 15 anos);

5- Experiência profissional em recrutamento e seleção (Menos de 5 anos, Entre 5 a 10 anos, Entre 11 a 15 anos, Mais de 15 anos).

2. Novos instrumentos de recrutamento

1- Utiliza as tecnologias digitais para procedimentos de recrutamento? (Sempre, Quase sempre, algumas vezes, quase nunca e nunca)

2- Classifique o grau de eficiência dos processos de recrutamento digital? (Excelente, muito bom, bom, satisfatório, não satisfatório)

3- Que rede social mais utiliza para fins de recrutamento e seleção? (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Outra);

4- Identifique a rede social mais eficiente para efeitos de recrutamento. (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Outra);

- 5- Que sites mais utiliza para fins de recrutamento e seleção? (Net-empregos, Indeed, Sapo Emprego, Outro);
- 6- Identifique o site mais eficiente para efeitos de recrutamento. (Net-empregos, Indeed, Sapo Emprego, Outro);
- 7- O candidato mais valido tem proveniência das redes sociais ou dos sites de recrutamento habitualmente? (redes sociais ou sites);
- 8- Com que frequência recorre às entrevistas não presenciais de seleção? (em todos os processos, na maior parte dos processos, em alguns processos, em poucos processos, em nenhum processo);
- 9- O que pensa que pode ser melhorado nos instrumentos de recrutamento? (questão aberta).