



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

NICOLE ULBRICH DIAS

**USO E INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2016

NICOLE ULBRICH DIAS

**USO E INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE
PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso de Bacharelado em Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – DAGEE – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Leonardo Tonon

CURITIBA

2016

TERMO DE APROVAÇÃO

USO E INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Por

Nicole Ulbrich Dias

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 10h30min do dia 02 de junho de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Curitiba, 02 de junho de 2016.

Prof. Dr. Ivan Carlos Vicentin
Coordenador de Curso
Administração

Profª Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso
de Administração do DAGEE

ORIENTAÇÃO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leonardo Tonon
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Orientador

ProfªDra. Aurea Cristina Magalhães Niada
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

ProfªDra. Hilda Alberton de Carvalho
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

AGRADECIMENTOS

A **Deus**, criador de todas as coisas, o qual traz paz e sentido a vida.

Ao meu amor e marido, **Mario Lago Kroker**, por acreditar em mim, me apoiar, compreender em todos os momentos e ajudar com um carinhoso chá quente e uma coberta nas noites geladas de estudo.

Aos meus pais, **Ademir José Dias** e **Rosana Ulbrich Dias**, que sonharam juntamente comigo com a minha formatura desde o início da faculdade e não mediram esforços para me ajudar.

À minha irmã **Karine Ulbrich Dias**, pelo constante carinho, preocupação, incentivo e convites para cafés que tornaram o desenvolver deste estudo mais leve.

Ao meu orientador **Prof. Dr. Leonardo Tonon**, por acreditar e confiar em mim, me aconselhar e incentivar quando nem eu achava que seria capaz.

À **Prof. Dra. Áurea Cristina Magalhães Niada**, pelas contribuições no projeto de pesquisa.

Aos meus amigos, parceiros de faculdade, por alegrarem minhas manhãs e tornarem este trabalho possível.

A todos os participantes da pesquisa e aqueles que contribuíram na divulgação, sem os quais este estudo não seria possível.

Enfim, a todos que contribuíram com a realização desta monografia, seja em conselho, em presença, em abraço, em advertência.

DIAS, Nicole U. **Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção**: uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

RESUMO

Na era da globalização, meios de comunicação ágeis, eficientes e eficazes constituem necessidades básicas das organizações. Nos últimos tempos, através das redes sociais, a internet revolucionou o cotidiano das pessoas ao permitir a troca de informações e publicações instantâneas de qualquer lugar do mundo. No ambiente corporativo, tais redes têm sido utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos como parte da estratégia competitiva. O uso das redes sociais não exclui a utilização de outros métodos, entretanto consiste em uma ferramenta essencial aos recrutadores e selecionadores. Através delas, vagas podem ser publicadas *online*, alcançando diversos usuários, em um curto intervalo de tempo e a custo zero. Além disso, as redes sociais virtuais possibilitam a análise das características dos candidatos antes mesmo de serem convidados para entrevistas. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho consistiu em analisar o uso e a influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção. Com vistas a atingir tal objetivo, foi realizada uma pesquisa exploratória semiestruturada com seis profissionais da área. Tendo o resultado desta fase como base, uma pesquisa quantitativa foi desenvolvida e distribuída *online* pelo Brasil. Dentre as principais discussões, foi possível perceber que cada rede social é utilizada com objetivos diferentes, o *LinkedIn*, por exemplo é utilizado principalmente para procurar candidatos e o *Facebook* para buscar informações sobre os mesmos. O porte da empresa e o cargo do recrutador ou selecionador (nível operacional, técnico ou gerencial) influenciam na importância e utilidade que estes estabelecem sobre cada rede social virtual. Em suma, a pesquisa foi capaz de indicar quais redes sociais são consideradas mais importantes do ponto de vista dos recrutadores e selecionadores, a frequência com que são utilizadas e motivos. Além disso, permitiu apresentar as relações entre estas informações e os cargos dos respondentes, o porte de suas empresas, vantagens e desvantagens gerais em relação ao uso de tais redes.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Redes Sociais Virtuais; Recrutamento *Online*.

DIAS, Nicole U. **Use and influence of virtual social networks in recruitment and selection processes:** an analysis from the perspective of human resources professionals. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

ABSTRACT

In the era of globalization, agile, efficient and effective media are basic needs of organizations. In recent times, through social networks, the Internet has revolutionized the daily lives of people by allowing the exchange of information and instant publications from anywhere in the world. In the corporate environment, such networks have been used by the Department of Human Resources as part of the competitive strategy. The use of social networks does not exclude the use of other methods, however it is an essential tool for recruiters and selectors. Through them, vacancies can be published *online*, reaching many users in a short period of time and at no cost. In addition, the virtual social networks make possible the analysis of the characteristics of the candidates before being invited for interviews. In this context, the objective of this study was to analyze the use and influence of social networks in the process of recruitment and selection. In order to achieve this goal, one semi-structured exploratory research with six professionals was held. And the result of this phase as a basis, a quantitative survey was developed and distributed *online* by Brazil. The main discussions, it was revealed that each social network is used for different purposes, *LinkedIn*, for example, is used mainly to find technical information on the candidates and *Facebook* for behavioral information. The company's size and position of the recruiter or selector (operational, technical or managerial) influence the importance and usefulness that they lay on each virtual social network. In short, the survey was able to indicate which social networks are considered more important from the point of view of recruiters and selectors, how often they are used and reasons. In addition, permitted to present the relationship between this information and the positions of respondents, the size of their companies, advantages and general disadvantages regarding the use of such networks.

Keywords: Recruitment and selection; Virtual social networks; *Online* recruitment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo dos participantes da pesquisa exploratória	57
Quadro 2 - Resumo dos resultados da pesquisa exploratória	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Amostra.....	66
Tabela 2 - Frequência na utilização das redes sociais.....	67
Tabela 3 - Relação entre o porte da empresa e a frequência do uso das redes sociais.....	68
Tabela 4 - Incentivo no uso das redes sociais por parte das empresas	70
Tabela 5 - Influência do uso das redes sociais sobre o custo dos processos de recrutamento e seleção.....	72
Tabela 6 - Relação entre o porte da empresa e as vantagens do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção	73
Tabela 7 - Importância das redes sociais para os processos de recrutamento e seleção.....	75
Tabela 8 - Frequência do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção.....	76
Tabela 9 - Utilização das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção.....	78

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1.	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2.	PROBLEMAS DE PESQUISA.....	12
1.3.	OBJETIVOS	12
1.3.1.	Objetivo Geral	13
1.3.2.	Objetivos Específicos	13
1.4.	JUSTIFICATIVA.....	13
1.5.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	RECRUTAMENTO	17
2.1.1	Recrutamento Interno.....	20
2.1.1.1	Vantagens do Recrutamento Interno	23
2.1.1.2	Desvantagens do Recrutamento Interno	24
2.1.2	Recrutamento externo.....	25
2.1.2.1	Métodos de Recrutamento Externo.....	27
2.1.2.2	Vantagens do Recrutamento Externo	30
2.1.2.3	Desvantagens do Recrutamento Externo.....	30
2.1.3	Recrutamento Misto	31
2.2	SELEÇÃO.....	32
2.2.1	Etapas e Métodos do Processo de Seleção	34
2.3	REDES SOCIAIS VIRTUAIS	39
2.3.1	Definição de redes sociais virtuais.....	40
2.3.2	História das redes sociais virtuais.....	41
2.3.3	Funcionamento das redes sociais virtuais	42
2.3.4	Uso das redes sociais virtuais	45

2.3.5	Influência das redes sociais virtuais no contexto profissional	46
2.4	REDES SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	46
2.4.1	Ofertas de vagas e busca por candidatos.....	48
2.4.2	Fonte de informações sobre candidatos e funcionários.....	49
2.4.3	Vantagens da utilização das redes sociais	52
2.4.4	Desvantagens da utilização das redes sociais	53
3	METODOLOGIA	54
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	54
3.1.1	Pesquisa Exploratória	54
3.1.1.1	Método e técnica de coleta de dados qualitativos	55
3.1.1.2	Desenvolvimento da pesquisa qualitativa exploratória.....	56
3.1.2	Pesquisa quantitativa	58
3.1.2.1	Método e técnica de coleta de dados.....	59
4	RESULTADOS ALCANÇADOS	60
4.1	RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA EXPLORATÓRIA	60
4.2	RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA QUANTITATIVA	65
4.2.1	Amostra da pesquisa quantitativa	65
4.2.2	Resultados da pesquisa quantitativa.....	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
6	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE A - Roteiro (entrevista qualitativa).....	91
	APÊNDICE B – Questionário (entrevista quantitativa)	92

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as organizações buscam constantemente estratégias que proporcionem vantagens no longo e curto prazo. O departamento de recursos humanos está diretamente relacionado com estas estratégias, visto que os processos de recrutamento e seleção afetam o futuro das organizações, fazem parte das estratégias a longo prazo das empresas, e exige que as ações sejam tomadas rapidamente no presente (CORADINI; MURINI, 2009; FUKUMOTO; MARINS; CAVALCANTE, 2014).

Para o sucesso organizacional, os recrutadores e selecionadores devem buscar sempre o que é melhor para a empresa, não apenas o melhor profissional, mas o melhor profissional para determinada vaga em particular (levando em consideração a empresa, o perfil da vaga e do candidato). Deste modo, os processos de recrutamento e seleção devem ser bem planejados e andar constantemente alinhados (ROCHA apud BAYLÃO; ROCHA, 2014), tendo o melhor método escolhido pelos gestores das vagas e o departamento de recursos humanos em conjunto (AQUINO apud CARVALHO e NASCIMENTO, 1997).

Este alinhamento entre os processos de recrutamento e seleção foi facilitado através da internet que permitiu divulgações de vagas de forma barata e rápida, além de fornecer acesso fácil às informações dos candidatos (OLIVEIRA *online*, 2011a). Dentre as principais mudanças que a internet proporcionou, convém mencionar a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação intermediada pelo computador (MOLINA, 2011).

Gerações mais novas (nascidos a partir de 1980) utilizam tecnologias com frequência e possuem necessidade de permanecer constantemente conectados, isto traz às organizações a urgência e necessidade de utilizar as redes sociais como estratégia organizacional (LEMES e WESCHENFELDER, 2014).

Diante do exposto, este estudo visa investigar a influência e o uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção das empresas, detalhando os processos de recrutamento e seleção, pesquisando sobre a utilidade percebida

pelos recrutadores e selecionadores de pessoal e, por último, identificar a importância atribuída às redes sociais pelos gestores de recursos humanos.

Através das pesquisas desenvolvidas foi possível perceber que as redes sociais influenciam os processos de recrutamento e seleção, pois são constantemente utilizadas por recrutadores e selecionadores em diferentes etapas dos processos e por razões distintas. Por exemplo, a principal utilidade atribuída ao *Facebook* é o fato de ser uma fonte de informações sobre os candidatos (18,3%). Em contrapartida, o *LinkedIn* teve seu maior índice por ser uma ferramenta útil para busca de candidatos (12,7%).

O *LinkedIn* e o *Facebook* são as principais redes sociais utilizadas nos processos de recrutamento e seleção. De acordo com a pesquisa, 84,4% utilizam o *LinkedIn*, 82,2% o *Facebook*, 41,4% o *Google+*, 32% o *Instagram*, 30% o *Twitter* e, por último, 21,2% o *SnapChat*.

Com estas informações apresentadas e outras que se encontram neste estudo, foi possível compreender o funcionamento dos processos de recrutamento e seleção utilizados pelas empresas investigadas, compreender o uso das redes sociais junto aos selecionadores e recrutadores de pessoal e identificar a importância atribuída às redes sociais pelos gestores de Recursos Humanos, o que constitui os objetivos deste trabalho.

Contribuindo com o conhecimento dos profissionais que realizam recrutamento e seleção e para com os candidatos que possuem redes sociais e podem se desenvolver para utilizá-las da melhor forma possível, esse trabalho foi realizado em três etapas: primeiramente uma pesquisa teórica sobre os processos de recrutamento e seleção existentes e as relações com as redes sociais já estudadas; posteriormente uma pesquisa exploratória que serviu como base para a última fase, pesquisa quantitativa.

1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA

O tema deste estudo refere-se às influências das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção diante da perspectiva de recrutadores e selecionadores, tendo dois focos como principais: (1) importância atribuída pelos recrutadores e selecionadores a cada rede social e (2) utilidade de cada rede social de acordo com a perspectiva do grupo estudado.

1.2. PROBLEMAS DE PESQUISA

Milhões de pessoas ao redor do mundo utilizam redes sociais virtuais no seu dia a dia. A inclusão dessas redes nas rotinas das pessoas despertou o interesse e necessidade das empresas utilizá-las como parte de sua estratégia competitiva dentro do departamento de Recursos Humanos. Baseado neste contexto, este estudo propõe o seguinte problema: como as redes sociais virtuais têm influenciado nos processos de recrutamento e seleção a partir da perspectiva de profissionais de recursos humanos?

Tendo este problema como foco principal deste trabalho, propõe-se responder outros problemas complementares ao primeiro, entre eles: de que maneira os recrutadores e selecionadores têm se utilizado das redes sociais para a definição da escolha dos candidatos? Qual a importância dada às redes sociais pelos recrutadores e selecionadores?

1.3. OBJETIVOS

Este tópico visa apresentar os objetivos deste trabalho que, segundo Marconi e Lakatos (2010), consistem em apontar para quem e para quê este trabalho será desenvolvido.

1.3.1. Objetivo Geral

Investigar a influência e o uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção das empresas.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Pesquisar, teórica e empiricamente, sobre o uso das redes sociais junto aos selecionadores de pessoal;
- b) Identificar e analisar a importância dada às redes sociais pelos gestores de Recursos Humanos;
- c) Identificar e descrever a utilidade atribuída a cada rede social pelos recrutadores e selecionadores.

1.4. JUSTIFICATIVA

A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção tem sido estudada recentemente por alguns autores. Assunto atual e de extrema relevância para as empresas e candidatos, os pesquisadores buscam compreender a importância que cada informação disposta nas redes sociais (fotos, comentários, experiências profissionais, etc.) exerce sobre a percepção dos recrutadores e selecionadores sobre os candidatos.

Molina (2011) estudou as redes sociais como nova ferramenta nos processos de recrutamento e seleção, como podem ser utilizadas, vantagens e desvantagens. Potkány e Hajduková (2014) buscaram compreender as influências das redes sociais na busca de empregos por parte de universitários e Klotz et al. (2013) focou na veracidade dos posts das redes sociais, tanto por parte dos candidatos, quanto pelas empresas.

Este estudo busca mostrar a importância das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção para os profissionais brasileiros que desenvolvem estas atividades e muitas vezes não conhecem tais ferramentas, ou se conhecem não dão a devida importância. Além disso, o presente trabalho expressa a percepção de

recrutadores e selecionadores, quais redes sociais utilizam, com qual frequência e finalidade, permitindo que os candidatos analisem seus perfis *online* e possam fazer alterações com o objetivo de utilizarem as redes sociais para agregarem valor diante da perspectiva dos recrutadores e selecionadores.

Para a área de administração, este trabalho se faz útil para os profissionais da área que venham a recrutar e selecionar candidatos e também para os futuros administradores enquanto buscam ingressar no mercado de trabalho.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho buscou ser desenvolvida de modo lógico e coerente para facilitar a leitura. A base bibliográfica fornece o conhecimento necessário para que a pesquisa proposta seja realizada, desse modo, inicialmente, o tema desenvolvido será sobre recrutamento e seleção. São apresentadas suas definições, principais métodos, como e quando devem ser executados, bem como suas principais vantagens e desvantagens.

Posteriormente, relata-se a respeito das redes sociais. Conceito este que existe há centenas de anos no contexto *off-line*, mas que ganharam vulto nos últimos anos com o advento e o crescimento da internet. O último capítulo do referencial teórico apresentará pesquisas de estudos já desenvolvidos sobre a relação entre as redes sociais e os processos de recrutamento e seleção, tema principal deste trabalho.

A partir da base teórica estruturada, a metodologia escolhida para o desenvolvimento deste trabalho será apresentada. Este item consiste em duas partes, primeiramente a apresentação da técnica e coleta de dados referentes a uma etapa exploratória da pesquisa e, posteriormente, as informações referentes à pesquisa quantitativa, ou seja, descrição do método de pesquisa, técnica de coleta, análise de dados e amostra.

Finalmente serão apresentados os resultados principais alcançados nas duas pesquisas desenvolvidas neste estudo, a exploratória e a quantitativa. Serão apresentados os números de maior significância, que alcançaram o maior número de respondentes, opiniões de alguns autores sobre os assuntos dispostos e relações entre tabelas. Em seguida, serão apresentadas as considerações finais e as referências utilizadas no desenvolvimento desta monografia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Recrutamento e seleção são processos diretamente relacionados com o futuro e destino das organizações (CORADINI; MURINI, 2009). Consistem na escolha de funcionários para exercer atividades relacionadas não apenas com as atuais necessidades das empresas, mas também com as futuras (FUKUMOTO; MARINS; CAVALCANTE, 2014).

Recrutar e selecionar pessoas são atividades que exigem muita responsabilidade e que se torna cada vez mais difícil em função da grande quantidade de profissionais disponíveis no mercado. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), acertar na contratação, atraindo os candidatos certos para as vagas corretas dentro das empresas, exige planejamento.

Uma das maneiras de planejar os processos de recrutamento e seleção é através da “gestão de talentos” definida por Almeida (apud CORADINI; MURINI, 2009, p. 60) como:

Uma atuação integrada dos recursos humanos, com foco em estratégias organizacionais e em competências. A gestão de talentos é um enfoque estratégico, que visa criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade, a partir da captação, seleção e retenção e desenvolvimento do talento individual e organizacional.

Os responsáveis por realizar o processo de recrutamento e seleção dentro das organizações, precisam ter em mente o profissional ideal para a vaga e buscar o candidato que se sinta da mesma maneira, ou seja, uma pessoa que almeja determinada vaga e que se identifique com a organização e com seus valores. Para o gestor, tomar a decisão correta sobre o futuro profissional de uma pessoa é uma tarefa árdua, pois este precisa de preparo não apenas profissional, mas também coragem e maturidade para compreender o real desejo do indivíduo, alinhando com a situação do mercado de trabalho (CORADINI; MURINI, 2009).

Visto que contratar a pessoa ideal não é apenas escolher o melhor currículo, mas sim escolher entre o que melhor se encaixa no perfil buscado pela empresa, os processos de recrutamento e seleção das organizações devem estar em constante desenvolvimento, buscando sempre o que é melhor para a empresa. Segundo

Rocha (apud BAYLÃO; ROCHA, 2014), para este desenvolvimento, é essencial que as organizações e os candidatos entendam a diferença entre recrutamento e seleção, bem como o funcionamento dos mesmos. Baylão e Rocha (2014) acrescentam que para o sucesso da organização, os dois processos precisam estar bem planejados e alinhados, pois a chave do sucesso organizacional é uma boa gestão de pessoas.

Estudos indicam que um fator que revolucionou a vida dos recrutadores e selecionadores de pessoal foi a internet (OLIVEIRA *online*, 2011a). Além de tornar os processos mais rápidos, possibilitou uma infinidade de contatos, com pessoas do mundo todo. Segundo o autor, em função do desenvolvimento da internet e das redes sociais como o *Facebook* e *Twitter*, por exemplo, foi possível ter acesso às informações pessoais dos candidatos de maneira ampla e ágil.

O uso das redes sociais é, no entanto, apenas parte dos subsistemas maiores de recrutamento e seleção. Desse modo, os conteúdos que serão apresentados a seguir (recrutamento e seleção, redes sociais virtuais e possíveis relações entre os dois temas) fornecerão a base teórica para que a pesquisa proposta por este trabalho seja desenvolvida.

2.1 RECRUTAMENTO

O recrutamento é responsável por funções fundamentais dentro das organizações. Com o objetivo de expressar sua importância, inicialmente este capítulo definirá o termo de acordo com alguns estudiosos da área. Para os conceituados Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) recrutamento é um “processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Complementando, Marras (2002, p. 69) define recrutamento como a “captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

Utilizando as palavras de Chiavenato (2010, p. 114), recrutamento é:

Um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atende seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

Atrair os candidatos certos é só o início da tarefa da equipe de recrutamento. O método mais adequado deve ser planejado e utilizado para chamar a atenção do perfil ideal para as vagas disponíveis. Diferente do que muitos profissionais acreditam, a atividade de recrutador não pertence apenas ao departamento de Recursos Humanos, para Milkovich e Boudreau (2010), os executivos, independentemente de sua área de atuação, são, de certo modo, gestores de pessoas, estando diretamente relacionados com o processo de recrutamento dos candidatos.

Visto que os processos de recrutamento e seleção envolvem não apenas uma, mas algumas áreas dentro das organizações, é preciso que as decisões de contratação ou demissão sejam planejadas com cuidado. Questões como treinamentos para os novos funcionários, gastos com a contratação, devem ser consideradas. Falta de controle e planejamento por parte do departamento de RH, em unidade com os gestores de área, interferem negativamente no rendimento financeiro da empresa e também prejudicam os funcionários em seus planos de carreira (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Para Lacombe (2011) a garantia de uma boa contratação depende de duas tarefas que devem anteceder o recrutamento: a descrição da função e a definição do perfil do candidato. Uma boa descrição facilita no momento de recrutar, selecionar e reposicionar as pessoas adequadas em cada função. A descrição da vaga deve ser sucinta e atualizada. Não deve conter apenas as características do cargo e suas funções, mas também da empresa como um todo, sua cultura, valores, ética e prioridades.

Segundo Lacombe (2011), a descrição de funções possui os seguintes objetivos:

- a. Mostrar o que é essencial para cada função;

- b. Facilitar, através da comunicação entre os candidatos e os recrutadores da empresa;
- c. Facilitar, com as informações fornecidas, o recrutamento, a seleção e reposicionamento das pessoas adequadas nos cargos corretos;
- d. Propiciar informações sobre com quem o candidato deve se comunicar sobre cada assunto;
- e. Fornecer um planejamento dos recursos humanos, como também subsídios para a realização de avaliação e treinamento das pessoas;
- f. Garantir a existência de um responsável por auxiliar nas atividades imprevistas, mas que fazem parte, da função;
- g. Auxiliar no controle da empresa, fornecendo subsídio para cobrança de resultados.

Isto posto e, dando continuidade ao processo, seguindo-se pelas ideias de Carvalho e Nascimento (1997), o recrutamento possui três etapas: planejamento do recrutamento, execução do recrutamento e a avaliação dos resultados.

A primeira etapa, o planejamento do recrutamento, é subdividida em três principais atividades, contendo:

- a. Requisição de recursos humanos: solicitação de funcionários necessários às vagas abertas realizada pelas unidades interessadas na contratação;
- b. Estudo do mercado de trabalho: analisar a fonte de trabalhadores, se estes possuem ou não condições de atender as necessidades das vagas em aberto;
- c. Formas de mercado de trabalho: o mercado de trabalho pode estar em diversos status, variando de ocupado (quando os melhores candidatos estão empregados), até exíguo (quando a oferta de candidatos para certas vagas é limitada).

A execução do recrutamento é a segunda fase do processo, neste momento decide-se quem deve realizar o recrutamento. Na maioria dos casos esta é uma tarefa dos recrutadores ou do gerente de RH. Na terceira e última etapa do recrutamento, o autor coloca a avaliação dos resultados, ou seja, são analisados qualitativa e quantitativamente os candidatos com potencial para atenderem as vagas abertas pelas organizações (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

O processo de recrutamento varia de acordo com a empresa, situação do mercado de trabalho, cargo disponível, etc. Cada tipo de recrutamento tem suas características e particularidades, vantagens e desvantagens. Para Aquino (apud Carvalho e Nascimento, 1997, p.92), “a melhor fonte de recrutamento de pessoal é a que atende a empresa sem ferir princípios de eficiência, custo e ética”. De modo geral, cabe ao departamento de RH, alinhado com os gestores das vagas, escolherem o melhor método para cada situação em particular.

Os principais métodos de recrutamento são o interno (atrai atuais funcionários das empresas), o externo (atrai pessoas que não fazem parte do grupo de funcionários da organização) e o misto (atrai pessoas tanto de fora quanto de dentro das empresas). Para melhor compreensão e análise, as três formas de recrutamento serão detalhadas nos tópicos a seguir.

2.1.1 Recrutamento Interno

O recrutamento interno (RI) atua sobre os atuais trabalhadores da empresa, podendo ser em forma de promoção ou transferência de área. As promoções acontecem quando uma pessoa é transferida para um cargo de maior complexidade e responsabilidade, dentro da mesma área de atuação. De diferente modo, as transferências ocorrem entre cargos do mesmo nível, mas atuam em diferentes atividades em outro departamento da organização (CHIAVENATO, 2010). Carvalho e Nascimento (1997) adicionam duas maneiras de realizar o recrutamento interno, além das citadas: através de programas de desenvolvimento de RH e planos de carreira funcional.

No recrutamento interno, é possível utilizar uma unidade central especializada. Esta centralização proporciona algumas vantagens às organizações: responsáveis mais especializados para realizar o serviço, realização do trabalho com mais eficiência e melhor utilização do tempo. A experiência deste pessoal permite que a cultura da empresa seja mantida, pois, terão um melhor conhecimento do perfil desejado pela organização. Este controle no recrutamento por uma equipe especializada exclui, ou pelo menos diminui, a chance de acontecimentos indesejados como o nepotismo dentro da organização (LACOMBE, 2011).

Com uma equipe específica para realizar o recrutamento interno, métodos de controle e realização de ofertas internas de trabalho ficam mais fáceis de serem realizados e melhores de serem controlados. Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), a preparação dos quadros de pessoal (gráficos que exibem os cargos existentes na organização e a quantidade de funcionários em cada um destes) é uma ótima maneira de iniciar a análise da oferta interna.

Outro método usado consiste na utilização de inventários de habilidades. Estes inventários funcionam como banco de dados das principais informações profissionais e pessoais dos atuais funcionários da empresa que permite aos gestores uma busca rápida e fácil por candidatos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A preparação que antecede a abertura de vagas possibilita aos recrutadores conhecerem seus atuais funcionários em potencial para uma nova vaga. Promovê-los internamente é normalmente vantajoso para o trabalhador e para a organização. Uma pessoa que trabalha em uma empresa que a conhece e que busca encaixá-la em uma vaga coerente com seu perfil e interesses, se sentirá motivada e seu desempenho refletirá nos resultados da empresa. Além dos motivos apresentados, Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que o planejamento de sucessão traz vantagens às organizações porque evita os grandes custos da reposição. Substituição externa de funcionários exige investimento em treinamento e desenvolvimento de uma nova pessoa, além do custo de oportunidade de conseguir que o novo funcionário inicie efetivamente suas atividades.

Para o sucesso do recrutamento dentro das empresas, as vagas devem ser bem divulgadas atraindo assim os candidatos que realmente têm condições para ocupar as vagas disponíveis (LACOMBE, 2011). Diversos métodos existem para divulgar vagas disponíveis para os atuais funcionários da empresa. A escolha de qual meio utilizar varia de acordo com o público que se deseja alcançar e de acordo com os métodos da empresa. Coradini e Murini (2009, p.61) dizem que “o recrutamento de pessoal segue um fluxo predeterminado pela própria organização”.

Os principais métodos internos de localizar candidatos qualificados são:

- a. Sistemas de Informação de Recursos Humanos: o avanço da tecnologia tem permitido que as empresas criem bancos de dados com os dados completos de cada funcionário. Desde informações pessoais, até habilidades técnicas específicas do trabalhador. Os sistemas possuem mecanismos de buscas simplificados para facilitar a identificação de potenciais candidatos às vagas disponíveis. Algumas empresas contam com uma espécie de currículo *online* que pode ser acessado pelos gerentes facilmente. Similarmente, estes sistemas permitem que a organização analise o nível dos seus atuais funcionários e preveja um futuro preenchimento de vaga interna. Os valores destes dados estão diretamente relacionados com sua atualização, por isso alguns sistemas contam com cláusulas que informam as mudanças nos dados dos funcionários quando necessário (BOHLANDER; SNELL; SHEMAN, 2003);
- b. Divulgação de Cargos e Ofertas: realizado através de quadros de aviso ou publicações internas que informam as vagas previstas (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Também podem ser realizadas através dos centros de divulgação, publicações de funcionários, folhetos especiais, mala direta e mensagens para endereços públicos. Sistemas informatizados que anunciam vagas disponíveis têm sido cada vez mais utilizados e nestes casos, quando pessoas se inscrevem nas vagas, o programa pode armazenar uma lista com os candidatos interessados na vaga. Estes registros são encaminhados para o selecionador que poderá escolher o(s) candidato(s) com as melhores qualificações (BOHLANDER; SNELL; SHEMAN, 2003).

Visto as principais características e funções do recrutamento interno, é válido apresentar suas principais vantagens e desvantagens como fonte de orientação para os profissionais que o aplicam. Deste modo, seguem a seguir as opiniões de alguns estudiosos da área sobre o assunto.

2.1.1.1 Vantagens do Recrutamento Interno

Segundo Lacombe (2011), a maioria das empresas que possui resultados financeiros acima da média prioriza o recrutamento interno e seus gerentes conhecem a organização melhor. Além disso, o autor acrescenta que, ao encontrarem possibilidade de carreira, é possível os funcionários permanecerem por mais tempo na organização.

Cabe ressaltar ainda que a vantagem que merece maior destaque é a economia financeira. Promover ou transferir os atuais funcionários da empresa garante que os investimentos em treinamentos e desenvolvimento pessoal permaneçam dentro da própria organização. O crescimento vertical dos colaboradores (promoção de cargo) é capaz de motivar tanto o funcionário que recebeu a promoção quanto os que estão ao seu redor. A dedicação aumenta, afetando também positivamente os resultados da empresa, além de diminuir os riscos da má contratação de um funcionário desconhecido pela gerência de RH (LACOMBE, 2011).

Em suma, baseando-se na opinião dos mais conhecidos autores de manuais de gestão de pessoas, as principais possíveis vantagens relacionadas ao recrutamento interno são:

- a. Economia para organização: custos relacionados com a admissão, integração de pessoal e atendimentos de candidatos que no RI são desnecessários. Além de dispensar o uso de empresas de recrutamento e meios de comunicação (CÂMARA et.al. apud BAYLÃO e ROCHA, 2014; CARVALHO e NASCIMENTO, 1997; CHIAVENATO, 2009; MARRAS, 2002; ROCHA apud apud BAYLÃO; ROCHA, 2014);
- b. Riscos inferiores para organização: os hábitos, limitações e méritos dos funcionários já são conhecidos pela organização e não há necessidade do candidato passar por período experimental ou de integração. Sendo assim, o risco de erro é menor (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997; CHIAVENATO, 2009; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000);

- c. Estabilidade para a organização: a não mudança de pessoal facilita o estabelecimento da cultura organizacional e a não mudança ambiental. (CHIAVENATO, 2009);
- d. Motivação para funcionários: fornecer a oportunidade de evolução de carreira pode encorajar poderosamente, sem custos adicionais, os atuais funcionários da empresa a se desenvolverem profissionalmente (CÂMARA *et.al.*, 2003; CARVALHO e NASCIMENTO, 1997; CHIAVENATO, 2009; MARRAS, 2002).
- e. Fidelidade dos funcionários: o RI incentiva a permanência dos funcionários na organização e fidelidade dos mesmos (CHIAVENATO, 2009);
- f. Competitividade entre funcionários: funcionários motivados a merecer as vagas e mostrar o desempenho requerido por elas (CHIAVENATO, 2009);
- g. Rapidez: em função da proximidade com o funcionário interno, o processo de identificação do candidato ideal é bem mais rápido, além de evitar a demora nos processos de admissão, demissão, levantamento de informações e testes médicos (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997; CHIAVENATO, 2009; MARRAS, 2002; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

2.1.1.2 Desvantagens do Recrutamento Interno

De modo geral, o recrutamento interno pode limitar o avanço das organizações. Empresas que mantêm o mesmo grupo de funcionários durante anos impedem que evoluções ideológicas e estratégicas aconteçam. Novos funcionários externos tendem a contrariar tradições que não agregam valor e, em contrapartida, compartilham conhecimentos diferentes e impulsionam o desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, as principais possíveis desvantagens relacionadas ao recrutamento interno são:

- a. Bloqueio de novas ideias: RI faz com que novas experiências e expectativas não façam parte do dia a dia da organização (CHIAVENATO, 2010);
- b. Conservação em excesso: não há mudança na rotina e conservantismo é favorecido. Assim como a cultura organizacional da empresa se mantém a mesma e seu patrimônio humano (CHIAVENATO, 2010);

- c. Reciclagem contínua: funcionamento como uma máquina fechada de reciclagem, ou seja, mesmo pessoal, mesma cultura e pensamentos (CHIAVENATO, 2010);
- d. Conflito de interesse: possível frustração entre funcionários que consideram ter potencial para as vagas, prejudicando assim o desenvolvimento profissional dos indivíduos nas atuais atividades (CARVALHO e NASCIMENTO, 1997; ROCHA apud BAYLÃO e ROCHA, 2014; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000);
- e. Exigência de constante desenvolvimento: caso a empresa não proporcione possibilidade de seus funcionários se desenvolverem profissionalmente dentro da organização e, em paralelo, cobrar isto deles, gerará frustração e desinteresse dos funcionários com relação à organização (CHIAVENATO, 2009; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000);
- f. Rotatividade excessiva: quando as normas não são claras e os programas de recrutamento não bem organizados, pode haver rotação de pessoal em excesso e a promoção interna tornar-se um carreirismo, ignorando a eficiência funcional no desenvolver das atividades (CÂMARA et.al. apud BAYLÃO e ROCHA, 2014; CARVALHO e NASCIMENTO, 1997);
- g. Princípio de Peter: pessoas serem promovidas até alcançarem um nível dentro da empresa superior ao de sua capacidade (LACOMBE, 2011), estagnando assim a organização em termos de desenvolvimento de pessoal;

2.1.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo (RE) é aquele que acontece no ambiente fora da organização, tendo o objetivo de suprir uma necessidade no quadro de empregados da empresa (MARRAS, 2002). De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 162) esse método consiste em atrair “um grupo de pessoas suficientemente grande de candidatos qualificados entre os quais se possa fazer a escolha”.

Para Chiavenato (2010), o processo de recrutamento começa quando o candidato preenche seu *curriculum vitae* (CV), um documento que funciona como

um catálogo. O CV é composto pelas principais informações do indivíduo: dados pessoais (nome, endereço, idade, nacionalidade, email, telefone), objetivo profissional (cargo almejado), formação escolar, experiências e habilidades profissionais. Cabe acrescentar que qualquer informação que o candidato considerar profissionalmente relevante, ele tem o direito de adicionar em seu currículo (vivência no exterior, por exemplo). Em outras palavras, o CV descreve as características fundamentais dos candidatos e as consideradas mais atraentes para as organizações que estão à procura de pessoas no mercado de trabalho.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o local escolhido para realização do recrutamento externo varia de acordo com as vagas disponíveis e os salários ofertados no mercado de trabalho. Recrutamentos em âmbito nacional, ou internacional, normalmente são realizados quando as vagas exigem elevado grau de conhecimento, por exemplo, cargos executivos. Em contrapartida, para as vagas que não precisam ser completadas com pessoas e conhecimentos específicos, as buscas por candidatos são realizadas em uma área geográfica menor, normalmente nas redondezas das organizações.

Para os profissionais de RH, ampliar o ambiente de busca de candidatos é mais do que uma opção, é uma necessidade, mesmo que isso envolva tempo e dinheiro. Sem dúvida, a longo prazo, as boas escolhas serão recompensadas. Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 162), “alguns dos candidatos de hoje serão altos executivos amanhã, portanto, o recrutamento tem importantes efeitos a longo prazo”.

Essa importância e valorização dos processos de recrutamento externo não são reais apenas para as empresas. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 163):

Ele é um processo de comunicação bilateral. Os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar nessa empresa. Por outro lado, a organização deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado. Ambos os lados enviam sinais sobre as relações no trabalho. Os candidatos sinalizam que são bons concorrentes e devem receber a oferta de emprego; também tentam obter da organização as informações para que decidam ou não entrar para ela. As organizações sinalizam que são bons lugares para se trabalhar; pretendem obter dos candidatos sinais que

mostrem claramente o valor potencial deles como futuros empregados.

Essa relação entre as empresas e os candidatos deve ser ininterrupta. As organizações devem estar constantemente dispostas a receber currículos dos candidatos interessados em trabalhar na organização, independentemente de estarem com vagas abertas no momento (CHIAVENATO, 2010). Para que haja atração constante de candidatos para dentro das organizações, métodos de recrutamento externo foram desenvolvidos e serão detalhados a seguir.

2.1.2.1 Métodos de Recrutamento Externo

Para atender as necessidades de cada empresa, suas particularidades e dos seus cargos, diversos métodos de recrutamentos externos surgiram com o passar dos anos. Antigamente currículos eram elaborados e enviados por cartas ou deixados pessoalmente nas organizações ou os candidatos contavam com a sorte e aguardavam serem indicados para alguma vaga. Hoje isto ainda acontece, mas com menos frequência.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) a indicação continua sendo um método muito utilizado. Para os autores, este é o método mais efetivo de recrutamento, pois em geral, candidatos recomendados por atuais funcionários da empresa tendem a ter um melhor desempenho profissional e a permanecer mais tempo dentro da organização.

Dentre os diversos métodos de recrutamento externo, os principais são:

- a. Anúncios: publicações de anúncios em jornais são os mais comuns e podem ser do tipo aberto (indicando quem está recrutando), fechado (não indicando quem está recrutando) (LACOMBE, 2011) ou semi-aberto (há identificação da empresa recrutadora com uma pré-triagem dos candidatos antes de informar o contato e endereço) (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997). Outros meios utilizados também são o rádio, a televisão, quadros, cartazes ou correios eletrônicos. Estes alcançam um público bastante amplo, entretanto os

- candidatos com acesso ao anúncio podem ser selecionados se fizerem parte de um público específico que a empresa deseja alcançar, por exemplo, pessoas envolvidas em comércio através das revistas comerciais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).
- b. Candidatos e Currículos Espontâneos: pessoas que por livre e espontânea vontade, vão até a organização para entregar seu currículo. Tais pessoas podem ou não ter boas indicações (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003); Apesar da baixa probabilidade de se conseguir emprego através deste meio de recrutamento, ele acontece com frequência nas grandes empresas e principalmente nos períodos de desemprego (LACOMBE, 2011);
 - c. Usando a Internet: algumas empresas possuem uma página para cadastro de candidatos em seus sites institucionais e outras contam com a utilização de sites elaborados única e exclusivamente para o recrutamento de novas pessoas. Ambos podem funcionar para busca e oferta de emprego, o que reduz o custo tanto para empresa quanto para o candidato, pois não há gasto com papeis ou transporte. As publicações de vagas e os currículos dos candidatos ficam disponíveis por tempo maior e qualquer alteração no cadastro, ou demonstração de interesse de uma das partes pelo candidato/vaga, pode ser informada simultaneamente ao interessado (LACOMBE, 2011) independentemente de onde este esteja no mundo.
 - d. Indicação de Funcionário: método com baixo custo onde a organização incentiva seus funcionários indicarem ou recomendarem funcionários (CHIAVENATO, 2010). A informação é transmitida como uma bola de neve que passa dentro e fora da organização realizando indicações (MARRAS, 2002). As recomendações normalmente são de profissionais qualificados, visto que os atuais funcionários da empresa não querem indicar pessoas com um mau desempenho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). De qualquer modo, é importante considerar *quem indicou* e quanto esta pessoa é comprometida com a organização (LACOMBE, 2011), pois indicações ruins não comprometem o desempenho apenas dos funcionários diretamente envolvidos, mas da empresa como um todo.
 - e. *Headhunters*: conhecidos também como “caçadores de cabeça” ou “caça talentos”. Esses são especializados em buscar executivos, profissionais

difíceis de serem encontrados (MARRAS, 2002). Este método normalmente é utilizado quando o cargo é bastante elevado dentro da organização e considerado de grande importância, pois pode custar de 30% a 40% do salário anual do cargo a ser preenchido (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Muitas empresas de recrutamento possibilitam que diversas pessoas se cadastrem em seus sites como candidatos, entretanto, possuem poucos clientes, com o objetivo de serem especialistas em atendê-los. Quanto mais opções de candidatos tiverem, para um número pequeno de empresas, maior será a probabilidade de encontrar a pessoa ideal para preencher uma determinada vaga (LACOMBE, 2011).

- f. Agências de emprego: instituições públicas ou privadas, especializadas em localizar trabalhadores em todos os níveis de mão de obra, começando pela não-qualificada até altos executivos (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997). Normalmente não trabalham com exclusividade e quando o candidato indicado é admitido, podem receber honorários que variam de 80 até 120% do salário do trabalhador (MARRAS, 2002).
- g. Instituições Educacionais: organizações criam um relacionamento com as instituições educacionais (universidades, escolas, agremiações) para poder divulgar possíveis vagas. Além dos anúncios, este relacionamento permite muitas vezes que a empresa realize palestras ou eventos dentro da instituição, criando assim uma simpatia por parte dos alunos pela organização (CHIAVENATO, 2010). Inicialmente, as vagas são para estágio e não emprego efetivo. Isto faz com que os estudantes devam selecionar bem a organização para qual desejam trabalhar, pois muitas estão atrás apenas de mão de obra barata e não realmente de dar oportunidade aos candidatos em aprenderem sob boas condições de trabalho (LACOMBE, 2011).
- h. Agências de Trabalho Temporário: empresas especializadas em contratar pessoas para realizar um trabalho específico em curto prazo ou quando os gestores não conseguem justificar a contratação de uma pessoa em período integral. Exemplos: para preencher a licença de uma gestante, de um funcionário em férias ou doente, ou um período de maior demanda de trabalho. A contratação de “temporários” é normalmente rápida e de baixo custo, o que facilita o preenchimento das vagas e também não possui custo

tão alto às organizações no momento da demissão (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Segundo Tempstra (apud BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), assim como no recrutamento interno, o método considerado mais efetivo de fonte de recrutamento externo é a indicação através de funcionários. Para o autor, os funcionários são bem vistos dentro das empresas quando indicam pessoas capacitadas. Além disso, por conhecerem a cultura e as exigências da organização, os funcionários conseguem visualizar melhor quais candidatos se adaptariam mais facilmente à realidade da empresa contratante. Diante do exposto, vantagens e desvantagens do recrutamento externo serão apresentadas no próximo capítulo.

2.1.2.2 Vantagens do Recrutamento Externo

O recrutamento externo traz novas pessoas para dentro da organização, novas ideias e procedimentos (LACOMBE, 2011). Considerando a mudança constante das organizações e das pessoas de modo geral, esta é uma característica de grande relevância do RE. A renovação nos métodos e procedimentos, a quebra de tabus, pode revolucionar organizações que estão estagnadas no mercado de trabalho. Para Baylão e Rocha (2014), as principais vantagens do RE são:

- a. Experiências novas: possibilita o surgimento de ideias novas e modos diferentes de tratar problemas organizacionais;
- b. Renova os recursos humanos: enriquece o grupo de pessoal, principalmente se os pré-requisitos forem iguais ou melhores ao dos atuais funcionários da empresa;
- c. Novas competências: para empresas que não possuem tempo de treinar ou trazer novas competências para dentro da empresa, o RE proporciona isso através da compra de competências novas.

2.1.2.3 Desvantagens do Recrutamento Externo

O recrutamento externo não conta com a segurança e a economia do recrutamento interno. Trazer pessoas de fora da organização, que não possuem suas habilidades e personalidade conhecida pelo grupo, é um risco para a empresa

caso haja contratação de péssimos profissionais ou pessoas que não se adaptarão à cultura da empresa. Além disso, quase todos os métodos de recrutamento externo exigem um investimento inicial por parte da organização, o que aumenta consideravelmente seus custos.

Segundo Baylão e Rocha (2014), as principais desvantagens do RE são:

- a. Demora: há muitas etapas para o recrutamento externo e todas tomam tempo. Por exemplo: escolher o método ideal, aplicá-lo, acompanhar o recrutamento, apresentação de candidatos, etc.;
- b. Despesas: cada método de RE exige determinados investimentos que juntos custam caro para a organização, além do gasto com a contratação do indivíduo. Por exemplo: anúncios em jornais, exames médicos, material de escritório, etc.
- c. Segurança: candidatos desconhecidos com currículos difíceis de verificar a veracidade;
- d. Frustração: atuais funcionários da organização podem sentir-se frustrados por estar esperando uma oportunidade de crescimento interna e verem a contratação ocorrer externamente;
- e. Influencia na faixa salarial interna: quando a oferta e a demanda de recursos humanos estão desequilibradas no mercado de trabalho, a contratação através do RE pode influenciar a faixa dos salários internos da organização.

2.1.3 Recrutamento Misto

O recrutamento misto utiliza métodos de recrutamento interno e externo. Citando as ideias de Caetano e Vala, Aires *online* (2007) diz que neste método, tanto os candidatos internos, quanto os externos, possuem as mesmas possibilidades, pois as vagas são disponibilizadas para ambos participarem.

O recrutamento misto pode ser realizado de três maneiras:

- a. Primeiramente recrutamento externo, em seguida recrutamento interno: priorizando candidatos que ainda não fazem parte da organização, buscando conhecimentos e habilidades diferentes. Neste caso, as empresas precisam, em um curto período de tempo, de pessoas qualificadas (RIBEIRO; BISCOLI, 2009). “Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão do seu

próprio pessoal não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias” (RIBEIRO; BISCOLI, 2009, p. 72).

- b. Primeiramente recrutamento interno, em seguida recrutamento externo: priorizando atuais funcionários da empresa, caso não haja candidatos suficientemente qualificados, inicia-se o recrutamento externo (RIBEIRO; BISCOLI, 2009). Segundo Lacombe, (2011), este é o método de recrutamento ideal;
- c. Recrutamento interno e externo simultaneamente: oportunidade igualitária a todos os candidatos. Normalmente utilizado quando a preocupação da empresa está voltada mais para o preenchimento da vaga, do que para o método de recrutamento em si (RIBEIRO; BISCOLI, 2009).

2.2 SELEÇÃO

O processo de seleção sucede o recrutamento de candidatos para uma possível vaga ou uma já aberta. O recrutamento é composto por atividades de atração e divulgação da vaga, em contrapartida, a seleção é uma atividade que envolve decisão, classificação e é bastante objetiva (CHIAVENATO, 2010). O recrutador tem como objetivo atrair o maior número de pessoas para ocupar um cargo dentro da organização. O preenchimento deste cargo depende da escolha de um indivíduo, dentre todos os possíveis candidatos, pelo responsável em fazer a seleção.

O processo de seleção é composto pelas práticas e processos utilizados para selecionar o melhor candidato, dentre os disponíveis, que irá ocupar o cargo em aberto (LACOMBE, 2011). Os candidatos devem ser homogêneos entre si para que tenham chances igualitárias de serem selecionados (PEREIRA; PRIMI; COBÊRO, 2003). O processo de seleção é uma atividade de responsabilidade da área de Recursos Humanos e visa atender as necessidades internas da organização (MARRAS, 2002).

Apesar de muitos candidatos possuírem aparentemente a mesma formação, conhecimento e falarem os mesmos idiomas, diversas características diferem um do outro, principalmente o que é intrínseco, como personalidade, habilidade de comunicação e liderança, caráter. Todos estes atributos pessoais, na medida do

possível, devem ser analisados para que a melhor decisão seja tomada e não haja surpresas desagradáveis no futuro em função de uma escolha inadequada.

Selecionar a pessoa correta é uma tarefa difícil para os profissionais de Recursos Humanos e exige comprometimento e conhecimento por parte da equipe de RH. Para Chiavenato (2010), o processo de seleção deve angariar pessoas com competências indispensáveis ao sucesso da empresa e este objetivo será alcançado aumentando o capital humano da organização, ou seja, utilizando as palavras de Nunes *online* (2015), o “conjunto das capacidades, conhecimentos, atributos e motivações das pessoas de uma organização (...) que as pessoas emprestam à organização onde trabalham e que se traduz na sua capacidade produtiva”. Cada pessoa, assim como suas atividades, tem sua importância dentro da organização e independente do custo embutido no processo seletivo, as melhores práticas devem ser utilizadas para garantir a satisfação do candidato e da empresa.

Sobre a importância das pessoas nas organizações, Chiavenato (2010, p.132) diz:

São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos, serviços e atendem os clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. Sem as pessoas, as organizações não funcionam. Sem as pessoas, não há dinâmica organizacional, nem resultados e nem sucesso. A competitividade organizacional depende das pessoas. Elas proporcionam o capital humano da empresa.

A cultura da empresa deve ser considerada do início ao fim do processo, segundo Lacombe (2011), candidatos que não se adaptam à cultura organizacional, permanecem pouco tempo no emprego gerando gastos e perda de tempo. O autor acrescenta que as principais características procuradas nos candidatos devem ser aquelas difíceis de serem ensinadas, por exemplo: domínio próprio, boa comunicação, autoconhecimento e humildade.

Para Lacombe (2011), os melhores candidatos devem ser contratados considerando-se os seguintes requisitos:

- a. Habilidade de execução: líder não apenas com a capacidade de ter novas ideias, mas também de executá-las, ou fazer com que elas aconteçam;

- b. Projeto de carreira: líder deve ser contratado não apenas considerando o cargo que irá ocupar, mas sim considerando suas expectativas de carreira;
- c. Orientação para equipe: admitir pessoas de alto nível é indicado. Gestores eficientes não se sentem ameaçados ao contratar bons profissionais;
- d. Experiências variadas: pessoas com experiências diferentes agregam mais à organização normalmente.

A equipe de RH normalmente faz a triagem e a seleção inicial, entretanto a escolha definitiva do candidato é realizada pela futura chefia. É essencial que o selecionador final, o chefe, escolha a melhor pessoa para a organização como um todo, de modo que hipótese alguma, seus interesses particulares, ou medo de ser substituído, devem influenciar na decisão. Infelizmente esta realidade não é a que sempre se observa nas organizações, visto que muitos gestores temem a contratação de bons candidatos, principalmente quando possuem posições e atividades similares (LACOMBE, 2011).

2.2.1 Etapas e Métodos do Processo de Seleção

Depois que o recrutamento gerou uma lista de candidatos, certamente terão mais pessoas do que vagas disponíveis. Nesse momento, decisões terão que ser tomadas sobre quais indivíduos receberão a oferta de emprego (MILKOVICH, BODREAU, 2000). Para Lacombe (2011), esse momento de decisão, o processo de seleção de pessoal, é influenciado por diversos fatores, principalmente a fase de recrutamento. Um recrutamento amplo, que proporciona uma grande quantidade de opções de candidatos, exige um modelo de seleção que elimine vários candidatos por etapa. Diferentemente, um recrutamento para uma vaga de gestor, onde as opções de candidatos são menores, a seleção deverá ser mais exigente e precisa.

Além da influência do tipo de recrutamento utilizado e do perfil da vaga, cada empresa possui sua política de seleção e deve ser respeitada, considerando a particularidade de cada organização (LACOMBE, 2011). Desconsiderando as especificações e exceções das organizações, a primeira etapa do processo de seleção tende a ser a análise dos currículos. De acordo com Lacombe (2011), muitas vezes, com uma simples olhada nos papéis, é possível eliminar candidatos, principalmente quando há muitas opções de indivíduos. Esta primeira fase é

realizada sem muita formalidade, baseia-se apenas em critérios pré-estabelecidos de seleção para aquela determinada vaga. Segundo o autor, logo após esta primeira seleção de candidatos, é solicitado a cada um deles o preenchimento de um formulário, conhecido como formulário de proposta de emprego, para padronizar as informações existentes sobre cada candidato.

De acordo com o Milkovich e Boudreau (2000, p. 217), esses formulários “servem como um registro da candidatura ao emprego e uma forma de manter um arquivo das características dos candidatos para futuras oportunidades”. Dentre tantas informações solicitadas, é comum que façam parte do formulário de proposta de emprego, os seguintes itens (LACOMBE, 2011):

- a. Função desejada;
- b. Nome completo, estado civil, local e data de nascimento, endereço, telefone, nome do pai e da mãe, fax, e-mail;
- c. Educação formal e graus completados e cursos relevantes, idiomas e fluências (incluindo todas as informações sobre as instituições);
- d. Condição da moradia, número e idade dos dependentes, compromissos financeiros mensais;
- e. Empregos e outros trabalhos realizados (para cada um deve-se incluir detalhes como o nome da empresa, data de entrada e saída, atividades realizadas, salários)
- f. Habilidades e principais realizações;
- g. Carteira de trabalho, previdência social, CPF, carteira de identidade, título de eleitor, carteira de motorista, tempo de INSS, certificado de serviço militar.

As empresas normalmente possuem um padrão para o preenchimento destes formulários e um momento específico para solicitá-los (LACOMBE, 2011). Em algumas situações, o preenchimento é realizado na própria empresa, em folhas impressas, mas atualmente, o preenchimento nos computadores tem sido mais utilizado, devido ao avanço da tecnologia (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Após o preenchimento inicial do formulário, há duas abordagens básicas, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), para selecionar o candidato ideal: a clínica e a estatística. Na abordagem clínica, o responsável por realizar a seleção, analisa todas as informações dos candidatos e, baseado em seu conhecimento do cargo, ele decide qual indivíduo receberá a oferta de contratação. Dependendo de

quem irá realizar a escolha, o resultado final pode ser diferente, considerando que cada pessoa atribui pesos diferentes às qualidades e defeitos dos candidatos.

Na abordagem estatística, Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que métodos estatísticos são utilizados para a escolha do indivíduo, normalmente através de sistemas de pontos pré-estabelecidos às características determinantes dos candidatos à vaga. Estes pontos são angariados através de testes, entrevistas e outros, que no final do processo seletivo são somados e o candidato que tiver obtido a maior pontuação é escolhido.

Além da triagem preliminar dos currículos, os métodos de seleção mais utilizados são:

- a. Entrevista na unidade de seleção: considerado um dos métodos mais confiáveis e realizados (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Seu objetivo é verificar a veracidade das informações constantes no currículo do indivíduo, por exemplo: suas experiências, conhecimentos, motivos por ter saído das antigas empresas em que trabalhou, conquistas profissionais e pessoais, objetivos no futuro, qualidades, defeitos. Cabe acrescentar que, apesar de cada entrevista ser única, tanto o candidato, quanto o entrevistador, busca transmitir sinais que os apresentem “da melhor maneira possível, e que proporcionem as indicações de como eles podem adequar-se uns aos outros” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 225);
- b. Informações de pessoas confiáveis: se o candidato é conhecido por alguém de confiança, as informações que esta pessoa pode proporcionar são de grande valor para o selecionador. Todavia, deve-se lembrar que o informante normalmente está do lado do candidato e tentará favorecê-lo, em caso de dúvidas, as informações devem ser checadas (LACOMBE, 2011); Nos cargos de gerência, entre cinco e nove referências devem ser indicadas e todas contatadas para verificar a veracidade das informações (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).
- c. Teste de conhecimentos gerais: procura analisar o grau de conhecimento geral dos candidatos, tais como informática, contabilidade, redação, inglês (CHIAVENATO, 2010);
- d. Testes técnico-profissionais: tem como objetivo avaliar a capacidade técnica-profissional do candidato, normalmente utilizado em cargos de médio para

- baixo, ou seja, pessoas no início de sua carreira profissional (LACOMBE, 2011);
- e. Testes psicológicos: “constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas” (CHIAVENTAO, 2010, p. 151). São normalmente preparados por uma empresa profissional neste tipo de atividade, que vendem seus testes para que as organizações apliquem durante os processos de seleção. Visto que testes psicológicos podem medir a personalidade, raciocínio lógico, temperamento, capacidade de compreensão e de memorizar, habilidade física, entre outros, estes testes devem ser constantemente atualizados e modificados, para evitar que os candidatos os decorem e manipulem os dados (LACOMBE, 2011);
 - f. Dinâmica de grupo: normalmente realizada com um grupo de candidatos, onde uma situação real de trabalho é simulada. A reação dos candidatos é observada, assim como seus conhecimentos e aptidões (LACOMBE, 2011);
 - g. Entrevistas pelas chefias futuras: esta fase normalmente é realizada após uma pré-seleção por parte do RH. A decisão final do candidato normalmente é, e é aconselhado que seja, tomada pela futura chefia do candidato e uma entrevista é um fator decisório (LACOMBE, 2011);
 - h. Informações de empregos anteriores: tendo escolhido o candidato, a empresa contratante pode solicitar informações sobre o escolhido, como uma última fase da seleção, para garantir que o candidato não está enganando a chefia ou algo parecido. Normalmente isto é possível quando há amizade entre a chefia empresa contratante e a antiga equipe de trabalho do candidato. Caso este relacionamento não exista, existem empresas especializadas que cobram honorários para realizar este tipo de serviço (LACOMBE, 2011);
 - i. Informações cadastrais: o mesmo tipo de empresa que consegue informações sobre os trabalhos anteriores dos candidatos, pode verificar a situação cadastral dos mesmos, por exemplo, se emitiram cheques sem fundo ou estão com o nome no Serasa. O resultado deste tipo de pesquisa pode eliminar um candidato (LACOMBE, 2011);
 - j. Exame médico: o exame médico é obrigatório antes de qualquer contratação. Por ser caro, normalmente é realizado após todas as demais fases de

seleção (LACOMBE, 2011). É realizado normalmente para garantir que o candidato está em condições de exercer o trabalho (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A escolha do método de seleção deve ser feita com muito cuidado pois uma escolha indevida pode eliminar bons candidatos nas provas de lógica e considerar possíveis candidatos que não possuem características essenciais às vagas disponíveis. Para auxiliar na escolha do método, é essencial que sua validade e confiabilidade sejam analisadas, segundo Milkovich (2000), a validade do método é quanto o resultado confirma o que foi previsto, ou seja, quanto o candidato selecionado se adequará ao cargo e como será seu desempenho. A confiabilidade é a coerência entre as informações obtidas sobre o candidato e realidade desempenhada durante o trabalho.

Em geral, para se obter sucesso no processo de seleção, ou mesmo para evitar prejuízos no presente ou no futuro da empresa, as estratégias e ações devem ser bem estruturadas do início ao fim. O recrutamento deve ser realizado considerando as vagas abertas no presente momento, assim como as futuras. Todos os prós e contras de cada candidato devem ser considerados. As decisões não devem ser tomadas apressadamente simplesmente porque cargos não podem ficar desocupados. Uma boa preparação e recrutamento garantirão o sucesso da organização hoje e no futuro. Trabalhadores que possuem o perfil ideal, com real interesse na empresa e no seu trabalho, terão seu melhor desempenho, proporcionando bons resultados às empresas (MILKOVICH, 2000).

Constantemente modificações acontecem no ambiente corporativo que agregam valores às organizações. Um deles merece atenção, visto o objetivo deste estudo, que é a disseminação da internet nos processos de recrutamento e seleção. Tal acontecimento ampliou os horizontes dos profissionais de recursos humanos. Segundo levantamento realizado pela Catho (apud AGRELA, 2015), 65,7% dos brasileiros utilizam *web sites* para buscar vagas de emprego. De acordo com pesquisa realizada por Agrela (2015), 40,3% dos entrevistados utilizam redes sociais para buscar emprego. A grande quantidade de opções de profissionais possibilita que os recrutadores e seletores de pessoal façam escolhas mais assertivas, visto a possibilidade de encontrar candidatos com características específicas desejadas para as vagas.

2.3 REDES SOCIAIS VIRTUAIS

O termo “redes sociais” é utilizado desde muito antes do surgimento de qualquer aplicativo ou até mesmo da internet. Utilizando as palavras de Marteleto (2001, p. 72), a expressão “é tão antiga quanto a história da humanidade”. Seguindo a ideia de redes sociais *offline*, Marteleto (2001, p. 72) as define da seguinte maneira:

Sistema de nodos e elos; uma estrutura sem fronteiras; uma comunidade não geográfica; um sistema de apoio ou um sistema físico que se pareça com uma árvore ou uma rede. A rede social, derivando deste conceito, passa a representar um conjunto de participantes autônomos, unindo idéias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados.

Alguns autores se referem aos nós (pontos de conexão) das redes como atores. Estes são pessoas que fazem parte de determinada rede social e se mantêm conectados por um interesse ou objetivo comum (ALCARÁ et al., 2006). A autora também afirma, utilizando as ideias de Madariaga Orozco, que pertencer a uma rede social consolida a relação entre as pessoas e reforça as integrações sociais e organizacionais. Isto se deve a característica fundamental das redes que é satisfazer necessidades e solucionar problemas dentro da participação social.

O surgimento da internet possibilitou o salto dessa interação social para o ambiente *online*, chamadas assim de redes sociais virtuais (OLIVEIRA *online*, 2011a). A internet abriu diversas possibilidades de redes sociais e relacionamentos, Oliveira *online* (2012a) destaca sua importância da seguinte maneira:

A possibilidade de se relacionar através de um computador potencializa a criação de novas redes sociais, afinal, a internet permite o desenvolvimento de uma relação social entre usuários de cidades, estados e até mesmo países e continentes diferentes. O que permite, nesse momento, uma possibilidade de impacto bem maior. Reside aí justamente o fator diferencial da Internet. Por ser um meio onde facilmente é possível publicar e atualizar informações houve uma ruptura no padrão existente. Qualquer pessoa pode ser produtora de conteúdo, e colocá-lo à disposição para todas as outras pessoas que estiverem conectadas.

Apesar de ser um tema relevante e já explorado no campo da administração, as redes sociais *offline* não serão aprofundadas neste estudo por não corresponderem ao objeto principal desta proposta de pesquisa. Em contrapartida, no próximo capítulo será desenvolvido sobre as redes sociais virtuais, definição, história, funcionamento, uso e suas principais influências.

2.3.1 Definição de redes sociais virtuais

Rede é “onde as conexões e as interseções tomam o lugar do que seria antes pura linearidade” (SODRÉ apud TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005, p. 95). Uma rede social, como o próprio nome diz, é formada pela conexão entre as pessoas. Seguindo as ideias de Wasserman e Faust (1994) e Degenne e Forse (1999), Recuero (2009) diz que as redes sociais são formadas por dois elementos: os atores e as suas conexões. Os atores podem ser pessoas, instituições ou nós das redes e as conexões são as interações ou laços sociais. “A abordagem de rede tem, assim, seu foco na estrutura social, onde não é possível isolar os atores sociais e nem suas conexões” (RECUERO, 2009, p. 24).

Conforme apresentado anteriormente, no âmbito social, as conexões ocorrem direta ou indiretamente, ou seja, face a face ou através da internet, telefone (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005). De acordo com Castells (apud RECUERO, 2009, P. 149), em ambos os casos, essas redes *online* são montadas com base nos “interesses, valores, afinidades e projetos” dos atores.

Utilizando as ideias de Rafael *online* (2009), as redes sociais *online* são páginas pessoais *online* onde os usuários podem publicar fotos, comentários, texto e vídeos. Sobre as redes sociais, de acordo com o autor:

O objetivo de uma rede social virtual é permitir ao utilizador expressar-se de um modo pessoal e contactar com outros indivíduos que partilhem interesses semelhantes. Assim, os sítios Web destinados à interação social virtual estão especificamente desenhados para os utilizadores partilharem informações acerca de si (tais como a idade, data de nascimento, os filmes e livros favoritos, opiniões, entre outros) e convidam, na sua grande maioria, ao envolvimento de terceiros, através da possibilidade de comentar os diversos elementos colocados nessa página pessoal.

2.3.2 História das redes sociais virtuais

A criação da internet foi a principal aliada do surgimento das redes sociais virtuais. “Com a evolução da internet e a necessidade de uma comunicação mais rápida entre os usuários, surgiram às chamadas Redes Sociais que permitem a criação de novos grupos sociais a partir desse ambiente *online*” (OLIVEIRA *online*, 2011b).

Segundo Oliveira *online* (2011a), na década de 90, logo após o surgimento da internet, Tim Berners-Lee idealizou pela primeira vez um espaço *online* para compartilhar arquivos. Desta ideia surgiram as trocas de mensagens e arquivos *online*, os e-mails.

A quantidade de usuários cresceu rapidamente juntamente com a necessidade de ampliar as redes de contatos. O *ClassMates* surgiu neste contexto, no ano de 1995, nos Estados Unidos e no Canadá. Com o objetivo de promover reencontros entre amigos da escola e faculdade, teve bastante sucesso.

Na categoria bate-papo, Oliveira *online* (2011a) apresenta o AOL Instante Messenger como pioneiro. No ano de 1997, a AOL desempenhou um grande papel no desenvolvimento das mensagens instantâneas. Neste mesmo ano, surgiu uma rede social que permitia a criação de um perfil virtual, juntamente com publicações e listas de contatos, a *Sixdegrees*. De acordo com Nickson (apud OLIVEIRA *online*, 2011a), esta rede social permitiu visualizar perfil de terceiros.

Durante os anos que se seguiram, diversas redes sociais foram desenvolvidas e evoluíram significativamente para chegar aos formatos atuais (OLIVEIRA *online*, 2011a). Em 2003, surgiu uma rede que era diferente das demais, o *LinkedIn*. O foco desta não era a interação de pessoas com interesses em comum apenas. O objetivo era promover a comunicação entre profissionais, empresários que buscam conexão com outros profissionais.

Logo após o “Boom” da internet, o surgimento da Web 2.0¹, chegou o Orkut em 2004. Popularizou-se no Brasil e no mundo com a proposta dos usuários criarem novas amizades. No mesmo ano fundou-se o *Facebook* por ex-alunos de Harvard. Inicialmente a proposta era promover a comunicação entre os estudantes da

¹Web 2.0: termo usado para designar uma segunda geração de comunidades e serviços oferecidos na internet

universidade, entretanto o sucesso foi grande e em 2006 difundiu-se pelo mundo e hoje lidera o ranking de rede social mais acessada mundialmente (OLIVEIRA *online*, 2011a).

Outras redes sociais surgiram, todavia nenhuma teve o sucesso grandioso do *Facebook*. Dentre as que surgiram, o autor menciona: *Twitter* (criado em 2006, consistem em publicações em tempo real de até 140 caracteres); *Pinterest* (fundado em 2010, focado em compartilhamento de fotos); *Instagram* (lançado em 2010, permite a captura de imagens, edição através de filtros e publicação *online*); *Google+* (publicado em 2011, consiste na interação dos usuários que são divididos em grupos de amizade, além da possibilidade de realizar conferências em tempo real). Outra rede social que surgiu no final do ano de 2011, de acordo com o *Globo online* (2013), é o *SnapChat* (aplicativo para smartphones que permite aos usuários se comunicarem por fotos e mensagens que são apagadas automaticamente em questão de segundos).

Segundo Oliveira *online* (2011a), diversas pessoas ao redor do mundo, de várias idades, utilizam as redes sociais e a tendência é que a quantidade de usuários aumente. Sobre a quantidade de pessoas usando e buscando usar as redes sociais, Recuero (2009, p. 136) diz que:

Através do advento da comunicação mediada pelo computador e sua influência na sociedade e na vida cotidiana, as pessoas estariam buscando novas formas de conectar-se, estabelecer relações e formar comunidades já que, por conta da violência e do ritmo de vida, não conseguem encontrar espaços de interação social.

O número de redes sociais disponíveis hoje é alto e suas funcionalidades infinitas. É importante compreender seus funcionamentos e objetivos para bem utilizá-las. A seguir será apresentado o funcionamento das redes sociais virtuais, ou seja, funções técnicas, características das redes sociais e de seus usuários, elementos que compõem as redes sociais, entre outros.

2.3.3 Funcionamento das redes sociais virtuais

As redes sociais possuem formatos e finalidades diferentes, entretanto a maioria delas converge para um mesmo objetivo: conectar pessoas. Utilizando as

palavras de Recuero (2009, p. 17), “essas redes conectam não apenas Computadores, mas pessoas”. Segundo Tomaél, Alcará e Chiara (2005, p.95), esta conexão é possível em função se alguns fatores conforme a seguir:

Isso é possibilitado por um software social que, com uma interface amigável, integra recursos além dos da tecnologia da informação. O uso desses recursos gera uma rede em que os membros convidam seus amigos, conhecidos, sócios, clientes, fornecedores e outras pessoas de seus contatos para participar de sua rede, desenvolvendo uma rede de contatos profissional e pessoal, que certamente terá pontos de contatos com outras redes. Enfim, são ambientes que possibilitam a formação de grupos de interesses que interagem por meio de relacionamentos comuns.

Estudiosos da área de redes sociais virtuais notam que muito além de buscar a comunicação com pessoas com interesses similares, há uma necessidade por parte dos usuários de expressarem suas opiniões e de serem ouvidos, chamada de “imperativo da visibilidade” por Sibilia (apud RECUERO, 2009). Sobre o tema, Efimova (apud RECUERO, 2009, p. 27) diz:

Esse imperativo, decorrente da intersecção entre o público e o privado, para ser uma consequência direta do fenômeno globalizante, que exacerba o individualismo. É preciso ser “visto” para existir no ciberespaço. É preciso constituir-se parte dessa sociedade em rede, apropriando-se do ciberespaço e constituindo um “eu” ali.

Em meio a essa necessidade de se comunicar e de se fazerem percebidos, as pessoas constantemente buscam construir suas identidades *online*. Döring, Lemos e Sibilia (apud RECUERO, 2009, p. 26) dizem que:

Há um processo permanente de construção e expressão de identidade por parte dos atores no ciberespaço. Um processo que perpassa não apenas as páginas pessoais, como fotologs e weblogs, nicknames em chats e a apropriação de espaços como os perfis em softwares como o Orkut e o MySpace. Essas apropriações funcionam como uma presença do “eu” no ciberespaço, um espaço privado e, ao mesmo tempo, público. Essa individualização dessa expressão, de alguém “que fala” através desse espaço é que permite que as redes sociais sejam expressas na Internet.

Uma vez que identidades também são construídas *online*, percebe-se que a complexidade das redes sociais influencia na utilização das mesmas. Conforme Recuero (2009, p.29), o “surgimento das ferramentas mais complexas para as trocas

sociais permitiu, também, que formas mais complexas de expressão dos atores aparecessem”. Conforme a autora, um exemplo dessa diferença de complexidade seria um perfil no Orkut comparado a um *nickname* no IRC (bate-papo *online* criado em 1993). Além do perfil, o Orkut permite que os usuários ingressem comunidades que, também, revelam características sobre os atores, possibilitando uma melhor expressão do “eu” de cada um. Em outras palavras, Recuero (2009, p.29) diz que “(...) perfis do Orkut, weblogs, fotologs, etc. são pistas de um ‘eu’ que poderá ser percebido pelos demais. São construções plurais de um sujeito, representando múltiplas facetas de sua identidade.”

Pesquisas revelam que além das redes sociais apresentarem ferramentas com opções variáveis que facilitem uma melhor expressão por parte dos autores, as informações devem ser postadas rapidamente e de preferência pelo celular. De acordo com o blog de marketing Mídia Boom *online* (2015), aproximadamente 83% dos usuários utilizarão os dispositivos móveis para acessar a internet. Segundo o blog, as redes sociais que funcionam bem nos *smartphones* são consideradas as melhores.

A velocidade nas redes sociais e o fluxo alto de informações não são úteis para os usuários apenas como meio de entretenimento, mas também como fonte de conhecimento. Tomaél, Alcará e Chiara (2005, p.95) afirmam:

A interação constante ocasiona mudanças estruturais e, em relação às interações em que a troca é a informação, a mudança estrutural que pode ser percebida é a do conhecimento, quanto mais informação trocamos com o ambiente que nos cerca, com os atores da nossa rede, maior será nossa bagagem de conhecimento, maior será nosso estoque de informação.

A busca por conhecimento na internet através das redes sociais desencadeou o surgimento das “comunidades virtuais”. Segundo Rheingold (apud RECUERO, 2009) as comunidades virtuais são grupos de pessoas que envolvem seus sentimentos em uma discussão pública e dão continuidade a ela por certo tempo, com o objetivo de criar relacionamentos pessoais no mundo *online*.

2.3.4 Uso das redes sociais virtuais

Os brasileiros passam bastante tempo nas redes *online*, de acordo com o site *loComunica online* (2015), a agência *We Are Social* realizou a pesquisa “Digital, Social & Mobile in 2015” e constatou que 5 horas e 26 minutos do tempo diário dos brasileiros são conectados à internet (via computador ou *tablet*), sendo que cerca de 3 horas e 47 minutos desse tempo são provavelmente utilizados para acessar redes sociais diariamente. Segundo a Agência Digital *Sekai online* (2015), 75% dos usuários das redes sociais (*Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, por exemplo) não abririam mão de acessá-las diariamente.

Das redes sociais mencionadas anteriormente no presente trabalho, segundo o blog *Convênia online* (2015), as mais acessadas no Brasil são:

- a. *Facebook*: durante seus 11 anos de vida, possui 1,5 bilhões de usuários espalhados pelo mundo, sendo que 80 milhões deles são brasileiros.
- b. *LinkedIn*: com quase 12 anos de existência, ocupa o segundo lugar das redes sociais mais utilizadas pelos brasileiros. Mundialmente, possui 240 milhões de usuários.
- c. *Twitter*: terceira rede social mais utilizada pelos brasileiros, possui 560 milhões de usuários no mundo.

Além da utilização das redes sociais pelos brasileiros e pelo mundo, cabe acrescentar o uso da internet no Brasil. De acordo com a pesquisa “Digital, Social & Mobile in 2015” citada pelo site *loComunica online* (2015), dos 204 milhões de brasileiros, 110 milhões utilizam a internet com frequência. Conforme já mencionado, muitos desses acessos são realizados através dos dispositivos móveis e, de acordo com a pesquisa, eles representam 246 milhões de usuários.

A mesma pesquisa aponta ainda que o número de usuários da internet cresceu em 10% desde 2014, e em 14% os usuários de redes sociais. Os números tendem a crescer em função da constante inovação e evolução da tecnologia no país e no mundo.

2.3.5 Influência das redes sociais virtuais no contexto profissional

O poder de influência das redes sociais sobre a vida de seus usuários está diretamente relacionado com o crescimento diário de pessoas que usam as redes sociais. Mark Smith (apud RECUERO, 2009, p. p. 136) afirma que “o ciberespaço está mudando a física social da vida humana, ampliando os tamanhos e poderes da interação social”.

Oliveira *online* (2011b) cita dois exemplos do mundo corporativo que exemplificam a influência das redes sócias no dia a dia das pessoas. Em um dos casos, profissionais perdem seus empregos por utilizarem de modo infeliz, postando conteúdos inapropriados, redes como o *Facebook* e *Twitter*. Ou exemplo citado pelo autor, baseado em um estudo realizado pela *Eurocom World Wide*, afirma que a cada cinco chefes, um já eliminou alguma pessoa que havia se candidatado a vaga após análise de suas redes sociais.

Na opinião de alguns profissionais da área, as piores atitudes que os usuários de redes sociais podem tomar são: postar diversas fotos, independente do conteúdo; não se preocupar com o português; utilizar as redes sociais durante o horário de trabalho (OLIVEIRA *online*, 2012b). Conforme comentado anteriormente, atitudes como estas podem ser prejudiciais ao profissional tanto no momento da contratação, quanto já como contratado.

Em geral, dentro das organizações, fotos ou conteúdos são analisados a partir do ponto de vista dos gestores e não dos usuários. Independente da intenção do usuário, se o gestor considerar o conteúdo inapropriado, será o suficiente para demissão. Tomáel, Alcará e Chiara (2005) afirmam que a importância da postagem é determinada pelo receptor, no caso o gestor. Ou seja, “é ele quem define se a mensagem recebida acrescenta algum valor ao estado anterior, estabelecendo sentido e modificando atitudes” (TOMAÉL; ALCARÁ; CHIARA, 2005, p.96).

2.4 REDES SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Num contexto geral, o desenvolvimento das redes sociais virtuais deve-se ao surgimento revolucionário das tecnologias de informação, especialmente a internet.

A ideia de Castell (apud LEMES e WESCHENFELDER, 2014) é constantemente citada em estudos da área comparando a internet dos dias de hoje com a eletricidade da era industrial. A “internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana” (CASTELL apud LEMES e WESCHENFELDER, 2014, p.11). Segundo Molina (2011, p.3), dentre as principais mudanças que a internet proporcionou, convém mencionar a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação intermediada pelo computador. No contexto corporativo, essa comunicação acelerada e instantânea permite uma “permanente atualização e integração do negócio, visto que potencializa os processos de tratamento, disseminação e transferência de informações” (ARAÚJO; RAMOS, 2002, p.2).

As redes sociais são também grandes aliadas das empresas visto que possuem uma incrível capacidade de propagar informações rapidamente (CHAVES, 2015). Segundo a autora, essa rapidez traz visibilidade ao departamento de recursos humanos em função de tornarem as buscas por candidatos mais simples, satisfatórias e menos cansativas.

O uso das redes sociais nos processos tende a se tornar cada vez mais frequente. Segundo Lemes e Weschenfelder (2014), a inclusão da geração Y², que utiliza as tecnologias com extrema frequência e possui necessidade de permanecer constantemente conectado, traz às organizações a urgência e necessidade de utilizar as redes sociais como estratégia organizacional.

De acordo com entrevista realizada por Fernanda Bottoni *online* (2013) com o diretor de RH de uma empresa brasileira do ramo imobiliário, as redes sociais são utilizadas não somente para postar vagas abertas e atrair candidatos, como também para verificar as conexões dos candidatos e buscar informações sobre os mesmos através dessas pessoas. Segundo o diretor, “mapeando as conexões de um candidato, conseguimos fazer uma busca mais isenta de pessoas que possam falar sobre ele”.

Diante do exposto, afirma-se que as redes sociais são utilizadas por recrutadores, selecionadores e gestores em geral com duas finalidades principais:

² Geração Y: geração das pessoas que nasceram após os anos 80, são as pessoas conhecidas também por serem chamadas de geração do milênio ou geração da Internet, que surgiu exatamente por essa época.

(1) canal de oferta de vagas e procura por candidatos e (2) fonte de informações sobre possíveis candidatos, ou atuais funcionários.

2.4.1 Ofertas de vagas e busca por candidatos

O e-Rh (utilizando-se da partícula “e-” como contração de *eletronic*, assim como em *e-mail*, por exemplo) surgiu em meio à globalização e expansão da internet oferecendo sistemas, mídia eletrônica e redes de telecomunicação que auxiliam os profissionais de Recursos Humanos a desempenharem suas funções. De acordo com Jones (apud ALEIXO *et al.* 2014, p.4), o e-RH “é um modelo de gestão de Recursos Humanos baseado em tecnologia de informação altamente avançada, que conduzam algumas ou muitas das funções de RH”.

Provavelmente não há método que tenha causado tantas mudanças nas práticas de recrutamento e seleção como a internet, afirma Ivancevich (apud LEMES e WESCHENFELDER, 2014). Segundo o autor, atrair candidatos por estes métodos é uma atividade consideravelmente barata e oferece diversas possibilidades de buscas e ofertas de emprego, visto que pode ser realizada em qualquer lugar do mundo.

De acordo com Ville e Collins (apud Molina, 2011) a troca de e-mails é uma atividade ultrapassada, mensagens instantâneas, blogs, mensagens de texto respondem mais eficientemente aos desafios apresentados pela comunicação. Esses canais virtuais, segundo Almeri, Martins e Paula (2013), auxiliam nas atividades de RH e, conforme pesquisa realizada pelas autoras, 100% das agências entrevistadas utilizam dessas redes em algum momento do processo de recrutamento e seleção.

Outros meios de comunicação, como o *Twitter* e *Facebook* têm sido utilizados pelas empresas como canais de divulgação de vagas. Para Santana *et al.* (2011), essas redes sociais funcionam também “como forma de criar um laço prévio, desburocratizar a análise dos perfis, agilizar o processo, além de ampliar os canais de divulgação da empresa”.

Paula (2010), em seu artigo no blog Mídias Sociais, menciona o “*LinkedIn Recruiter*” como um exemplo de ferramenta utilizada para recrutar candidatos. Segundo o autor, esta consiste em um “atributo do *LinkedIn* (...) desenvolvido pela SAP, que permite que as empresas rastreiem na Web os talentos de acordo com a análise de critérios como habilidades, idade, sexo e até mesmo a interação social”.

Não apenas o *LinkedIn* está sendo utilizado por recrutadores e selecionadores, outras redes sociais tornam-se constantemente aliadas dos profissionais. Lemes e Weschernfelder (2014) desenvolveram uma pesquisa em Porto Alegre, com 18 profissionais da área e os principais foram:

- a. 89% dos gestores entrevistados utilizam ou já utilizaram redes sociais virtuais durante processos de recrutamento e seleção;
- b. 28% iniciaram essa técnica entre 2008 e 2010, 50% no período de 2011 a 2013 e 11% a partir de 2014;
- c. 61% dos gestores analisam as redes sociais para recrutar possíveis candidatos, 17% após recebimento do currículo do candidato e 6% após a entrevista;
- d. As principais redes sociais analisadas são: *Facebook*, *LinkedIn* e *Twitter*, 93,75%, 62,5% e 37,5% respectivamente.

Diante dos dados expostos até o presente momento é perceptível que as análises das redes sociais passaram a fazer parte da rotina de muitos profissionais de RH e gestores em geral. Não apenas as análises são realizadas, mas muitos recrutamentos iniciaram através de uma vaga exposta na web que, após as etapas de recrutamento e seleção, tiveram sucesso e finalizaram com a contratação do indivíduo. Nesse sentido, a seguir, alguns casos serão apresentados envolvendo as redes sociais como fonte de informações sobre candidatos e funcionários das empresas.

2.4.2 Fonte de informações sobre candidatos e funcionários

As redes sociais fornecem tantas informações, em um período tão curto de tempo, que alguns gestores dispensam as indicações dentro do ambiente de

trabalho. Em seu estudo, Bottoni *online* (2013) afirma que com “o uso das redes sociais, a empresa não precisa mais pedir indicações para o candidato”. Nesse mesmo estudo, a autora apresenta a opinião do diretor de RH de uma empresa do mercado imobiliário brasileiro. Em suas palavras, “o que mais fazemos é procurar referências (...). Mapeando as conexões de um candidato, conseguimos fazer uma busca mais isenta de pessoas que possam falar sobre ele”.

As redes sociais fornecem diversas informações sobre os candidatos e, segundo Ho *et al.* (apud MOLINA, 2011), acertar na escolha do candidato pode ser mais garantido se os perfis nas redes sociais dos candidatos forem analisados. Gomes, Scherer e Lobler (2012) acreditam que poucos métodos fornecem tamanha quantidade de informações sobre as pessoas. A respeito das informações disponíveis nas redes sociais Gomes, Scherer e Lobler (2012, p.5), baseando-se nos estudos de Kluemper e Rosen, afirmam:

Os autores avaliaram traços de personalidade, inteligência e performance no perfil das redes sociais dos candidatos. Para eles, nas avaliações por meio das redes sociais virtuais pode-se obter uma ampla gama de informações pessoais que são reflexo de comportamentos e interações com outros usuários das redes, e podem realmente fornecer informações exclusivas não encontradas com outros métodos de seleção.

Os profissionais de RH utilizam as redes sociais como fonte de informações pois elas expressam a realidade de muitos candidatos. De acordo com Lemes e Weschenfelder (2014, p.2), “em seus perfis virtuais, os candidatos expõem suas opiniões, valores, preconceitos e traços de suas personalidades”. Essas informações, segundo o autor, podem ser usadas pelos recrutadores para julgar se as pessoas possuem ou não o perfil procurado pela empresa.

A análise das redes sociais pode beneficiar ou prejudicar o candidato. Em pesquisa realizada por Rodrigues *online* (2013), os empregadores afirmaram terem encontrado relatos, nas redes sociais de seus candidatos, que os tornaram mais atraentes. Dentre os quesitos principais mencionados, 57% citaram a boa imagem profissional transmitida, 50% a personalidade aparentemente boa e 50% os interesses do candidato. Complementando, em pesquisa realizada pela americana Reppler (apud MOLINA, 2011, p.36):

68% dos ouvidos já contrataram um profissional devido à boa imagem passada em suas contas. As principais razões que levaram os recrutadores a contratar após a análise dos perfis nas redes sociais online foram: criatividade, boa comunicação, boas referências e prêmios recebidos pelo candidato, além das qualificações profissionais do currículo estar incluídas em seus respectivos perfis.

Em contrapartida, diversos autores apresentam casos e motivos que impediram a contratação de determinado candidato ou até que levaram empregados a serem demitidos. Entre eles, as principais razões foram:

- a. Mentiras a respeito das qualificações (REPPLER apud MOLINA, 2011; CAREERBUILDER apud RODRIGUES *online*, 2013);
- b. Fotos e comentários inapropriados (REPPLER apud MOLINA, 2011);
- c. Frases negativas sobre o antigo chefe (REPPLER apud MOLINA, 2011);
- d. Indícios de consumo de drogas e álcool (CAREERBUILDER apud RODRIGUES *online*, 2013);
- e. Linguajar chulo (CAREERBUILDER apud RODRIGUES *online*, 2013);
- f. Baixa habilidade de comunicação (CAREERBUILDER apud RODRIGUES *online*, 2013);
- g. Comentários preconceituosos (CAREERBUILDER apud RODRIGUES *online*, 2013);

Mark Smith (apud MOLINA, 2011, p.34), apresenta um caso nos Estados Unidos sobre um estagiário que não foi contratado por uma empresa de consultoria de Chicago, “pelo motivo de conter em sua página do *Facebook* referências a drogas e violência sexual”.

Outro caso, relatado por Zappia (apud BOTTONI *online*, 2013), um candidato foi eliminado na fase final de seleção. Segundo a profissional, “fomos checar o perfil do finalista e vimos várias fotos constrangedoras de momentos muito íntimos. Isso não pega bem, são regras mínimas de etiqueta que devem ser cumpridas”.

Para finalizar, de acordo com pesquisa realizada pela especialista em recrutamento Robert Half (apud RODRIGUES *online*, 2013):

44% das companhias brasileiras usam redes sociais para avaliar candidatos a colaboradores, enquanto 39% fariam com o candidato antes de decidir sobre a contratação. Um dado importante: apenas

17% das empresas brasileiras disseram que não deixariam de contratar um candidato com ótimo currículo devido a alguma informação negativa ou foto inadequada em seu perfil no Facebook, Twitter ou Orkut.

As informações das redes sociais publicadas diariamente estão disponíveis para os profissionais de RH e, conforme apresentado, elas influenciam diretamente na decisão final de contratação. O uso das redes sociais, nos processos de recrutamento e seleção traz vantagens à empresa, entretanto, há também desvantagens e perigos presentes na utilização desse método. Nas duas próximas seções, serão apresentadas algumas dessas questões.

2.4.3 Vantagens da utilização das redes sociais

O alcance que as postagens nas redes sociais oferecem transcende qualquer limitação geográfica e isso tende a aumentar à medida que mais usuários aderem ao uso das mesmas. De acordo com o IBOPE, a quantidade de usuários tem aumentado e tende a manter o crescimento. Em 2009, o total de usuários somava aproximadamente 31,6 milhões de pessoas, 33,7 milhões em 2010 e 37,9 milhões em 2011. De 2012 para 2013, houve um crescimento de 15% no número de usuários, alcançando mais de 46 milhões de usuários.

As redes sociais proporcionam não apenas a quebra das barreiras geográficas, mas também o acesso fácil ao conhecimento e a comunicação direta sem intermediários (SANTANA *et al.*, 2011). Essa comunicação, acrescenta Ivancevich (apud LEMES e WESCHENFELDER, 2014), responde às necessidades de urgência e agilidade das empresas, visto que podem ser instantâneas e baratas.

Conforme já apresentado, os usuários expressam muito de seus sentimentos e personalidade *online*. Assim, “a internet apresenta-se como uma possível vitrine profissional e (...) pode auxiliar os recrutadores a identificar traços da personalidade do candidato que muitas vezes não seriam percebidos nos métodos tradicionais” (LEMES e WESCHENFELDER, 2014, p.3). Em outras palavras, as redes sociais fornecem aos recrutadores e selecionadores dados que provavelmente não conseguiriam ter acesso de outra maneira.

2.4.4 Desvantagens da utilização das redes sociais

Para as organizações, utilizar as redes sociais como parte da estratégia de Recrutamento e Seleção oferece alguns riscos. Segundo Afonso (apud LEMES e WESCHENFELDER, 2014), recrutar e selecionar através das redes sociais será eficaz somente se o candidato mantiver seu perfil com informações verdadeiras e atualizadas. De acordo com o site RH PORTAL (2015), na maioria das vezes as páginas dos candidatos estão desatualizadas, prejudicando assim o serviço da equipe de RH.

Outro fator, apresentado por Capelli (apud GOMES; SCHERER; LOBLER, 2012, p.5), o recrutamento *online* “incentiva a contratação de fora em detrimento do desenvolvimento e colocação interna”. Em outras palavras, o recrutamento *online* é consideravelmente fácil e barato. Utilizá-lo não é uma tarefa difícil para os profissionais de RH e isso incentiva que pessoas externas às organizações sejam contatadas, mesmo que estas não estejam à procura de vagas.

Como indicador de impessoalidade, Molina (2011), utilizando as ideias de Januzzi, também apresenta um perigo do recrutamento através das redes sociais: a falta de contato físico. Para a autora, fatores como o comportamento do candidato diante do recrutador e a habilidade de interação, devem ser analisados durante o processo de recrutamento e seleção.

Após traçar as considerações gerais envolvendo as principais discussões relativas aos processos de recrutamento e seleção, bem como as possibilidades da utilização de recursos vinculados às redes sociais em seus processos, faz-se necessário retomar as ideias que direcionam esse estudo, ou seja: como se mostram as influências do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção das empresas. Nesse sentido, o capítulo que segue contemplará a descrição geral dos procedimentos metodológicos desenvolvidos na pesquisa desenvolvida.

3 METODOLOGIA

Marconi e Lakatos (2010, p. 65), definem método científico como um grupo de “atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Diante do exposto, este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento deste trabalho: tipo de pesquisa, técnica de coleta e de análise de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constituiu no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”, (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.139).

Utilizando a definição de outro autor, pesquisa pode ser definida como um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento” (ANDER-EGG apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p.139).

Para o desenvolvimento deste estudo, identificou-se a necessidade de realizar dois tipos diferentes de pesquisa, primeiramente uma qualitativa exploratória que serviu de base para o desenvolvimento da segunda, quantitativa.

3.1.1 Pesquisa Exploratória

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2010, p.77), “as investigações exploratórias permitem que os analistas conversem com os respondentes e descubram o que estão pensando e incorporem o que descobriram em suas pesquisas futuras”. Ainda conforme os autores, este tipo de pesquisa é utilizada quando o material disponível sobre o assunto estudado é limitado, ou seja, a pesquisa exploratória pode ser feita para descobrir possíveis respostas de uma pesquisa quantitativa no futuro.

A pesquisa exploratória normalmente encontra informações que não eram previstas. Ela busca entender os participantes da pesquisa, permitindo que estes expliquem suas respostas de modo qualitativo, com suas próprias palavras, não preestabelecendo opções de respostas em um questionário, por exemplo (HAIR JR., 2010). “Essas descobertas preliminares às vezes são seguidas com pesquisas quantitativas que verificam os achados qualitativos” (HAIR JR., 2010, p. 108). Cabe mencionar que esta sequência de pesquisas citada será utilizada para o desenvolvimento deste estudo.

Segundo Hair Jr. et al (2010), nesta modalidade preliminar as perguntas são semiestruturadas e as amostras pequenas, caracterizando-se como fase qualitativa, em a generalização dos dados coletados para toda população são limitadas. De qualquer modo, este tipo de pesquisa é valor significativo para os pesquisadores em função dos dados reveladores que podem ser obtidos (HAIR Jr. et al., 2010).

3.1.1.1 Método e técnica de coleta de dados qualitativos

De acordo com os autores Hair Jr. et al (2010), há várias abordagens para realizar pesquisas qualitativas, tais como: grupo focal, entrevista em profundidade, etnografia. Para este estudo, a metodologia escolhida foi a entrevista em profundidade.

A entrevista em profundidade é um “processo formal no qual um entrevistador treinado faz um conjunto de perguntas semiestruturadas em uma situação presencial”, de acordo com Hair Jr. et al. (2010, p. 110). Além de realizar a entrevista presencialmente, na casa ou escritório do entrevistado, é possível fazê-la através da internet, pois, os participantes são expostos a estímulos visuais e sonoros, o que não acontece pelo telefone.

Uma característica importante das entrevistas em profundidade é a sondagem, onde o entrevistador lança uma pergunta básica sobre o tema e deixa o assunto seguir o rumo preferencial do entrevistado. Através da resposta, uma nova pergunta pode surgir, criando uma conversa natural mais detalhada sobre o assunto estudado. O objetivo é deixar o entrevistado falar, pois quanto mais ele desenvolver o tema, maiores são as chances de informações reveladoras surgirem (HAIR Jr. et al, 2010).

De acordo com os autores Hair Jr. et al. (2010) as principais vantagens das entrevistas em profundidade são:

- a. Ao se concentrar em um entrevistado por vez, mais detalhes são encontrados;
- b. A probabilidade dos participantes responderem de modo agradável à sociedade é menor, pois não há indivíduos ao seu redor para impressionar;
- c. Menor probabilidade dos entrevistados serem inibidos.

O desenvolvimento da entrevista em profundidade, segundo Hair Jr. et al. (2010) deve ser realizado em oito passos, sendo estes:

- a. Compreensão dos problemas e perguntas iniciais;
- b. Criação do grupo de perguntas de pesquisa;
- c. Decisão do melhor ambiente para realização da entrevista;
- d. Seleção e filtro dos futuros respondentes;
- e. Encontro do respondente com o entrevistador;
- f. Condução da entrevista em profundidade;
- g. Análise das respostas narrativas dos entrevistados;
- h. Escrita do relatório sumário dos resultados.

3.1.1.2 Desenvolvimento da pesquisa qualitativa exploratória

O desenvolvimento da primeira etapa de pesquisas deste estudo, a pesquisa qualitativa, seguiu a ordem sugerida por Hair Jr. et al. (2010), conforme citado no item anterior. Primeiramente foi realizado um estudo amplo sobre os temas recrutamento, seleção e redes sociais. Foram analisados estudos já desenvolvidos na área que, apesar de poucos, foram utilizados para compreensão inicial do assunto.

Com a teoria estudada, foi elaborado um conjunto de perguntas gerais e específicas sobre o assunto deste estudo. Este roteiro (Apêndice A) foi utilizado como base para a entrevistadora durante as entrevistas de profundidade.

Seis pessoas de diferentes empresas foram entrevistadas. Duas delas foram presenciais, com a entrevistadora indo até o local de trabalho do respondente.

Outras duas pessoas foram entrevistadas *online*, por meio da ligação por vídeo do Skype e outras duas responderam às questões por *email*.

As duas entrevistas presenciais foram mais proveitosas em função da flexibilidade que proporciona. Durante a entrevista foi possível para a entrevistadora fazer anotações e questionar sobre assuntos não pensados anteriormente. As entrevistas foram gravadas para diminuir a chance de a entrevistadora esquecer temas importantes abordados durante a conversa.

As duas entrevistas realizadas através de vídeo foram semelhantes às realizadas presencialmente, visto que houve flexibilidade durante a realização das perguntas. Imprevistos, como problemas técnicos no microfone do entrevistado, dificultaram o andamento da entrevista, entretanto nenhuma informação foi perdida em função das conversas terem sido gravadas, assim como nas presenciais.

As duas últimas entrevistas realizadas através de e-mail não tiveram o mesmo resultado. Algumas perguntas foram compreendidas erroneamente e conseqüentemente respondidas de maneira equivocada. Além disso, não foi possível explorar as respostas dadas, visto a não realização de um segundo contato com os respondentes.

Apesar do baixo número de respondentes e da dificuldade de generalização dos dados, há de se acrescentar que a fase exploratória muito contribuiu com informações relevantes que serviram de base para a o desenvolvimento do questionário utilizado na fase seguinte da pesquisa. Em suma, o Quadro 1 contextualiza, de maneira resumida e sistematizada, as informações acerca da pesquisa exploratória:

Quadro 1 - Resumo dos participantes da pesquisa exploratória

RESUMO - PESQUISA EXPLORATÓRIA						
	PROFISSIONAL	EMPRESA	EXPERIÊNCIA	DATA REALIZAÇÃO ENTREVISTA	TEMPO DE DURAÇÃO	MÉTODO
1	Gerente sênior de compras na área de Recursos Humanos na América do Sul.	Multinacional Inglesa com mais de 22 mil funcionários	Mais de 25 anos de experiência em Curitiba e São Paulo	18/01/2016	40 minutos	Presencial
2	Head de Recrutamento e Seleção	Multinacional Inglesa com mais de 22 mil funcionários	15 anos em Curitiba	28/01/2016	42 minutos	Presencial

3	Gerente de área e atividades de recursos humanos	Empresa nacional com mais de 10 mil funcionários	20 anos em Curitiba e São Paulo	13/01/2016	53 minutos	Skype
4	Consultora empresarial na área de Recursos Humanos	Autônoma	25 anos em Curitiba e Ponta Grossa	25/01/2016	25 minutos	Skype
5	Selecionador e psicólogo	Empresa prestadora de serviços de recrutamento e seleção e administração de terceiros e temporários. Com aproximadamente 50 funcionários	10 anos em Curitiba	25/02/2016	N/A	E-mail
6	Selecionador empresarial	Micro empresa com aproximadamente 40 funcionários	5 anos no Mato Grosso do Sul	19/02/2016	N/A	E-mail

Fonte: Pesquisa qualitativa (2016)

3.1.2 Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa utiliza, de acordo com Hair Jr. et al. (2010), perguntas predeterminadas em um questionário normalmente enviado para vários respondentes. Neste tipo de pesquisa, os problemas de pesquisa são bastante claros e buscam-se informações exatas.

Ainda de acordo com os referidos autores, os principais objetivos da pesquisa quantitativa são:

- a. Realizar provisões precisas sobre relações entre comportamentos e fatores de mercado;
- b. Descobrir fatos novos significativos sobre tais relações;
- c. Validar relações;
- d. Testar hipóteses.

Neste estudo, será apresentada a proporção de profissionais que utilizam as redes sociais e a importância que dão para as mesmas. Além disso, a utilidade

identificada pelos profissionais que realizam recrutamento e seleção, o perfil de cada respondente e os padrões de respostas identificados.

3.1.2.1 Método e técnica de coleta de dados

Para o recolhimento de dados, foi utilizado o método de levantamento *online*, onde um questionário autoaplicado é “colocado em um *síte* da internet para ser lido e completado por respondentes prospectivos” (HAIR Jr. et al, 2010, p. 141). A principal vantagem mencionada por Hair Jr. et al (2010) é o custo zero. Para os autores, neste método, não há necessidade de fazer cópias, ou de contratar profissionais para aplicação do questionário. Além disso, os resultados ficam prontos quase que imediatamente para análises estatísticas.

O questionário (Apêndice B) foi elaborado na ferramenta *online* Qualtrics tendo sido disponibilizado no link https://qtrial2014az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_5jP1cJU6KD2a6c5. Formado por 13 questões objetivas e 2 discursivas, o questionário ficou disponível para respostas do dia 17 de abril de 2016 até o dia 05 de maio de 2016.

A publicação do questionário foi realizada nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*, enviado por e-mail para profissionais da área e, ainda, por mensagens através do aplicativo WhatsApp, solicitando que respondessem ou encaminhassem para profissionais que realizam recrutamento e seleção dentro de empresas (gestores de área, donos de empresas, recrutadores e selecionadores).

A divulgação do questionário foi facilitada através da técnica “bola de neve” que é formada por uma amostra de profissionais da área necessária à pesquisa, no caso deste estudo, profissionais envolvidos com recrutamento e seleção, que indicam novos profissionais que por sua vez indicam novos profissionais e assim sucessivamente, até que seja alcançado o número necessário de respostas (VELASCO e RADA apud BALDIN; MUNHOZ, 2011).

Foram obtidas 108 respostas, entretanto nem todos os respondentes concluíram o questionário, o que invalidou algumas das respostas. Os resultados desta pesquisa foram baseados em 90 respondentes que atuam com recrutamento e seleção.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

Com o desenvolvimento das pesquisas pode-se observar a importância das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção. Na pesquisa exploratória, obteve-se maior quantidade de detalhes, devido a flexibilidade que o método proporciona. Alguns entrevistados comentaram sobre temáticas da área que não faziam parte do roteiro, mas que foram relevantes para o estudo, por exemplo o custo das redes sociais, como estas funcionam como vitrines para as empresas e candidatos e a possibilidade de utilizar o *Google* nos processos de recrutamento e seleção, mesmo este não sendo considerado uma rede social. Já com a pesquisa quantitativa, foi possível quantificar os usuários que utilizam as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção e a importância que os profissionais da área dão para cada uma delas e como as utilizam. Abaixo será descrito de maneira mais detalhada a amostra das pesquisas e os resultados alcançados.

4.1 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória revelou que parte dos respondentes utiliza as redes sociais diariamente, em todos os processos de recrutamento e seleção que estão envolvidos. Para os respondentes 1 e 2 (apresentados no quando 1), as redes sociais são essenciais para os processos de recrutamento e seleção, utilizadas principalmente para buscar candidatos e informações sobre as habilidades técnicas dos mesmos. Para eles, o *LinkedIn* é a ferramenta mais utilizada, entretanto não é única, ela faz parte de uma lista de etapas realizadas durante os processos de recrutamento e seleção, tais como entrevista, análise de currículos e testes de habilidades. Salientaram ainda que o *Facebook* não é uma ferramenta formal de trabalho, embora seja utilizado pelos gestores para buscar informações a respeito do comportamento do candidato. Outras redes sociais não foram mencionadas.

Para os respondentes 3 e 4, a rede social mais utilizada é o *Facebook*. O respondente número três faz uso desta ferramenta principalmente para buscar

informações sobre os candidatos e também confirmar o que foi dito durante a entrevista. Afirma também que as informações postadas não são decisórias para os processos, mas também não são irrelevantes.

O respondente número 4 é autônomo e utiliza o *Facebook* para divulgar vagas, dependendo do perfil procurado. Afirma também não buscar informações sobre os candidatos, pois estes podem facilmente manipular as informações nas redes sociais, prefere conhecê-las pessoalmente. Para ele, o uso da rede social não está vinculado necessariamente ao cargo, mas sim a faixa etária do candidato.

Assim como para o respondente 4, Potkány e Hajduková (2014) afirmam que as redes sociais são essenciais para alguns grupos específicos de pessoas. “Comunicação via rede social é para um grupo específico de pessoas ou profissões e são muito mais efetivos do que meios de propagandas comuns impressos ou disponíveis na internet” (POTKÁNY; HAJDUKOVA, 2014, p. 77, tradução nossa).

Os respondentes 5 e 6 pertencem a empresas menores, entre 40 e 50 funcionários. O número 5 utiliza principalmente o *Facebook* e o *LinkedIn* como fontes de informação sobre os candidatos e são bastante utilizadas para divulgação de vagas. Já o número 6, afirmou não utilizar as redes sociais por não acreditar na veracidade das informações postadas *online* pelos candidatos.

Os respondentes 1, 2, 3 e 4, salientam a tendência futura de aumento no uso das redes sociais nos processos de recrutamento. Em geral, os entrevistados destacaram que as empresas estão se especializando e aprendendo a utilizar as ferramentas. Destacaram ainda que os candidatos deverão ser treinados para aprenderem a administrar sua imagem *online* e utilizarem suas informações postadas para agregar valor à sua imagem e não a desmerecer. Os respondentes 5 e 6 não identificaram tendências.

Deve-se salientar que, mesmo com a tendência do uso das redes sociais, não se excluem outros métodos de recrutamento e seleção como a entrevista, análise de currículos, ou até mesmo a divulgação de vagas nos jornais impressos. Cada vaga aberta trata de uma empresa específica e um perfil ideal diferente, devendo adaptar e personalizar seus processos de recrutamento e seleção.

Nesse sentido, uma etapa essencial nos processos de recrutamento é a indicação. Finneran e Kelly (apud CAERS, CASTELYNS, 2011) afirmam que as organizações buscam indicações pois simplifica a obtenção de informações, além de diminuir os custos de recrutamento e monitoramento de candidatos.

Os métodos de recrutamento e seleção são constantemente aprimorados e, de acordo com o entrevistado 3, estão cada vez mais detalhados e precisos. Entretanto, conforme mencionado pelo entrevistado 1, não se pode confirmar 100% nos processos de recrutamento e seleção, pois podem ser falhos. É essencial que cada gestor tenha seu “banco de dados de candidatos”, para que possam consultá-lo ao surgir uma vaga.

De acordo com os entrevistados 1 e 2, é necessário pagar uma licença com custo bastante alto para a utilização completa dos serviços oferecidos pelas redes sociais. Visto que elas são utilizadas como ferramenta extra e não excluem outras formas de recrutar e selecionar, em vários casos não há vantagem com relação ao custo.

De acordo com todos os respondentes da entrevista, a principal vantagem de utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção é a rapidez da conexão com os candidatos, tanto para divulgar vagas, quanto para encontrar profissionais. Conforme mencionado anteriormente, esta vantagem também foi identificada pelos autores Molina (2011) e Lemes e Weschenfelder (2014).

Ainda através da pesquisa exploratória, foi possível identificara preocupação dos respondentes com a possível das empresas nas redes sociais, visto que controlar as informações na internet é muito difícil. Outra desvantagem identificada, considerada a principal pelos recrutadores e selecionadores, é a não veracidade das informações postadas nas redes sociais.

O quadro 2 a seguir apresenta o resumo das opiniões dos seis profissionais que participaram da pesquisa exploratória:

Quadro 2 - Resumo dos resultados da pesquisa exploratória

RESUMO - PESQUISA EXPLORATÓRIA							
	PROFISSIONAL	REDES SOCIAIS UTILIZADAS	USO DAS REDES SOCIAIS	FREQUÊNCIA	VANTAGENS	DESVANTAGENS	TENDÊNCIA
1	Gerente sênior de compras na área de Recursos Humanos na América do Sul.	LinkedIn Facebook	Busca de informações sobre os candidatos, o Facebook para a área comportamental e o LinkedIn para a área técnica	Sempre que uma nova vaga abre	1. As redes sociais revelam tudo sobre os candidatos 2. Agilidade nos processos de recrutamento e seleção	1. Chance de subjugar uma pessoa diante um deslize que cometeu e publicou na rede social 2. Excesso de exposição por parte do candidato	As empresas estão se capacitando, é um instrumento novo e elas estão usando as redes sociais cada vez mais. No futuro elas terão bastante influência e serão bastante utilizadas.
2	Head de Recrutamento e Seleção	LinkedIn	Busca de candidatos (OBS. As redes sociais são muito utilizadas mas elas não excluem outras etapas, como a entrevista)	Todos os dias	1. Agiliza os processos de recrutamento e seleção 2. Aproxima os candidatos da empresa 3. Informa onde o candidato está trabalhando, realizações e idiomas	1. Segurança de informação 2. Perca de controle de informações postadas 3. As licenças das redes sociais são caras, não há vantagem com relação ao custo	Têm sido cada vez mais utilizadas

3	Gerente de área e atividades de recursos humanos	Facebook Twitter Instagram	Fonte de informações sobre os candidatos	Sempre que uma nova vaga abre	1. Aproximação dos candidatos com a empresa 2. Possibilidade de identificar algo que não foi visto durante a entrevista	1. Excesso de exposição por parte do candidato 2. Não veracidade dos posts por parte dos candidatos 3. Risco dos gestores realizarem análises baseadas em suas crenças e valores e não da empresa	A tendência é as pessoas serem virtualizadas. Daqui a pouco não serão contratadas pessoas da própria cidade, mas sim pessoas de outros estados que podem trabalhar de casa.
4	Consultora empresarial na área de Recursos Humanos	Facebook	1. Divulgação de vagas 2. Confirmação de informações dadas na entrevista	Para a maioria das vagas, dependendo do perfil buscado.	Facilidade para divulgação de vagas	1. Perca de controle sobre informações postadas pela empresa 2. Não veracidade dos posts por parte dos candidatos	As redes sociais ainda não são ferramentas formais dentro das organizações, entretanto elas vieram para ficar e serão cada vez mais utilizadas
5	Selecionador e psicólogo	Facebook LinkedIn	1. Divulgação de vagas 2. Busca de candidatos 3. Triagem de currículos	Todos os dias	Captação de número maior de candidatos durante o recrutamento	N/A	N/A
6	Selecionador empresarial	N/A	N/A	Nunca	N/A	1. Não veracidade dos posts por parte dos candidatos 2. Excesso de exposição por parte do candidato	N/A

Fonte: Pesquisa qualitativa (2016)

De modo resumido, percebe-se, através da pesquisa qualitativa, que as redes sociais são utilizadas pela maioria dos respondentes, destaque para o *Facebook* e o *LinkedIn*. As principais vantagens enxergadas estão relacionadas à rapidez e agilidade nos processos de recrutamento e seleção proporcionada pelas redes sociais. As principais preocupações dos respondentes são o excesso de exposição por parte dos candidatos e a não veracidade dos posts, indicando assim as duas principais desvantagens do uso destas ferramentas nos processos de recrutamento e seleção.

As informações obtidas nesta pesquisa exploratória serviram como base para a elaboração do questionário referente à pesquisa quantitativa. A compilação das falas foi utilizada para que as alternativas de respostas fossem elaboradas no questionário quantitativo. Em geral, os resultados obtidos na fase posterior da pesquisa poderão ser observados na sequência.

4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS COM A PESQUISA QUANTITATIVA

4.2.1 Amostra da pesquisa quantitativa

A maioria dos respondentes foram mulheres (61,1%) entre 20 e 35 anos (44,4%) da região Sul do Brasil (76,7%). Entre os respondentes, 50% afirmaram trabalhar em cargos gerenciais (50%). Apenas 7,8% trabalham na área operacional e 23,3 % na técnica. 20% deles possuem mais de 10 anos de experiência na área, 50% entre 1 e 10 anos e apenas 11,1% com menos de 1 ano de experiência.

Utilizando a classificação de tamanho de empresas ou indústrias baseada na quantidade de funcionários, disponível no site do SEBRAE *online* (2016), pode-se afirmar que 17,8% dos respondentes pertencem a microempresas (até 19 funcionários), 14,4 à empresas de pequeno porte (entre 20 e 99 funcionários), 13,3% à empresas de médio porte (entre 100 e 499 funcionários) e que a maioria, representada por 35,6% dos respondentes, pertence à empresas de grande porte (com mais de 500 funcionários).

A tabela 1 resume o perfil dos respondentes da pesquisa quantitativa.

Tabela 1 – Amostra

SEXO	
Masculino	20,0%
Feminino	61,1%
FAIXA ETÁRIA	
20 a 27 anos	23,3%
28 a 35 anos	21,1%
36 a 43 anos	12,2%
44 a 51 anos	13,3%
52 a 59 anos	11,1%
REGIÃO DO BRASIL	
Sudeste	4,4%
Sul	76,7%
CARGO	
Operacional	7,8%
Técnico	23,3%
Gerencial	50,0%
EXPERIÊNCIA NA ÁREA	
Até 1 ano	11,1%
De 1 a 5 anos	31,1%
De 5 a 10 anos	18,9%
De 10 a 20 anos	7,8%
Acima de 20 anos	12,2%
TAMANHO DA ORGANIZAÇÃO	
De 01 a 20 empregados	17,8%
De 21 a 50 empregados	8,9%
De 51 a 100 empregados	5,6%
De 101 a 500 empregados	13,3%
De 501 a 2.000 empregados	17,8%
De 2.001 a 10.000 empregados	4,4%
Acima de 10.000 empregados	13,3%

Fonte: Pesquisa (2016)

Em geral, os respondentes desempenham diversas atividades na área de recrutamento e seleção. A atividade desenvolvida pelo maior número dos respondentes (16,5%) nos processos de recrutamento e seleção foi a entrevista. Outras atividades que tiveram destaque foram: a escolha final do candidato (13,9%),

pré-análise dos currículos (13%), recebimento de currículos (12%) e divulgação de vagas (11,4%).

As atividades na área de recrutamento e seleção desenvolvidas pela menor quantidade de respondentes foram: aplicação de testes, (8,5%), alimentação do sistema de RH (7,9%), correção e/ou análise dos testes (7,6%) e emissão de documentos para contratação (7,6%).

Em geral, os dados qualitativos foram sistematizados e categorizados tendo por base os referenciais teóricos, enquanto os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva e cruzamento simples entre questões, conforme serão apresentados na seção seguinte.

4.2.2 Resultados da pesquisa quantitativa

Analisando as respostas da pesquisa quantitativa, percebe-se que a maioria dos respondentes (91,1%) utiliza as redes sociais por motivos pessoais com e uma grande parte dos respondentes as utiliza por motivos profissionais (70%) com frequência. Nota-se também que as redes sociais são mais utilizadas nos processos de recrutamento do que nos de seleção (52,2% e 43,3% respectivamente). A tabela 2 apresenta os detalhes a respeito do uso das redes sociais:

Tabela 2 - Frequência na utilização das redes sociais

	Motivos Pessoais	Motivos Profissionais	Processos de Recrutamento	Processos de Seleção
Nunca	2,2%	1,1%	3,3%	7,8%
Raramente	1,1%	8,9%	13,3%	13,3%
As vezes	5,6%	20,0%	31,1%	35,6%
Frequentemente	35,6%	47,8%	35,6%	32,2%
Sempre	55,6%	22,2%	16,7%	11,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa quantitativa (2016)

Analisando as pessoas que utilizam as redes sociais no âmbito profissional com frequência, inclusive para recrutar e selecionar, pode-se dizer que 77% consideram o *Facebook* importante e 95% o *LinkedIn*. Percebe-se uma relação parecida de importância dada às redes sociais analisando os profissionais que as

utilizam com frequência por motivos pessoais, 72% dos respondentes consideram o *Facebook* importante para os processos de recrutamento e seleção e 93% o *LinkedIn*.

Relacionando o porte da organização e o motivo pelo qual os respondentes utilizam as redes sociais, pode-se afirmar que as empresas de grande porte utilizam mais as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção do que as de pequeno porte, ou menores. De acordo com a tabela 3, dos respondentes pertencentes a empresas de grande porte, 63% utilizam com frequência as redes sociais nos processos de recrutamento e 56% nos de seleção. Em contrapartida, tendo como base os profissionais que trabalham em empresas de pequeno porte, ou menor, 48% afirmam utilizar as redes sociais com frequência nos processos de recrutamento e 38% nos de seleção.

Tabela 3 - Relação entre o porte da empresa e a frequência do uso das redes sociais

		PORTE DA ORGANIZAÇÃO	
		n=29	n=32
		PEQUENO (até 100 funcionários)	GRANDE (acima de 500 funcionários)
Utilizo as redes sociais nos processos de recrutamento	Nunca	3%	3%
	Raramente	17%	3%
	As vezes	31%	31%
	Frequentemente	28%	44%
	Sempre	21%	19%
	Total	100%	100%
Utilizo as redes sociais nos processos de seleção	Nunca	3%	6%
	Raramente	17%	6%
	As vezes	41%	31%
	Frequentemente	21%	47%
	Sempre	17%	9%
	Total	100%	100%

Fonte: Pesquisa quantitativa (2016)

Relacionando os cargos dos respondentes e a frequência com que utilizam as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, percebe-se, através da pesquisa quantitativa, que os cargos de gerência representam a maioria dos

profissionais que utilizam o *Facebook*. Dos respondentes que possuem cargos gerenciais, 55% utilizam tal rede social três vezes ou mais durante a semana. 42% são do nível técnico e 28% do operacional.

Com relação ao *LinkedIn*, dos profissionais que se classificaram no nível técnico, 71% afirmaram utilizar esta rede social três vezes ou mais durante a semana. Utilizando a mesma relação, a segunda maior proporção é representada pelos profissionais de nível gerencial (64%) e, por último, os de nível operacional (57%).

Ainda sobre a frequência com que as redes sociais são utilizadas, a maioria dos respondentes que utilizam o *Facebook* três vezes ou mais na semana pertence a empresas de pequeno porte. De acordo com a pesquisa, 62% dos respondentes pertencentes a empresas de pequeno porte, ou menor, afirmam utilizar o *Facebook* três vezes ou mais durante a semana e 44% dos respondentes pertencentes a empresas de grande porte utilizam o *Facebook* nesta mesma frequência.

Com relação ao *LinkedIn*, a proporção é inversa, ou seja, o maior número é referente às empresas de grande porte. Nos processos de recrutamento e seleção, 55% dos respondentes pertencentes a empresas de pequeno porte, ou menor, afirmam utilizar o *LinkedIn* 3 vezes ou mais durante a semana e 78% dos respondentes pertencentes a empresas de grande porte utilizam o *LinkedIn* nesta mesma frequência.

Sobre o *Google+*, dos profissionais pertencentes a empresas de grande porte, 56% utilizam a ferramenta nos processos de recrutamento e seleção. Este número cai para 34% quando referido às empresas de pequeno porte, ou menor.

Sobre o *Instagram* e o *SnapChat*, dos profissionais pertencentes a empresas de grande porte, 16% e 19% respectivamente utilizam a ferramenta nos processos de recrutamento e seleção. Este número sobe para 24% e 28% respectivamente quando referido às empresas de pequeno porte, ou menor. Para o *Twitter*, a análise cruzada da frequência do uso da ferramenta com o tamanho da empresa não apresentou resultado significativo, ambos com 28%.

Alguns respondentes afirmaram não utilizar as redes sociais na área profissional por acreditarem que as redes sociais não devem influenciar nos processos de recrutamento e seleção. Estes utilizam as redes sociais exclusivamente para uso pessoal. Ainda de acordo com a pesquisa, 40% dos respondentes concordaram com a frase “é perigoso utilizar as redes sociais como fontes de informação pois há muitas mentiras *online*”.

Conforme mencionado anteriormente neste estudo, segundo Afonso (apud LEMES e WESCHENFELDER, 2014), recrutar e selecionar através das redes sociais é eficaz se os candidatos mantiverem seus perfis com informações atualizadas e verdadeiras. Infelizmente, na maioria das vezes, as páginas dos candidatos estão desatualizadas, o que prejudica o serviço dos recrutadores e selecionadores (RH PORTAL, 2015).

De acordo com os respondentes (tabela 4), a maioria das empresas incentiva o uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, totalizando 55,6% os profissionais que com a frase “as políticas da empresa que trabalho incentivam o uso de redes sociais nos processos de recrutamento” e 52,2% com a “as políticas da empresa que trabalho incentivam o uso de redes sociais nos processos de seleção”.

Tabela 4 - Incentivo no uso das redes sociais por parte das empresas

	Durante os processos de recrutamento	Durante os processos de seleção
Discordo Totalmente	4,4%	3,3%
Discordo	16,7%	24,4%
Não Concordo e Não Discordo	23,3%	20,0%
Concordo	35,6%	35,6%
Concordo Totalmente	20,0%	16,7%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa quantitativa (2016)

As informações postadas pelos candidatos nas redes sociais não são apenas importantes para os processos de recrutamento e seleção, mas elas podem ser decisórias. 72,2% dos respondentes concordam que elas são relevantes e 38,9% que são decisórias. Esta informação é coerente com uma pesquisa realizada nos

Estados Unidos com 300 profissionais, na qual aponta que 69% dos recrutadores já dispensaram candidatos em função de informações contidas em seus perfis do *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn* (REPPLER apud MOLINA, 2011).

Outro fator interessante revelado através da pesquisa é que os profissionais que realizam recrutamento e seleção utilizam as redes sociais para analisar a aparência do candidato (53,3% dos respondentes). Além disso, afirmam que a foto do perfil do candidato na rede social é importante, pois revela maturidade e seriedade (45,6% dos respondentes). Nesse sentido, é possível verificar que Caers e Castelyns (2011), em seu estudo sobre a influência das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção na Bélgica, identificam que 42,2% e 43,4% dos respondentes, respectivamente, acreditam que as fotos dos perfis dos candidatos nas redes sociais mostram o nível de extroversão e de maturidade dos candidatos. Além disso, os autores afirmam que estas fotos expressam mais verdades sobre os candidatos do que as fotos encontradas nos currículos.

Com relação aos custos relacionados com o uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, diferentemente do que revelou a parte exploratória desta pesquisa, a maioria dos respondentes afirma que as redes sociais reduzem os gastos tanto nos processos de recrutamento (61,1%), quanto nos de seleção (46,7%), conforme demonstra a tabela 5.

Reafirmando as informações obtidas na pesquisa quantitativa, diversos autores apontam que utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento reduz significativamente os custos da empresa. Para Suvankulov, Lau e Chau (2011, p. 299, tradução nossa) “a internet reduziu significativamente os custos da obtenção de informações sobre os candidatos e dos processos de candidatura dos candidatos”. Lybaert (apud BONSÓN; BEDNÁVORÁ, 2012, p.970, tradução nossa) afirma que “a internet oferece soluções de baixo custo para as empresas, o que é uma das razões porque elas começaram a utilizar o *LinkedIn* nos recrutamentos”. De acordo com Molina (2011) e Lemes e Weschenfelder (2014), as principais vantagens de utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção são a rapidez e o baixo custo.

Tabela 5 - Influência do uso das redes sociais sobre o custo dos processos de recrutamento e seleção

	Reduz o custo do processo de recrutamento	Reduz o custo do processo de seleção
Discordo Totalmente	1,1%	2,2%
Discordo	18,9%	24,4%
Não Concordo e Não Discordo	18,9%	26,7%
Concordo	48,9%	35,6%
Concordo Totalmente	12,2%	11,1%
Total	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa quantitativa (2016)

Relacionando o porte das empresas dos respondentes e suas opiniões sobre as vantagens de utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, percebe-se que a maioria (86%) dos profissionais de empresas de pequeno porte (até 100 funcionários) vê como vantagem o fato de poderem verificar a atual empresa do candidato. Em ordem decrescente, conforme a tabela 6, as principais vantagens percebidas pelos respondentes de empresas de pequeno porte, ou menor, são:

- a. Verificação de qual a atual empresa do candidato (86%);
- b. Baixo custo para o uso das ferramentas *online* (83%);
- c. Candidatos poderem ser analisados antes mesmo de serem chamados para a entrevista (83%);
- d. Redes sociais como uma vitrine para o candidato, pois muitas empresas podem ter acesso às suas informações e desejar tê-lo no seu grupo de funcionários (79%);
- e. Verificação das atuações do candidato (79%).

Algumas destas vantagens também são reconhecidas por um grande número de profissionais pertencentes a empresas de grande porte, entretanto, a vantagem reconhecida pela maioria deste grupo (81%) foi o fato das redes sociais funcionarem como uma vitrine para os candidatos, pois muitas empresas podem ter acesso às suas informações e desejar tê-los no seu grupo de funcionários. Em ordem

decrecente, conforme a tabela 6, as principais vantagens pelos respondentes de empresas de grande porte são:

- a. Funciona como uma vitrine para o candidato, pois muitas empresas podem ter acesso às suas informações e desejar tê-lo no seu grupo de funcionários (81%);
- b. Possibilidade de analisar característica comportamentais ou técnicas (78%);
- c. Verificação de qual a atual empresa do candidato (78%);
- d. Verificação das atuações do candidato (78%);
- e. Baixo custo para o uso das ferramentas *online* (78%);

Tabela 6 - Relação entre o porte da empresa e as vantagens do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção

	PORTE DA ORGANIZAÇÃO	
	PEQUENA (até 100 funcionários)	GRANDE (acima de 500 funcionários)
VANTAGENS		
Confirmação de informação dita na entrevista	69%	72%
Mitigação do erro, em função do acesso a informação	45%	34%
Aproximação do candidato com a empresa	62%	53%
Rapidez da conexão entre a empresa e o candidato	76%	69%
Possibilidade de analisar característica comportamentais ou técnicas	76%	78%
Verificação de qual a atual empresa do candidato	86%	78%
Verificação das atuações do candidato	79%	78%

Funciona como uma vitrine para o candidato, pois muitas empresas podem ter acesso às suas informações e desejam tê-lo no seu grupo de funcionários	79%	81%
Baixo custo para o uso das ferramentas online	83%	78%
Candidatos podem ser analisados antes mesmo de serem chamados para a entrevista	83%	75%

Fonte: Pesquisa quantitativa (2016)

De certo modo, a pesquisa realizada corrobora a importância do uso das redes sociais. Nesse contexto, com a pesquisa quantitativa foi possível observar que a rede social reconhecida como importante, pelo maior número de respondentes, foi o *LinkedIn*, com 61,1%. Somando os profissionais que consideraram esta rede social muito importante e importante, obtemos o total de 90% dos respondentes.

O *Facebook* também obteve uma grande porcentagem de respondentes que o marcaram como importante (46,7%) e muito importante (20%). As demais redes sociais, o *Instagram*, o *Twitter* e o *Google+* foram tidos pela maioria como indiferentes para os processos de recrutamento e Seleção, conforme demonstra a Tabela 07.

Relacionando a importância dada às redes sociais e o porte das empresas, pode-se afirmar que dos respondentes que trabalham em empresas de até 100 empregados (pequeno porte), 90% consideram ambas, *Facebook* e *LinkedIn*, ferramentas importantes nos processos de recrutamento e seleção.

Já para as empresas de grande porte, com mais de 500 funcionários, 88% considera o *Facebook* uma ferramenta importante para os processos de recrutamento e seleção e 97% o *LinkedIn*.

Outro indicativo que revela a importância do *Facebook* e do *LinkedIn* nos processos de recrutamento e seleção é que alguns estudos desenvolvidos na área não mencionam outras redes sociais além destas duas (CARS; CASTELYN, 2011; BONSÓN; BEDNÁVORA, 2012).

O *Instagram* é considerado importante, em sua maioria, por empresas de pequeno porte ou menor. 44% dos respondentes que pertencem a estas empresas o considera importante ou muito importante. Já para as pessoas que trabalham em empresa de grande porte, apenas 25% o considera importante.

O *Twitter* e o *SnapChat* não são vistos como muito importante pela maioria dos respondentes, independentemente do tamanho da empresa. O primeiro é considerado importante para 25% dos profissionais de empresas de pequeno porte, ou menores e por 27% dos profissionais de empresas de grande porte. Já o segundo é visto como importante por 14% dos profissionais de empresas de pequeno porte, ou menor, e 6% dos profissionais de empresas de grande porte.

Uma rede social que merece destaque neste estudo é o *Google+*. Diferente do que se esperava e do que foi dito na fase exploratória da pesquisa, esta rede social é considerada como importante por 28% dos respondentes de empresas de pequeno porte, ou menores, e por 50% das empresas de grande porte. Esta ferramenta se destaca entre os profissionais de cargo gerencial, visto que 42% deles consideram o *Google+* uma rede social importante.

O *Google*, apesar de não ser considerado uma rede social, foi mencionado por um dos respondentes em um dos campos de questão aberta como uma ótima ferramenta de busca de informações sobre os candidatos. O mesmo respondente ainda afirmou já ter deixado de contratar uma pessoa por ter descoberto que este havia aberto ações judiciais contra outras empresas em que trabalhou. De certo modo, tal afirmação reveste-se de importância ao demonstrar que as ferramentas *online*, podem ir além do uso das redes sociais nos processos aqui estudados.

Tabela 7 - Importância das redes sociais para os processos de recrutamento e seleção

	Facebook	LinkedIn	Instagram	Twitter	Google +	SnapChat
Sem importância	4,4%	1,1%	13,3%	15,6%	11,1%	27,8%
Pouco importante	11,1%	2,2%	20,0%	20,0%	15,6%	16,7%

Indiferente	16,7%	5,6%	40,0%	38,9%	38,9%	45,6%
Importante	46,7%	28,9%	24,4%	21,1%	27,8%	6,7%
Muito importante	20,0%	61,1%	1,1%	3,3%	5,6%	2,2%
Total	98,9%	98,9%	98,9%	98,9%	98,9%	98,9%
Não responderam a pergunta	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa quantitativa (2016)

Considerando-se a frequência com que as redes sociais são utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, de acordo com a pesquisa desenvolvida, pode-se dizer que algumas redes sociais são utilizadas diariamente. O *LinkedIn*, por exemplo, é usado várias vezes ao dia por 31,1% dos respondentes da pesquisa e 12,2% o utilizam uma vez por dia. Já o *Facebook* é utilizado por 15,6% dos profissionais diversas vezes ao dia e 18,9% uma única vez. As demais redes sociais (*Instagram*, *Twitter*, *Google+* e *SnapChat*), nunca são utilizadas pela maioria dos respondentes, conforme indica a tabela 8.

Considerando os respondentes que utilizam as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, independentemente da frequência com que o fazem, pode-se afirmar, em ordem decrescente, que 84,4% dos profissionais utilizam o *LinkedIn*, 82,2% o *Facebook*, 41,4% o *Google+*, 32,% o *Instagram*, 30% o *Twitter* e, por último, 21,2% o *SnapChat*.

Em concordância com os dados apresentados, a pesquisa desenvolvida nos Estados Unidos em 2011, pelos autores Potkány e Hadjukivá (2014), o *LinkedIn* e o *Facebook* também são as redes sociais mais utilizadas nos processos de recrutamento. De acordo com os autores, 86,6% afirmam utilizar o *LinkedIn* e 55,3% o *Facebook*. Para eles, o *Twitter* aparece em terceiro lugar como rede social mais utilizada, com 46% dos respondentes afirmando que o utilizam nos processos de recrutamento, enquanto, para a pesquisa realizada neste estudo, o terceiro lugar é ocupado pelo *Google+*, com 41,1%, conforme apresenta a tabela 8.

Tabela 8 - Frequência do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção

	Facebook	LinkedIn	Instagram	Twitter	Google +	SnapChat
Várias vezes por dia	15,6%	31,1%	1,1%	0,0%	5,6%	0,0%
1 vez por dia	18,9%	12,2%	4,4%	2,2%	5,6%	4,4%

3 vezes na semana	12,2%	17,8%	10,0%	7,8%	11,1%	6,7%
1 vez por mês	35,6%	23,3%	16,7%	20,0%	18,9%	10,0%
Nunca	14,4%	12,2%	64,4%	66,7%	55,6%	75,6%
Total	96,7%	96,7%	96,7%	96,7%	96,7%	96,7%
Não responderam a pergunta	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%	3,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa quantitativa (2016)

Utilizar as redes sociais como fonte de informações sobre os candidatos foi a característica que mais se destacou, visto que foi indicada pela grande maioria dos profissionais, 62,3% para o *Facebook*, 77,9% para o *LinkedIn*, 14,3% para o *Instagram*, 13% para o *Twitter*, 20,8% para o *Google+* e, com um índice bem menor, 6,5% para o *SnapChat*.

Através da pesquisa, foi possível concluir que a principal utilidade do *Facebook* é o fato de ser uma fonte de informações sobre os candidatos (62,3%). Em contrapartida, o *LinkedIn* teve seu maior índice por ser uma ferramenta útil para procura de candidatos (79,2%). Outra diferença importante entre estas duas redes é o fato da primeira ser mais utilizada para buscar informações comportamentais sobre o candidato e a segunda para informações técnicas, conforme já indicado na fase exploratória da pesquisa e indica a tabela 9.

Outra diferença na utilidade do *Facebook* e do *LinkedIn*, identificados por Caers e Castelyns (2011) é o fato de o *Facebook* possibilitar o contato com amigos, compartilhar informações pessoais e conhecer novas pessoas. Enquanto o *LinkedIn* possibilita contatos profissionais, indicar as habilidades profissionais dos colegas, compartilhar conhecimento e experiência e planejar os próximos passos da carreira profissional.

O *Instagram*, o *Twitter*, o *Google+* e o *SnapChat* podem ser utilizados como fonte de informações sobre a área comportamental dos candidatos. Todavia, de acordo com a pesquisa, um baixo número de pessoas utiliza estas redes sociais para buscar informações técnicas. Além disso, se utilizadas, são úteis para análise de candidatos mais jovens.

A tabela 9 resume a utilidade das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção percebida pelos respondentes da pesquisa qualitativa.

Tabela 9 - Utilização das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção

	Facebook	LinkedIn	Instagram	Twitter	Google+	Snapchat
Divulgar Vagas	59,7%	75,3%	5,2%	9,1%	18,2%	2,6%
Manter contato com os candidatos	28,6%	59,7%	1,3%	7,8%	9,1%	5,2%
Fonte de informação sobre os candidatos	62,3%	77,9%	14,3%	13,0%	20,8%	6,5%
Procurar candidatos	22,1%	79,2%	1,3%	3,9%	14,3%	2,6%
Procura de funcionários no nível operacional	22,1%	26,0%	2,6%	1,3%	2,6%	0,0%
Procura de funcionários no nível técnico	14,3%	61,0%	1,3%	0,0%	2,6%	1,3%
Procura de funcionários no nível gerencial	3,9%	74,0%	0,0%	1,3%	2,6%	0,0%
Buscar informações técnicas sobre o candidato	9,1%	70,1%	3,9%	6,5%	7,8%	2,6%
Buscar informações comportamentais sobre o candidato	61,0%	27,3%	18,2%	16,9%	16,9%	10,4%
Útil para análise de candidatos mais jovens	35,1%	27,3%	14,3%	14,3%	9,1%	10,4%
Útil para análise de candidatos mais velhos	15,6%	37,7%	2,6%	6,5%	5,2%	2,6%
Não se aplica	7,8%	7,8%	71,4%	72,7%	59,7%	84,4%

Fonte: Pesquisa quantitativa (2016)

Além da utilidade das redes sociais para os profissionais de recrutamento e seleção, foi possível identificar as vantagens e desvantagens percebidas pelos profissionais da área no uso de tais ferramentas.

A maioria dos respondentes percebe o uso das redes sociais como vantajosa para as empresas. As vantagens que foram apontadas pelo maior número de profissionais foram em ordem decrescente:

- a. Facilidade em localizar funcionários potenciais, visto que as redes sociais funcionam como vitrines (66,7%);
- b. Possibilidade de visualizar as atuações dos candidatos (palestras, artigos, etc.) (65,6%);
- c. Verificação da atual empresa do candidato (65,6%); baixo custo das ferramentas *online* (65,6%);
- d. Possibilidade de analisar os candidatos antes mesmo de serem chamados para a entrevista (64,4%);
- e. Possibilidade de analisar características comportamentais ou técnicas (63,3%);
- f. Rapidez da conexão entre a empresa e o candidato (62,2%);
- g. Confirmação de informação dita na entrevista (57,8%);
- h. Mitigação do erro, em função do acesso à informação (30%).

As vantagens identificadas pelos respondentes estão de acordo com as considerações desenvolvidas por diversos autores mencionados neste estudo: De acordo com Santana *et al.* (2011), as redes sociais proporcionam não apenas a quebra das barreiras geográficas, mas também o acesso fácil ao conhecimento e a comunicação direta sem intermediários; Ivancevich (apud LEMES e WESCHENFELDER, 2014) acrescenta que as redes sociais virtuais respondem às necessidades de urgência e agilidade das empresas, visto que podem ser instantâneas e baratas; Para Lemes e Weschenfelder (2014, p.3) “a internet apresenta-se como uma possível vitrine profissional e (...) pode auxiliar os recrutadores a identificar traços da personalidade do candidato que muitas vezes não seriam percebidos nos métodos tradicionais”; De acordo com Klotz *et al.*,(2013), as empresas querem encontrar os candidatos de modo rápido e assertivo. Por isso,

estão interessadas em coletar o máximo de informações possíveis sobre os candidatos, antes mesmo de convidá-los para as entrevistas ou testes de seleção.

Nesse contexto, é possível afirmar ainda que o fato das redes sociais funcionarem como uma vitrine para os candidatos é considerado por 66,6% dos profissionais como uma vantagem, entretanto, para 52,2% dos mesmos respondentes, esta característica também é vista como desvantagem. A pesquisa não identificou o porquê desta diferença de opiniões, entretanto acredita-se que a vantagem está com as empresas que estão à procura de candidatos e como desvantagens pelas organizações que possuem bons profissionais em seu quadro de funcionários e que podem ser encontrados por outras empresas que estão à procura de candidatos.

As desvantagens identificadas pelos respondentes foram, em ordem decrescente, assim organizadas:

- a. Excesso de exposição por parte do candidato (62,2%);
- b. Possibilidade de subjugar o candidato em função de um deslize que cometeu e postou nas redes sociais (53,3%);
- c. Funcionamento das redes sociais como uma vitrine para o candidato, pois muitas empresas podem ter acesso às suas informações e desejar tê-lo no seu grupo de funcionários (52,2%)
- d. Possibilidade dos usuários das redes sociais gerenciarem suas informações *online* (48,9%);
- e. Não veracidade dos posts (44,4%);
- f. Perda de controle de informações postadas (44,4%);
- g. Segurança da informação pode ser violada (41,1%);
- h. Exclusão dos candidatos que não possuem acesso regular à internet (26,7%).

A partir dessa classificação, é possível observar a concordância com Caers e Castelyns (2011) ao identificarem a possibilidade de subjugar o candidato através das redes sociais, antes mesmo de chamá-lo para uma entrevista, como um risco e um erro comum dentro das organizações. Além do mais, a exclusão dos candidatos que não possuem acesso a internet não é considerado como uma grande

desvantagem entre os respondentes, conforme mencionado no item “h”, apenas 26,7% o considera. Entretanto, diversos autores citam esta como uma desvantagem significativa, entre eles Pin *et al.*, Cappelli e Galanaki (apud SUVANKULOV; LAU; CHAU, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi investigar a influência e o uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção. A primeira pesquisa (fase exploratória) foi utilizada como base para a segunda (qualitativa) e extremamente útil para que as opções corretas fossem dadas aos candidatos no questionário. Diversas informações do referencial teórico foram confirmadas na fase exploratória e na pesquisa quantitativa, expressando a validade e importância deste estudo.

Os objetivos específicos também foram atendidos. O primeiro deles, referente ao uso das redes sociais pelos recrutadores e selecionadores de pessoal foi atingido através das duas pesquisas desenvolvidas. Ambas mostraram que as redes sociais são utilizadas pelos profissionais e muitas vezes o uso é diário. As empresas de grande porte utilizam principalmente o *LinkedIn* e as de pequeno porte o *Facebook*. De acordo com a pesquisa quantitativa, 90% dos respondentes utilizam as redes sociais também por motivos profissionais e 81,1% afirmam utilizá-las nos processos de recrutamento e seleção.

O *LinkedIn* e o *Facebook* são as redes sociais mais utilizadas nestes processos e consideradas como as mais importantes por 95% e 77% dos respondentes, respectivamente. Esta análise da importância dada às redes sociais pelos gestores de RH foi realizada e detalhada durante a pesquisa, completando assim o segundo objetivo específico deste estudo.

Com relação à utilidade atribuída para cada rede social, variam de acordo com o porte da empresa e também de acordo com o cargo do respondente. Concluindo o terceiro objetivo específico deste estudo, pode-se concluir principalmente através da pesquisa quantitativa que a principal utilidade do *Facebook* é o fato de ser uma fonte de informações sobre os candidatos (62,3%). Em contrapartida, o *LinkedIn* teve seu maior índice por ser uma ferramenta útil para procura de candidatos (79,2%).

Percebeu-se também que a quantidade de profissionais que utilizam as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção é, em sua maioria, pertencente a

empresas de grande porte. Entre estes profissionais que trabalham em empresas com mais de 500 funcionários, 78% afirmam utilizar o *LinkedIn* no mínimo três vezes na semana e apenas 44% o *Facebook*. Em contrapartida, referente às empresas com menos de 100 funcionários, 62% afirmam utilizar o *Facebook* no mínimo três vezes na semana e apenas 55% o *LinkedIn*.

Sobre o *Google+*, dos profissionais pertencentes a empresas de grande porte, 56% utilizam a ferramenta nos processos de recrutamento e seleção. Este número cai para 34% quando referido às empresas de pequeno porte, ou menor. As outras redes sociais estudadas (*Instagram*, *Twitter* e *SnapChat*) são utilizadas principalmente entre as empresas de pequeno porte, entretanto não expressam um número de uso significativo: menos de 30% de uso entre os respondentes.

A principal vantagem identificada no uso destas ferramentas varia de acordo com o porte da empresa, para as empresas de grande porte (com mais de 500 funcionários), a vantagem identificada pela maioria dos respondentes é o fato das redes sociais funcionarem como uma vitrine para o candidato, pois muitas empresas podem ter acesso às suas informações e desejar tê-lo no seu grupo de funcionários. Em contrapartida, para as empresas de pequeno porte, ou menores (até 100 funcionários), a vantagem identificada pela maioria dos respondentes é a possibilidade de verificar a atual empresa do candidato.

Durante a pesquisa quantitativa, o custo também foi identificado como uma vantagem significativa, principalmente entre os profissionais de empresas de pequeno porte (83%). Em contrapartida, a fase exploratória revelou que o custo não deve ser considerado uma vantagem, afinal as redes sociais não excluem o uso de outras ferramentas nos processos de recrutamento e seleção, além disso, o uso de todas as ferramentas oferecidas pelas redes sociais, em alguns casos, é necessário pagar um valor alto.

De modo geral, as pesquisas mostram que as redes sociais exercem forte influência nos processos de recrutamento e seleção das empresas, bem como nas estratégias organizacionais, afinal boas contratações trazem resultados positivos às organizações. Percebe-se o crescimento do uso das redes sociais nos últimos anos e a tendência da área de recursos humanos em utilizá-las como ferramentas formais

dos processos, tanto durante o recrutamento, divulgando vagas e atraindo pessoal, quando durante a seleção, analisando os perfis dos indivíduos, por exemplo.

A pesquisa teve limitações durante sua realização em função do tempo e na adesão dos recrutadores e selecionadores para responderem a pesquisa. Recomenda-se, para pesquisas futuras, um estudo com um número maior de participantes, para que os resultados sejam mais precisos e detalhados. Ademais, a pesquisa ainda pode ser ampliada a outro vetor, ou seja, promovendo investigações junto aos candidatos e suas posturas quanto ao uso das redes sociais, assim como verificar se o fato do candidato não possuir rede social o prejudica de alguma forma.

Sugere-se também abranger melhor o tema relacionado ao custo do uso das redes sociais, buscar compreender o porquê de algumas empresas considerarem baixo e outras extremamente alto, verificar se estas opiniões possuem alguma relação com o tamanho da empresa ou com o cargo do respondente. Outra rede social que poderá ser explorada em estudos futuros é o *Google+* que, diferente do que outros estudos desenvolvidos até o momento apresentaram, demonstrou características bastante positivas perante os recrutadores e selecionadores de pessoal.

6 REFERÊNCIAS

AGRELA, Lucas. **Internet é principal forma de achar emprego no Brasil**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/internet-e-principal-forma-de-achar-emprego-no-brasil>. Disponível em: 11 Nov. 2015. Acesso em: 11 Nov. 2015.

AIRES, Ana. **Gestão de recursos humanos**: recrutamento e seleção. Disponível em: <<http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm>>. Disponível em: 25 Set. 2007. Acesso em: 30 Set. 2015.

ALCARÁ, Adriana R. et al. As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva. **TransInformação**, Campinas, 18(2): 143-153, Mai./Ago., 2006.

ALEIXO, Sávio Rocha; VIANA, Wellinton Monteiro; NASCIMENTO, Denise C. de Oliveira; FERREIRA, Ailton da Silva. Marketing digital e o uso das redes sociais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção no setor offshore. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, XI, 2014, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47420566.pdf>>. Acesso em: 22 Set. 2015.

ALMERI, Tatiana M; MARTINS, Karina R.; PAULA, Diego da S. P. de. **O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção**. ECCOM, v. 4, n. 8, jul./dez. 2013.

ARAÚJO, Sandely F. de; RAMOS, Anatólia S. M. Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos. ENEGEP - XXII Encontro Nacional de Engenharia da Produção. **Anais...** Curitiba. 2002.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental e comunitária. EDUCERE - CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, X, 2011, **Anais...** Curitiba, 2011.

BAYLÃO, André L. da S.; ROCHA, Ana P. de S. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. In: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, XI, 2014, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 22 Set. 2015.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BONSÓN, Enrique; BEDNÁVORÁ, Michaela. **Corporate LinkedIn practices of Eurozone companies**. Espanha, 2012.

BOOM, Mídia. **As redes sociais em 2015**. Disponível em: <<http://midiaboom.com.br/midia-social/redes-sociais-em-2015/>>. Disponível em: Mai. 15. Acesso em: 11 Nov. 15.

BOTTONI, Fernanda. **As redes sociais no processo de recrutamento**. Vagas Profissões. Disponível em: <<http://www.vagas.com.br/profissoes/acontece/no-mercado/as-redes-sociais-no-processo-de-recrutamento/>>. Disponível em: 09 Nov. 2013. Acesso em: 13 Nov. 15

CAERS, Ralf; CASTELYNS, Vanessa. **LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures**. Belgica, 2011.

CARVALHO, Antonio V. de; NASCIMENTO, Luiz P. do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997. V.1.

CHAVES, Jacqueline. **Redes Sociais X Recursos Humanos**. Agência Open. Disponível em: 13 Fev. 2015. Acesso em 13. Nov. 15.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONVÊNIA, equipe. **As redes sociais mais usadas no Brasil e no mundo**. Disponível em: <<http://www.convenia.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-2/>>. Disponível em: Mar. 15. Acesso em: 12 Nov. 15.

CORADINI, Joziane R.; MURINI, Lisandra T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. *DisciplinarumScientia*. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

FUKUMOTO, Guilherme Y.; MARINS, Gabriel S.; CAVALCANTE, Roberta. Recrutamento e seleção de pessoas. In: ETIC - ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, Vol. 10, No 10, 2014. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/view/4066/3828>>. Acesso em: 24 Set. 2015.

GLOBO. **Tecnologia e games: Conheça o fundador do Snapchat, app que destrói mensagens**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/11/conheca-o-fundador-do-SnapChat-app-que-destroi-mensagens.html>>. Disponível em: 17 Nov. 2013. Acesso em: 03 Mai. 2016.

GOMES, Tarizi G; SCHERER, Laura A. LOBLER, Mauri L. Uso das redes sociais no processo de recrutamento e seleção de pessoal: uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos. SIMPOI – Simpósio de Administração da

Produção, Logística e Operações Internacionais, 2012, 15, **Anais...** São Paulo, 2012.

HAIR Jr., Joseph F; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Fundamentos da pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

IBOPE. **Número de usuários de redes sociais ultrapassa 46 milhões de brasileiros. 2013.** Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-usuarios-de-redes-sociais-ultrapassa-46-milhoes-de-brasileiros.aspx>>. Disponível em: 26 Mar. 2013. Acesso em: 21 Nov. 2015

IO COMUNICA. **Gigante notável:** o comportamento dos brasileiros na internet. Disponível em: <http://www.iocomunica.com.br/comportamento-dos-brasileiros-na-internet/>. Disponível em: 23 Jan. 15. Acesso em: 13 Nov. 15.

KLOTZ, Anthony C.; VEIGA, Serge P. da Motta; BUCKLEY, M. Ronald; GAVIN, Mark B. Journal of Organization Behavior. **The role of trustworthiness in recruitment and selection:** A review and guide for future research. Estados Unidos, 2013.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos:** princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEMES, Aline G.; WESCHENFELDER, Gelson. **A influencia das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção.** Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca, 2014, p. 19-39.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 5.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MARTELETO, Regina M. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação.** Ciência da Informação, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, Jan./Abr. 2001

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOLINA, Marina V. L. de F. **Redes sociais virtuais como uma nova ferramenta nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal**. 2011. 94f. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

NUNES, Paulo. **Capital Humano**. KNOOW - Enciclopédia Temática. Disponível em: <http://old.knoow.net/cienceconempr/gestao/capital_humano.htm>. Disponível em 02 Jan. 2015. Acesso em: 09 Out. 2015.

OLIVEIRA, Natanael. **A história das redes sociais**. Disponível em: <<http://www.natanaeloliveira.com.br/a-historia-das-redes-sociais/>>. Disponível em: 22 Mar. 2011a. Acesso em 12 Nov.15.

_____. **Como utilizar as Redes Sociais**. Disponível em: <<http://www.natanaeloliveira.com.br/por-que-utilizar-as-redes-sociais/>>. Disponível em: 19 Out. 2011b. Acesso em 12 Nov.15.

_____. **Redes sociais: história e guia completo**. Disponível em: <https://www.natanaeloliveira.com.br/o-que-sao-as-redes-sociais-na-internet/>. Disponível em 23 Fev.12. Acesso em 12 Nov.15.

_____. **3 dicas para prejudicar sua carreira com o Facebook**. Disponível em: <<http://www.natanaeloliveira.com.br/3-dicas-para-prejudicar-sua-carreira-com-o-facebook/>>. Disponível em: 02 Abr. 2012b. Acesso em 12 Nov.15.

PAULA, Ricardo de. **As mídias sociais e os novos modelos de recrutamento**. Disponível em: <<http://www.midiassociais.net/2010/08/as-midias-sociais-e-o-novo-modelo-de-recrutamento/>>. Disponível em: 2010. Acesso em 20 Nov. 2015

PEREIRA, Fabiana M.; PRIMI, Ricardo; COBÊRO, Claudia. **Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores**. Psicologia: Teoria e Prática, 2003, p. 83-98, v.2

POTKÁNY, Marek; HAJDUKOVA, Alexandra. **Social network and their importance in job searching of college students**. Eslováquia, 2014.

RAFAEL, Tiago. **O que é uma rede social virtual? Perigos e cuidados com a internet**. Disponível em: <<http://tiagorafael88.blogs.sapo.pt/1357.html>>. Disponível em: 23 Jul. 2009. Acesso em: 22 Nov. 2015.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RH PORTAL. **Recrutamento e seleção, papel fundamental para formação de um profissional**. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/recrutamento-e-seleo-papel-fundamental-para-formao-de-um-profissional/>>. Disponível em: 02 Set. 2015. Acesso em 20 Nov. 2015

RIBEIRO, Daniela G. Valentim. BISCOLI, Fabiana R. Veloso. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção**. Disponível em: 2004. Acesso em: 13 Nov. 2015.

RODRIGUES, Alberto. **O recrutamento via redes sociais já é realidade e dá frutos**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/8948/o-recrutamento-via-redes-sociais-ja-e-realidade-e-da-frutos.html#>. Disponível em: 12 Dez. 2013. Acesso em: 13 Nov. 15.

SANTANA, Anderson. QUEIROGA, Edjane. SANTOS, Emanuella dos. FREIRE, Gustavo. XAVIER, Narjara. MORAIS, Patricia. Redes sociais nas organizações e suas novas formas de relacionamento. In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste – Maceió – AL – 15 a 17 de junho 2011, **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2011/resumos/R28-0770-1.pdf>>. Acesso em: 22 Set. 2015.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 01 Mai. 2016.

SEKAI, Agência Digital. **Qual a importância das redes sociais para sua empresa?** Disponível em: <<http://www.sekaiweb.com.br/artigos/qual-a-importancia-das-redes-sociais-para-sua-empresa/>>. Disponível em 21 Jan.15. Acesso em 13 Nov.15.

SUVANKULOV, Farrukh; LAU, Marco Chi Keung; CHAU, Frankie Ho Chi. **Job search on the internet and its outcome.** Reino Unido, 2011.

TOMAÉL, Maria I.; ALCARÁ, Adriana R.; CHIARA, Ivone G. Di. **Das redes sociais à inovação.** Ciência da Informação, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro (entrevista qualitativa)

Trabalho de Conclusão de curso da UTFPR:
A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção
Aluna: Nicole Ulbrich Dias

O objetivo deste trabalho é estudar a influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção e esta pesquisa Serpa utilizada como base para realizar um questionário (pesquisa quantitativa)

1. Características gerais da empresa (tipo, número de funcionários, produto/serviço ofertado)
2. Qual é sua função?
3. Em geral, como é o processo de recrutamento e seleção da sua empresa?
4. Qual é seu envolvimento, ou mesmo, quais suas responsabilidades com os processos de Recrutamento e Seleção?
5. Você percebeu alguma mudança nos processos de Recrutamento e Seleção nos últimos anos?
6. Como você percebe a influência da internet nos processos de Recrutamento e Seleção?
7. Qual sua opinião sobre a influência das Redes Sociais no Recrutamento e Seleção?
8. Você utiliza as redes sociais nas atividades de R e S?
 - a. Quais?
 - b. Como? (finalidade)
 - c. Frequência?
 - d. Qual considera mais importante?
9. Em sua opinião, quais as vantagens e desvantagens no uso das redes sociais para as empresas?
10. Você percebe alguma influência das Redes Sociais nos custos dos processos de Recrutamento e Seleção?
11. O que você costuma observar nos perfis dos candidatos?
12. Qual o peso das informações obtidas nas redes sociais nos critérios de decisão pela contratação?
13. Em sua opinião, o uso das redes sociais para a Seleção geraram algum impacto nos índices de rotatividade, ou mesmo no desempenho da empresa?
14. Do ponto de vista dos usuários, você percebe que haja gerenciamento de impressões? Qual sua opinião sobre isso?
15. Você percebe alguma tendência com relação ao uso das redes, tanto por parte das empresas, quanto por parte dos usuários?
16. Há alguma coisa sobre a influência das redes sociais nos processos de R e S que não tenhamos conversado?

APÊNDICE B – Questionário (entrevista quantitativa)

Trabalho de Conclusão de curso da UTFPR:
A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção
Aluna: Nicole Ulbrich Dias

Este questionário tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso da Aluna Nicole U. Dias, bacharel em administração. O tema proposto é existência da Influência das Redes Sociais nos Processos Brasileiros de Recrutamento e Seleção.

Obs. para que suas respostas sejam contabilizadas, favor responder todas as perguntas do questionário. Isto levará aproximadamente 4 minutos, começando com a frase abaixo:

Concordo em participar desta pesquisa e compreendo que os dados obtidos terão finalidade didática e não comprometerão a identificação do respondente ou da empresa.

Concordo ()

Discordo()

1) Selecione a opção que melhor descreve a frequência com que utiliza as redes sociais.

	Sempre	Frequentemente	As vezes	Raramente	Nunca
Utilizo as redes sociais por motivos pessoais	<input type="radio"/>				
Utilizo as redes sociais por motivos profissionais	<input type="radio"/>				
Utilizo as redes sociais nos processos de recrutamento	<input type="radio"/>				
Utilizo as redes sociais nos processos de seleção	<input type="radio"/>				

2) Indique se você concorda ou discorda das sentenças abaixo:

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Não Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
a) As políticas da empresa que trabalho incentivam o uso de redes sociais nos processos de recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) As políticas da empresa que trabalho incentivam o uso de redes sociais nos processos de seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) As informações postadas pelos candidatos nas redes sociais são relevantes para os processos de recrutamento e seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) As informações postadas pelos candidatos nas redes sociais são decisórias para os processos de recrutamento e seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) É perigoso utilizar as redes sociais como fontes de informação pois há	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Não Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
<i>muitas mentiras online</i>					
f) Costumo utilizar as redes sociais para conhecer a aparência do candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) A foto do candidato importa (revela maturidade, seriedade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) O uso das redes sociais reduz custos para os processos de recrutamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) O uso das redes sociais reduz custos para os processos de seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Sobre a importância das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, selecione:

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Sem importância
a) <i>Facebook</i>	<input type="radio"/>				
b) <i>LinkedIn</i>	<input type="radio"/>				
c) <i>Instagram</i>	<input type="radio"/>				
d) <i>Twitter</i>	<input type="radio"/>				

	Muito importante	Importante	Indiferente	Pouco importante	Sem importância
e) <i>Google +</i>	<input type="radio"/>				
f) <i>SnapChat</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

4) Sobre a frequência do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, selecione:

	Várias vezes por dia	1 vez por dia	3 vezes na semana	1 vez por mês	Nunca
a) <i>Facebook</i>	<input type="radio"/>				
b) <i>LinkedIn</i>	<input type="radio"/>				
c) <i>Instagram</i>	<input type="radio"/>				
d) <i>Twitter</i>	<input type="radio"/>				
e) <i>Google +</i>	<input type="radio"/>				
f) <i>SnapChat</i>	<input type="radio"/>				

6) Dentre as principais vantagens do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção assinale as alternativas que melhor se aproximam de sua opinião:

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Não Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
a) Acesso a informação não dita na entrevista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Confirmação de informação dita na entrevista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Mitigação do erro, em função do acesso a informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Aproximação do candidato com a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Rapidez da conexão entre a empresa e o candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Possibilidade de analisar característica comportamentais ou técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Verificação de qual a atual empresa do candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Verificação das atuações do candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Funciona como uma vitrine para o candidato, pois muitas empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Não Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
podem ter acesso às suas informações e desejar tê-lo no seu grupo de funcionários.					
k) Baixo custo para o uso das ferramentas <i>online</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
l) Candidatos podem ser analisados antes mesmo de serem chamados para a entrevista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7) Dentre as principais desvantagens do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção, assinale as alternativas que melhor se aproximam de sua opinião:

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Não Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
a) Não veracidade dos posts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Subjugar o candidato em função de um deslize que cometeu e postou nas redes sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Concordo Totalmente	Concordo	Não Concordo e Não Discordo	Discordo	Discordo Totalmente
c) Segurança da informação pode ser violada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Perda de controle de informações postadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Excesso de exposição por parte do candidato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Funciona como uma vitrine para o candidato, pois muitas empresas podem ter acesso às suas informações e desejar tê-lo no seu grupo de funcionários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Os usuários das redes sociais gerenciam suas informações <i>online</i> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Exclui candidatos que não possuem acesso regular à internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Qual o porte de sua organização?

- a) De 01 a 20 empregados
- b) De 21 a 50 empregados
- c) De 51 a 100 empregados
- d) De 101 a 500 empregados
- e) De 501 a 2.000 empregados
- f) De 2.001 a 10.000 empregados
- g) Acima de 10.000 empregados

09) Selecione a opção abaixo que melhor descreve o seu cargo atual:

- Operacional
- Técnico
- Gerencial

10) As suas atividades na área de recrutamento e seleção envolvem:

- a) Divulgação de vagas
- b) Alimentação do sistema de RH
- c) Recebimento de currículos
- d) Pré análise dos currículos
- e) Aplicação de testes
- f) Correção e/ou análise dos testes

- g) Entrevistas
- h) Escolha final do candidato
- i) Emissão de documentos para contratação
- j) Outro (_____)

11) Qual o seu tempo de experiência na área de recrutamento e seleção? (seja como recrutador ou selecionador, ou até como gestor de área que se envolve na escolha do candidato).

- a) Até 1 ano
- b) De 1 a 5 anos
- c) De 5 a 10 anos
- d) De 10 a 20 anos
- e) Acima de 20 anos

12) Qual sua idade

13) Qual seu sexo?

- Masculino
- Feminino

14) Indique a região do Brasil em que vive:

- Norte
- Nordeste
- Centro-Oeste
- Sudeste
- Sul

15) Há algum outro elemento sobre a influência das redes sociais nos processos de Recrutamento e Seleção que você deseja adicionar ao conteúdo deste estudo?

Se você deseja receber informações sobre o resultado desta pesquisa, por favor informe seu e-mail no espaço abaixo.
