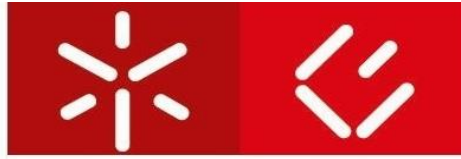


Universidade Do Minho
Escola de Economia e Gestão

Fernanda do Nascimento Silva

**O Uso da Ferramenta *LinkedIn*: Um Estudo
de Caso na Consultoria Luso Basto**

abril de 2019



Universidade Do Minho
Escola de Economia e Gestão

Fernanda do Nascimento Silva

**O Uso da Ferramenta *LinkedIn*: Um Estudo
de Caso na Consultoria Luso Basto**

Tese de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

Prof.^a Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

abril de 2019

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho acadêmico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras de boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado deverá contactar o autor, através do RepositórioUM da Universidade do Minho. **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho.**



Atribuição-SemDerivações

CC BY-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Com este estudo conquisto mais uma etapa na minha vida acadêmica, o sonhado mestrado. Apesar da dificuldade durante este caminho, com empenho e dedicação fez-se possível.

Todavia nada disso teria sentido sem o contributo de um conjunto de pessoas das quais expresso os meus mais sinceros agradecimentos:

-Aos meus pais e minha irmã que sempre fizeram-se presente mesmo com a distância entre os oceanos;

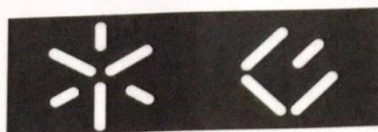
- Ao meu namorado que participou dos últimos meses de desenvolvimento deste projeto e teve toda a paciência e amor para me escutar desafabar sempre que preciso.

- Aos meus amigos pelo apoio afetivo, pelas correções na dissertação e encorajamento nos momentos de maior ansiedade compartilhada. Em especial, Jaqueline, Nathassia, Alan, Marcílio e Pamela.

-A empresa Luso Basto que colaborou neste estudo de modo fundamental para a realização desta investigação. Exalto, os meus mais sinceros agradecimentos pela disponibilidade;

-Em particular á Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado, pelo tempo, disponibilidade, conhecimentos, *feedbacks*, amabilidade. Uma profissional a qual tem minha total admiração.

A todos o meu muito obrigado.



Universidade Do Minho
Escola de Economia e Gestão

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade a elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente á sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Universidade do Minho, 30 de abril de 2019

Nome Completo: Fernanda do Nascimento Silva

Assinatura Fernanda do Nascimento Silva

RESUMO

A seguinte pesquisa foi desenvolvida na empresa Luso Basto, uma pequena e média consultoria de serviços temporários, com o propósito de estudar a ferramenta *LinkedIn* no processo de recrutamento, uma vez que é uma das principais redes sociais direcionada para o uso profissional de recrutamento e seleção da atualidade, mostrando-se uma mídia em constante crescimento no mercado.

Para tal, assente num estudo de caso sobre a referida empresa, foi utilizada uma abordagem qualitativa, consubstanciada na implementação de entrevistas junto de interlocutores chaves, sujeitas, posteriormente, a uma análise de conteúdo. O principal objetivo deste trabalho é perceber a importância da ferramenta no processo de recrutamento na consultoria Luso Basto e, também o que determina o constante crescimento da rede no processo de recrutamento.

A análise demonstrou que a ferramenta *LinkedIn* é uma rede com crescente impacto e, sua adição aos meios de recrutamento amplificam os resultados do recrutamento tradicional, sendo uma mais valia quando utilizada em conjunto com outros meios de recrutamento. Todavia a rede *LinkedIn* destaca-se com contributos significativos para o processo de recrutamento.

Palavras-chaves: Recrutamento Tradicional, *LinkedIn*, Rede Social, Luso Basto, Recursos Humanos.

ABSTRACT

The following Master's Thesis was elaborated at Luso Basto Consulting Enterprises, a small and medium consulting company of temporary service, with the aim of studying LinkedIn as a tool in the recruitment process, once it has been one of the most predominant social media targeted at the professional use for recruiting and electing, while proving, as a media, constant growth at the market.

For this, a case study has been settled about the former company, a qualitative approach was used, embodied in the implementation of interviews along with key interlocutors, being subjected to a content analysis afterwards. The primary focus of this thesis is to realize the importance of LinkedIn as a tool in the recruitment process at Luso Basto Consulting Enterprises, as well as what determines the steady growth of the social media in the hiring process.

The analysis shows that *LinkedIn* is a network with increasing impact and being included among the recruitment processes broadens the outcomes of the traditional employment. It is capital gains when employed in conjunction with another ways of hiring. Nevertheless, the media *LinkedIn* stands out with significant contribution to the mentioned process.

Key words: Tradicional Recruitment, *LinkedIn*, Social Recruiting, Luso Basto, Human Resource Management.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	vi
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
I.INTRODUÇÃO.....	1
II.REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 A Gestão do Recrutamento e Seleção (R&S)	3
2.2 O E- Recrutamento	10
2.3 <i>LinkedIn</i>	14
2.3.1 Vantagens do <i>LinkedIn</i> / E-recrutamento	19
2.3.2 Desvantagens do <i>LinkedIn</i> /E-recrutamento	21
2.4 O Recrutamento nas Pequenas e Médias Empresas (PME).....	23
III. METODOLOGIA	25
3.1 Tipo de Estudo	25
3.2 Identificação do Objeto de Estudo e Tipo de Amostragem	27
3.3 Instrumento de Recolha de dados	29
3.4 Análise e Tratamento dos Dados	32
IV. ESTUDO DE CASO.....	32
4.1 Breve Apresentação da Consultoria Luso Basto Serviços - Empresa de Trabalho Temporário.....	33
4.2 Análise e Discussão dos Resultados	35
4.3 Análise de Contéudo da Página <i>Online</i> do <i>LinkedIn</i> na Luso Basto	58
V. PRINCIPAIS CONCLUSÕES.....	60
VI. REFÊRENCIAS	62
VII. APÊNDICES	69
7.1 Apêndice I- Guião de Entrevista aos Responsável Pelo Recursos Humanos	69
7.2 Apêndice II-Consentimento Informado a Responsável pelo Recursos Humanos	73
7.3 Apêndice III- Guião de Entrevista aos Responsável pela Luso Basto.....	74
7.4 Apêndice IV-Consentimento Informado a Responsável pela Luso Basto.....	76

7.5 Apêndice V- Guião de Entrevista ao Recrutado pela Ferramenta <i>LinkedIn</i>	77
7.6 Apêndice VI-Consentimento Informado ao Recrutado pelo <i>LinkedIn</i>	79
7.7 Apêndice VII-E-mail de Contatos com as Empresas Seleccionadas.....	80
7.8 Apêndice VIII-Base de Dados com os Respectiveos <i>E-mails</i>	81
VIII. ANEXOS	82
8. ANEXO I- Organigrama Luso Basto.....	82

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

B2B-*Business to Business*

B2C-*Business to Consumer*

DRH-Departamento de Recursos Humanos

GRH-Gestor de Recursos Humanos

PME-Pequena e Média Empresa

RH-Recursos Humanos

R&S-Recrutamento e Seleção

TI-Tecnologia de Informação

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Os Jogadores do Mercado do Recrutamento.....09

Figura 02. Design e Sequência no Processo de Recrutamento Tradicional.....11

Figura 03. Design e Sequência no Processo de E-Recrutamento.....11

LINTRODUÇÃO

O futuro encanta! É notório que no nosso cotidiano é preciso desenvolver estratégias assertivas para conviver com esta nova realidade. Com base nessa premissa é que as organizações devem apostar, como fator chave de desenvolvimento, no capital humano.

Sendo assim, é de suma importância que o Departamento de Recursos Humanos (DRH), possa colaborar com o alinhamento das estratégias organizacionais de maneira que se molde com as tendências do mercado e assim conquiste profissionais talentosos para a empresa.

A globalização é a responsável pelas mudanças cruciais na Gestão de Recursos Humanos (GRH) especificamente nos processos de recrutamento, pois tornou-o rápido, com maior abrangência em relação à captação de pessoas e criou uma relação harmônica, entre as empresas e os candidatos, sejam ativos ou passivos no mercado de trabalho. Com o surgimento das redes sociais, houve um certo interesse das organizações em utilizar esta ferramenta para divulgação de vagas e possibilitar o acesso a certas informações sobre os candidatos.

Conscientes desta realidade, o presente trabalho visa abordar a rede social *LinkedIn* no processo de recrutamento que, segundo Caraméz (2013) é considerada a porta de entrada da organização e referência como plataforma, na busca de profissionais qualificados. A escolha do tema surgiu pela grande proporção que as mídias conquistam diariamente em nossas vidas, e agora no campo profissional atua como opção estratégica para os recrutadores.

O estudo irá decorrer em uma consultoria localizada em Braga conhecida como Luso Basto- Serviços Temporários, considerada uma Pequena e Média Empresa (PME). Busca-se compreender as práticas utilizadas no processo de recrutamento na ótica dos recrutadores através da utilização do *LinkedIn*, observar os fatores que o destacam ou impedem de ser uma ferramenta única utilizada pelo Departamento de Recursos Humanos.

Tendo em conta a pertinência do tema, deve se criar uma problemática que servirá de instigação para o desenvolvimento desta dissertação, ou seja, uma pergunta que direcionará todas as fases seguintes do projeto com o objetivo de encontrar uma solução/respostas para o problema (Baranão, 2004).

“Porque motivos é que a empresa Luso Basto opta pelo processo de e-recrutamento, em especial o uso da ferramenta *LinkedIn* no seu processo de recrutamento ?”

Esta investigação é propícia, uma vez que se torna oportuno perceber as práticas utilizadas no processo de recrutamento da consultoria Luso Basto- empresa escolhida para a confecção deste trabalho com foco nas mídias sociais, mais especificamente no *LinkedIn* e, neste caso concreto, em contexto real.

O objetivo deste trabalho é então o de contribuir de maneira positiva para a área dos Recursos Humanos (RH) , focando na utilização do *LinkedIn* no e-recrutamento por meio dos consultores de RH. Tendo em vista o explanado, a dissertação a desenvolver terá como objetivo geral:

- Investigar o uso da ferramenta *LinkedIn* no processo de recrutamento dentro da consultoria Luso Basto;

E como objetivos específicos serão trabalhadas, entre outras, as seguintes questões:

- Identificar as possíveis vantagens e desvantagens do recurso ao *LinkedIn* como forma de recrutamento na Luso Basto;

- Compreender o motivo pelo qual este recurso à mídia se torna cada vez mais valorizado no processo de recrutamento de novos colaboradores, em especial na Luso Basto.

O presente trabalho está estruturado nas seguintes fases: O capítulo I presente pela introdução, a fase que se segue corresponde ao capítulo II em que será elaborada a revisão da literatura, visa o conceito da gestão do Recrutamento&Seleção (R&S), uma vez que o assunto recrutamento é o tema estudado; o próximo capítulo é sobre o Recrutamento *Online*, com uma breve síntese sobre o tema; após retrata-se sobre a ferramenta de estudo *LinkedIn* e suas vantagens e desvantagens e por último, uma abordagem sobre PME, uma vez que a empresa estudada enquadra-se nesta categoria. No capítulo III será apresentada a abordagem metodológica, com os instrumentos de recolha de informação, os participantes do estudo e o procedimento de recolha e tratamento dos dados. No capítulo IV, ir-se-ão apresentar a análise e resultados que foram obtidos neste estudo de caso. Por último, o capítulo V reportará as conclusões finais, chamando a atenção para as limitações e implicações do estudo, dando sugestões para trabalhos futuros.

II. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta revisão de literatura será apresentado o que os principais autores retratam sobre o tema escolhido, com base em estudos, pesquisas e teorias que contribuíram para o enriquecimento deste trabalho acadêmico.

2.1 A Gestão do Recrutamento e Seleção (R&S)

A GRH sofre alterações desde os anos 80, acompanhando assim os cursos históricos do passado até aos dias atuais. Antigamente o DRH conduzia uma imagem negativa para os colaboradores, relacionada com processamento de salários ou demissões. Na realidade tratava-se de um departamento que era visto apenas para resolver questões burocráticas. Todavia, as suas responsabilidades vão muito além destas, sendo, entre outras funções, responsável pelo Recrutamento e Seleção dos candidatos (R&S). Uma das áreas mais fulcrais da organização, pois é neste momento que se inicia o processo de atrair os talentos que faltavam para a empresa (Fischer, 2002).

O Recursos Humanos (RH) surge no século XXI com um novo conceito para as organizações, no qual o bem estar dos empregados é essencial para o desenvolvimento e resultado da mesma. Assim transmite ao setor a competência em gerenciar pessoas com eficiência e eficácia, sem esquecer que ambos têm direitos e deveres (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

“Lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser uma vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas” (Chiavenato, 2010, p.42).

O processo da GRH sofreu adaptações benéficas. Uma das mudanças perceptivas está relacionada com a introdução da cultura organizacional, que aproxima o colaborador da empresa quando ambos acreditam nos valores, políticas, filosofias e princípios que a empresa divulga e segue, e assim os faz “vestir a camisola” empresarial porque acreditam nos mesmos ideais (Peretti, 2004).

Com base na perspectiva de Bartram (2000) o R&S (como um todo) pode ser classificado em três etapas. A primeira é a atração, ou seja, como conquistar o candidato para a vaga oferecida. A segunda é o momento da filtragem dos candidatos com base no seu perfil e a terceira é o momento de escolher o profissional mais adequado para a oportunidade.

Os autores Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) acreditam que R&S não é um tema que deve ser discutido separadamente e sim em conjunto. Os dois processos estão interligados e os seus custos são diretos e indiretos em relação ao *turnover*, ou seja, a rotatividade de mão de obra ou a manutenção de profissionais desqualificados para a função exigida. Um processo de R&S sem planejamento ocasiona-se em prejuízos para a empresa.

Como refere o autor Araújo (2006) “Recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos” (p.25).

O conceito de recrutamento abordado isoladamente é visto com a necessidade da organização em renovar-se com novos profissionais, fazendo-se indispensável procurar, por vezes fora da empresa aquele potencial, ainda não identificado internamente, e buscar ferramentas para reter os talentos (Gomes *et al.*, 2008).

Francis, Ekwoaba e Ideh (2012) explanam que o processo de recrutamento é o primeiro passo do colaborador para a entrada na organização, seguindo posteriormente para a seleção. Ambos são fatores-chaves para que os candidatos e a empresa estabeleçam um contrato psicológico positivo, no qual, principalmente o candidato cria um compromisso e uma motivação mais forte com a empresa quando se identifica com a mesma. Uma vez motivado empenha-se nos seus próprios objetivos e consecutivamente reflete nos resultados organizacionais.

Entretanto, a empresa e as pessoas vivem sempre à procura de um “*fit*” entre ambas. Isto é, da mesma forma que a empresa está na busca pelo candidato mais apto, as pessoas procuram a oferta ou organização mais atrativa aos seus olhos (Chiavenato, 2009).

Sousa *et al.* (2006) afirmam que, saber recrutar é, sem dúvida, uma das maiores vantagens competitivas, enumerando as principais vantagens subjacentes, nomeadamente:

- ✓ Redução dos custos;
- ✓ Melhoria da percepção dos clientes;
- ✓ Melhoria da reputação;
- ✓ Atração e fidelização dos talentos;
- ✓ Recursos humanos corretamente usados pela empresa.

O objetivo do recrutador, algumas décadas atrás, era contratar “profissionais certos para as posições certas”. Todavia os autores Caetano e Vala (2007) assumem que, esse pensamento é retórico no mundo atual onde as pessoas devem ser polivalentes, desenvolvendo-se para todas as funções uma vez que somos seres adaptativos.

Contudo, Almeida (2014) reforça a idéia com um novo paradigma, ou seja, encontrar o candidato certo para lugares incertos, com foco nas competências que devem ser obtidas a longo prazo, por profissionais que aspiram mudanças.

O autor Peretti (2007) diz que o processo de recrutamento segue uma ordem de 10 passos que serão realizados ou não, com base em fatores como: o porte da organização: pequena ou grande, a função/cargo necessária no momento, o capital financeiro reservado para essas etapas e a quantidade de pessoas que serão responsáveis pela elaboração do mesmo. Tratando-se, na generalidade o tecido empresarial de pequenas e médias empresas, observa-se que, na maioria dos casos, é apenas uma pessoa que assume a responsabilidade da implementação dos passos indicados por Peretti, nomeadamente:

1. Identificação das Necessidades de Recrutamento;
2. Análise do Pedido de Recrutamento de um novo Colaborador;
3. Definição da Função;
4. Procura de Colaboradores Internos para ocupar a Vaga;
5. Procura por Candidatos Externos, quando internamente não é possível;
6. Análise das Candidaturas e Seleção dos Candidatos;
7. Questionários para Recolher mais Informações dos Candidatos;
8. Entrevista Presencial, para informar sobre a Organização e o Cargo além de adquirir mais Informações do Candidato;
9. Testes para Analisar Pontos Fortes e Fracos do Candidato Adaptando o Perfil a Função;
10. Entrevista Final com o Responsável mediante os Candidatos Escolhidos.

Seguir estas etapas são vitais para encontrar o perfil desejado pela empresa, além de prevenir futuras perdas em tempo e dinheiro. Após definir um planeamento no processo de recrutamento, deparamos, posteriormente com a escolha entre os candidatos, ou seja, a seleção. No final, faz-se essencial uma avaliação do processo de recrutamento para garantir

que foram alcançados os objetivos propostos pela organização e evitar sucessivos erros (Banov, 2010).

A seleção é a fase final do processo que validam a qualidade dos colaboradores que serão admitidos. A tomada de decisão é um somatório de resultados obtidos ao longo do processo de R&S, entre estes as entrevistas, identificadas através de dinâmicas, testes escritos, testes práticos, psicológicos entre outros (França, 2009).

Quando há a necessidade de recrutar colaboradores, deve-se ter em atenção os canais mais apropriados para atingir os objetivos previamente estabelecidos e, assim a organização terá um processo de recrutamento satisfatório, utilizando métodos de recrutamento interno, externo ou misto (Breaugh & Starke, 2000).

Os autores Sousa *et al.* (2006) explanam que a modalidade de recrutamento interno visa os funcionários da “casa” que, pela sua dedicação e desempenho, demonstram pelos seus resultados que são aptos para disputar a vaga, esse canal tem dentre suas vantagens o custo, apresentando, todavia, como desvantagem a falta de um colaborador novo para a organização.

Estas práticas realizadas pelas empresas geram nos colaboradores o sentimento de valorização, devido a possibilidade de crescimento pessoal e profissional o que motiva-os a acreditar nos objetivos da empresa.

“O recrutamento interno tem como vantagem ser económico, pois a divulgação é feita dentro da própria empresa, devido a familiarização dos empregados , além do apoio aos valores e a cultura organizacional contruída com os empregados.O processo torna-se mais rápido e aponta uma relação positiva entre o empregado e a empresa, já que esta, ao fazer o recrutamento interno, mostra dar oportunidades ao público interno” (Banov, 2010, p.40).

Caso a organização escolha o canal de recrutamento interno, deve-se preocupar em não promover as pessoas com base em resultados antigos e sim, através das competências que o indivíduo possui no atual cargo. Posto que, o candidato deve participar do processo interno e concorrer como as outras pessoas, uma vez que, seja um bom profissional na sua posição, pode não ter competência suficiente em outro cargo/função (Peretti, 2004).

Para os autores Camara, Guerra e Rodrigues (2007) as vantagens e desvantagens de um recrutamento interno são nítidas:

- ✓ Recrutamento rápido e sem custos elevados;
- ✓ Evita a perda de um bom funcionário;
- ✓ Promove o espírito de valorização;
- ✓ Gera conflitos positivos entre os mesmos por causa da disputa pela vaga;
- ✓ Em uma próxima oportunidade de recrutar, deve-se fazer um novo recrutamento interno, para não desmotivar os que não conseguiram nessa etapa.

O recrutamento externo anseia por um candidato “novo”, alguém fora da organização para integrar o quadro de funcionários. Entre as vantagens é possível identificar uma postura inovadora e criativa devido as diferentes experiências que o mesmo trará como bagagem. As desvantagens são visíveis quando os mesmos, não integram-se aos valores e políticas organizacionais ou, quando provoca desmotivação nos colaboradores internos, que esperavam por uma promoção (Camara, Guerra & Rodrigues , 2016).

Para Chiavenato (2009) o recrutamento externo é a necessidade de preencher uma vaga com pessoas que ainda não são colaboradores. Assim, a empresa organiza diversas dinâmicas, testes e entrevistas. O propósito é conhecer o colaborador e apresentar as políticas e práticas da mesma.

Para os autores Camara, Guerra e Rodrigues (2007) o recrutamento externo apresenta algumas desvantagens com relação ao seu tempo de procura, ou seja, se a necessidade de um novo colaborador é imediata esta não é a melhor opção, tendo em vista que o recrutamento externo exige um tempo maior de procura e preparação para encontrar o candidato mais adequado para o que a empresa pretende, tornando-se, em relação ao custo, mais caro quando comparado com o recrutamento interno.

Esse tipo de recrutamento visa desenvolver em seus membros as políticas, práticas e a cultura organizacional da empresa. Para tal, a empresa precisa dedicar-se mais para integrar este colaborador no seu novo “*habit*”, o que causa desmotivação aos empregados antigos que se sentem desvalorizados e sem progressão de carreira (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Os canais de recrutamento externos são: o banco de dados de currículos dos interessados, indicações, cartazes nas empresas, Universidades e escolas, bem como as agências de recrutamento (Caetano & Vala, 2007).

Ao decidir por essa modalidade a empresa deve analisar o mercado. A organização pode escolher recrutar diretamente ou utilizar serviços de consultorias especializadas. Ao

divulgar sua empresa em busca de candidatos a mesma apresenta seus valores, sua imagem, sua cultura organizacional e o seu interesse em crescer perante aos demais e a concorrência (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Ao recrutar diretamente a empresa deve divulgar o nome do título da vaga, uma breve descrição da função, um enquadramento da empresa, identificar requisitos pessoais necessários, bem como os profissionais e as condições que a empresa irá oferecer ao potencial colaborador (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2010).

Todavia, os autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) ainda salientam que devem recorrer a empresas de consultorias para cargos do topo, pois as mesmas possuem conhecimento necessário para encontrar este “tipo” de candidato e apresentar-lhes as oportunidades de emprego.

O recrutamento misto, identifica-se como um processo de recrutamento interno com o externo, que gera uma nova vaga de emprego. A partir de uma promoção ou saída de um funcionário, esta prática possibilita as duas formas de recrutar (Coradini & Murini, 2009).

Para Chiavenato (2002) o recrutamento misto é a escolha mais assertiva porque, favorece ambas as partes, sendo assim um método comum. Atualmente, permite a seleção de candidatos com bagagem profissional, novas ideias/experiências ou envolvidos na cultura da empresa. Além disso, esta opção evita alguns encargos financeiros e possível perda de tempo no processo de recrutamento.

Este recrutamento possibilita uma divisão de oportunidade, tendo em conta que as vagas serão divulgadas tanto dentro da empresa como fora. Ambos participam da mesma forma, para que não haja divergências ou penalizações na tomada de decisão final (Chiavenato, 2009).

As vantagens e desvantagens deste processo superam o recrutamento interno e externo, tal como a seguir se apresenta:

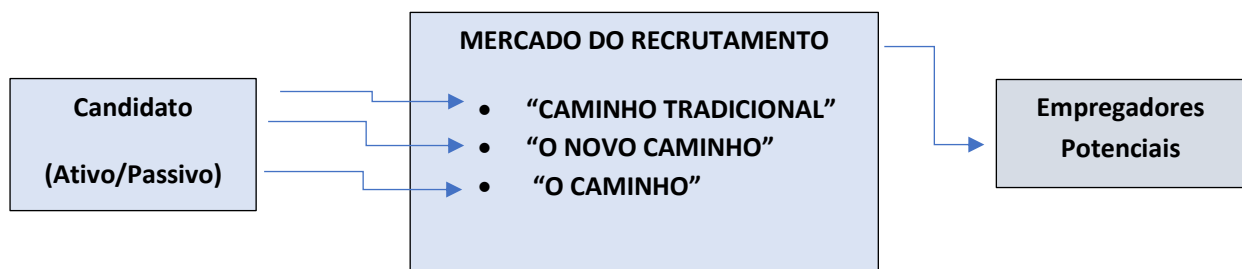
- ✓ **Recrutamento Interno:** A empresa valoriza o seu capital humano interno;
- ✓ **Recrutamento externo:** A empresa valoriza o colaborador com idéias e diferentes experiências;
- ✓ **Recrutamento Misto:** Foco no preenchimento da função/cargo criando oportunidades tanto internas como externas.

Chiavenato (2002) salienta que este método de recrutamento é imprescindível para a empresa, porque une diferentes pontencialidades e gera grandes benefícios para ambos, tanto para a organização quanto para o colaborador.

Todavia os autores Melanthiou, Pavlou e Constantinou (2015) acreditam que os fatores que implicam na tomada de decisão sobre o canal de recrutamento apropriado, está relacionado com o tamanho da organização. As empresas de grande porte conseguem definir um planejamento e uma gestão formal, com práticas inovadoras para o seu processo. No entanto, as empresas menores utilizam técnicas informais, as vezes por falta de informação ou custo.

Para o autor Dhamija (2012) o processo do recrutamento deve ser abordado de três formas, ou seja, o autor assume que não existe apenas um modelo ou canal de recrutamento. O profissional de RH deve verificar qual é o mais propício conforme os objetivos organizacionais.

Figura 01. Mercado do Recrutamento



Fonte: Adaptado de Dhamija, 2012, p.36

- ✓ **Caminho Tradicional:** São os meios tradicionais de recrutamento (jornais, *headhunters*, recurso a agências de trabalho temporário, etc);
- ✓ **O Novo Caminho:** São os meios tradicionais com acesso aos meios eletrônicos por exemplo: jornal *online* e *online headhunters* e;
- ✓ **O Caminho:** É a opção atual utilizada que inclui o recrutamento *online* através de portais, *sites*, *websites* corporativos e *e-mails*. O novo caminho de recrutamento.

Com base no explanado anteriormente atualmente existe “o caminho” com uso de novas metodologias. Trata-se de um canal de divulgação que se destaca no processo de recrutamento conhecido como e-recrutamento.

2.2 O E- Recrutamento

“ *Para quê perder semanas à procura de um candidato quando através da internet as respostas são quase imediatas?* “ (Martins, 2001, pg.26)

Segundo Peretti (2007) com base na evolução tecnológica, econômica e social a função recrutar passou por grandes alterações ao longo dos anos até chegar nos procedimentos atuais. Cresce o lema “ O futuro está na *Internet* ”, o que provocou uma transição do recrutamento tradicional para um processo rápido, dinâmico e moderno conhecido como e-recrutamento (Dhamija, 2012).

A tecnologia faz-se imprescindível cada dia mais presente, em nossas vidas. Utilizá-la da maneira certa é uma estratégia vital para qualquer organização, com total liberdade em usufruir dos seus benefícios (Cappelli, 2001).

Para Almeida (2014) o e-recrutamento é uma ferramenta que contribui para a divulgação de ofertas de emprego a nível global. O mesmo proporciona ao candidato uma oportunidade, conseguindo candidatar-se a vagas em qualquer lugar do planeta e assim tornar possível para ambos o “*fit*” ideal.

O e- recrutamento é visto como algo revolucionário, tendo em vista que não há a necessidade de gastos com *headhunters*, ou seja, caçadores de talentos. Com apenas um *click* e as informações necessárias é possível localizar um profissional passivo em alguns minutos (Cappelli, 2001).

Com a inserção do e-recrutamento no âmbito empresarial, houve uma automatização do processo que permitiu ultrapassar barreiras geográficas, eliminar o excesso de papel e proporcionar autonomia para os recrutadores realizarem mais de uma etapa ao mesmo tempo (Coronas & Olivas, 2015).

Cappelli (2001) explana que, “Integrar esforços de recrutamento com campanhas de *marketing* globais é o mais importante que as empresas podem fazer para garantir seu sucesso na contratação *online*” (p.10).

“Portanto, o recrutamento eletrônico é visto e definido como a organização de processos e atividades de recrutamento que, por meio de tecnologia e agentes humanos, facilitam a colaboração e a interação independentes de tempo e espaço para identificar, atrair e influenciar candidatos competentes” (Holm, 2012, p. 91).

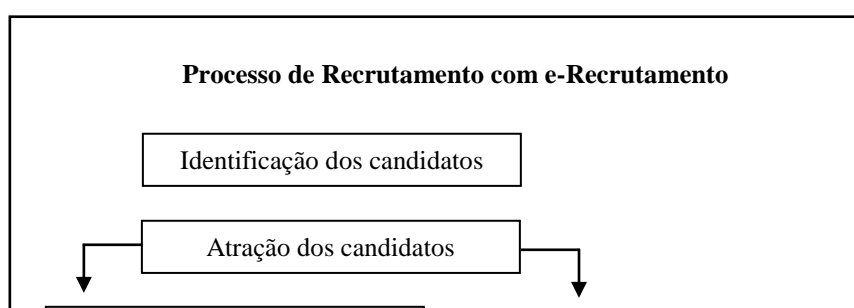
Figura 02. Design e Sequência no Processo de Recrutamento Tradicional



Fonte: Adaptado de Holm, 2012, p.253.

Ao analisar a Figura 02 perceber-se que o recrutamento tradicional tem uma forma contínua, ou seja, depende que um determinado processo acabe primeiro para que outro inicie. No entanto, o e-recrutamento é caracterizado de modo descontínuo e *online*, um processo que acontece em simultâneo com outras tarefas ou ações (Coronas & Olivas, 2015).

Figura 03. Design e Sequência no Processo de E-Recrutamento



Fonte: Adaptado de Holm, 2012, p.25

Os currículos digitais (*online*) são automatizados nos sistemas empresariais, oferecem a vantagem de enviar um retorno ao candidato, através de uma resposta automática, ou seja, um *feedback*. O formato do currículo digital é mais padronizado e compacta melhor as informações que o currículo em papel e demanda menos tempo de análise (Furtmueller, Wilderom & Dick, 2010).

Este método de currículo incentiva a preservação do meio ambiente e disponibiliza para ambos, candidatos e a empresa, a possibilidade de coletar e receber 24 horas por dia solicitações de emprego. Todavia, esse processo possibilita ao profissional de RH tempo hábil para se planejar as atividades que exigem mais valor agregado ou aos problemas que serão encontrados no processo do recrutamento. A internet veio com o objetivo de mudança e no e-recrutamento não é diferente (Holm, 2012).

Ao mencionar sobre a diferença entre o recrutamento tradicional e o recrutamento *online* deve-se salientar que, o processo tradicional também é realizado por meios informáticos. No entanto, o e-recrutamento é totalmente automatizado e integrado com a tecnologia, utilizando canais de comunicação interativos e detêm um controle maior da informação, além do seu alcance que ultrapassa barreiras (Gomes, Gruchinski, & Ribeiro, 2012).

O e-recrutamento ocorre em 03 etapas. A primeira é a atração dos futuros candidatos, ou seja, é necessário investir em anúncios na *internet*. Desta forma será possível encontrar potenciais interessados para as vagas disponíveis. A segunda é a seleção, a etapa que deve ser bem planejada para conseguir obter bons resultados para atender os objetivos da empresa, de modo eficiente e eficaz. A terceira é o contato direto com o candidato, para que o mesmo não fique muito tempo sem resposta e opte por outra oportunidade (Cappelli, 2001).

Se a estratégia da organização é recrutar através do *website*, deve-se desenvolver uma plataforma, na qual transmita as informações pretendidas de modo dinâmico e fácil, para não gerar custos á organização e falta de candidatos (Maurer & Liu, 2007).

Os *sites* de emprego disponibiliza o currículo dos candidatos para as empresas de acordo com a experiência e formação profissional. Trata-se de uma ferramenta ágil que possibilita receber notificações no seu *e-mail*, sempre que surgem novas oportunidades de emprego (Cappelli,2001; Araújo & Ramos,2002; Peretti, 2007).

O e-recrutamento é um processo com custo praticamente zero. No entanto, isso não diz que não haja necessidade de investimentos em relação a tecnologia utilizada. É necessário realizar um planejamento orçamentário para a instalação de um *software*, que controle todo o processo de entrada de currículos e organize-os de modo eficaz , bem como um orçamento disponível para formação dos recrutadores para que dominem esse meio tecnológico (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015).

Holm (2012), no estudo por si elaborado, demonstra que a evolução do processo tradicional para o e-recrutamento é explícito a partir do momento que a tecnologia permite uma comunicação entre os candidatos, desde o início do proceso até o fim do mesmo. O estudo demonstra que, com a utilização de meios eletrônicos, o processo tornou-se imediato, econômico e automático, visto que não gera a obrigação de registrar e digitalizar currículos em papel. Através do e-recrutamento o envio é eletrônico ,ou seja, *paper free* sem a necessidade do candidato entregar currículos impressos na empresa.

Reche (2011) acredita que a empresa deve demonstrar preocupação com os dados dos candidatos, gerando assim credibilidade e profissionalismo, para que o mesmo se sinta seguro ao disponibilizar as suas informações pessoais nos *sites* das empresas, redes sociais ou outros.

No entanto, para Mitter e Orlandini (2005) o recrutamento *online* não precisa ser associado apenas à *internet*, ou seja, todas as ferramentas tecnológicas são consideradas como e-recrutamento como, por exemplo, a gestão de base de dados, triagem de currículos e as ferramentas de avaliação do processo.

As mídias sociais tiveram início em 1997 com o objetivo de compartilhar seus dados, conversas, fotos, *hobbies*, perfis, amizades, criando uma ferramenta de comunicação virtual, usada para o entretenimento. No entanto, atualmente também usa-se para o âmbito profissional (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015).

De acordo com Kaplan (citado por Song, 2015) as redes sociais conectam as pessoas, de modo instantâneo, através de mensagens.Cada rede possui particularidades diferentes,

porém com objetivos similares: comunicar-se. Os mais atuais são: *Facebook, Twitter, Youtube LinkedIn e o Instagram.*

A rede *facebook* foi criada em 2004 sendo considerada a rede com mais visualizações depois do Google. É uma ferramenta que mantém a proximidade entre as pessoas com a possibilidade de, divulgar fotos, vídeos e dados pessoais. O *LinkedIn* é uma rede profissional criada para aumentar o *networking*, ou seja, rede de contatos profissional relacionados com a área de trabalho entre as pessoas, o que possibilita encontrar oportunidades de empregos. (Sanchez, Granada & Antunes, 2014).

As redes sociais são uma comunidade *online*, em que os utilizadores são guiados pelas emoções ao divulgar informações pessoais (Soares, Pinho & Nobre, 2012).

Todavia, as mídias sociais tornaram-se uma mais-valia, em relação as oportunidades de emprego, possibilidade de interagir com pessoas em outros lugares do mundo, acesso imediato a artigos acadêmicos, livros e músicas. É um canal promissor para ambos, candidatos e empresas, que também criam vantagens com essa tecnologia (Araújo & Ramos, 2002 citados por Gomes, 2011).

Com base em alguns estudos na área de RH sobre redes sociais (e.g. Calvó-Armengol, 2006 citados por Fernandes, 2014) é visível que atualmente os colaboradores são recrutados através das mídias. Contudo, é importante salientar que algumas pessoas ainda não têm acesso a esse canal de comunicação e, as organizações não podem esquecer estes profissionais.

Para Macucci e Matias (2002, p. 399) “*Só a tecnologia não basta. A tecnologia pode facilitar a vida das pessoas, mas dificilmente poderá substituir o contato humano*”.

Com base no e-recrutamento faz-se necessário retratar sobre a ferramenta que se destaca no processo de recrutamento de profissionais *online*, a rede *LinkedIn*.

2.3 LinkedIn

Para Caraméz (2013) “*As pessoas perdem tempo em redes sociais, mas investem tempo no LinkedIn*” (p.1).

A rede *LinkedIn* foi criada em 2002, mas lançada oficialmente em 2003 por um grupo de 05 amigos na sala de estar do co-fundador Reid Hoffman nos Estados Unidos, com um

foco totalmente profissional. A sua popularidade cresce diariamente com mais de um milhão de utilizadores ativos por mês. O *site* está disponível em mais de 20 línguas num total de 200 países. A rede disponibiliza a opção de criar mais de um perfil em idiomas diferentes. O objetivo principal da rede é criar o maior número de *networking*, relacionados com a área de trabalho (Caraméz, 2013).

Hoje, com a atual situação econômica do mundo, crise financeira e grandes taxas de desemprego, aumentou-se a oferta de mão-de-obra no mercado e conseqüentemente diminuiu a demanda de emprego. O uso da mídia *LinkedIn* é de total importância para o profissional na hora de procurar uma oportunidade para a sua carreira ou autopromoção (*LinkedIn Press*, 2016).

Segundo dados do *LinkedIn Press* (2016) com o avanço tecnológico o perfil do candidato para os meios de recrutamento alterou-se, o mesmo não procura emprego pelas vias tradicionais como jornais, rádios e agências locais. Atualmente busca meios alternativos e rápidos como no caso das redes sociais, sendo que cerca de 01 pessoa em cada 28 pessoas, possui uma conta no *LinkedIn*.

Para Dekay (2009) o *LinkedIn* é um “caça-talento”, que conecta os profissionais com as empresas. Assim, possibilita a interação imediata com ofertas de trabalhos e contribui na divulgação de artigos ou publicações que evidenciam a experiência desenvolvida na área, salientando características pessoais e profissionais.

A rede *LinkedIn* foi criada em 2002, mas lançada oficialmente em 2003 por um grupo de 05 amigos na sala de estar do co-fundador Reid Hoffman nos Estados Unidos, com um foco totalmente profissional. A sua popularidade cresce diariamente com mais de um milhão de utilizadores ativos por mês. O *site* está disponível em mais de 20 línguas num total de 200 países. A rede disponibiliza a opção de criar mais de um perfil em idiomas diferentes. O objetivo principal da rede é criar o maior número de *networking* (Caraméz, 2013).

Caraméz (2017) explica que o país que domina o uso da ferramenta *LinkedIn* atualmente é os Estados Unidos com 132.5 milhões de usuários, em segundo lugar encontra-se a Índia com 38.5 milhões de conexões e em terceiro lugar o Brasil com 28 milhões de conectados.

Com base nas informações obtidas pela própria página do *site*: “A empresa é de capital aberto e tem um modelo de negócios diversificado, com receitas provenientes de soluções de contratações, soluções de *marketing* e assinaturas *Premium*” (*LinkedIn Press*, 2016).

No que diz respeito á faixa etária, dados de 2017, indicam que 56% dos utilizadores do *LinkedIn* são homens e 44% são mulheres e apenas 13% dos *Millennials* (15-34 anos) usam a aplicação no mínimo 17 minutos mensais (Caraméz, 2017).

O autor Caraméz (2017) relata fatos curiosos sobre a aplicação dentre eles, um CEO possui em média 930 conexões, existem 5,5 milhões de contabilistas no *LinkedIn*, a mídia social fornece mais de 3 milhões de ofertas de emprego ativas na plataforma e a palavra “Motivado” é a mais usada no perfil das conexões desde 2014.

Para Caraméz (2013) o *LinkedIn* significa um “cartão de identificação” profissional, ou seja, é a primeira impressão que o recrutador terá sobre si, com base em suas competências e talentos profissionais. Isto exige um perfil bem escrito, sem erros ortográficos e com todos os dados completos. Deve ser atualizado no mínimo uma vez por semana, com uma publicação de artigo ou comentários em grupos de interesse.

De acordo com Moran (2017) a foto do perfil também é um fator importante que, o recrutador analisa no *LinkedIn* porque, é o primeiro contacto com o candidato após analisar sua experiência profissional. Acredita-se que, fotos sensuais ou fotos na praia, não são adequadas nesta rede.

As principais informações que devem conter em um perfil de *LinkedIn* são: O título profissional do perfil é uma das palavras chaves que não pode faltar, porque representa o que somos, o que fazemos melhor e onde queremos chegar no futuro. E o que determina se o seu perfil será visitado por um recrutador ou não. Sem esquecer de acrescentar a área de negócio de interesse, o foco profissional e a experiência. (Caraméz, 2013).

Todavia deve conter dados como: instituições de ensino frequentadas, formações profissionais, publicações, idiomas, voluntariados, reconhecimentos, prêmios, projetos, notas de provas, competências e especializações. Toda e qualquer referência profissional contribui para um perfil atrativo aos olhos dos recrutadores e provavelmente com mais possibilidade de ser convidado a uma entrevista (Caraméz, 2013).

Não deve-se escrever falsos perfis nas redes sociais, em especial no *LinkedIn* para omitir informações profissionais ou acrescentar competências que não são reais, pois devido a exposição *online* o recrutador consegue facilmente entrar em contacto com as suas conexões para confirmar dados (Guillory & Hancock, 2012).

Para os autores Ollington, Gibb e Harcourt (2013) era comum num processo de recrutamento, solicitar indicações de profissionais aos seus colaboradores de confiança, para trabalhar nas áreas carentes de mão-de-obra, quando o mesmo mostrava-se um bom

empregado, evitava-se encargos financeiros para a empresa, tempo na procura e tornava o processo de integração fácil (Chiavenato, 2002).

Referem-se os autores Sanchez, Granado e Antunes (2014) que o perfil eletrônico permite a criação de recomendações para os usuários pelos seus *co-workers*. São funcionalidades que mantêm o perfil atraente, porque possibilita que a outra pessoa descreva as suas competências e o porque gostou/gosta de trabalhar, com aquele profissional. O mesmo pode retribuir as recomendações. O *LinkedIn* mantém uma política de privacidade, na qual é necessário autorização do dono do perfil para que a recomendação seja publicada.

Caramenz (2013) salienta que o seu perfil está pré-definido para ser visto por todos da rede *LinkedIn*, utilizadores ou não da rede, têm acesso às suas informações. Contudo é possível alterar para restrições parciais ou totais. O que não é aconselhável quando se procura recolocação profissional ou emprego.

O *LinkedIn* disponibiliza um termo de utilização aos seus usuários em relação a política de privacidade. No qual, a rede não se responsabiliza pelo conteúdo inserido no sistema (Parez, Silva, Harvey & Bosco, 2013).

A ferramenta é de uso gratuito, porém disponibiliza versões pagas. Esta versão contém funcionalidades avançadas, especificamente para as empresas de recrutamento e para utilizadores com outras necessidades, como exemplo a área de vendas ou tecnologia (Caramenz, 2013).

Uma conta avançada permite o acesso a mensagens diretas para utilizadores que não estão nas nossas conexões; permite o acesso ao organizador de perfis em pastas; monitora usuários importantes; aumenta o número de visualizações, numa média de 100 resultados por pesquisa; e por fim, descobre detalhes de quem visualizou o seu perfil (Caramenz, 2013).

Em relação à postura da conexão no *LinkedIn*, esta deve ser estritamente profissional. O que não se torna relevante escrever sobre sua vida pessoal, família, relacionamentos, humor, religião ou política. Todavia a plataforma seleciona a divulgação de artigos interessantes, debates sobre assuntos importantes para o momento e o mundo (*LinkedIn Press*, 2016).

O principal motivo do sucesso desta rede social, é o fato de encontrar profissionais/empregos em diferentes lugares do mundo de modo simples e rápido (Carrera, 2009).

Segundo dados do *LinkedIn Press* (2016) a proposta desta mídia é fornecer as conexões, uma plataforma com pessoas e empresas da sua confiança e que se sintam à vontade para apresentar o seu perfil aos mesmos. Com a possibilidade de encontrar ofertas de

empregos, antigos *co-workers* ou colegas que trabalhem na mesma organização mas em outros departamentos.

O maior desafio aos recrutadores antigamente era encontrar profissionais para a posição do topo, para o quadro de executivos, sendo necessário contratar serviços de “*headhunting*,” para os mesmos (Cappelli, 2001).

Um estudo desenvolvido pela empresa Adecco em 2014 evidenciou que os recrutadores, passaram a confirmar dados dos candidatos através das redes sociais. No caso do *LinkedIn*, em termos estatísticos, são 68% dos casos. As principais informações são: experiência profissional, referências de amigos, comentários de terceiros, fotografia e conteúdos compartilhados. Sem dúvidas o uso desta rede é recorrente entre os recrutadores e a sua tendência atual é crescer progressivamente (Kluemper, 2013).

Segundo o autor Carrera (2011) optar pela rede social mais adequada em relação aos seus objetivos profissionais e pessoais é a melhor decisão, para tornar-se visível no mundo virtual.

Segundo dados da empresa de recrutamentos Jobvite em 2012 , foi possível identificar que 92% dos recrutadores usaram as redes sociais para fins de recrutamento sendo que, 80% optaram pelo *LinkedIn* e 66% recorreram ao *Facebook* (Caramenz, 2013).

Contudo Dijck (2013) afirma que as redes mais usadas para o recrutamento são o *Facebook* e o *LinkedIn*, porém no foco são diferentes. Enquanto, o *Facebook* oferece uma exposição maior da sua vida pessoal, o *LinkedIn* procura apresentar ao mundo profissional. Por outro lado, o recrutador analisa que a mídia social como o *Facebook*, busca um profissional jovem, com menos experiência profissional ou para cargos menos específicos. No entanto, o *LinkedIn* visa profissionais qualificados para uma oportunidade restrita, normalmente por empresas de grande porte.

Com o uso da mídia, os usuários podem criar uma rede de contatos confiáveis com a possibilidade de usufruir de conteúdos de seu interesse. A chance de usar a rede para integrar-se no mundo profissional é atraente para todos. Contudo, torna-se necessário cuidado na divulgação de informações, para não ir contra o objetivo principal da rede que é a profissional (Moura, 2014).

Numa pesquisa criada pelo *LinkedIn* foi possível identificar que, a cada 03 usuários do *LinkedIn*, 02 têm diploma universitário e que a cada 04, 01 têm pós graduação. Observou-se que 60% dos usuários confiam que o *LinkedIn* é uma mais-valia para o percurso profissional. Além de aumentar a sua rede de usuários, possibilita a apresentação das informações profissionais e interação com outros membros da própria área, com a

possibilidade do aumento de propostas e convites de entrevistas, que pode finalizar-se em contratações (Pollak, 2013).

O *LinkedIn* é uma rede que trabalha com o B2B-*Business-to-Business*, sendo um parceiro deste ramo de negócios, conectando empresas a outros profissionais e clientes. Contudo, apresenta-se também a um mercado conhecido como B2C-*Business to Consumer*, que é focado em apresentar serviços aos consumidores, em conquistar o seu lugar no mercado. É um forte aliado do DRH, auxiliando no processo de recrutamento de pessoas (Coutinho, 2014).

2.3.1 Vantagens do *LinkedIn* / E-recrutamento

Após um enquadramento teórico sobre o tema proposto na dissertação, explanado sobre recrutamento tradicional e o e-recrutamento, faz-se necessário uma abordagem sobre as principais vantagens relacionadas com o assunto, tal como se verifica abaixo:

✓ Para os autores Sanchez, Granado e Antunes (2014) a grande vantagem competitiva do *LinkedIn* é possibilitar um perfil estruturado no modelo de um currículo com o benefício de apresentar sua vida profissional e acadêmica para os outros usuários e ainda poder ativar a opção de privacidade. Além disso, esta rede permite usufruir de páginas de interesses, bem como a possibilidade de conhecer novas empresas no mercado;

✓ O *LinkedIn* destaca-se pela conectividade de relacionar pessoas com os mesmos interesses profissionais e compartilhar entre si informações e dicas aproximando milhares de pessoas ao redor do mundo (Vieira, 2010);

✓ Com base nas pesquisas realizadas pelos autores Gomes, Scherer, Lobler e Estivalet (2012) o e-recrutamento é uma das técnicas mais modernas. Com o seu uso é possível otimizar tempo aos recrutadores e dinheiro às empresas;

✓ O e-recrutamento é uma ferramenta que contribui para o recrutador verificar dados da candidatura do mesmo de modo *online*. Uma vez que tem os seus dados expostos nas redes sociais pode ser alvo de confirmação para possíveis dúvidas do recrutador. Entretanto quando a empresa tem uma página *online* ou *site* transmite ao candidato segurança em candidatar-se para uma vaga e proporciona a possibilidade de criar uma imagem sobre a organização, ou seja, ambos têm acesso aos dados *online* que serve para confirmação de dados (Feldman & Klaas, 2002; Narayanasamy, 2011);

✓ Todavia os autores Maurer e Liu (2007) explanam que, o e-recrutamento é uma via adequada para as posições do topo da pirâmide- o estratégico/tático. Os cargos que exigem *know how*, para as funções operacionais torna-se mais viável o método tradicional de recrutamento. Tendo em vista que, este nicho de candidatos ainda não estão adaptados á procura de emprego *online*;

✓ Galanaki (2002) acredita que o e-recrutamento é a melhor fonte para conseguir encontrar alguns nichos de mercado ou até mesmo candidatos passivos, mas que estão na busca por oportunidades mais atrativas. Com o uso da internet, conseguir a oportunidade de um emprego no estrangeiro é maior do que no passado (Sousa, 2014);

✓ Segundo Prasad (2009) a atualização da informação no momento propício com disponibilidade 24 horas por dia, acesso a múltiplas fontes de recrutamento garantem a excelência da aplicação. Quando a empresa investe em recrutamento através das redes sociais, a sua marca fica em evidência como sinônimo de empregabilidade, com o foco em alta, especialmente quando anunciadas no *LinkedIn* (Pacheco, Cantilho & Lizarazo, 2017);

✓ O recrutamento *online* visa maximizar os lucros e diminuir as despesas quando comparado ao recrutamento tradicional (anúncios em jornais, agências, ou outros meios). A internet consegue salvar vidas diariamente, através das informações disponibilizadas nas redes/plataformas, tornando viável recolher currículos e gerir as bases de dados (Cappelli, 2001);

✓ Vatamanescu e Manuc (2013) afirmam que essa tecnologia gera grupos, com inúmeros seguidores e cria-se, com isso determinados laços, pois possuem preferências semelhantes. As redes sociais facilitam a comunicação em qualquer lugar do mundo, apenas sendo necessário o acesso à internet;

✓ O e-recrutamento não estabelece limitação de caracteres ou quantidade de volume de informações tanto para a empresa como para o candidato. Assim ambos podem se expressar abertamente, o que não acontece em anúncios de jornais ou revistas (Peters, 2001; Reche, 2011);

✓ Os recrutadores conseguem trabalhar de modo padronizado quando estabelecem no *site* da empresa o formato desejado da recolha das informações, por exemplo, no uso do *LinkedIn* o usuário preenche com todas as informações necessárias solicitadas pela aplicação, permitindo assim uma análise mais dinâmica (Reche, 2011);

✓ O e-recrutamento visa a conscientização ao uso do papel, ou seja, é *paper free*, exclui a necessidade do uso do papel impresso, currículos com 4/5 páginas deixam de ser entregues nas empresas, alterando-se para um formato eletrônico (Narayanasamy, 2011);

✓ Segundo os autores Kim e O'Connor (2009) com o acesso a tecnologia , a qualquer momento é possível atualizar seu currículo, com novas competências ou formações e pode alterar nos *sites* ou redes sociais de modo simples e sem custo;

Conforme o autor Hermes (2008) através do uso das mídias sociais é possível encontrar antigos colegas de trabalhos, empregados em outras empresas, contribuindo assim para uma rede ainda maior de *networking*. Para aumentar essa rede de amigos é necessário o usuário ser um utilizador da rede, partilhar informações, colocar seu perfil público e sempre atualizado.

2.3.2 Desvantagens do *LinkedIn*/E-recrutamento

Todavia este processo propõe algumas desvantagens. Efetivamente, mesmo com o uso da tecnologia é necessário explicar que quando comparado ao recrutamento tradicional são notórias algumas falhas.

✓ Uma das possíveis desvantagens no processo do e-recrutamento está associado, ao contato pessoal entre o candidato e o recrutador que, é menor ou pode ser nulo se comparado ao recrutamento tradicional. Além do grande número de candidaturas que essa opção oferece, gerando, um desgaste ao recrutador, quando o perfil não se enquadra na vaga pretendida e assim torna-o processo demorado (Cappelli,2001; Araújo&Ramos, 2002; Alves, 2005;Gomes, 2011);

✓ As organizações devem formar os recrutadores com conhecimentos suficientes para utilizar as plataformas *online*, caso contrário, não conseguirão gerir os processos e os desafios apresentados (Cappelli, 2001);

✓ Os autores Gomes *et al.* (2008) dizem que, a exposição de dados que acabamos inserindo no mundo tecnológico, podem nos prejudicar de maneira profissional. No entanto, enquanto empresa, corre-se o risco de terem suas informações alteradas ou roubadas;

✓ Falar sobre privacidade é complexo quando se trata das redes sociais não direcionadas ao âmbito profissional. Contudo Prasad (2009) afirma que, os candidatos devem proteger os seus perfis de futuros *headhunters* pois, as informações vistas em contexto particular não devem ser analisadas a nível profissional;

✓ Assim, muitos empregadores negam uma contratação devido as atitudes vistas em redes sociais, alegando serem comportamentos não aceitáveis. Devido essas situações,

muitos países, criam leis que possam proteger as pessoas desta violação de privacidade tão íntima (Pacheco, Cantilho & Lizarazo, 2017);

✓ Perde-se em contato humano quando falamos em tecnologia. Assim, Magalhães (2007) diz que, o contato físico é imprescindível para capturar as primeiras impressões do candidato, o que pode acontecer com uma simples conversa ou através de uma entrevista presencial;

✓ Em pleno século XXI é possível encontrar pessoas sem acesso à internet, são a minoria num todo. Infelizmente, ainda é notório que muitas pessoas ainda sejam discriminadas e excluídas pela falta de acesso à *internet*, ou pessoas com deficiências/dificuldades. Assim, sentem-se penalizados por essa desigualdade. Além do fator crítico para os avessos às redes sociais, que não as usam por falta de credibilidade nas plataformas (Prasad, 2009);

✓ Acredita-se que as informações hoje fornecidas em formulários *onlines* são pessoais ou abusivas quando questionam sobre os estereótipos, tais como: religião, estado civil, e preferência sexual, são fatos discutidos pelo autor (Anderson, 2003);

✓ O e- recrutamento tem o poder de gerar um volume imenso de candidaturas à proporção que a divulgação *online* alcança. Todavia, analisar todos esses currículos envolve tempo para realizar um filtro eficiente para não prejudicar nenhum candidato com uma má decisão. Além disso, entre tantas candidaturas é necessário avaliar as que não cumprem os requisitos do cargo/função até alcançar o candidato desejado (Bartram, 2000);

✓ Este meio de recrutamento não é a melhor solução para qualquer ou todo tipo de função/cargo. O e-recrutamento acaba não sendo tão eficiente e eficaz para algumas funções, que exigem contato físico ou uma interação de imediato entre o candidato e o empregador, devido variáveis comportamentais que devem ser analisadas desde o início do processo de recrutamento (Coleman 2006);

✓ Segundo os autores Kluemper e Rosen (2009) o candidato ao utilizar as redes/sites sociais podem citar certas experiências e competências, que não condizem com a realidade, e assim tentam se classificar para as próximas etapas do recrutamento. A empresa será capaz de identificar a falha na escolha do perfil ao longo do processo. O que pode causar eliminação de um candidato que é legível para concorrer a vaga.

✓ Os autores sugerem que a empresa deva utilizar todos os canais disponíveis de recrutamento e, não seguir apenas o meio eletrônico como fonte de recrutamento. Para Verhoeven e Williams (2008) o recrutamento ideal combina ambos os procedimentos, ou seja, tanto tradicional quanto o tecnológico.

Após transcrever sobre as mídias sociais faz-se indispensável uma abordagem sobre o tema Pequenas e Médias Empresas, tendo em conta que o objeto de estudo desta dissertação será em uma consultoria de pequeno porte.

2.4 O Recrutamento nas Pequenas e Médias Empresas (PME)

Para Wales, Patel, Vinit e Kreiser (2013) a definição de PME tem uma caracterização sutilmente diferente se comparada as grandes organizações, em relação aos recursos, os salários, estratégias, números de funcionários e ações imediatistas. Além disso, não segue a mesma orientação de gerenciamento das grandes empresas.

Storey (1994) diz que a maior diferença entre ambas está no grau de incertezas, mudanças e criatividade. As PME podem ser consideradas como lagartas, ou seja, em uma fase de reprodução, enquanto as grandes organizações são as borboletas já desenvolvidas. O autor ainda acrescenta que a grande vantagem da PME é a aproximação, ou seja, o contato entre empregado e dono é maior o que contribui para uma comunicação aberta sem ruídos.

A ideia de que uma PME deve ser administrada da mesma forma que uma grande organização cria problemas na compreensão, pois são organizações com propriedades diferentes (Cassel, Nadin, Gray & Clegg, 2002).

Todavia, uma PME não pode ser comparada a uma miniatura das grandes organizações, por esta razão, impõe um tratamento específico com base em diferentes regras, procedimentos e estruturação (Jameson, 2000).

Uma PME pode ser classificada em três diferentes grupos:

- ✓ A categoria PME emprega menos de 250 pessoas e o volume de negócios anual não exceda 50 milhões de euros ou 43 milhões euros no balanço total;
- ✓ Uma pequena empresa emprega menos de 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total não exceda 10 milhões de euros;
- ✓ Uma microempresa emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total não excede 2 milhões de euros.

Um empresário responsável por uma PME deve ter consciência sobre a importância de um processo de recrutamento, e assim investir em preparação de programas e políticas que se enquadrem nos objetivos da organização (Hornsby&Kuratko,1990).

Com a era tecnológica em alta, as PME podem competir com as mesmas ferramentas que uma grande organização, especialmente quando falamos de recrutamento. Perreti (2007) acrescenta que o processo de recrutamento em uma PME não tem todas as etapas, quando comparada a uma grande organização. O motivo é a falta de mão de obra, ou seja, uma única pessoa responsável para administrar esse e outros processos da área.

Cardons e Stevens (2004) citam que, o recrutamento é o tópico da GRH mais comentado quando o assunto é PME. Visto que encontrar o funcionário ideal ainda é o sonho de toda empresa, independentemente do porte.

Com base em um estudo desenvolvido por Barber, Wesson, Roberson e Taylor (1999) que pesquisaram sobre dois mercados (pequenas e grandes empresas) no processo de recrutamento obtiveram as seguintes conclusões:

- Enquanto as grandes organizações possuem uma equipa para desenvolver o processo de recrutamento, as pequenas empresas acumulam todas as funções a uma única pessoa, no caso o administrador;
- A triagem dos candidatos das grandes empresas acontece de modo demorado e maleável, devido os recursos e planejamento, enquanto as pequenas empresas precisam de um funcionário para ontem e não tem tempo para esperar, ou seja, seu prazo é curto;
- As empresas pequenas são mais competentes quando usam outras fontes de recrutamento, por exemplo: no uso de jornais, anúncios, candidaturas espontâneas, referências informais, agências de recrutamento ou instituições educativas.
- A PME são informais, menos burocráticas, com menos recursos e o foco do recrutamento é interno se comparado as grandes empresas.

Dentre todas as implementações das práticas de RH, em perspectiva ao futuro, segundo os autores Kotey e Peter (2005) o assunto mais citado será a disponibilidade de trabalhadores qualificados/preparados para executar a função, principalmente em uma PME porque necessita de mais energia para recrutar, e encontrar o perfil adequado ao cargo.

Reche (2011) acredita que o recrutamento através das redes sociais é a nova tendência, para ambas às organizações obterem proveito de suas vantagens. No qual, muitos profissionais ainda não dominam a tecnologia e suas ferramentas nessa área, o que pode causar limitações para as empresas, pois a falta de conhecimento trará prejuízos ao negócio.

Assim quando uma organização não investe em um *website* com ética, responsabilidade e privacidade de informações, não conseguirá candidatos que inseririam seus dados em uma empresa que não parece confiável.

Ao implementar o e-recrutamento em uma PME deve-se destacar as limitações do orçamento e riscos de falhas nos procedimentos do recrutamento, para que não prejudique a qualidade da contratação (Deillon, 2013).

Em Portugal, há uma grande concentração de PME, que conduzem a economia e estabilidade do país. As PME são empresas mais flexíveis, informais dentro e fora da empresa, uma vez que aceita indicações de colaboradores, amigos e parentes no ato da contratação (Deillon, 2013).

A internet é de supra importância para uma PME, uma vez que propicia encontrar candidatos potenciais em qualquer lugar no mundo (Ibicioglu & Keklik, 2008).

O *e-recruiting* apresenta resultados para uma PME em curto tempo, com custos reduzidos e propõe a adaptação dos colaboradores a essa nova ferramenta com a possibilidade de se adequarem à mesma e atingirem os objetivos da organização (Deillon, 2013).

O recrutamento *online* é mais do que uma ferramenta usada pelo RH. As organizações, independentemente do tamanho, que não usufruem deste método, têm de repensar as suas estratégias e as suas práticas para estarem de acordo com a sociedade atual (Holm, 2012).

III. METODOLOGIA

Pretende-se, neste capítulo, apresentar a metodologia utilizada para a pesquisa efetuada com base em um estudo de caso. Faz-se assim, referência ao tipo de estudo, caracterização do Universo, à amostra, ao instrumento de recolha de dados, à análise e ao tratamento dos dados obtidos, e aos procedimentos.

3.1 Tipo de Estudo

Num processo de investigação a definição da metodologia é sem dúvida a parte essencial do projeto. O seu significado em grego é organizar seus estudos, ou no caso estruturar a pesquisa. Estabelecer por onde começar e qual o próximo passo a seguir (Reis, 2010). A metodologia deste trabalho é orientada pelos propósitos que pretendemos alcançar.

Para tal, o objetivo geral deste estudo é investigar o uso da ferramenta *LinkedIn* no processo de recrutamento dentro de uma consultoria do início ao fim, e os objetivos específicos são:

(1) compreender o motivo pelo qual este recurso à mídia se torna cada vez mais valorizado no processo de recrutamento de novos colaboradores e ;

(2) Identificar as possíveis vantagens e desvantagens do recurso ao *LinkedIn* como forma de recrutamento.

O paradigma presente nesta pesquisa, enquadra-se no fenomenológico, ou seja, é uma prática que tem como objetivo compreender o comportamento humano, com base nas referências dos participantes. O seu foco é com predominância de pequenas amostras. A sua teoria é subjetiva, genérica e rica em dados (Oliveira, 2002).

O trabalho será desenvolvido com base numa pesquisa qualitativa, na qual terá um estudo de caso da tipologia explicativo, ou seja, explanará as razões do fenômeno *LinkedIn* dentro de um consultoria que contribuem para o método de recrutamento.

A pesquisa qualitativa analisa dados não mensuráveis. Para uma possível compreensão do mesmo, a sua essência foca-se nas informações indutivas, ou seja, na observação do fenômeno estudado, que busca descrever detalhadamente através de uma visão mais ampla. A sua preocupação é mais com o processo no todo do que nos resultados finais (Pocinho, 2012).

Tendo em vista os objetivos já expostos aqui anteriormente, decidiu-se que será realizada uma investigação utilizando o método de *análise de conteúdo*, para a codificação e análise de dados da entrevista. Para Ruas (2017) é uma técnica com o propósito de absorver o maior número de dados possíveis sobre um fenômeno, com base nas mensagens que serão coletadas através das entrevistas, anúncios, jornais, páginas da *web*, redes sociais e revistas de modo adaptativo e evolutivo. É uma técnica que busca descrever informações não ditas verbalmente mas que se encontram presentes de algum modo no discurso através das redes de comunicações.

Será de responsabilidade do investigador explorar, interpretar e descrever todas as situações vivenciadas no processo de recrutamento com o uso da ferramenta *LinkedIn* com atenção em seus pormenores, o que poderá ser ajustado ou alterado de acordo com o contexto das informações recolhidas. Assim o papel do pesquisador será de atuar como um agente moderador/facilitador desse método de coleta de dados em contexto real.

Segundo Oliveira (2002) uma pesquisa exploratória procura, através de algumas estratégias, capturar esclarecimentos para as pesquisas que ainda não foram estudadas profundamente ou analisar o mesmo assunto através de uma perspectiva diferente. O

paradigma presente nesta pesquisa, enquadra-se no fenomenológico, ou seja, é uma prática que tem como objetivo compreender o comportamento humano, com base nas referências dos participantes. O seu foco são dados qualitativos, com predominância de pequenas amostras. A sua teoria é subjetiva, genérica e rica em dados.

Uma das principais razões para a escolha da tipologia estudo de caso, deve-se com a vontade de querer perceber em contexto real como funciona o processo do e-recrutamento com a ferramenta *LinkedIn* dentro da consultoria escolhida Luso Basto. Este método destaca-se, pela possibilidade de adquirir conhecimento na prática e não apenas teórica, sobre o assunto em contexto real, através das possibilidades de coleta de dados e informações por meio de entrevistas, métodos exploratórios, observação, figuras, tabelas, ou seja, toda e qualquer informação que ajude na compreensão da pesquisa e seja apropriado para capturar informações sobre o estudo (Ruas, 2017).

Como acontece em todos os métodos, este apresenta suas particularidades também, através das vantagens e desvantagens. No qual chama atenção aos seus pormenores segundo o autor Ruas (2017). No que diz respeito às vantagens, o estudo de caso explora a fundo determinado fenômeno, em determinada situação, por meio de perguntas que direcionam o pesquisador a tomar certas decisões para a busca dos resultados finais. Em relação às desvantagens este método, exige determinadas competências e habilidades do investigador para alcançar resoluções pretendidas, tais como conhecimento no assunto para conduzir as perguntas na entrevista e empatia sempre que surgir problemas durante o percurso deste estudo (Maia, 2002).

3.2 Identificação do Objeto de Estudo e Tipo de Amostragem

A busca por encontrar uma empresa/consultoria iniciou-se em julho de 2018 via *internet*. Após uma pesquisa *online*, criou-se uma lista com 20 nomes de empresas no seguimento de consultoria de recrutamento, para enviar os *emails* às organizações (Apêndice VIII). O critério escolhido era encontrar uma consultoria que utilizasse a ferramenta *LinkedIn* no processo de recrutamento em Portugal. As localidades pesquisadas foram Braga, Porto, Famalicão e Lisboa.

No final de Julho/2018 durante cerca de uma semana foram enviados *e-mails* para algumas dessas consultorias, seguindo uma tipologia de amostragem não aleatória intencional. Em Agosto/2018 obtivemos 02 respostas ambas positivas sobre o interesse em participar no projeto. Admitimos que terem sido enviados os *e-mails* (Apêndice VII) em um

período de férias para a grande maioria das empresas em Portugal, pode ter influenciado na não obtenção de respostas das restantes organizações contactadas. No início de Outubro/2018 foi estabelecido contato com as 02 empresas que responderam positivamente, para marcar as entrevistas. Todavia, após apresentar o guião de entrevista a aplicar, a primeira empresa indicou que já não havia o interesse e não informou mais detalhes do motivo. Por seu turno, no que respeita à segunda empresa, localizada no Porto, mostrou-se de grande dificuldade encontrar uma data para a entrevista, acrescida do fato de não permitir a gravação das respostas. No seguimento destas limitações, no final de outubro foram enviados novamente *e-mails* para empresas que não deram *feedback*, não se tendo obtido respostas. No início de Novembro/2018 mostrou-se crítico visitar as consultorias localizadas em Braga pessoalmente. Na última semana do mês encontramos a Consultoria Luso Basto que abriu as portas da organização, interessou-se pelo projeto e proporcionou a oportunidade de realizar este trabalho.

Daqui resulta então que a presente investigação tem como suporte a análise de um estudo de caso, numa consultoria denominada Luso Basto, localizada em Portugal na cidade de Braga. A Consultoria foi constituída em 2005, fruto da experiência de trabalho dos seus fundadores desenvolvida no Norte da Europa. A sede principal da empresa localizava-se no concelho de Cabeceiras de Basto, com uma filial na cidade de Braga. No início deste ano por questões estratégicas a empresa definiu ter apenas uma localização e optaram por Braga, devido a questões geográficas e porque a maioria dos clientes são da região Bracarense.

A organização é composta por uma equipa de 10 profissionais, organigrama presente no Anexo I, no todo especializados em consultoria de trabalho temporário, que procura garantir a satisfação no ato do recrutamento e seleção, proporcionar formação profissional e contribuir na gestão de recursos humanos, ou seja, assume todas as funções de gestão contratuais e administrativa dos colaboradores, o que permite a organização uma maior concentração no seu foco principal.

Além do interesse da consultoria em participar no estudo, a escolha da empresa resulta da disponibilidade que a organização estabeleceu com o autor da presente dissertação (estudante), ao permitir a confecção da pesquisa concedendo duas entrevistas e 03 visitas a empresa, bem como disponibilizando materiais, como livros e revistas, permitindo, também, a gravação das entrevistas (Apêndice II e IV). Além de contribuir com o pesquisador na terceira entrevista realizada com um dos contratados pela Consultoria (Apêndice VI).

Ainda como fator de decisão para a escolha desta organização resulta que a mesma utiliza a ferramenta da pesquisa em estudo em seu processo de recrutamento e está localizada em Braga, a cidade que atualmente residimos.

Para Reis (2010) a amostra é uma parte da população que apresenta as características procuradas para a avaliação, sendo determinada pelo objetivo do trabalho, podendo uma amostra pequena ser válida ou não.

Segundo Baranão (2004) a escolha do método da amostra é a etapa decisiva da pesquisa, pois depende da disponibilidade de materiais, da análise dos resultados, acessibilidade dos dados e dos objetivos propostos. Classificam-se em amostras aleatórias e não aleatórias.

A amostra escolhida para esta investigação é a não aleatória ou não probabilística. Entretanto nem sempre a veracidade dos resultados obtidos será a mesma em outras situações, em circunstância da sua não probabilidade. Com base nisso, o tipo de amostras usuais são: amostragem intencional, amostra por conveniência e amostra por quotas (Dias, 2010).

Para a realização deste estudo foi determinado a amostra intencional como a melhor opção para a pesquisa, uma vez que a amostra intencional consiste num subgrupo da população que dominam as informações necessárias para a pesquisa. Além de usual na investigação exploratória, porque facilita a coleta máxima de dados (Baranão, 2004).

Como exposto anteriormente, a amostra intencional é pertinente neste estudo de caso devido ao objetivo de recolher os dados com os recrutadores especialistas em e-recrutamento da Consultoria Luso Basto e identificar o porquê utilizam a ferramenta *LinkedIn* nos seus processos de recrutamento. Tornando-se um processo verídico com total acesso aos documentos bases.

3.3 Instrumento de Recolha de dados

A entrevista é a etapa complementar para recolha de informações para o estudo de caso, tendo como foco recolher os dados primordiais. Contudo neste momento o entrevistador analisará alguns aspectos comportamentais do entrevistado e assim tornará esse processo confortável, para ambas as partes, respeitando um tempo determinado com objetividade para não prejudicar seus resultados finais (Azevedo & Azevedo, 2003).

Procura-se, com a elaboração de um guião de entrevista (Apêndice I, III e V), estabelecer apoio ao entrevistador, onde estão formuladas questões abertas fundamentais para o estudo e com a possibilidade do entrevistado, responder com o seu ponto de vista e acrescentar informações adicionais, sobre as questões pré-definidas, sem criar regras ao modelo, possibilita assim, uma coleta dos dados abrangente às circunstâncias do momento.

A entrevista semi-estruturada promove ao entrevistador um poder de conduzir a entrevista no seu ritmo. A recolha das informações a partir do guião permite, além de investigar sobre o assunto, a possibilidade de observar o comportamento e atitude do entrevistado, o que irá contribuir ainda mais na análise desta pesquisa. A partir desta premissa, verifica-se a validade obtida com base nas respostas (Ruas, 2017).

A entrevista foi realizada através de gravação dos dados, de modo presencial com ambos os entrevistados, a partir de um consentimento de utilização das informações da Luso Basto, respeitando o pedido da empresa na não identificação dos nomes dos entrevistados. Por este motivo os nomes usados serão fictícios, por questão de sigilo aos dados pessoais, o que não coube questionamento a solicitação, uma vez que a empresa foi muito recetiva na contribuição desta pesquisa (Apêndice II, IV e VI). Neste documento o investigador garante que após o uso das informações para o trabalho, a gravação do mesmo será destruída. Teremos, assim, uma comunicação verbal, com respostas processadas e mensuradas de maneira escrita através da análise e discussão dos resultados.

A concretização dos 03 guiões para a recolha das informações necessárias para a pesquisa, demorou cerca de 8 semanas, conjuntamente com uma pesquisa documental sobre o e-recrutamento e sua ferramenta *LinkedIn*. A criação dos guiões ocorreu por meio da pesquisa bibliográfica, após a organização dos objetivos do trabalho e do problema em questão, criando-se, questionários com perguntas fechadas e abertas para facilitar e controlar as respostas, o que contribuirá para uma maior ajuda na codificação e interpretação das respostas.

Esta pesquisa assentou numa coleta de dados dividida em três partes:

1. A primeira relaciona-se com um inquérito sociodemográfico do(s) participante (s) e da organização. Totalmente integrado na entrevista com 10 questões abertas e fechadas relacionadas com a: idade, habilitações literárias, dados gerais da empresa, o tempo de utilização da ferramenta *LinkedIn* no processo de R&S e etc;

2. A segunda assume um caráter pertinente para os objetivos deste estudo. Aqui está presente um grupo de questões elaboradas para o processo de R&S, e-recrutamento, mudanças ocorridas nesta prática comparada ao método tradicional e o atual;
3. A terceira integra um conjunto de perguntas sobre a mídia *LinkedIn* voltadas para a motivação do uso, vantagens e desvantagens de sua utilização.

. De acordo com os objetivos desta pesquisa, mostra-se necessário compreender a ferramenta *LinkedIn* dentro do processo de recrutamento na consultoria Luso Basto, apresentando suas vantagens e desvantagens, bem como compreender o motivo do crescimento da mídia como meio de recrutamento, e assim escolher determinadas pessoas da Luso Basto para desenvolver as entrevistas.

A primeira entrevista ocorreu no dia 27-12-2018 com a Gestora de Recursos Humanos (Joana) de 37 anos em conjunto com a estagiária (Maria) de 25 anos, encontra-se o guião no (Apêndice I). A escolha em entrevistar ambas, decorre-se do fato de lidarem com o processo de recrutamento e utilização da ferramenta *LinkedIn* durante as contratações que ocorrem durante o ano na Luso Basto.

Joana é uma profissional com 15 anos de experiência no ramo de RH. Presente na consultoria desde 2003, atua na direção do DRH e no setor Administrativo. A estagiária Maria com apenas 1 ano de experiência atua na Luso Basto desde 2017, atua no setor de RH, ambas licenciadas e mestres em Recursos Humanos. A entrevista teve uma duração de 50 minutos.

Em 2009, a título de exemplo do recrutamento tradicional, a entrevistada Joana estava desempregada e o canal utilizado pela mesma para procurar vagas de trabalho era através de anúncios publicados no jornal. A empresa Luso Basto não tinha *site* institucional nesta época, e o processo ocorreu no modo tradicional. A recrutadora Joana viu um anúncio com a vaga, candidatou-se e permanece na empresa até hoje.

Todavia, temos um exemplo mais recente de recrutamento na Luso Basto com o uso das novas tecnologias. Maria teve um processo de recrutamento mais atual comparado ao da colega, pois com acesso à *internet* e aos meios tecnológicos, candidatou-se para a vaga através do próprio *site* da empresa para desenvolver um estágio profissional.

A segunda entrevista aconteceu no dia 04-02-2019, com o Diretor (Luis) da Luso Basto, na própria sede da empresa em Braga, suportada pelo respectivo guião (Apêndice III), a contribuição do Diretor foi de supra importância para os assuntos relacionados diretamente

com a empresa, uma entrevista mais rápida que a anterior com duração de 25 minutos, contudo forneceu os dados necessários para o estudo.

A terceira e última entrevista ocorreu no dia 17-02-2019 com um recrutado pela Luso Basto através do *LinkedIn* para trabalhar em uma Multinacional há 02 anos em Portugal, Flávio, Brasileiro, 42 anos, com mais de 15 anos de experiência na área de Tecnologia de Informação (TI). A entrevista teve o suporte do guião que se encontra no apêndice V e decorreu na empresa Luso Basto, com uma duração de cerca de 25 minutos. O entrevistado contribuiu para a confecção deste trabalho ao expor sua participação neste processo de recrutamento, ou seja, com um ponto de vista de alguém de fora da organização em estudo, mas que se faz presente no processo do *LinkedIn*, o que acrescenta para o enriquecimento desta pesquisa.

Com a implementação da entrevista, faz-se essencial compreender a dinâmica de utilização do *LinkedIn*, em termos operacionais, na prática e na visão do recrutador em específico na empresa consultoria Luso Basto.

3.4 Análise e Tratamento dos Dados

A análise documental dos resultados é definida como um instrumento que ajudará o pesquisador a obter suas respostas, ou seja, será necessário consultar artigos e documentos de relevância com o estudo, entrevistas e questionários aplicados para validar as informações (Reis, 2010).

Sendo assim, a análise dos resultados/informação deste trabalho será realizada conforme o estipulado pelo cronograma do projeto antes da entrega do relatório parcial e final. É o momento no qual o pesquisador deve unir todas as informações coletadas, pesquisadas, observadas e analisar tanto na teoria como na prática (estudo de caso) a sua importância e identificar como esses dados podem ou não agregar valor à pesquisa de fato. Com a preocupação em solucionar os problemas sem esquecer os objetivos da pesquisa.

IV. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, apresenta-se o estudo realizado na Consultoria Luso Basto. O método escolhido proporciona um estudo com base em um caso concreto, em contexto real.

Com base nestas nas informações concedidas pelas entrevistas foi possível a confecção deste capítulo.

4.1 Breve Apresentação da Consultoria Luso Basto Serviços - Empresa de Trabalho Temporário

A consultoria Luso Basto Serviços de trabalho temporário, foi assim denominada em homenagem a cidade sede da empresa que se localiza em Cabeceiras de Basto desde 2005. O nome Luso é referente ao recrutamento no estrangeiro que tinham como foco no início da empresa, pois o objetivo era recrutar portugueses para outros países.

O interesse em Braga surgiu por ser uma cidade em desenvolvimento e com grande probabilidade de expansão no mercado, visando assim a possibilidade de conseguir mais clientes e colaboradores. Neste ano a matriz em Basto fechou, devido a uma estratégia de mercado da empresa, estando presentemente com a equipa a trabalhar apenas na sede de Braga.

A empresa possui hoje 10 empregados, e em Braga a filial surgiu em 2013 com apenas 04 profissionais, sendo 02 pessoas voltadas para a área de Recursos Humanos (recrutamento e seleção e processos administrativos), e 02 *back offices*, ou seja, 01 contabilista e 01 técnico informático, conforme organigrama no Anexo I.

A equipe composta pela consultoria possui um amplo conhecimento no ramo de recrutamento e seleção, propõe a qualidade na prestação dos seus serviços através do uso das melhores práticas de gestão de Recursos Humanos e estratégias adequadas ao perfil de cada cliente.

A empresa está fisicamente apenas em Portugal mas presta serviços a toda Europa. A PME Luso Basto atua em 30% no mercado nacional e os outros 70% no mercado europeu, em especial na Bélgica. A empresa conquistou o prêmio de primeira PME a receber o estatuto por partes das autoridades Belgas como empresa de trabalho temporário a atuar legalmente.

O interesse no mercado Belga surgiu devido ao súbito crescimento econômico do país que ao comparar com Portugal são, em média cinco vezes superiores, razão pela qual se destaca como um mercado vantajoso para a Luso Basto.

A visão da empresa é ser uma consultoria conhecida pela confiança que transmite aos seus clientes e que cria uma parceria de negócios disponível para todos os momentos.

Os principais objetivos da Luso Basto são:

- ✓ Estabelecer uma interação entre os candidatos e as empresas europeias;
- ✓ Implementar ações de custo/benefício aos clientes;
- ✓ Construir uma relação de satisfação para ambos os clientes: candidatos e empresa e;
- ✓ Garantir os direitos dos trabalhos por meios legais.

A empresa foi fruto de uma ideia desenvolvida após uma experiência dos seus fundadores no Norte da Europa. Esta vivência proporcionou o *know-how* necessário para que os mesmos, conseguissem criar uma consultoria, capaz de satisfazer necessidades dos seus clientes e candidatos, proporcionando assim empregabilidades temporárias ou permanentes e melhoria na qualidade de vida aos portugueses, bem como outras nacionalidades. A Luso Basto conta com cerca de 10 mil candidatos na sua base de dados entre os 25 anos e 50 anos de idade. Os serviços fornecidos pela empresa são: trabalho temporário, consultoria, formação profissional e recrutamento e seleção.

O trabalho temporário permite satisfazer necessidades pontuais de mão-de-obra das empresas, que surge normalmente em épocas específicas, em situações de baixas médicas, substituição de um profissional por motivos de férias, doenças ou ausência de empregados. Do lado do colaborador esta mostra-se como a possibilidade de se reinventar em um área diferente, adquirir experiência, podendo ser até uma oportunidade de transformar o trabalho temporário em permanente.

Neste trabalho que a Luso Basto desenvolve, gera um relacionamento triangular entre a Luso Basto, o candidato e a empresa (cliente), que permite uma maior comunicação e controlo de todo o processo de recrutamento com os envolvidos. A consultoria preocupa-se com todos os pormenores realizados antes, durante e depois do recrutamento.

Antes da contratação a Luso Basto é responsável pela realização de: exames médicos de admissão, elaboração dos contratos de admissão, e seguros de acidentes de trabalho. Durante o processo a empresa realiza o acompanhamento dos trabalhadores na prestação do serviço, administra as faltas e folgas e cria a emissão de declarações de trabalho, cumprindo com as obrigações legais, sociais e fiscais. No término do contrato a empresa ainda precisa realizar as rescisões de contratos, resolver possíveis questões jurídicas ou contratuais como subsídios de férias/natal/décimo terceiro salário.

Além dos serviços prestados a consultoria Luso Basto envolve a descrição de funções, avaliação de desempenho de colaboradores, apoio financeiro e jurídico e implementação de sistemas para gestão de qualidade.

As empresas que contratam os serviços LusoBasto não o fazem porque tem apenas uma necessidade de recrutamento ou por causa de um simples problema. Pelo contrário, o motivo que os levam a contratar os serviços desta consultoria, mantêm-se por um longo tempo de parceria, capaz de fornecer apoio permanente.

A Consultoria almeja no futuro abrir filiais em outros países e a sua primeira aposta será na Bélgica. Como já mencionado anteriormente é um país com um elevado crescimento na economia, pelo que se conseguirá criar uma ampla rede de contatos de clientes.

4.2 Análise e Discussão dos Resultados

Com base no estado da arte apresentado na parte teórica deste trabalho, foram estruturados três modelos de guião (apêndice I, III e V) que originaram o conteúdo recolhido com a aplicação da entrevista.

Referente a questão nº01 e com base nos dados proporcionados pela Consultora Joana, verifica-se que o processo de recrutamento é customizado para as necessidades dos clientes, ainda que feito para funções semelhantes, ou seja, a empresa desenha o processo de recrutamento sempre com base nos requisitos específicos de cada cliente. É um processo que exige muita sensibilidade humana e emocional. Ao contrário o cliente não ficará satisfeito com o resultado e o processo não ocorrerá como o planejado.

Todavia a Consultoria segue os 10 passos citados na literatura por Peretti (2007). Mesmo sendo uma PME e tendo em consideração o seu pequeno porte, adapta as contingências com o perfil de cada cliente, intervindo desde o início do processo de recrutamento até o final. Sendo apenas duas pessoas responsáveis por este procedimento, no caso a recrutadora Joana e Maria, este processo assenta nos passos que se seguem:

1. Definição do perfil como exigido pelo cliente;
2. Publicação de ofertas nos principais portais de emprego e rede sociais;
3. Pesquisas diretas na base de dados da Luso Basto;
4. *Headhunting* segundo solicitação do cliente;
5. Avaliação de candidatos entrevistados para posterior apresentação ao cliente;
6. Realização de provas de avaliação psicológicas, se solicitadas pelo cliente;
7. Entrevista curricular e por competências, presencial ou via *Skype*;

8. Triagem curricular até encontrar os candidatos adequados;
9. Apresentação de resumos curriculares ao cliente;
10. Organização de entrevistas com o cliente e gestão do processo até a oferta de contrato.

De modo sucinto o autor Bartram (2000) acredita que este processo pode ser classificado em apenas 03 fases: atração, filtragem e seleção. Na Luso Basto como o serviço é voltado para a execução do trabalho temporário o entrevistado Diretor Luis explana que existe o antes, durante e o após. No qual o antes de iniciar na empresa é o momento da utilização de dados de candidatos diversificada, elaboração de contratos e exames médicos. O durante ocorre por obrigações legais como segurança social, finanças e seguradoras, acompanhamento do trabalhador na prestação do serviço e o após refere-se a rescisões de contratos, férias, subsídios ou resoluções jurídicas.

Todavia este processo sofre alterações conforme a necessidade do pedido do cliente e o perfil procurado. Assim sendo não tem um prazo definido para a contratação, pois pode demorar cerca de 02 semanas ou até mesmo 01 mês porque envolve fatores que podem prejudicar durante o processo do recrutamento.

“Caso o cliente necessite de um colaborador para “amanhã” temos que trabalhar com o prazo estipulado pelo próprio. O cliente define o prazo médio, temos que cumprir e trabalhar com estas variáveis.” Afirma a entrevistada Joana.

Porém a literatura (Bartram, 2000) defende que o recrutamento pode ser um processo prolongado, porque não depende apenas de uma pessoa. O consultor deve seguir conforme as fases do processo, tendo em vista que, envolve outros participantes como a empresa em questão e o candidato, além dos fatores externos que podem acabar por prejudicar o prazo final do recrutamento.

Salienta ainda a consultora Joana que o perfil do candidato delineado pela empresa contratante é o fator principal para as demais tomadas de decisões:

“O perfil procurado pelo cliente com determinada exigência para as funções operacionais, normalmente requerem processos mais rápidos, porque não se justifica uma demora na seleção, às vezes apenas com uma entrevista conseguimos encontrar o candidato. No entanto, para áreas específicas em que a função carece de

conhecimento agregado-especializado, as etapas tornam-se mais longas, para ser possível avaliar bem o candidato, antes de apresentar para o cliente, exigem às vezes mais de uma entrevista e testes psicotécnicos.” Conclui Joana.

Complementa a resposta a estagiária Maria ao salientar que a Consultoria realiza um plano de ação com as etapas para cada processo, com tempo estimado, metodologias aplicadas ajustadas mediante ao que é procurado, por exemplo:

“Recrutar alguém que precisa selecionar tecidos de várias cores, se calhar precisamos aplicar testes de daltonismo. No caso, de precisar recrutar um operário fábri de cabulagem, ou seja, alguém que manuseie fios elétricos muitos pequenos de indústria automobilística, precisaremos de um teste de destreza manual. E iremos utilizar os meios que a consultoria possui para fazer esses testes.” Salienta Maria.

Sugere a Literatura (Caetano e Vala, 2007) que o recrutador deve realizar um planejamento estratégico para que as contingências sejam pré antecipadas e não prejudique a contratação de um candidato. Assim conseguirá selecionar o profissional que a empresa deseja, o que vai de encontro com o procedimento da Luso Basto.

Todavia, quando questionada sobre os critérios utilizados para a realização dos processos de recrutamento, se optam por recrutar diretamente para a função ou fazem-se de acordo com as candidaturas recebidas, direcionando os candidatos conforme o perfil a entrevistada Joana referiu que:

“Os critérios utilizados são estabelecidos pelo cliente como mencionado anteriormente, é ele quem define como será a realização do processo, a consultoria tem o objetivo de guiar o caminho pelo qual a empresa deve seguir, estruturar as etapas e identificar qual a melhor alternativa para conquistar o que o cliente procura.” Afirma Joana.

Questionadas as entrevistadas sobre as funções/Cargos/áreas mais exigidas no âmbito do serviço temporário, referido, segundo Maria, que:

“O trabalho temporário está ligado a sazonalidade, ou seja, não são as funções/cargos mais exigidas e sim qual a época do ano que se tem mais necessidade de recrutar candidatos, por exemplo, o verão e o natal são épocas do ano que precisamos selecionar muitos candidatos porque temos muitos clientes que precisam desta mão de obra. As áreas que mais se encontram nesta sazonalidade são as áreas da hotelaria, agricultura e indústria por que trabalham por encomendas.” Conclui a estagiária Maria.

Quando questionamos o Diretor Luis sobre esta mesma questão este referiu que:

“A área exigida durante o ano todo é a Indústria, em épocas sazonais como páscoa e natal, surge muitos pedidos para áreas comercial, restauração e hotelaria. Quanto ao LinkedIn a grande área é o comercial, no ano passado foi contratado através da mídia um responsável comercial para angariação de encomendas para uma Industrial Têxtil a nível internacional”. Complementa o Diretor Luis.

Conclui-se que referente ao assunto em análise a PME Luso Basto segue uma metodologia de recrutamento que adapta-se as exigências de cada perfil, delimitado pelo cliente. Todavia é de supra importância para a empresa estruturar um planejamento, para que o processo seja bem sucedido, sendo assim, o prazo estipulado é consoante aos critérios do perfil do profissional, urgência do cliente e fatores externos, além da sazonalidade, uma vez que o mercado da Luso Basto é o de serviços temporários o que está diretamente relacionado a determinadas épocas do ano, que surgiram mais pedidos para determinadas áreas em específico. Destaca-se a área Industrial para o recrutamento tradicional e a área comercial para o e-recrutamento.

Para o Diretor Luis a estratégia de negócio para este ano é voltada ao recrutamento no âmbito nacional, pois sempre focaram no mercado internacional, mas estão estabelecendo novas diretrizes para a Luso Basto no ano de 2019, com o objetivo de conquistar uma fatia ainda maior do mercado português de serviços temporários. Quando questionado sobre os propósitos a alcançar nesta área de atuação o mesmo indica que:

“O grande objetivo da Luso Basto é manter os clientes e os funcionários que possui desde 2006 e menciona que para a empresa, além de ser visto como um objetivo e

uma vitória porque se eles permanecem é porque gostam da empresa e acreditam que seja merecedora da sua lealdade e permanência”. Conclui Luis.

No que concerne à questão sobre os objetivos de recrutamento com o alinhamento às estratégias da organização, tal como verificado com Banov (2010), salienta a necessidade de analisar o processo no todo, em relação aos acertos e falhas para assegurar o principal objetivo da contratação. Para a entrevistada Joana o objetivo é descrito em uma frase:

“(...) encontrar a pessoa certa para o lugar certo”.

“O objetivo do recrutamento é escolher a pessoa ideal, ou seja, as estratégias devem seguir esse raciocínio porque o plano é moldado conforme os clientes da consultoria. Se em um ano tivemos 20 clientes e no outro apenas 15 clientes, então temos que verificar o porquê perdemos os outros 05 clientes, se foram falhas internas, iremos analisar para que isso não ocorra no próximo ano. A meta é estabelecer métodos conforme os resultados da empresa de ano para ano, com as falhas iremos aprender para corrigir e assim produzir resultados.” Ressalta Joana.

De acordo com a literatura isso não se comprova. Com o que os autores Caetano e Vala (2007) citam, esta frase *cliché* já não deve ser seguida, porque o mercado necessita de um profissional versátil que se adapte a todos os ambientes, o que não vai de encontro ao objetivo da Luso Basto que procura o candidato perfeito para desempenhar exatamente o que o cliente deseja.

Relativamente a questão sobre as estratégias da Luso Basto para atração dos candidatos, e em sintonia com a literatura (Banov, 2010) quando a empresa cliente opta por contratar uma consultoria/ou investe no recrutamento externo é porque a mesma procura por um novo funcionário,ou seja, um candidato com uma bagagem profissional que complementar a organização, e para atrair o candidato potencial, faz-se necessário investir em um anúncio que transpareça aquilo que a organização procura encontrar.

“A busca para atrair a atenção dos candidatos ocorre com uma boa criação do anúncio, para a qual o mesmo irá se candidatar, de forma simples e clara. Procurando os canais certos para a divulgação da vaga de acordo com o perfil

pretendido, busca apresentar sempre a história da empresa ao candidato para que o mesmo não tenha dúvidas após a contratação da forma como a organização trabalha, valores, cultura, política, é importante que o candidato saiba sobre essas questões antes de aceitar a proposta.” Diz a entrevistada Joana.

Para o Diretor Luis esta questão de atração de candidatos depende de dois fatores:

“Acredita-se que exige uma participação especial da área do Marketing, de redigir um anúncio criativo, simples e objetivo e o RH que com um gesto mínimo de atenção ao candidato, faz com que o mesmo se sinta lembrado ao dar um feedback sobre o recebimento daquele currículo, custa menos de 05 segundos e proporciona um sentimento, automaticamente vai lembrar do nome da empresa e possivelmente entre amigos pode comentar da empresa e assim atrair mais candidatos a custo zero.” Finaliza o Diretor Luis.

Para a estagiária Maria o processo de recrutamento da empresa Luso Basto procura transmitir os valores/crenças da empresa cliente ao candidato. Esta evidência empírica sugere a análise da literatura proporcionada por alguns autores (como por exemplo, Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007) os quais realçam a importância da empresa em disseminar entre os colaboradores a cultura, política, e valores em que a mesma acredita, estabelecendo, assim, um elo de ligação aos objetivos finais da organização.

“É muito importante informar ao candidato sobre os valores, crença da instituição que poderá trabalhar, isso durante a entrevista deve ser mencionado, porque quando percebe-se que, a empresa segue uma linha mais rígida e clássica, com muitas hierárquias o candidato, pode não se adaptar e tem o direito de saber em qual ambiente irá trabalhar, se calhar conhecer bem o nosso cliente, vai ajudar muito na hora da entrevista para poder informar ao candidato”. Diz Maria.

No entanto, sobre a questão relacionada com a cultura organizacional da Luso Basto a recrutadora Joana explica que:

“A cultura está focalizada na visão e missão da empresa, ou seja, através do slogan da empresa “Luso Basto Recursos Humanos pessoas que marcam a diferença” -

*people who makes the difference- e que no fim buscamos orientar o nosso trabalho para isso, não só ao recrutar as pessoas certas porque é com base neste recrutamento que teremos outros serviços ou parcerias para a empresa mas ao transmitir uma boa imagem ao cliente do que a gente faz, não há uma cultura definida, mas há valores e padrões/linhas de orientação para que sejamos reconhecidos no futuro.”*Explica Joana.

Para o Diretor Luis a cultura da Luso Basto é descrita em apenas uma palavra:

“A informalidade é o que define a cultura da empresa tendo em vista que é uma PME.”

Como citado no começo da entrevista pela recrutadora Joana, o seu processo de recrutamento para a Luso Basto ocorreu em 2005 pelo método tradicional, através de um anúncio de jornal da sua cidade de Cabeceiras. Ao ser questionada sobre os canais de divulgação para as vagas no recrutamento tradicional atualmente na empresa, a mesma explica que:

“No momento a consultoria não utiliza nenhum canal para o recrutamento tradicional, mas se porventura, surgir um pedido de uma função não especializada como é o caso de um cantilheiro de limpeza, ou seja, a função de Lixeiro para catar lixo na via pública, poderemos utilizar este meio. Tendo em conta que este público não utiliza redes sociais o canal mais propício, seria o rádio local ou jornal, assim ajustamos o método conforme o perfil procurado.” Salienta Joana.

“(...) eu acredito que para essas funções por exemplo o LinkedIn, não seja o meio apropriado”. Afirma Maria.

De acordo com a luz da literatura, (Cardons & Stevens, 2004) é comum a PME seguir métodos de recrutamento informais. Esta situação ocorre na Luso Basto. Quando questionado o Diretor Luis sobre os canais tradicionais utilizados atualmente, o mesmo indica que:

“Antes de investir em anúncios e tendo em conta o perfil procurado pelo cliente, optamos pelo passe da palavra, ou seja, o famoso recrutamento boca a boca, dentro da consultoria questionando os próprios funcionários e muitas vezes indicam pessoas

conhecidas que estão na procura por emprego, não utilizamos mais jornais ou rádios como antigamente, contudo se o perfil desejado implicar, em uma busca pelos meios tradicionais não pensamos duas vezes”. Salienta Luis.

Os resultados demonstram que mesmo no século XXI o recrutamento através de cartazes, jornais e o recrutamento boca a boca ainda faz-se presente no meio de tantas outros canais tecnológicos de acordo com o perfil do cliente e o que determinará o meio mais viável e que nem sempre um único canal é a opção mais propícia para encontrar o profissional desejado (Caetano & Vala, 2007).

“O recrutamento tradicional é tão válido quanto o recrutamento com base no LinkedIn, nunca haverá na Luso Basto um recrutamento utilizando apenas um único canal de recrutamento. Em Portugal existe um grande número de pessoas que não tem contato com a internet ou não sabem como enviar um currículo online, muitas vezes não sabem como procurar um emprego na net. O trabalho temporário ainda está ligado a funções não específicas, por esse motivo não temos como introduzir apenas o LinkedIn, como único meio de recrutamento da Luso Basto.” Explica Luis.

A empresa procurou adaptar-se ao mundo tecnológico desde 2005, com a contratação da consultora Joana, que identificou a necessidade de investir nestes canais, para aproximar-se do público pretendido, em especial na criação de uma página *online* para a empresa. As ferramentas ou tecnologias utilizadas no processo de recrutamento da Luso Basto são:

“(...) rede sociais como o facebook, sites de emprego, página da empresa, divulgação entre o meio da consultoria de contactos internos, LinkedIn.” Acrescenta o Diretor Luis.

De acordo com a literatura desenvolvida na parte teórica deste trabalho (Maurer & Liu, 2007) acredita-se que, quando a empresa investe em um próprio site, está ganhando em qualidade de candidaturas e possibilita aos candidatos um meio de interação para ambos.

A entrevistada Joana informa que as principais mudanças percebidas pela Luso Basto no processo de recrutamento ao longo dos anos, referem-se a inversão da solicitação do pedido do recrutamento, no qual a consultora não necessita esperar por um pedido, a própria

pode antecipar uma necessidade no cliente utilizando os meios tecnológicos. As mudanças percebidas são refletidas na proatividade do próprio consultor.

“Se a consultoria pretender atingir um determinado mercado, deve estudar aquele espaço/empresa para poder saber o que oferecer ao cliente, necessidades que a empresa tem, saber analisar o porquê após um recrutamento bem sucedido o candidato não permanece na organização, e se isso tornar-se recorrente, provavelmente é um problema interno, que deve ser estudado para que não aconteça novamente, porque se o candidato não se mantém na empresa por questões internas, a consultoria deve analisar para os próximos processos seletivos. A partir deste estudo, conseguimos determinar os perfis que a empresa pode precisar futuramente e já estabelecer um processo seletivo sem o pedido da organização e quando conseguir os candidatos com o perfil desejado apresentamos a empresa.” Cita Joana.

Com base nesta procura por candidatos a consultoria ao utilizar o e-recrutamento, consegue diminuir o tempo que gastaria se utilizasse apenas o recrutamento tradicional, como cita o autor Cappelli (2001), porque dispõe de mais ferramentas de procura e não fica concentrada apenas em um meio, além de ampliar seu campo de procura, ou seja, estabelecer uma conectividade de modo proativo com os possíveis candidatos.

A estagiária Maria recorda-se de uma empresa no ramo da costura que contratou a Luso Basto para um processo de recrutamento específico. Entretanto a consultora identificou a falta de desenhistas para um tipo determinado de máquinas.

“Por iniciativa própria procurei por candidatos deste ramo para apresentar ao cliente como uma necessidade de perfil futuro, porque muitas vezes o cliente não percebe de fato quais os profissionais que devem contratar e quando a consultoria compreende o funcionamento da empresa consegue construir parcerias.” Relata Joana.

Quando questionada sobre o uso da ferramenta *LinkedIn* e sobre qual é o objetivo e o porquê da utilização da mesma, a entrevistada Joana afirma:

“A consultoria desde que expandiu, sentiu a necessidade de apostar em outras ferramentas de divulgação, isso aconteceu há 05 anos, a consultora explica que o

cliente nunca define o local do anúncio de emprego, o LinkedIn é uma plataforma mais profissional em comparação ao Facebook, ao publicar nesta rede o consultor sabe que a grande maioria dos profissionais estará online durante a semana no horário laboral, diferente do Facebook que utilizamos mais para lazer/pós horário de trabalho e no LinkedIn o candidato pode aplicar ou passar a informação a um amigo que está na procura de emprego. O candidato ao encontrar um anúncio mesmo que não seja da sua área, sente o interesse em inscrever-se na mesma e aceita o desafio de tentar algo novo. Como qualquer rede social conseguimos abranger um campo muito maior, pessoas de todos os lugares possíveis, e por ser uma rede profissional se calhar torna-se mais visível do que em outra rede social. No entanto, é o perfil em questão é o que determina de fato se devemos ou não apostar nesse meio de publicação.” Salienta Joana.

Com base na mesma pergunta o entrevistado Flávio, que trabalha em uma Multinacional, tendo sido recrutado através do *LinkedIn em Portugal*, explana que:

“Utiliza a rede desde 2011, quando ainda morava no Brasil e o que motivou este interesse é a conectividade com o mundo, ou seja, conseguir se candidatar em uma vaga e concorrer com pessoas de diferentes lugares, graças ao LinkedIn.” Afirma Flávio.

Todavia, segundo a literatura explícita neste estudo e através de dados do (*LinkedIn, 2016*), a mídia conecta todos em um único objetivo que é encontrar a vaga procurada ou o candidato ideal sem barreiras, custos ou perda de tempo.

Ao questionar a recrutadora Joana sobre os cargos/função ideais para encontrar na rede *LinkedIn*, obtivemos que:

“As funções de cargos médios altos ou especializados são as que publicamos no LinkedIn. Os cargos inferiores ou de pouca qualificação, que iremos anunciar nesta rede, se calhar se precisarmos de um motorista de pesados, terei mais sucesso ao ir em uma Nacional qualquer ou então a um café que é o lugar que os mesmos param e público um anúncio que fará mais sentido que publicar no LinkedIn.” Ressalta Joana.

“(...) Tudo depende do que procuramos.” Conclui a estagiária Maria.

O Diretor Luis ainda salienta que recebe pedidos de clientes para todas as funções especializadas, porém as mais exigidas pelos clientes são:

“Em especial os profissionais programadores informáticos e técnicos instaladores de ótica, numa vertente mais especializada.” Explica Luis.

Com base na Literatura, (Maurer & Liu, 2007) relatam o que verificamos nas repostas dos entrevistados, é que algumas áreas em específico não são apropriadas para uma divulgação na rede *LinkedIn*, por falta de público na rede social o que não descarta o uso aos meios tradicionais.

Ao buscar mais informações sobre a utilização da ferramenta na Luso Basto, questionamos se a organização faz algum controlo sobre os dados dos candidatos em relação a taxa de sucesso das contratações através do *LinkedIn*. A Joana explana que o próprio *LinkedIn* fornece esses dados, ou seja, já faz esse estudo. A própria ainda explica que os dados não podem ser exportados, mas ficam sempre *online* na página da empresa.

“Se eu utilizar na página pessoal não consigo obter essas informações mas se eu criar um perfil profissional da empresa eu consigo ver os candidatos que concorreram, o número de currículos que recebemos, consigo saber as zonas onde há mais candidatos, quais as áreas de trabalho, não somos nós que criamos esses dados mas temos acesso ao verificar a ferramenta LinkedIn.” Diz Joana.

Flávio relata sobre a sua experiência como usuário ativo no *LinkedIn*:

“Ao candidatar-me as oportunidades, quase sempre recebia um feedback em relação ao recebimento da candidatura. E toda semana verificava quem tinha olhado o meu perfil, no caso de ser algum recrutador, enviava mensagens ou muitas vezes procurava saber se tinha algum amigo que fosse conexão daquela empresa ou pessoa e buscava de alguma forma convidá-lo (a) para um café para apresentar-me, assim a ferramenta fazia 50% do trabalho e o resto era eu que corria atrás. Hoje

mensalmente recebo cerca de 3 a 5 propostas no meu perfil do LinkedIn.” Finaliza Flávio.

Seguindo a literatura desenvolvida (Peretti, 2007), ressalta que ao manter o seu perfil ativo em uma rede profissional as chances de conseguir melhores oportunidades, aumentam além da interação que o *LinkedIn* propõe aos candidatos, diferente de outras redes possibilita o envio de convites e mensagens ao recrutador desejado.

Ao perguntar sobre faixas etárias e gêneros dos candidatos recrutados através do *LinkedIn* a recrutadora Joana não hesita em explicar que:

“Em Portugal existe uma situação um bocado complicado em gerir no recrutamento, porque as empresas buscam pessoas com até 35 anos, acima desta idade acredita que não vale a pena investir em formação, mas depende da função. Se o cliente precisar de um engenheiro civil com 30 anos de experiência. Neste caso, a faixa etária será dos 20 anos aos 40 anos, mas pode ser um fator de exclusão. Quando realizamos um levantamento de requisitos que é o perfil que o cliente deseja, o cliente define a idade, um fator que afeta mais as mulheres do que para os homens, quando o cliente solicita uma mulher, ele limita até os 35 anos para os Homens em alguns casos aceita até os 42 anos.” Explana Joana.

A entrevistada Joana acrescenta sobre a questão dos gêneros no mercado de trabalho em Portugal que:

“Não, não há muita diferença entre homens ou mulheres para contratação, a sociedade à medida que está evoluindo, as empresas criam uma relação mais aberta, para a situação que um homem ou mulher podem desenvolver o trabalho com a mesma capacidade. Todavia, em Portugal há algumas áreas mais voltadas ao universo masculino. Recordo me agora de uma vaga para mecânicos, até hoje só consegui contratar uma mulher, que no final ficou na empresa apenas um dia, porque não se adaptou ao machismo que existia lá. Enquanto aos cargos de direção, mas isso é geral aqui em Portugal estão mais direcionados aos homens, mas estes cargos não passam muitas vezes por consultoria, passam por concursos públicos,

bocadinhos fora do mercado temporário, ou empresas de consultoria específicas para cargos de alta direção no nosso tipo de empresa não trabalhamos, podemos no máximo procurar alguém que faça parte do departamento de direção ou técnico superior mas nunca vamos escolher um diretor geral, mas fora esta questão temos vagas abertas para ambos os gêneros e categorias.” Conclui Joana.

Quando questionado Flávio sobre sua experiência relativamente a faixa etária, o mesmo se encontra na classe acima dos 40 anos e do gênero masculino, informa que:

“Não senti nenhum tipo de preconceito quando iniciei na empresa que trabalho atualmente, pelo contrário me senti muito bem recebido mesmo sendo mais velho e de outra nacionalidade, quando comparado ao meu país de origem, iniciar em uma empresa com mais de 40 anos não é visto como um bom sinal, fiquei surpreso pela positiva. Sou da mesma faixa etária que meus colegas de trabalho e o grupo é misto metade homens e a outra metade mulheres tão competentes como nós.” Salienta Flávio.

Flávio comenta que a exposição das mídias pode causar um certo constrangimento, em especial as mulheres. Cita que conhece algumas amigas que ao serem abordadas para propostas de trabalho, leram mensagens que não esperavam encontrar nesta rede para outros tipos de trabalho.

Na questão relativa ao futuro em relação às redes sociais no recrutamento, as entrevistadas Joana e Maria foram questionadas se acreditam que vão continuar a utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento.

“Sim, a probabilidade da existência de mais redes voltadas ao recrutamento é promissora, as redes sociais têm um importante papel no processo de recrutamento. Recentemente conheci a rede chamada “Reference” é uma mídia social em que se ganha dinheiro ao indicar um profissional ou uma empresa. Se a pessoa que eu referenciar passar para o processo de seleção e no final for selecionada, ganhará dinheiro pela indicação. Posso estar em qualquer parte do mundo, ser um profissional de outra área e ter um retorno monetário por referenciar alguém que se enquadra no perfil, que está publicado na mídia.” Explana Joana.

“(..). É uma forma diferente de recrutar, porque não estou presa a isso.” É a única rede que a entrevistada se recorda de momento. Conclui Joana.

O recrutado Flávio informa sobre as redes que mais utiliza após o *LinkedIn* para buscar emprego:

“O LinkedIn continuará crescendo porque é uma ferramenta completa, mas às vezes entro em contato com outras redes como Monster e a Stack overflow ambos sites voltados para o recrutamento de Programadores de TI em outros países, mas não são tão interativos e completos como o LinkedIn”. Explana Flávio.

A Consultora Joana foi questionada sobre a elaboração de um perfil profissional no *LinkedIn* a entrevistada explicou que:

“O que eu sugiro não é apenas para a ferramenta LinkedIn é para qualquer anúncio. Temos que saber perceber exatamente o que o cliente quer, seguir as diretrizes que o próprio desenvolve na elaboração do perfil, porque muitas vezes realizamos um recrutamento, os candidatos fazem as entrevistas com os clientes e no final ninguém é contratado/selecionado, olhamos para o currículo e vemos que tudo o que o cliente procurava estava lá, vemos a avaliação dos candidatos e perguntamos ao cliente porque não foram selecionados? Só que no final não possuíam o perfil adequado, porque o cliente não estabeleceu bem os critérios, não nos passou bem a informação, perde-se em tempo e dinheiro, nosso e dos candidatos, porque no fim não se recruta ninguém. Portanto, temos que entender muito bem o que o nosso cliente deseja, sem falar propriamente, porque o mesmo nem sempre é direto para conseguir definir um perfil específico.” Explica Joana.

A estagiária Maria ainda salienta como exemplo a última contratação da Luso Basto:

“O cliente não menciona nada sobre gêneros na contratação. Acabamos recrutando 05 mulheres e 03 homens. As mulheres tinham o perfil mais adequado a vaga, mas o cliente selecionou um homem no final, porque já estava na cabeça dele que não iria selecionar uma mulher, mas não passou esta informação a consultoria, este é um

exemplo que pode acontecer em qualquer situação não só de gênero.” Ressalta Maria.

Quando retornamos a pergunta se a mesma recebeu alguma formação específica da Consultoria para a utilização do *LinkedIn* Maria refere que:

“Não, não há formação na Luso Basto para o LinkedIn, mas acredito que não tenha necessidade porque é uma ferramenta bem intuitiva. Caso não consiga perceber como utilizar a plataforma, a mídia social disponibiliza um campo com as perguntas de ajuda mais frequentes, sobre utilização com respostas que podem verificar, igual a qualquer site e explica muito bem como publicar um anúncio, existe inúmeros exemplos, ou seja, o consultor deve ser autodidata para conseguir descobrir como aproveitar esta ferramenta. Quem precisa ou utiliza mais a rede acaba por saber mais informações que outras, como no caso de quem possui perfis profissionais pagos ou não pagos, porque disponibiliza de outras opções de exploração, investigação, estatísticas etc. Finaliza Maria.

Para o recrutado Flávio a ferramenta deve ser descrita como:

“(...) O LinkedIn é prático e simples, nunca tive dificuldades em compreender o funcionamento da rede social.” Diz Flávio.

De acordo com a luz da literatura isso não se comprova (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015) citado pelos autores a formação nas ferramentas de rede sociais voltadas ao recrutamento, no caso *LinkedIn* é uma oportunidade do recrutador usufruir ao máximo das utilidades da mídia e encontrar os candidatos com o perfil adequado, porém aos entrevistados não há a necessidade de investir em uma formação específica, uma vez que é intuita e qualquer pessoa pode aprender sem qualquer dificuldade.

Uma questão crítica colocada, e que se trata de um tema muito atual, refere-se à nova lei de proteção de dados. Com esta pergunta procuramos verificar se a consultoria disponibiliza de ferramentas eficazes para a realização da proteção dos dados dos candidatos da Luso Basto. A recrutadora Joana afirmou que sim:

“Com o surgimento da lei qualquer atividade que se faça de recolha de dados, temos sempre que recolher um formulário, por causa do consentimento do candidato, ou seja, deve autorizar a utilização dos seus dados pessoais, qualquer papel, qualquer ação em qualquer trabalho temos que realizar, mesmo que não seja na consultoria.”
Salienta Joana.

A entrevistada ainda menciona como no caso desta entrevista que está a ceder, a própria teve que assinar um documento no qual consente que possa ser utilizada suas informações para a realização desta pesquisa.

“Temos que proteger os dados acontece igual nas empresas. Não existe uma ferramenta específica, mas sim um formulário/documento solicitando o consentimento do candidato para o uso daquelas informações ou permanência das informações em nosso banco de dados.” Afirma a estagiária Maria.

Sobre a mudança da lei alterada no ano passado, a proteção de dados, e com base na literatura (Feldman & Klaas, 2002; Narayanasamy, 2011) tem como objetivo respaldar o candidato sobre suas informações pessoais, ou seja, tranquilizar o candidato que seus dados não serão divulgados a terceiros de modo indevido. Todavia a empresa tem o dever de se apresentar ao mercado e aos candidatos expondo-se nos *sites*, mídia, redes sociais para que o candidato saiba a veracidade sobre a organização.

O essencial papel do *LinkedIn* no processo de recrutamento da Luso Basto foi mencionado pela consultora Joana em poucas palavras.

“(...) O papel principal do LinkedIn para a Luso Basto é divulgação de empregos, serviços e da empresa como um todo.”

Para Flávio se pudesse descrever a rede em uma frase:

“(...) A melhor rede social profissional até hoje desenvolvida.

As vantagens e desvantagens citadas sobre o uso do *LinkedIn* são mencionadas pelas entrevistadas sem muita excitação para responder.

“O LinkedIn sendo uma rede social não tem custo, ou se tem é quase zero, dependendo do que se pretende atingir como localidade ou área, a sua rapidez em conectar-se com o mundo é fantástica, além de eficaz e profissional, estas são vantagens que fazem com que a Luso Basto queira investir, é uma rede de contatos que vou alimentando ao adicionar pessoas a rede e quando tenho a necessidade de recrutar um perfil se calhar já tenho uma rede criada e nem preciso criar uma publicação, diferente do Facebook.”

Explana a recrutadora Joana.

Uma vantagem mencionada pela estagiária Maria é que o *LinkedIn* facilita a comunicação entre o candidato e a consultoria, ela acredita que não interfere em relação a organização, porque pode ser que o candidato nunca nem saiba qual é a empresa recrutadora, se a empresa assim pretender.

“O candidato pode entrar em contato direto com o recrutador/organização ou com quem publicou o anúncio, enviar uma mensagem direta e se calhar desenvolver uma conversa que ajuda como uma filtragem, para já identificar oportunidades.” Conclui Maria.

A recrutadora Joana ainda menciona que:

“O fato do candidato ser um internauta ativo na rede LinkedIn faz com que tenha mais oportunidades de encontrar o sonhado emprego do que os candidatos que raramente usam a rede.” Salienta Joana.

“(....) O LinkedIn é um meio de grande visibilidade” Afirma Maria.

“Quem se exclui das redes sociais, não terá metade das informações que outro candidato que se encontra ativo na busca por emprego. Parece o mesmo que estar em casa e não ligar a televisão ou ir à internet, não sei o que está a acontecer no mundo, nem ao meu vizinho do lado. Hoje em dia são poucas as pessoas que compram jornais ou enviam cartas. Isso dificulta muito encontrar um profissional que não se

atualiza. Eu sem internet não tenho acesso aos meus e-mails praticamente naquele dia não conseguirei trabalhar.” Conclui Joana.

Com base na literatura exposta, (Holm, 2012) retrata o avanço no processo tradicional do recrutamento para o recrutamento eletrônico, ou seja, o recrutamento tradicional é feito por uma sequência de passos, apenas quando um termina e que se inicia outro. No e-recrutamento o recrutador tem a liberdade de utilizar diferentes meios de recrutamentos em simultâneo, pode divulgar em outras redes, consultar banco de dados, e ainda utilizar a boca a boca, não dependendo necessariamente da concretização de um passo para iniciar outro.

Para a consultora Joana o *LinkedIn* é uma plataforma:

“De publicidade online, no qual tem um anúncio, posso até não concorrer, mas chamou-me a atenção o nome da empresa, incentiva-me a buscar mais informações e quando aquele nome aparecer novamente, eu já associarei a empresa, com o tempo descubro que tenho amigos que trabalham naquela empresa ou conhecidos que participaram do processo seletivo e, isso faz com que eu construa uma imagem da empresa, uma ideia, é até uma vontade para candidatar a uma vaga de modo espontâneo”. Esclarece Joana.

A estagiária Maria menciona que *“(...) A publicidade é a chave do negócio”.*

A consultora Joana ressalta que *“(...) As empresas têm um enorme cuidado com a imagem do anúncio, a forma como é redigido porque leva o nome da organização.”*

Tal como verificamos com os autores (Sanchez, Granado & Antunes, 2014) ter um perfil no *LinkedIn* atualizado promove o acesso a mais visualizações de futuros recrutadores, pedidos de conexões o que aumenta o *networking* e promove mais oportunidades no *LinkedIn*.

O recrutado Flávio explana sobre as vantagens da ferramenta *LinkedIn*.

“É uma ferramenta aceita pelo mercado profissional, principalmente europeu. No Brasil eu nunca recebi um feedback sobre a minha candidatura ou então uma proposta via LinkedIn, a plataforma é muito organizada, nela você consegue ter o seu cv online e tem a possibilidade de mantê-lo em vários idiomas, o perfil em inglês é o que eu vejo mais resultado.” Diz Flávio.

Uma vantagem notória do *LinkedIn* é que a ferramenta serve como meio de recrutamento direto e indireto, ou seja, não depende apenas do candidato buscar uma oportunidade na página da empresa, ou fazer uma candidatura espontânea. Para (Bartram, 2000) o recrutamento *online* proporciona um aumento na quantidade de recessão de currículos, na qual o próprio recrutador tem total liberdade em enviar mensagens as suas conexões, caso verifique que o candidato possa ser o que a empresa procura, não tendo necessariamente que divulgar a vaga no perfil.

“O LinkedIn é uma rede aberta no qual o próprio recrutador pode entrar em contato por mensagem com o candidato sem precisar divulgar o anúncio da vaga na página da empresa. O consultor consegue ver quais foram as pessoas que visualizaram o anúncio mesmo que o candidato não tenha se inscrito, isso pode nos dar um indicativo de quais são as pessoas que tem um possível interesse na vaga e podemos nós ter a iniciativa de abordá-los.” Declara Maria.

Todavia as consultoras explanam que, poder ter o controlo de quem visualizou o perfil da consultoria ou não, ajuda no trabalho do recrutador.

“Se calhar em uma primeira fase analiso o perfil dos que concorreram mas vou ver o perfil daquelas que não se candidataram e se acreditar que aquela pessoa pode também concorrer a vaga, entro em contato a dizer que verifico que visualizou o anúncio e acredito que tenha o perfil para a vaga, e assim questiono se desejaria participar de uma entrevista? É uma forma de recrutar diretamente o candidato. É importante a quem utiliza o LinkedIn não ter um comportamento passivo, não esperar que as candidaturas caiam do céu, temos que abordar os candidatos e usufruir do apoio desta ferramenta.” Conclui a entrevistada Maria.

O recrutamento através do *LinkedIn* de modo mais ativo, faz com que o recrutador não perca tempo em análises com inúmeros currículos, ou então em ter que dar um *feedback* no final.

“Eu até posso não ter interesse em publicar meu anúncio no LinkedIn, por exemplo, não quero passar a imagem que estou na procura de um candidato nesta ferramenta porque a minha empresa não recebe candidaturas de modo espontâneo, posso optar por recrutar por mensagens privadas, aquele candidato que eu quero e é sempre uma alternativa de eliminar os tempos perdidos, ou então enviar respostas negativas aos candidatos que não foram selecionados para a entrevista. Se eu colocar um anúncio e surgir muitas candidaturas, terei que fazer um filtro, responder as pessoas que não se enquadram no perfil, e é sempre difícil receber uma má notícia, o que não queremos, se calhar e melhor analisar perfil por perfil, e decidir quem eu quero que entre na seleção, ou seja um papel mais ativo e não passivo.” Afirma a consultora Joana.

Uma vantagem a nível do candidato que o *LinkedIn*, na perspectiva dos recrutadores desta consultoria, proporciona é a possibilidade de ter um currículo *online*, atualizado a qualquer momento. Uma recomendação é que o candidato deve querer atrair as empresas, mesmo que estando a trabalhar, pode apresentar-se como um produto para as outras organizações.

“ O candidato também deve ser ativo, ou seja, saber como vender o que tem de melhor, precisa especificar com o nome das empresas que já trabalhou ou trabalha mas precisa definir bem o que já realizou em cada uma das organizações, para quem for consultar perceber os descritivos de funções e sentir interesse no candidato.” Finaliza Maria.

Todavia, as desvantagens estão presentes neste processo e as consultoras não esqueceram de citar da exclusão de alguns perfis, ou seja, não é possível encontrar todos os perfis que procuramos na rede *LinkedIn*.

De acordo com a literatura (Prasad, 2009) a desigualdade ainda prevalece em alguns grupos ou classe social, mesmo em tempos atuais bons profissionais, não conectam-se com a

internet, alguns por medo em expor sua vida, outros pela falta de conhecimento, ou por falta de condições financeiras. A rede acaba por excluir pessoas capacitadas para desempenhar aquela função, como outra apenas por ser uma interação *online*.

A estagiária Maria acrescenta que: *“A exclusão destes perfis está relacionada a sociedade e a cultura em que estamos inseridos. No caso, existe muitos perfis que por mais que publicamos em inúmeros meios de recrutamento, não encontramos o profissional para aquela área, isto é sempre incerto, existe profissões em Portugal que não existe pessoas formadas ou capacitadas o que dificulta o nosso trabalho.”*

“(…) Ao investir em um perfil pago no LinkedIn, você não terá a certeza se irá encontrar o candidato, o que pode gerar um custo, mas isso aconteceria em um anúncio na rádio ou jornal pagos.” Acrescenta Maria.

“A profissão/função escassa no momento em Portugal são as mais técnicas, como por exemplo, os mecânicos, as costureiras, os técnicos em manutenção e funções muito específicas como programadores de Informática, engenheiros informáticos. Áreas de muita competitividade no mercado e poucas pessoas formadas na área, os que possuem experiência são absorvidos pelas empresas, se precisamos de um profissional desse ramo, já sabemos que não vamos encontrar de modo rápido porque a maioria já está a trabalhar.” Afirma a consultora Joana.

Quando questionado sobre as desvantagens Flávio informa que:

“Como desvantagem é notório que alguns perfis só começam a ser visualizado pelos Headhunters quando ativa a opção paga do LinkedIn. Você dentro da ferramenta é um produto, que dependendo do mercado que atue não aparece nas pesquisas para ser recrutado. Uma grande desvantagem da ferramenta, porque tem bons profissionais que acabam não tendo condições financeiras e perde as boas oportunidades. O que vai influenciar o candidato pagar ou não é a área que atua, se for uma área concorrida a chances de precisar pagar para se destacar nas pesquisas é grande.” Explana Flávio.

Assim como existe a versão paga para as empresas os candidatos também podem usufruir desta funcionalidade. (Caraméz, 2013) inaltece o assunto na literatura quando explica as vantagens do perfil pago. Todavia, se você não tem condições para pagar a probabilidade do seu perfil ser visto por um recrutador ou *headhunters* é quase nula em determinadas áreas.

A consultora Joana explica um outro meio de recrutamento que surgiu há 15 anos conhecido como os *headhunters*, caça talentos em português.

“Se eu tenho uma empresa de informática e conheço um excelente técnico da área ou um programador que trabalha para o meu concorrente, começo a seguir o trabalho do profissional e interesso-me para que o mesmo trabalhe para na minha organização. Assim eu contrato uma consultora específica na contratação destes profissionais, ou seja, roubas entre aspas, aquele técnico que falta para a minha empresa. O cliente deve estar sujeito a oferecer um valor monetário superior do que está a ganhar no momento que compense o trabalho que o headhunter terá, se não o esforço não será produtivo. Explica Joana.

Com base na Literatura, (Kluemper, 2013) explana que a grande maioria dos recrutadores utilizam as redes sociais para confirmarem dados dos candidatos, por isso faz-se necessário ter um perfil profissional, atualizado e objetivo com foco para o que procura, assim ficará explícito para o mesmo, seus interesses, conhecimentos e afins.

“A foto do perfil é muito importante, deve transparecer profissionalismo, não faz sentido em uma rede de empregos, colocar uma foto com óculos de sol na praia. O que pode acontecer na rede Facebook e ter um perfil aberto ao público com fotos privadas, ou seja, se eu como recrutador vou a sua página do Facebook e verifico algo que jugo inapropriado como comportamento, irei pensar se devo convidar para uma entrevista dependendo da situação.” Conclui Joana Consultora.

A consultora Joana diz que, não realiza exclusão aos candidatos por seus comportamentos pessoais, fora da empresa ou em suas redes sociais, se o currículo for o que a empresa pretende.

“Eu tenho que ter discernimento para saber balancear, mas se houver 02 candidatos com do mesmo perfil pretendido e não souber qual devo selecionar, todas as outras referências contão. Se eu vejo que entre as 02 pessoas uma tem uma personalidade mais cheia de valores, crenças e não está tão ajustada ao perfil do meu cliente, irei descartar aquela, mas isso quando estou indecisa é um complemento.” Finaliza Joana.

:

“Se eu receber currículos mal discriminados, terei que ligar para obter mais informações, com aquele candidato, porque não posso descartar o currículo de imediato, e se não acho que tenho informações suficientes, não consigo chegar a uma conclusão final então, vou entrar em contato para validar as informações. Não podemos ser lineares, devo tentar ao máximo obter as informações para não perder um candidato, que pode ser o que o meu cliente deseja. Algumas pessoas não sabem como elaborar bem um currículo ou se está a trabalhar não atualiza o seu perfil, ou seja, devemos saber como filtrar e não eliminar apenas por uma única razão.” Conclui Maria.

Para finalizar a entrevista houve uma questão que pretendia verificar resultados sobre a avaliação do recrutamento. A entrevistada informou sobre o recrutamento através do *LinkedIn* que:

“A empresa não realiza uma avaliação ou estudo específico sobre isso, o que temos é a percepção se nós temos um processo de seleção com muitas candidaturas, por um meio e por outro não, vamos ter a percepção de que meios funcionam para determinado perfil e qual não funciona tão bem assim. Se eu identifico qual ferramenta se enquadra melhor eu não irei perder tempo com outras que já vimos que não resultou anteriormente.” Explana a estagiária Maria.

Quando questionado sobre a avaliação por meio do recrutamento tradicional o Diretor Luis afirma que:

*“O processo de avaliação no recrutamento quer seja no tradicional ou por meio do *LinkedIn* não há qualquer diferença em ambos os procedimentos.”* Ressalta Luis.

4.3 Análise de Contéudo da Página Online do *LinkedIn* na Luso Basto

No que diz respeito a página *online* da Luso Basto, percebe-se que o *website* é estruturado em categorias, de modo bem dinâmico, para que o candidato e a empresa cliente encontre com facilidade, o que procura no *site*. A empresa apresenta sua história, valores, visão e objetivos na parte principal da página, bem como, disponibiliza uma breve síntese sobre cada área.

Contudo compartilham artigos motivacionais sobre a área de Recursos Humanos, uma forma de interagir com os candidatos e clientes, uma vez que os artigos expõem assuntos atuais, a título de exemplo, um artigo que retrata sobre as novas tendências do recrutamento através das mídias. No final da página do *website* tem o contato, endereço e *e-mail* da consultoria.

O candidato consegue visualizar as vagas divulgadas recentemente ao buscar pela opção emprego e localidade. No mês de abril as vagas mais recentes eram: Operador de fábrica, Assistente de loja e agricultor de fruta, ambas as oportunidades se destacam para homens ou mulheres.

As regiões em Portugal que a empresa recruta são: Guimarães, Famalicão, Fafe, Póvoa do Lanhoso, Vila Verde e Amares. No estrangeiro apenas a Bélgica.

O desenvolvimento do *website* organizacional é, de fato, uma premissa de elevada importância, na medida em que as informações e funcionalidades estão conectadas com a atração dos candidatos (Maurer & Liu, 2007).

Todavia, a página do *LinkedIn* também é um canal de recrutamento utilizado pela Luso Basto. Com base na análise realizada na página da empresa pelo *LinkedIn*, contém 284 conexões, conta com uma breve história sobre a Consultoria na página principal.

A rede destaca vagas como *Digital Marketing Specialist, Android Developer e IOS Developer*. Além de vagas como as mencionadas no *website* de trabalho de agricultor e vaga como Assistente de Loja em Faro. A grande maioria das vagas postadas na página *LinkedIn* são mais especialistas e estão localizadas em outras regiões, como por exemplo, em Lisboa, Porto e Guimarães como *BI&Commissioning IT specialist e CRM Specialist ou HR Analyst, Client Advisor, Assistente de Contabilidade e Assistente administrativo Financeiro* oportunidades disponíveis na página desde o início de abril.

No anúncio são identificadas uma descrição simples sobre a vaga com os detalhes mais importantes como: Função, perfil do candidato, benefícios e o horário. Com a ferramenta *LinkedIn* o candidato tem a possibilidade de saber quantas pessoas já se aplicaram

até o exato momento, com a possibilidade de se candidatar imediatamente ou enviar a um amigo.

Acredita-se que o *LinkedIn* é uma ferramenta de auto potencial para a Luso basto que é tão bem explorada e gerenciada quanto a própria página do *website* da empresa.

V. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

O principal interesse de uma empresa é recrutar os melhores colaboradores. Com base nesta premissa, o presente estudo sugere um contributo para a teoria uma vez que, após a revisão da literatura e posterior análise das informações recolhidas, podemos concluir que o processo de recrutamento sofre adaptações face às tendências do mercado.

Segundo o autor Reche (2011) o recrutamento online é uma ferramenta essencial no quotidiano de um recrutador quando utilizada com domínio.

Tendo em conta o exposto, os objetivos desta investigação basearam-se em um estudo de caso na Consultoria Luso Basto, uma PME, que utiliza no processo de recrutamento a ferramenta *LinkedIn*, objeto de estudo desta pesquisa.

Por meio da análise dos resultados obtidos com as entrevistas, denotou-se que a mídia *LinkedIn* encontra-se no processo de recrutamento da Luso Basto há 05 anos, ou seja, um fenómeno introduzido na organização, por motivos de estratégias de crescimento: investiram na ferramenta pela credibilidade que proporciona no âmbito profissional. Assim a empresa cria um banco de dados e *networking online*, sem qualquer necessidade própria de investir em um anúncio.

Na ótica do recrutador, a contratação com base no *LinkedIn* amplifica todas as potencialidades do recrutamento tradicional, e permite um método de recrutamento em simultâneo com outros meios, não necessariamente apenas o e-recrutamento.

Todavia a Luso Basto não investe em apenas um canal de divulgação em específico, pois a consultoria acredita que a escolha do meio de recrutamento está associado ao perfil do candidato, ou seja, é este o critério que conduzirá a melhor opção de divulgação da vaga.

No que concerne as pontencialidades da Rede *LinkedIn* na Luso Basto, verifica-se a capacidade de conectividade sem barreiras geográficas, custo praticamente zero, plataforma interativa, visibilidade, redução das etapas consecutivas para etapas em simultâneo, bem como a confiabilidade profissional encontrada na rede. Na visão do candidato o maior destaque encontra-se na possibilidade de ter mais de um perfil em outros idiomas.

Relativamente às desvantagens na utilização do *LinkedIn* na Consultoria salientam-se ao risco na perda de acesso a alguns perfis profissionais, o aumento da proporção das candidaturas, que não se adequa aos critérios da vaga publicada, ou seja, aumento do tempo para análise dos currículos, mais visualizações ou ferramentas diversificadas quando opta pela versão paga do *LinkedIn* e exposição de dados e imagens tanto para a empresa quanto para o candidato.

Finalmente, conclui-se que a ferramenta *LinkedIn* oferece um contributo para a Luso Basto, posto que transmite credibilidade à empresa para publicar os anúncios das vagas e aos candidatos que disponibilizam suas informações nesta rede que tem como âmbito ser uma mídia social totalmente voltada para questões profissionais. Todavia o *LinkedIn* não elimina o método tradicional na consultoria, uma vez que o critério condicionante principal da organização para atribuir um canal de divulgação é o perfil do candidato. Assim não se justifica utilizar apenas um único canal de anúncio e sim explorar todas as possibilidades ao redor.

Independentemente do tamanho da empresa a PME Luso Basto utiliza a ferramenta *LinkedIn*, focada nos resultados da organização de modo global, destacando-se pelo fato associado ao seu pequeno porte, uma vez que beneficia-se de uma plataforma gratuita para encontrar empregados potenciais, em qualquer lugar no mundo, de maneira eficaz e proativa do mesmo modo que uma empresa de grande porte. Além dessas características possibilita ao recrutador outros caminhos para anunciar a vaga, como por exemplo, em outros *sites* ou redes.

Os resultados desta investigação foram condicionados a algumas limitações, em específico a dificuldade de encontrar empresas dispostas a participar deste projeto, bem como a demora nas respostas às solicitações. A ideia principal era comparar o uso da ferramenta *LinkedIn* entre 02 consultorias de médio porte. A questão geográfica delimitada apenas na região do Norte de Portugal e a caracterização da empresa em trabalho temporário dificultou alguns dados ou estudos internos que permitissem avaliar o sucesso da ferramenta *LinkedIn*.

Para sugestões de investigações futuras, recomenda-se a análise em consultorias nacionais em desenvolvimento, buscando uma pesquisa quantitativa, tendo em vista que a maioria das pesquisas neste assunto são de carácter qualitativo, para obter mais dados sugere-se um estudo exaustivo acompanhado de um estágio para aprofundar a investigação.

VI. REFÊRENCIAS

- Almeida, H. (2014). *Manual de Gestão de Recursos Humanos da Estratégia a Prática*. (2ªed.). Lisboa: Sílabas & Desafios.
- Alves, R. (2005). E-Recruitment: *Novos Desafios para o Recrutamento Online*. Recuperado em dezembro 27, 2018 de http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves6.html.
- Anderson, N. (2003). *Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research*. *International Journal of Selection and Assessment*, september, 121–136.
- Araújo, C. (2006). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Araújo, F. & Ramos, M. (2002). *Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos*. Livro de Atas do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção- ENEGEP, outubro, 1-8.
- Azevedo, A. & Azevedo, C. (2003). *Metodologia Científica: Contributos Práticos para a Elaboração de Trabalhos Acadêmicos*. (6ª ed.). Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Banov, M. (2010). *Recrutamento Seleção e Competências*. São Paulo: Atlas.
- Barañano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Barber, E., Wesson, J., Roberson, M. & Taylor, S. (1999). *A Tale of two Job Markets: Organizational Size and its Effects on Hiring Practices and Job Search Behaviour*, *Personnel Psychology*, 52, 841-867.
- Bartram, D. (2000). *Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to Find Prince*. *Internacional Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 261-274.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions*. *Journal of Management*, 26(3), 405–434.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (3ª ed.). Lisboa: Rh Editora.

- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2016). *Novo Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (7ª ed.). Alfradique: Dom Quixote.
- Câmara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (4ª ed.). Lisboa: Dom. Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2001). *Making the Most Online Recruiting*. *Harvard Business Review*, 79 (3),139-146.
- Caramez, P. (2017). *Estatísticas que não sabia sobre o LinkedIn 2017*. Recuperado em novembro 06, 2017 de <https://pt.linkedin.com/pulse/estat%C3%ADsticas-que-n%C3%A3o-sabia-sobre-linkedin-2017-pedro-caramez>.
- Caramez, P. (2013). *Como ter Sucesso no LinkedIn*. Lisboa: Lidel- Edições Técnicas, lda.
- Cardons, S. & Stevens, C. (2004). *Managing Human Resource in Small Organizations: What Do We Know?* *Human Resource Management Review*, 14, 295-323.
- Carrera, F. (2011). *Networking: Guia de Sobrevivência Profissional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carrera, F. (2009) *Guia de Sobrevivência Profissional*. (1ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cassel, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. (2002). *Exploring Human Resource Management Practices in Small and Medium Sized Enterprises*, *Personnel Review*, 31(6), 671-692.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. (3ªed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações*. (9ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos*. (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Coleman, A. (2006) *Does e-recruitment work?* *Diretor*, 59 (12), 27-27.
- Coradini, R. & Murini, T. (2009).Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa, *Disciplinarum Scientia. Série: Ciências Sociais Aplicadas*, 5 (1), 55-78.

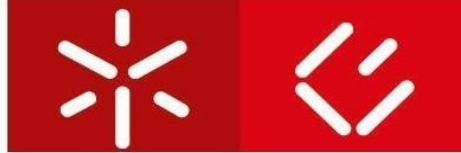
- Coronas, T. & Oliva, M. (2015). "*E-Human Resources Management*": Managing Knowledge People. Hershey: Idea Group Publishing.
- Coutinho, V. (2014). *The Social Book: Tudo o que Você Precisa Saber Sobre Facebook*. Lisboa: Editora Actual.
- Deillon, C. (2013). *The Advantages and Challenges of Turning towards E-Recruitment for Small and Medium Sized Businesses (SME)*. University of Fribourg-Department of Informatics, Switzerland.
- Dekay, S. (2009). *Are Business Oriented Social Networking Web Sites Useful Resources for Locating Passive Job Seekers? Results of a Recent Study*. *Journal Sage. Business Communication Quarterly*, 72(1)101-105.
- Dhamija, P. (2012). *E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management*. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2) 33-39.
- Dias, M. (2010). *Planos de Investigação. Avançando Passo a Passo*. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Dijk, J. (2013). *You Have One Identity: Performing the Self on Facebook and LinkedIn*. *Media, Culture & Society*, 35(2), 199-215.
- Feldman, C. & Klaas, S. (2002). *Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences with On-line Recruiting*. *Human Resource Management*, 41(2), 175–192.
- Fischer, L. (2002). *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*. In: Fleury, M.T.L.(Coord.). *As Pessoas na Organização*. 12-34. São Paulo: Editora Gente.
- Francis, C., Ekwoaba, O. & Ideh, D. (2012). *The Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process*. *British Journal of Humanities and Social Science*, 6 (2), 68-78.
- França, A. (2009). *Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Furtmueller, E., Wilderom, C. & Dick, R. (2010). *Sustainable E-recruiting Portals: How to Motivate Applicants to Stay Connected Throughout their Careers?* *International Journal of Technology and Human Interaction*, 6 (3), 1–20.
- Galanaki, E. (2002). *The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study*. *Career Development Internacional*, 7(4), 243-251.
- Gomes, A. (2011). *Recrutamento nas Redes Sociais On-line*. Tese de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

- Gomes, C., Scherer, A., Lobler, L.& Estivaleta, V. (2012). *Recrutamento pela Internet: A Utilização das Redes Sociais Virtuais. 1º Seminário Nacional de Inclusão Digital. 20-23 de setembro.*
- Gomes, G., Gruchinski, M.& Ribeiro, J. (2012). *Softwares de Recrutamento e Seleção Online: Estudo Realizado nas Empresas de Informática de Blumenau/SC. Revista de Tecnologia Aplicada, 1 (1), 12-25.*
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.* (1ª ed.). Lisboa: Edições Silabo, lda.
- Guillory, J. & Hancock, J. (2012). *The Effect of LinkedIn on Deception in Resumes. Cyberpsychology, Behaviour and Social Networking. 15(3),135 -140.*
- Hermes, J. (2008). *Colleges Create Facebook-Style Social Networks to Reach Alumni. Chronicle of Higher Education, 54, 18-18.*
- Holm, B. (2012). *E-recruitment: Towards and Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. Zeitschrift Fur Personalforchung, 26 (3), 241-259.*
- Hornsby, S. & Kuratko, F. (1990). *Human Resource Management in Small Business: Critical issues for 1990's, Journal of Small Business Management, 28(3),9-18.*
- Ibicioglu, H. and Keklik, B. (2008). *SME's Using Internet as a Recruitment Tool. First International Conference on Management and Economics- Current Issues in Emerging Economies in Global Perspective, (1), 471-479.*
- Jameson, M. (2000). *"Recruitment and Training in Small Firms", Journal of European Industrial Training, 24, (1),43-49.*
- Kim, S. & O'Connor, J. (2009). *Assessing Electronic Recruitment Implementation in State Governments: Issues and Challenges. Public Personnel Management, 38 (1),47-66.*
- Kluemper, D. (2013). *Social Network Screening: Pitfalls, Possibilities, and Parallels in Employment Selection. Advanced Series in Management. Emerald Group Publishing Limited,1 (12), 1-21.*
- Kluemper, H. & Rosen, A. (2009). *Future Employment Selection Methods: Evaluating Social Networking Web Sites. Journal of Managerial Psychology, 24, 567-580.*
- Kotey, B.& Peter.S.(2005). *Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. Journal of Small Business Management, 43, (1),16-40.*
- LinkedIn Press. (2016). *About Us.* Recuperado em abril 04, 2018 de [https://press.linkedin.com/about-linkedin.](https://press.linkedin.com/about-linkedin)

- Macucci, V. & Matias, M. (2002). *Tecnologia da Informação e seu Impacto na Gestão de Pessoas*. In: BOOG, M. (coord.) *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências*. (1ª ed.). 530-538. São Paulo: Editora Gente.
- Magalhães, T. (2007). *Automatização do Processo de Recrutamento e Resposta a Oportunidades Comerciais Engenharia Informática e de Computadores*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Informática e Computadores. Universidade Técnica de Lisboa.
- Maia, R. (2002). *Coordenação Dicionário de Sociologia*. Porto: Porto Editora.
- Martins, S. (2001). *As Vantagens do E-recrutamento Tellajob: Um Novo Conceito*, *Recursos Humanos Magazine*, novembro, 56-58.
- Maurer, D. & Liu, Y. (2007). *Developing Effective E-Recruiting Websites: Insights for Managers from Marketers*. *Business Horizons*, 50(4), 305-314.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F. & Constantinou, E. (2015). *The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool*. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
- Mitter, G. & Orlandini, J. (2005). *Recrutamento On-line/Internet*. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, 2 (2), 19-34.
- Moran, G. (2017). *This is What Recruiters Look for on your LinkedIn Profile*. Recuperado em outubro 20, 2017 de <https://www.fastcompany.com/3067594/this-is-what-recruiters-look-for-on-your-linkedin-profile>.
- Moura, R. (2014). *Recrutamento On-line*. Dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Universidade Europeia.
- Narayanasamy, S. (2011). *Global Trends in E-recruitment and its Outcomes*. *Akshaya International Journal of Management Studies*, 01(02), 51-54.
- Oliveira, T. (2002). *Teses e Dissertações: Recomendações para a Elaboração e Estruturação de Trabalhos Científicos*. (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Ollington, N., Gibb, J. & Harcourt, M. (2013). *Online Social Networks: An Emergent Recruiter Tool for Attracting and Screening*. *Emeral Group Publishing*, 42 (3) 248-265.
- Pacheco, O., Cantilho, D. & Lizarazo, R. (2017). *Las social Networking Sites (SNS) en los Procesos de Recrutamiento y Selección del Talento Humano*. *Revisión de Literatura*, 13(1), 92-100.

- 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.
- Perreti, J. (2007). *Recursos Humanos*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, lda.
- Peters, K. (2001). *Five Keys to Effective E-Recruiting*. *Ivey Business Journal*, 65(3), 8–10.
- Pocinho, M. (2012). *Metodologia de Investigação e Comunicação do Conhecimento Científico: Como fazer uma Apresentação Oral, Como Elaborar um Pôster, Como Pesquisar na Web e Muito Mais*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, lda.
- Pollak, L. (2013). *3 Easy Ways to Strengthen your LinkedIn Network*. Recuperado em junho 09, 2018 de <http://blog.linkedin.com/2013/05/22/3-easy-ways-to-strengthen-yourlinkedin-network>.
- Prasad, G. (2009). *Checking Applicants on Facebook and Twitter, Caterer & Hotelkeeper*, September. Recuperado em novembro 13, 2017 de <https://www.thecaterer.com/articles/330052/checking-applicants-on-facebook-and-twitter>.
- Reche, G. (2011). *E-recrutamento: A Internet como Ferramenta no Recrutamento e Seleção*. Recuperado em dezembro 13, 2018 de <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/e-recrutamento-ainternet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao/55112/>.
- Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado: Segundo Bolonha*. (2ª ed.). Lisboa:Lidel-Edições Técnicas, lda.
- Ruas, J. (2017). *Como Fazer Propostas de Investigação, Monografias, Dissertações e Teses. Manual de Metodologias de Investigação*. Moçambique: Escolar Editora.
- Sanchez, A., Granado, A. & Antunes, J. (2014). *Redes Sociais para Cientistas*. Lisboa: Nova Escola Reitoria da Universidade Nova de Lisboa.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Soares, A., Pinho, J. & Nobre, H. (2012). *From Social to Marketing Interactions: The Role of Social Networks*. *Journal of Transnational Management*, 17 (2) 47.
- Song, Y. (2015). *From Offline Social Networks to Online Social Networks: Changes in Enterpreneurship*. *Informática Económica*, 2 (19), 120-133.
- Sousa, J. (2014). *E-Konomista*. Recuperado em outubro 28, 2017 de <http://www.ekonomista.pt/artigo/recrutamento-online>.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. (10ª ed.). Lisboa: Lidel- Edições Técnicas, lda.

- Vatamanescu, E. & Manuc, D. (2013). *Facebook Self- (Re)presentation and the Employers Practice of Using it as a Recruitment Tool. Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1 (2), 241-257.
- Verhoeven, H. & Williams, S. (2008). "Advantages and Disadvantages of Internet Recruitment: A UK Study into Employers' Perceptions." *International Review of Business Research Papers*, 4 (1), 364-373.
- Vieira, M. (2010). *Impacto das Novas Tecnologias no Recrutamento nas Empresas Especializadas de Recrutamento e Seleção*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Universitário de Lisboa.
- Wales, J., Patel, C., Vinit, P.& Kreiser, M. (2013). *Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities. Strategic Entrepreneurship Journal*, (7), 93–121.



VII. APÊNDICES

7.1 Apêndice I- Guião de Entrevista aos Responsável Pelo Recursos Humanos

A entrevista refere-se a uma investigação para a dissertação do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho. Neste questionário o principal objetivo é compreender o processo de recrutamento do início ao fim dentro de uma consultoria, analisando as vantagens e desvantagens na utilização da ferramenta *LinkedIn* e, ser capaz de compreender se o e-recrutamento substitui o recrutamento tradicional. Se assim concordar, a entrevista será gravada com total sigilo e anonimato de todos os dados que me forem fornecidos. Agradeço a sua disponibilidade para participar nesta investigação.

- **EMPRESA:**

1-Nome da Empresa? _____

2-Localização? _____

3-Poderia descrever a organização em poucas palavras e em especial sobre o Departamento de Recursos Humanos? (estruturação, ramo de negócio).

4- Há quanto tempo utilizam a ferramenta LinkedIn no processo de Recrutamento?

5-Qual o seu Cargo/ Função

6-Idade: 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () acima de 41 anos ()

7-Habilitações Literárias: _____

8-Quantos anos trabalha na Consultoria? 1 a menos () 2 anos a 4 anos () 5 anos ou mais ()

9-Quantos anos possui experiência como recrutador? 1 a menos () 2 anos a 4 anos () 5 anos ou mais ()

10-Como candidatou-se para trabalhar nesta empresa? _____

QUESTIONÁRIO:

✓ **Recrutamento e Seleção**

1. Como e quantas são as etapas do processo de recrutamento na empresa?
2. Quanto tempo demora em média para finalizar o processo do recrutamento tradicional (do início ao fim)?
3. Que metodologias utiliza no processo de recrutamento?
4. Que ferramentas e/ou tecnologias utilizam no processo de recrutamento?
5. De que forma estão, os objetivos de recrutamento, alinhados com a estratégia da organização?
6. Quais os critérios utilizados para a realização dos processos de recrutamento? Optam por recrutar diretamente para a função, ou fazem-no de acordo com as candidaturas recebidas, direcionando os candidatos?
7. Quais as funções/cargo mais exigidas e necessárias no âmbito desta área de negócio?
8. Quais os canais mais utilizados para divulgação das vagas no recrutamento tradicional?
9. Em termos gerais, quais as principais mudanças efetuadas pela Consultoria nos processos de recrutamento, ao longo dos anos?
10. De que forma procuram atrair a atenção dos possíveis candidatos? Quais as estratégias de atração que utilizam?
11. Qual a cultura Organizacional da Consultoria?
12. No processo de recrutamento, procura-se transmitir os valores/crenças, ou seja, a cultura organizacional ao candidato?
13. Como funciona a avaliação do recrutamento tradicional na Consultoria?

✓ **Recrutamento nas Rede Social :LinkedIn**

14. Desde quando a Consultoria utiliza o *LinkedIn* para publicar oportunidades de emprego? Porquê? Qual o Objetivo?
15. O que motiva a organização a utilizar o *LinkedIn* para difundir informação sobre determinada oferta de emprego? (rapidez, qualidade das candidaturas, aumento da zona geográfica ou outros)
16. Considera que o *LinkedIn* facilita a comunicação entre candidatos e organização? De que forma?
17. Utilizam os meios tradicionais no processo de recrutamento ou atualmente o recrutamento e apenas através do *LinkedIn*?
18. Quais são os cargos/ função ideais na sua opinião para encontrar na rede *LinkedIn*?
19. A organização possui dados que permitam identificar quantos candidatos foram recrutados através do *LinkedIn* e a taxa de sucesso dessas contratações?
20. Qual a faixa etária da maioria dos candidatos recrutados através do *LinkedIn*? Contrataram mais homens ou mulheres?
21. Consideram que o fato de uma pessoa comunicar através de redes sociais e estar presente no *LinkedIn* terá maior sucesso no recrutamento de candidatos?
22. Quais são as etapas/fases/passos no processo de recrutamento através do *LinkedIn*?
23. Quanto tempo demora em média o processo de recrutamento através do *LinkedIn*?
24. Quais as vantagens/desvantagens deste tipo de recrutamento?
25. No futuro, tendo em conta a crescente visibilidade e importância do *LinkedIn*, de que forma vão continuar a utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento?
26. Como avalia o papel do *LinkedIn* enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento?
27. Que sugestões daria a quem vai elaborar um perfil no *LinkedIn* para a procura de emprego?
28. Houve alguma formação específica aos recrutadores da Consultoria para a utilização do *LinkedIn*?
29. A consultoria disponibiliza de ferramentas eficazes para a realização da proteção de dados dos candidatos?
30. A empresa realiza avaliação dos resultados do recrutamento através do *LinkedIn*?
31. Gostaria de acrescentar mais alguma informação importante sobre a utilização do *LinkedIn* no processo de recrutamento?

Agradeço a disponibilidade e colaboração.

Fernanda do Nascimento Silva

Email:fernanda.nasc30@hotmail.com

Telemóvel:93510-4043

7.2 Apêndice II-Consentimento Informado a Responsável pelo Recursos Humanos



Apêndice II-Consentimento Informado

Consentimento informado

Ex.(a) Sr. (a), O meu nome é Fernanda do Nascimento Silva, sou aluna do 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho - Escola de Economia. Neste momento estou a desenvolver uma dissertação de mestrado sobre o Recrutamento de Recursos Humanos utilizando a ferramenta LinkedIn. Neste estudo, serão colocadas algumas questões com o principal objetivo de perceber de que forma os consultores de recursos humanos utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção. A entrevista realizada será numa conversa informal sobre a temática em análise com uma duração aproximada de 50 minutos e a identidade da empresa pode ser confidencial se assim o pretender. Com a sua permissão, a entrevista será gravada para facilitar o processo de transcrição e análise. A participação neste estudo é voluntária, sendo que poderá recusar-se a responder às questões que não se sinta confortável para responder. Se posteriormente quiser obter mais informações sobre o estudo, poderá contactar-me através dos seguintes contactos: fernanda.nasc30@hotmail.com ou 93510-4043. Para efeitos da presente investigação, declaro que aceito colaborar neste estudo e que autorizo a utilização dos dados recolhidos no âmbito desta pesquisa.

Eu li e compreendi as condições de participação e voluntariamente aceito participar desta entrevista.

(assinatura e data)

27/12/2018

7.3 Apêndice III- Guião de Entrevista aos Responsável pela Luso Basto



GUIÃO DA ENTREVISTA

A entrevista refere-se a uma investigação para a dissertação do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho. Neste questionário o principal objetivo é compreender o processo de recrutamento do início ao fim dentro de uma consultoria, analisando as vantagens e desvantagens na utilização da ferramenta *LinkedIn* e, ser capaz de compreender se o e-recrutamento substitui o recrutamento tradicional. Se assim concordar, a entrevista será gravada com total sigilo e anonimato de todos os dados que me forem fornecidos. Agradeço a sua disponibilidade para participar nesta investigação.

Descrição da Empresa Luso Basto

1. Porque escolheram este nome e porque uma filial em Braga?
2. Qual é a filosofia da LB Portugal?
3. Quais são os valores, missão e visão da LB Braga?
4. Quantas pessoas fazem parte da LB Braga?
5. De forma sucinta, como descreve a LB Braga?
6. Como descreve a Cultura da LB?
7. Tem algum manual/documento onde descrevem a história/informação sobre a atividade e funcionamento da empresa? Pode facultar-nos?
8. Na sua opinião, qual será a estratégia de negócio da LB Braga?
9. A estratégia de negócio definida é conhecida por todos os colaboradores?
10. Pode enumerar alguns fatores críticos de sucesso da LB Braga?
11. Consegue enumerar algumas vitórias alcançadas com a Consultoria LB?

Descrição Geral da GRH

12. Que ferramentas e/ou tecnologias utilizam no processo de recrutamento?
13. Quais as funções/cargo mais exigidas e necessárias no âmbito desta área de negócio?
14. Quais os canais mais utilizados para divulgação das vagas no recrutamento tradicional?
15. Em termos gerais, quais as principais mudanças efetuadas pela Consultoria nos processos de recrutamento, ao longo dos anos?
16. De que forma procuram atrair a atenção dos possíveis candidatos? Quais as estratégias de atração que utilizam?
17. Como funciona a avaliação do recrutamento tradicional na Consultoria?
18. Como avalia o papel do *LinkedIn* enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento?
19. Acredita que o recrutamento tradicional na Luso Basto será excluído pelo recrutamento através das mídias?
20. Quais são os cargos/ função ideais na sua opinião para encontrar na rede *LinkedIn*?
21. Quais as vantagens/desvantagens deste tipo de recrutamento?
22. Gostaria de acrescentar mais alguma informação importante sobre a utilização do *LinkedIn* no processo de recrutamento?

Agradeço a disponibilidade e colaboração.

Fernanda do Nascimento Silva

Email:fernanda.nasc30@hotmail.com

Telemóvel:93510-4043

7.4 Apêndice IV-Consentimento Informado a Responsável pela Luso Basto



Consentimento Informado

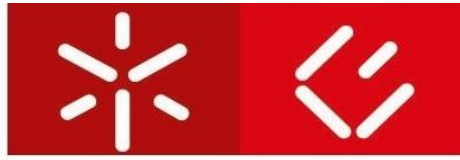
Ex.(a) Sr. (a), O meu nome é Fernanda do Nascimento Silva, sou aluna do 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho -Escola de Economia. Neste momento estou a desenvolver uma dissertação de Mestrado sobre o Recrutamento de Recursos Humanos utilizando a ferramenta LinkedIn. Neste estudo, serão colocadas algumas questões com o principal objetivo de perceber de que forma os consultores de recursos humanos utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção. A entrevista realizada será numa conversa informal sobre a temática em análise com uma duração aproximada de 30 minutos. Com a sua permissão, a entrevista será gravada para facilitar o processo de transcrição e análise. A participação neste estudo é voluntária, sendo que poderá recusar-se a responder às questões que não se sinta confortável para responder. Se posteriormente quiser obter mais informações sobre o estudo, poderá contactar-me através dos seguintes contactos: fernanda.nasc30@hotmail.com ou 935104043. Para efeitos da presente investigação, declaro que aceito colaborar neste estudo e que autorizo a utilização dos dados recolhidos no âmbito desta pesquisa.

Eu li e compreendi as condições de participação e voluntariamente aceito participar nesta entrevista.

(Assinatura e Data)

04/02/2019

7.5 Apêndice V- Guião de Entrevista ao Recrutado pela Ferramenta *LinkedIn*



GUIÃO DA ENTREVISTA

A entrevista refere-se a uma investigação para a dissertação do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho. Neste questionário o principal objetivo é compreender o processo de recrutamento do início ao fim dentro de uma consultoria, analisando as vantagens e desvantagens na utilização da ferramenta *LinkedIn* e, ser capaz de compreender se o e-recrutamento substitui o recrutamento tradicional. Se assim concordar, a entrevista será gravada com total sigilo e anonimato de todos os dados que me forem fornecidos. Agradeço a sua disponibilidade para participar nesta investigação.

A Utilização do *LinkedIn* na perspectiva do Candidato

1. Genêro: () Feminino () Masculino
2. Idade: 18-25 anos () 26-35 anos () acima de 40 anos ()
3. Quantas vezes conseguiu encontrar uma vaga através do *LinkedIn*?
4. Possui um perfil ativo no *LinkedIn*?
5. Quantas vezes ao dia visualiza seu perfil no *LinkedIn*? E horário?
6. O seu atual empregado foi através do *LinkedIn*?
7. Qual a sua área de formação?
8. Cite as vantagens e as desvantagens que sente ao utilizar esta ferramenta?
9. Porque utiliza o *LinkedIn*?
10. Com que frequência atualiza o seu *LinkedIn*?

11. Quais são suas estratégias para conseguir uma vaga pelo *LinkedIn*?
12. Além do *LinkedIn* utiliza ou conhece outra mídia social voltada para o recrutamento?
13. Porque sentiu a necessidade de criar um perfil na rede?
14. Com que frequência um recrutador entra em contato através do *LinkedIn*?
15. As informações disponibilizadas no anúncio da empresa pelo *LinkedIn* coincidiram com a realidade da organização?

Agradeço a disponibilidade e colaboração.

Fernanda do Nascimento Silva

Email:fernanda.nasc30@hotmail.com

Telemóvel:93510-4043

7.6 Apêndice VI-Consentimento Informado ao Recrutado pelo *LinkedIn*

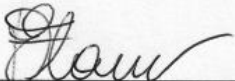


Consentimento Informado

Ex.(a) Sr. (a), O meu nome é Fernanda do Nascimento Silva, sou aluna do 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho -Escola de Economia. Neste momento estou a desenvolver uma dissertação de Mestrado sobre o Recrutamento de Recursos Humanos utilizando a ferramenta LinkedIn. Neste estudo, serão colocadas algumas questões com o principal objetivo de perceber de que forma os consultores de recursos humanos utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção. A entrevista realizada será numa conversa informal sobre a temática em análise com uma duração aproximada de 30 minutos. Com a sua permissão, a entrevista será gravada para facilitar o processo de transcrição e análise. A participação neste estudo é voluntária, sendo que poderá recusar-se a responder às questões que não se sinta confortável para responder. Se posteriormente quiser obter mais informações sobre o estudo, poderá contactar-me através dos seguintes contactos: fernanda.nasc30@hotmail.com ou 935104043. Para efeitos da presente investigação, declaro que aceito colaborar neste estudo e que autorizo a utilização dos dados recolhidos no âmbito desta pesquisa.

Eu li e compreendi as condições de participação e voluntariamente aceito participar nesta entrevista.

(assinatura e data)

 18 de Fevereiro de 2019.

7.7 Apêndice VII-E-mail de Contatos com as Empresas Selecionadas

Primeira Tentativa de Contato com as Empresas

Assunto: Pedido de colaboração em Dissertação de Mestrado

Exmo(a) Responsável pelo setor de Recursos Humanos da organização X

O meu nome é Fernanda do Nascimento, sou aluna do 2º ano de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Uminho. Neste momento estou a desenvolver uma dissertação de mestrado sobre o recrutamento utilizando as redes sociais mais especificamente o *LinkedIn*. O tema é “O papel do *LinkedIn* no Recrutamento na Consultoria X.O principal objetivo deste estudo é investigar o uso da ferramenta *LinkedIn* no processo de recrutamento dentro de uma consultoria do início ao fim.Para que os objetivos traçados para esta investigação se cumpram, venho por este meio apelar a V.Excelência a colaboração nesta investigação, pedindo-lhe, se possível for, que possa ceder do seu tempo para uma entrevista. Os dados e informações recolhidos na mesma serão tratados de forma confidencial, apenas com o objetivo final de extrair as informações necessárias para este estudo.

O retorno deste e-mail é de grande importância para o meu trabalho, agradeço desde já a atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Fernanda do Nascimento Silva.

(Aluna PG 34279)

7.8 Apêndice VIII-Base de Dados com os Respectivos *E-mails*

- ✓ Accenture- Management Consulting (adriana.maia@kcsit.pt);
- ✓ Adecco-Recursos Humanos (lisboa.amoreiras@adecco.com);
- ✓ A Solução - Empresa de Trabalho Temporário, Lda (asolucao.t.t@iol.pt);
- ✓ Alento- Consultoria de Recursos Humanos (geral@alento.pt);
- ✓ Better People-Human Capital Consultants (geral@betterpeople.pt);
- ✓ Consenso-Consultoria de Gestão, Lda (geral@consenso.pt);
- ✓ Ditame-Gestão Recursos Humanos (ditame@ditame.com);
- ✓ Edit Value- Capital Humano (capitalhumano@editvalue.com);
- ✓ Galileu Rh-Consultores de Recursos Humanos, Lda (c.lopes@galileurh.pt);
- ✓ Hay seleccion SA (geral@hayselecao.com);
- ✓ Husete-Trabalho Temporário e Prestação de Serviços, Lda (husete@husete.pt);
- ✓ Kelly Services-Empresa de Trabalho Temporário, Lda (geral@kellyservices.pt);
- ✓ Luso Bastos-Trabalho Temporário – (lusobasto@lusobasto.com);
- ✓ Michael Page- Internacional Portugal, Lda (finance@michaelpage.pt);
- ✓ Multipessoal Serviços, S.A (geral@multipessoal.pt);
- ✓ Randstad-Empresa de Trabalho Temporário, Lda (randstad@randstad.pt);
- ✓ Ray Human -Capital Consultores, Lda (geral@rayhumancapital.com);
- ✓ Regivir-Empresa Cedência e Formação de Pessoal, Lda (geral@remoett.com);
- ✓ SHL- Soluções Portugal (shlnorte@shlportugal.pt)
- ✓ Talenter- Futuring you (braga@talenter.com).

VIII. ANEXOS

8. ANEXO I- Organigrama Luso Basto

