

**Visibilidade e Recrutamento: um estudo sobre o  
posicionamento das grandes empresas na rede profissional  
Glassdoor.**

Ruben Manuel Guedes Mendes

**Projecto de Mestrado em Gestão**

Orientador:

Doutor Paulo Rita, Professor Catedrático, Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)

Co-orientador:

Doutor Sérgio Moro, Professor Auxiliar, Instituto Universitário de Lisboa  
(ISCTE-IUL)

Setembro 2017

- Lombada -

## Agradecimentos

Sabia que tinha um trabalhoso desafio pela frente mas felizmente contei com a minha força de vontade e com o apoio de pessoas que directamente ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho. Ficando assim com o dever de agradecimento:

Aos orientadores Professor Doutor Paulo Rita e Professor Doutor Sergio Moro, pela disponibilidade apresentada em orientar a dissertação e todo o apoio prestado.

À minha família no geral, pelo apoio e por acreditarem em mim em todos os momentos da minha vida.

Aos amigos que partilharam palavras de incentivo e acreditaram em mim, especialmente à Elena Stegarescu por toda a disponibilidade e apoio prestado.

Às minhas avós, onde muitas vezes vou buscar forças. Um obrigado por tudo o que têm feito por mim e por todo o apoio e carinho.

E como não podia deixar de ser, um especial agradecimento à minha mãe, pois sem ela nenhuma das minhas conquistas eram possíveis. Obrigado por todo o amor, paciência, apoio e o esforço que faz para me ver feliz e concretizado.

O meu sincero obrigado a todos os que de alguma forma contribuíram para finalizar este projecto. A todos vós dedico este trabalho!

## Resumo

O surgimento da Internet foi transversal a todos os setores da sociedade, bem como ao nível das dinâmicas do mercado. A presente investigação tem como tema principal a Visibilidade e Recrutamento, ou seja, como se posicionam as grandes empresas na rede profissional Glassdoor. Esta rede profissional é uma plataforma *online* que fornece vários dados e avaliações das empresas, atualizações das mesmas, partilha de informações sobre as experiências das entrevistas, ofertas de emprego, benefícios e salários. Uma vez que existe pouco suporte bibliográfico sobre o uso desta rede profissional e estamos diante de novas visões por parte das empresas quanto ao uso destes meios sociais e profissionais, o estudo tem como principal objetivo perceber como as empresas utilizam a Glassdoor, mais concretamente como as 500 maiores empresas da lista “*Global 2000 leading companies*” da revista Forbes utilizam enquanto ferramenta de marketing (imagem institucional) e recursos humanos.

Através da indispensável revisão bibliográfica que serviu de suporte aos objetivos do estudo e obteve uma perspectiva mais extensa sobre conceitos a abordar, foi elaborado um modelo conceptual e posterior levantamento de cinco hipóteses de investigação de modo a responder aos objetivos do estudo. Os dados quantitativos das variáveis em estudo foram recolhidos diretamente das páginas oficiais das 500 empresas na rede profissional Glassdoor. Para a análise dos dados foram aplicados métodos de estatística descritiva que incluem indicadores estatísticos bivariados com recurso a crosstables, análise gráfica e medidas de associação linear entre variáveis (testes de correlação e do Qui-quadrado).

Com base nos dados recolhidos, compreende-se que os setores de atividade mais presentes e que por sua vez têm maior influência no estudo são os Bancos, Seguros e os Serviços Financeiros. Os resultados demonstram que as empresas têm uma avaliação média-bom perante a opinião dos atuais e ex-funcionários, isto é, são classificadas em 3.5 numa escala de 1 a 5. Também se verifica que avaliam em média 64,98% da sua experiência de entrevista como positiva e de dificuldade 2.8. Relativamente aos anúncios de emprego, verifica-se que as empresas cada vez mais utilizam as redes sociais e profissionais para recrutamento, observando-se que 46% das empresas têm mais de 500 ofertas de emprego nas suas páginas. Por outro lado, o estudo indica que as empresas nesta rede profissional têm uma fraca aposta na visibilidade da marca.

Esta investigação permite compreender a relevância e importância da Glassdoor no contexto da visualização e recrutamento, entender a importância que os utilizadores têm para a classificação das empresas e o impacto que têm na sua visibilidade e, com o conhecimento adquirido, as empresas podem desenvolver estratégias para aumentar a sua visibilidade e cativar profissionais de topo no contexto glassdoor.

**Palavras-chave:** E-marketing; E-recruitment; Rede social profissional; Glassdoor;

## Abstract

The emergence of the Internet was transversal to all sectors of society, as well as to the level of market dynamics. The main subject of this research is the Visibility and Recruitment, that is, the positioning of large companies in the “Glassdoor” business network. This professional network is an online platform that provides databases and reviews about companies, companies updates, interviews experience information, job offers, benefits and salaries. Since there is little bibliographic support on the use of this professional network and we are faced with new visions of companies regarding the use of these social and professional media, the paper’s main goal is to understand how companies use this professional network, specifically how the 500 largest companies in Forbes magazine's "Global 2000 leading companies" use as a marketing tool (institutional image) and human resources.

As a result of the mandatory bibliographic revision, a conceptual framework and a following survey of five investigation hypotheses were elaborated, in order to achieve the research objectives. This revision supported the study and made it possible to gain a wider perspective on the concepts to be addressed. The quantitative data of the variables under study were collected directly from the official pages of the 500 companies in the professional network Glassdoor. For the data analysis, descriptive statistics methods were applied, which included bivariate statistical indicators using crosstables, graphical analysis and measures of linear association between variables (Correlation and Chi-Square tests).

Based on the data collected, it is possible to conclude that the most present and influential activity sectors in the study are: Banks, Insurance, and Financial Services. The results show that current and former employees evaluate their companies with medium-to-good rating, that is, they are rated at 3.5 on a scale of 1 to 5. It is also verified that, on average, 64.98% of the staff assess their interview experience as being positive and grade it with a difficulty of 2.8. Regarding job advertisements, it turns out that companies are increasingly using social and business recruitment networks, noting that 46% of companies have more than 500 job vacancies on their webpages. On the other hand, the study indicates that the companies in this business network don’t invest on the brand exposure.

This research allows us to understand the relevance and importance of Glassdoor in the context of visualization and recruitment, to understand the importance that users have for the companies classification and the impact they have on their visibility, and with the knowledge acquired, companies can develop strategies for increase your visibility and captivate top professionals in the Glassdoor context.

**Keywords:** E-marketing, E-recruitment, Professional social media, Glassdoor

*“À medida que o ritmo da mudança acelera, as empresas não podem continuar a confiar nas suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade.”*

Philip Kotler (1999)

*“Faça um cliente infeliz no mundo físico e ele irá contar para 6 amigos. Faça um cliente insatisfeito na Internet e ele irá contar para 6 mil pessoas.”*

Jeff Bezos, fundador e CEO da Amazon.com

## ÍNDICE GERAL

Agradecimentos .....	I
Resumo .....	II
Abstract .....	III
ÍNDICE GERAL.....	V
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Tabelas .....	VI
Índice de Gráficos .....	VII
Lista de Acrónimos .....	VII
1. Introdução .....	1
1.1 Tema e sua importância .....	1
1.2 Objectivos de Investigação .....	1
1.3 Estrutura da dissertação .....	3
2. Revisão de Literatura .....	4
2.1 A <i>Web 2.0</i> .....	4
2.1.1 História e Evolução.....	4
2.1.2 Influência no Contexto Organizacional .....	5
2.2 A evolução dos paradigmas do Marketing.....	7
2.2.1 A Internet na base da mudança .....	7
2.3 As Redes Sociais.....	8
2.3.1 Definição e evolução.....	8
2.3.2 As marcas nas Redes Sociais .....	10
2.3.3 Como Ferramenta de Marketing – o E-Marketing.....	12
2.3.4 Como Ferramenta de Recrutamento e Seleção – o E-Recruitment.....	14
2.3.5 eWOM .....	15
2.4 A rede profissional Glassdoor.....	16
3. Modelo de Análise e Hipóteses de Investigação.....	18
3.1 Modelo de Análise .....	18
3.2 Hipóteses de Investigação.....	19
4. Metodologia .....	23
4.1 Compreensão dos dados.....	23
4.2 Extração dos dados e tratamento .....	25
5. Análise dos Resultados .....	27

5.1 Análise descritiva dos dados .....	27
5.1.1 Setores de atividade .....	27
5.1.2 Classificação das empresas .....	27
5.1.3 Autopromoção das empresas .....	31
5.1.4 Experiência das entrevistas .....	33
5.1.5 Ofertas de emprego .....	35
5.2 Teste de Independência do Qui-Quadrado.....	36
5.3 Resultados das Hipóteses de Investigação testadas .....	37
6. Conclusões .....	41
6.1 Principais conclusões .....	41
6.2 Contribuição da Investigação.....	43
6.3 Limitações da investigação e recomendações futuras .....	44
Bibliografia .....	45
Anexos .....	50

## Índice de Figuras

Figura 1 - A posição da Web 2.0 no programa (E-) Marketing.....	13
Figura 2 - Exemplo de um perfil de empresa no Glassdoor .....	17
Figura 3 - Modelo conceptual proposto para o posicionamento das empresas no Glassdoor .....	18
Figura 4 - Exemplo de avaliação das empresas e avaliação das entrevistas.....	24
Figura 5 - Exemplo classificação da dificuldade da entrevista.....	35

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Lista de constructos e a sua definição.....	19
Tabela 2 - Hipóteses de Investigação.....	22
Tabela 3 - Lista de variáveis .....	25
Tabela 4 - Variável N° de avaliações .....	27
Tabela 5 - Variáveis da Classificação das empresas.....	28
Tabela 6 - Coeficiente de correlação do N° Avaliações com Classificação no geral	29
Tabela 7 - Coeficiente de correlação N° de Avaliações com Ranking .....	29
Tabela 8 - Dados estatísticos de Recomendação a amigos .....	30
Tabela 9 - Dados estatísticos de Aprovação do CEO .....	31
Tabela 10 - Número de empresas afiliadas nos perfis das empresas .....	32



Tabela 11 - Variável N° de entrevistas .....	33
Tabela 12 - Dados estatísticos da experiência de entrevista.....	33
Tabela 13 - Coeficiente de correlação de Ranking com Entrevista positiva .....	34
Tabela 14 - Dados estatísticos do tipo de entrevista.....	34
Tabela 15 - Coeficiente de correlação do N° de entrevistas com Dificuldade das entrevistas .....	35
Tabela 16 - Variável N° oferta empregos .....	36
Tabela 17 - Resumo dos resultados dos testes do Qui-Quadrado.....	37

## Índice de Gráficos

Gráfico 1- Número de utilizadores de redes sociais em todo o mundo (em biliões) 10	
Gráfico 2 - As empresas da revista Fortune 500 nas redes sociais .....	12
Gráfico 3 - Variável Classificação no geral .....	29
Gráfico 4 - Variável Recomendação a amigos .....	30
Gráfico 5 - Variável Aprovação do CEO.....	30
Gráfico 6 - Variáveis de autopromoção no perfil das empresas .....	31
Gráfico 7 - Hiperligações para as redes sociais no perfil das empresas .....	32
Gráfico 8 - Variável Dificuldade entrevista.....	35

## Lista de Acrónimos

<b>B2B</b>	Business - to - Business
<b>B2C</b>	Business - to - Consumer
<b>eWOM</b>	Electronic word-of-mouth
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences

# 1. Introdução

## 1.1 Tema e sua importância

Atualmente, assiste-se cada vez mais à facilidade de milhões de informações que a Internet oferece aos seus utilizadores. As empresas beneficiam do seu uso quer para partilha de ficheiros, promoção e venda dos seus serviços e/ou produtos, bem como para recrutamento de potenciais colaboradores. Por outro lado, os consumidores têm acesso a praticamente tudo aquilo que procuram e pretendem conhecer.

A evolução dos *social media* tem vindo a alterar a visão das empresas e a sua utilização permite que estas as utilizem como ferramenta que pode vir a desempenhar um papel cada vez mais significativo no seu futuro sucesso. Segundo Phillips e Young (2009), as empresas começam a reconhecer a importância da sua presença *online*, sobretudo nas redes sociais, uma vez que possibilita a construção de relações de confiança com o público. Por outro lado, Postman (2009) defende que consumidores vão reconhecendo que as redes sociais são a nova tendência para a comunicação organizacional e valorizam as marcas que atuam nestas plataformas.

Em 2007 surgiu a rede profissional Glassdoor, com a missão de conectar profissionais de todo o mundo, tornando-os mais produtivos e sucedidos. Esta rede profissional permite a partilha de informações e avaliações das empresas, atualizações das mesmas, partilha das experiências de entrevistas, ofertas de emprego, benefícios e salários. Assim, com este trabalho pretende-se concluir como se posicionam as 500 maiores empresas da lista “*Global 2000 leading companies*” da revista Forbes nesta rede profissional, quer como meio de autopromoção quer como meio de recrutamento e seleção. O ranking da Forbes baseia-se numa pontuação composta pelas receitas, lucros, ativos e o valor de mercado e é actualizado todos os anos.

## 1.2 Objectivos de Investigação

Em 1997 surgiu a SixDegrees.com como primeira rede social. Esta plataforma possibilitou aos utilizadores a criação de perfis e listar amigos, tornando-se numa ferramenta que permitia conectar e enviar mensagens a outros (Boyd e Ellison, 2007). Desde então foram surgindo várias comunidades e foi em 2001 que a moda chegou ao *networking* empresarial. Segundo Turban et al (2010) são muitas as oportunidades que se abrem no mundo das redes sociais: descobrir novos parceiros de negócio, descobrir potenciais clientes, aumentar a notoriedade da marca, promover a empresa, marca ou produtos, criar tópicos de discussão bem como para recrutamento de potenciais colaboradores.

O seu crescimento e as oportunidades que oferecem tem despertado o interesse dos marketers e são cada vez mais as empresas que dão importância à sua presença nas redes sociais. As empresas têm vindo a introduzir estratégias de comunicação integrada de marketing que dependem de meios de comunicação social como o Facebook, Twitter, Youtube e LinkedIn (Swani et al., 2013).

Com a realização deste trabalho pretende-se compreender como as 500 maiores empresas na lista “*Global 2000 leading companies*” da Forbes - publicada a 25 de Maio de 2016, se posicionam na rede profissional Glassdoor e como tentam tirar partido da mesma na sua esfera de ação organizacional. Deste modo, irá proceder-se à mais recente recolha de informação de como as redes sociais e profissionais têm vindo a ser utilizadas pelas empresas enquanto ferramenta, tanto para dar visibilidade da marca bem como para recrutamento e seleção. Assim, sendo um tema um pouco vasto, torna-se necessário definir como pergunta de partida: **Como se posicionam as 500 maiores empresas na rede profissional Glassdoor enquanto ferramenta de marketing e recursos humanos?**

De forma a dar resposta à questão da investigação foram definidos o objectivo geral e os objectivos específicos:

**Objectivo geral:**

- Compreender como se posicionam as maiores empresas a nível mundial na rede profissional Glassdoor.

**Objectivos específicos:**

- Compreender o posicionamento das 500 empresas na Glassdoor enquanto ferramenta de marketing em termos de imagem institucional;
- Perceber o comportamento e a relevância do Glassdoor para as 500 empresas enquanto meio de recrutamento e seleção;
- Verificar a influência do setor de atividade na visibilidade e recrutamento das 500 empresas na rede profissional Glassdoor;

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Para o desenvolvimento desta dissertação foi necessário dividir em capítulos para proceder ao desenrolamento de temas e responder aos objectivos do estudo. Assim, esta investigação é apresentada da seguinte forma: Introdução, Revisão de literatura, Modelo de análise e hipóteses de investigação, Metodologia, Análise dos resultados, Conclusões e Recomendações.

Primeiramente, é apresentada uma Introdução na qual faz uma breve descrição do tema, a sua importância e os objectivos desta investigação. De seguida, é apresentada a Revisão de literatura de modo a suportar os objectivos do estudo, ou seja, o enquadramento teórico de um conjunto de temas, teorias e estudos realizados anteriormente referentes ao estudo em questão. Serão abordados os temas Web 2.0, o eWom, as Redes sociais enquanto ferramenta de e-recruitment e e-marketing, o exemplo do LinkedIn e a rede profissional Glassdoor.

No terceiro capítulo é apresentado um Modelo de análise e respectivas hipóteses de investigação e posterior Metodologia do estudo, onde são presentes os métodos de tratamento dos dados a recolher, para responder às hipóteses de investigação definidas anteriormente. O quinto capítulo é composto pela Análise de resultados, onde são apresentadas as análises descritivas dos dados, os testes de independência do Qui-quadrado e a respectiva análise das hipóteses de investigação testadas.

Por último, são feitas as conclusões das análises obtidas através das análises dos dados, fazendo o enquadramento da teoria com a prática desta investigação, referido o contributo da investigação e, por fim, são dadas as recomendações e limitações para trabalhos futuros.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 A Web 2.0

#### 2.1.1 História e Evolução

A Internet surgiu de uma sucessão de processos com início em 1962 e em 1965, Lawrence G. Roberts (investigador no MIT) resolveu conectar um computador em Massachusetts a outro na Califórnia a partir de uma ligação telefónica Dial-Up, produzindo assim a primeira rede de longa distância com recurso a tecnologia informática. No final dos anos 70 e início dos anos 80 surgiu o protocolo TCP/IP2 que possibilitou a converção da Internet numa infra-estrutura abrangente na qual se podiam desenvolver novas aplicações (Paulus, 2010).

Porém, foi nos anos 90 do séc. XX que surgiu a *World Wide Web*, funcionando essencialmente como “repositório de informação, ou seja, numa lógica apenas *read*”. Mas foi no século XXI que se testemunhou avanços na *World Wide Web*, levando ao surgimento do modelo *Web 2.0*, apresentado por Tim O’Reilly em 2005 (Rodrigues, 2012). Através da contínua evolução da Internet e da procura constante por novos serviços e formas de comunicação *online*, resultou uma “geração da *Web* mais social e colaborativa, onde as novas tecnologias vieram motivar cada vez mais a participação e interação *online*” (Silva e Antunes, 2013), “passando a funcionar como plataforma e entrando já numa lógica *read/write*” (Rodrigues, 2012).

Neste sentido, a *Web 2.0* tornou-se na rede como plataforma que permite fazer a conexão entre todos os aparelhos conectados e as aplicações 2.0 são todas aquelas que conseguem extrair o máximo partido das vantagens particulares desta plataforma, isto é, que disponibilizam o *software* como serviço e não como produto, facilitando a interação entre o utilizador e a experiência *online* que este procura e capaz de melhorar e adaptar-se à medida que surgem mais utilizadores (Rodrigues, 2012). A grande diferença que separa os dois modelos que se conhecem até ao momento, verifica-se com o grau de interatividade permitida aos utilizadores, originando um novo utilizador com novos comportamentos. Uma vez que na primeira geração da web (*Web 1.0*), o utilizador era visto apenas como um recetor de conteúdos, na *Web 2.0*, este passa a ter um papel mais ativo e começa a alterar ou produzir os seus próprios conteúdos, colaborando para a construção da informação coletiva (Silva e Antunes, 2013). Deste modo, as grandes empresas deixam de ter unicamente o controlo sobre a rede que dominavam, passando a ser partilhado com os utilizadores individuais, que produzem a maioria dos conteúdos presentes na *Web* e definem o que tem importância (Rodrigues, 2012).

Constantinides (2014) afirma que o estágio evolutivo da Internet amplamente conhecido como *Web 2.0* impulsionou ainda mais o poder do cliente, apresentando os indivíduos com uma nova geração de aplicações *online*, ferramentas e oportunidades de *networking* correntemente referido como *social media*.

A presença da *Web 2.0* fez revelar o lado mais social da Internet, uma vez que permite aos utilizadores novos serviços que possibilitam o fluxo e a troca de informação, construção social de conhecimento, novos processos de produção e de trabalho coletivo (Silva e Antunes, 2013), ultrapassando as barreiras de tempo e espaço, ganhando capacidade de “fazer ouvir a sua voz através destas plataformas digitais” (Rodrigues, 2012).

### **2.1.2 Influência no Contexto Organizacional**

A revolução das tecnologias da informação teve impacto em todos os setores da sociedade, influenciando também as dinâmicas de mercado e inclusive, as relações entre as empresas e os consumidores (Rodrigues, 2012). Com a chegada da Internet manifestou-se uma verdadeira globalização dos mercados e segundo Bell e Loane (2010), uma vez que essas tecnologias emergentes são acessíveis a todos em qualquer momento e em qualquer lugar, estão a transformar as interações entre indivíduos e empresas, levando a novos métodos de fazer negócios e possibilitando práticas internacionais ainda mais complexas. De acordo com Turban (2010, 427), a *Web 2.0* é definida como o “termo popular para descrever as tecnologias e aplicações *Web* avançadas” e “cujo objectivo é melhorar a criatividade, a partilha de informação e a colaboração”.

A maioria das empresas lutam com as melhores práticas digitais referindo a falta de claro enquadramento para altos executivos, conhecimentos, processos, planos, liderança e recursos para usar eficazmente ferramentas digitais em todo o ciclo de vida do produto (Smith et al., 2014). Para algumas empresas a Internet tem provado ser uma tecnologia sustentável, mas para outros um pouco perturbador. A IBM e Compaq enfrentaram grandes problemas para adaptarem os seus negócios no modelo *online* uma vez que os seus modelos de produção e distribuição eram baseados na produção em série e vendas / distribuição através de intermediários (Constantinides, 2014). Outras situações semelhantes foram observadas em diferentes indústrias. Demorou quase dez anos para que muitas companhias aéreas conseguissem transformar a sua infra-estrutura organizacional para suportar um sistema eficiente de emissão de bilhetes *online*. Foi o exemplo da British Airways, Qantas e a American Airlines, que apenas introduziram a *E-ticketing* em 2004, muito mais tarde que os seus concorrentes de baixo custo como a EasyJet e Ryanair, que eram organizações menores e mais flexíveis (Constantinides, 2014).

Como a tecnologia tem vindo a confirmar o seu favorecimento em vendas, as organizações procuram avaliar a importância estratégica das mudanças e, quando necessário, identificar maneiras de incorporar as mudanças para se manterem competitivas (Inks et al., 2012). Assim, o crescimento da Internet, justificada pela contínua evolução tecnológica e pelo tendencial crescimento do número de utilizadores bem como de empresas *online*, traduziu ao desenvolvimento do número de propostas de valor disponíveis e o conseqüente crescimento da concorrência. Da mesma forma, veio facilitar os consumidores na procura de informação dos produtos, preços e distribuição, apresentados pelos diversos intervenientes do mercado (Rodrigues, 2012).

Ozuem et al., (2008) defendem que, nos dias que correm, é possível os consumidores exercerem um controlo cada vez maior, uma vez que têm acesso a conteúdos e à informação que julgam relevante, podendo transformá-los e comunicar com as empresas acerca das suas necessidades. Neste âmbito, para além da maior aproximação das empresas a um mercado global composto por milhares de potenciais clientes, estas também se encontram mais vulneráveis e expostas. Apesar da Internet se assumir como um meio de comunicação privilegiada que permite a interação entre as empresas e os seus consumidores e vice-versa, as empresas também se encontram perante um grande desafio à medida que se torna num canal conveniente para os consumidores relacionarem-se entre si, possibilitando a troca de informações relativamente às marcas, quer seja com o objectivo de partilhar recomendações ou contestar publicamente contra determinado produto, serviço ou empresa, podendo levar a que uma opinião individual, quer positiva ou negativa, se venha a tornar numa opinião coletiva (Ozuem et al., 2008). Uma vez que o poder dos consumidores aumenta, este não pode ser encarado como uma ameaça para as empresas. Por outro lado, estas deverão encarar como uma oportunidade e vê-lo como uma fonte de criação de valor, potenciando a interação entre os consumidores e as marcas (Rodrigues, 2012).

Os marketeers não devem considerar este novo meio como uma simples tecnologia para informar. Torna-se necessária a sua preocupação com os ambientes que envolvem o marketing no contexto da internet e dos computadores, de forma a poder desenvolver programas de comunicação de marketing competentes e capazes de construir fortes relações entre consumidores e empresas (Rodrigues, 2012).

Por último, deve-se procurar trabalhar na satisfação das expectativas dos consumidores, facilitando as suas interações na internet e os processos de compra, no sentido de intensificar a confiança na empresa, de forma a que, de livre vontade sejam os primeiros a defender e a promover a sua imagem e os seus serviços ou produtos. (Kucuk, 2009).

## 2.2 A evolução dos paradigmas do Marketing

*“Os clientes estão mais conscientes, ativos e mais poderosos do que nunca.”*

Kotler (2011)

O conceito de marketing tem-se vindo a alterar ao longo do tempo e foram surgindo novos paradigmas do marketing (Anexo 1). Foi com a Revolução Industrial em 1920 que surgiu o primeiro conceito de marketing - Marketing 1.0 (Era dos produtos), focado no produto, na satisfação das necessidades das massas e na troca de bens. À medida que a tecnologia de informação se foi desenvolvendo, os consumidores tornaram-se cada vez mais informados, as suas necessidades foram alterando e passaram a ser eles mesmos a determinar o valor do produto para si. Assim, assistia-se à mudança de foco do marketing para o cliente, isto é, para a construção de relações entre todos os intervenientes do marketing, nomeadamente com o surgimento e difusão das tecnologias de informação, de tal modo que o objectivo das campanhas publicitárias passou por conquistar a mente e o coração dos consumidores – Marketing 2.0 (Era dos consumidores). Com este novo paradigma, começou-se a adquirir novos conceitos: gestão da qualidade, marketing de serviços, gestão da cadeia de valor, entre outros, com o objetivo de satisfazer e segurar os consumidores. O acesso aos bens era cada vez maior e as empresas começaram a focar-se na diferenciação e nos serviços (Kotler et al., 2011).

Silva (2013), descreve que estamos perante a ascensão do Marketing 3.0 (Era dos Valores), onde as empresas reconhecem que o consumidor é mais do que um simples comprador e passam a vê-los como “seres-humanos num todo, com mentes, corações e espíritos”. Referindo ainda que, as empresas definem as suas missões, visões e valores, procurando apresentar propostas de valor mais sentimentais e funcionais com a finalidade de transformar o mundo num lugar melhor.

### 2.2.1 A Internet na base da mudança

Segundo Constantinides (2014), o crescimento dos meios de comunicação, a globalização do mercado e o surgimento de uma nova geração de tecnologias de informação e comunicação - a Internet, estão a mudar as regras de marketing e a dinâmica do mercado, enfraquecendo a posição competitiva das empresas.

À medida que se assiste ao desenvolvimento das tecnologias de informação, particularmente da Internet e das redes sociais, permite que os consumidores estejam em constante relacionamento entre si e em busca de novidades que satisfaçam as suas necessidades. Assim, desenvolveu-se uma tecnologia de nova geração, que veio proporcionar a conexão e a interatividade entre as pessoas, permitindo que “criem notícias, ideias e entretenimento, da mesma forma que os consomem” (Silva, 2013). A evolução e o poder da Internet é tão notável que apenas demorou três anos a atingir 50



milhões de utilizadores, enquanto que a rádio e a televisão demoraram 38 e 13 anos respectivamente, a atingir esse mesmo número e o facebook e o Twitter precisaram apenas de menos de um ano para atingirem número idênticos. (Silva, 2013). Os *social media* tomaram conta do mundo dos negócios, sendo uma das maneiras mais fáceis para que as empresas cheguem aos novos clientes e ao mercado existente (Cronk, 2014).

A evolução destes conceitos, vieram transferir “uma grande parte do poder da esfera das empresas para os clientes”. Os consumidores passaram a ter muito mais acesso à informação sobre as empresas e os seus produtos, do que aquela que é divulgada pela própria empresa. Por outro lado, uma experiência menos satisfatória para o consumidor, terá hoje muito maior impacto do que há uns anos atrás. Contudo, é fundamental que as organizações percebam que concorrem atualmente num mundo cada vez mais globalizado e que os seus actos têm, também, impactos globais (Silva, 2013).

## 2.3 As Redes Sociais

### 2.3.1 Definição e evolução

Durante o impacto da revolução tecnológica e do desenvolvimento da internet, o estudo das redes sociais ganhou relevância em vários campos do conhecimento, sobretudo no modelo Web 2.0 (Rodrigues, 2012). Uma das maiores conquistas da Web 2.0 foi, sem dúvida, o aparecimento das redes sociais *online*, que vieram oferecer aos utilizadores a possibilidade de usufruírem das vantagens destes meios para produzirem e partilharem os seus próprios conteúdos com outros usuários (Silva e Antunes, 2013).

Garton et al., (1997) define uma rede social como um grupo de pessoas, organizações ou outras entidades sociais que se conectam através de relações sociais, nomeadamente pela amizade, trabalho ou troca de informações. Essas relações podem desenvolver-se pessoalmente ou através da tecnologia.

Estes espaços virtuais podem assumir-se como redes de relacionamentos com o objectivo de incentivar a criação de interações sociais entre pessoas ou podem funcionar como redes profissionais ou de *networking*, com a finalidade de facilitar potenciais contactos a nível profissional (Santos e Pereira, 2014). Este tipo de redes oferecem diferentes formas de interação entre utilizadores destinados à partilha de interesses e conteúdos, através de chat, e-mail, mensagens, fotos, vídeos, blogging ou fóruns de discussão (Silva e Antunes, 2013). Num ambiente de mudança e de diversidade tecnológica as empresas ainda procuram a melhor forma de se apresentarem nas redes sociais. As empresas sentem que devem manter a sua presença, porque acreditam que pode reforçar a sua vantagem competitiva, uma vez que são um excelente meio para apresentarem e comercializarem os seus serviços e produtos, permitindo alcançar o seu público-alvo bem como um conjunto mais vasto de consumidores. Por outro lado, o

consumidor tem a possibilidade manifestar as suas preferências, opiniões e recomendações, podendo influenciar a decisão de compra de potenciais consumidores (Santos e Pereira, 2014).

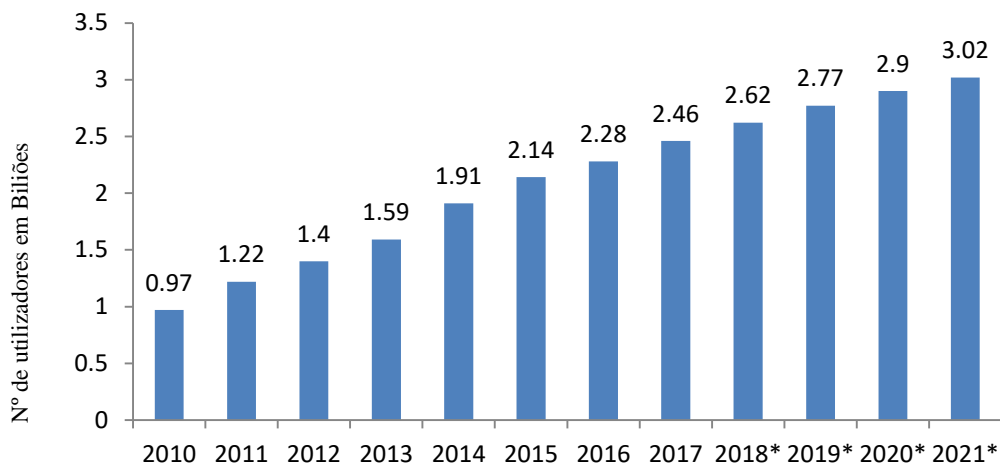
Ainda que exista um grande número de plataformas e da sua maioria partilhar as mesmas características, estas distinguem-se pelas suas culturas. Deste modo, é possível encontrar redes sociais acessíveis a todo o tipo de utilizadores e outras destinadas a públicos específicos. (Rodrigues, 2012)

O SixDegrees.com, lançado em 1997 foi o primeiro site de rede social, que permitiu a criação de perfis e rede de amigos. Contudo, por não ter sido financeiramente sustentável, no ano de 2000 teve o seu fim. Durante 1997 e 2001, surgiram outras comunidades virtuais que permitiam a criação de perfis e amizades, mas foi em 2001 que surgiu *networking* empresarial com o Ryze.com (Torres, 2012). No ano seguinte, de forma a completar esta rede e aumentar a competitividade dos sites de encontros *online*, como o Match.pt, surge o popular Friendster. Perante a manifestação de redes sociais, em 2003 surge o MySpace permitindo a personalização páginas, aceitando o acesso a menores de idade, acolheu bandas e desenvolveu alterações com base nas necessidades dos utilizadores. Em 2004 surge o popular Facebook fundado por Mark Zurckerberg e no ano seguinte os funcionários de algumas das principais empresas já tiveram acesso ao Facebook. Em 2006, chegam os serviços de mensagens instantâneas que acrescentaram funcionalidades nas redes sociais e o QQ tornou-se famoso na China (Torres, 2012).

No final de 2008, o MySpace e o Facebook tinham indiviudalmente 60 milhões de utilizadores nos EUA e foram responsáveis por 6% e 8% respetivamente, de todo o tempo gasto *online* (Torres, 2012). Em 2010, as redes sociais ocupavam 22% do tempo *online* no mundo inteiro, isto é, 110 mil milhões de minutos, traduzindo-se numa média de 6 horas por visitante (Torres, 2012). Em 2011, os 10 sites com maior tráfego no mundo, foram o Google, Facebook, YouTube, Yahoo!, Wikipedia, Baidu, Blogger, Windows Live, Twitter, QQ, ou seja, os sites de redes sociais e os motores de (Torres, 2012).

O número de utilizadores de redes sociais em todo o mundo tem vindo a crescer gradualmente aos longo dos anos, sendo que em 2017 as redes sociais contam com 2.46 biliões de utilizadores, como se verifica no Gráfico 1. Segundo os dados do Statista, em Setembro de 2017 o Facebook contava com 2.061 milhões de utilizadores, o Youtube com 1.500 milhões e o Instagram e Twitter com 700 e 328 milhões de utilizadores respectivamente.

Gráfico 1- Número de utilizadores de redes sociais em todo o mundo (em bilhões)



Fonte: Adaptado de Statista (2017)

### 2.3.2 As marcas nas Redes Sociais

As empresas devem compreender a influência da Internet e particularmente a influência dos *social media* sobre o desempenho do mercado e o comportamento de compra. É fundamental identificar e compreender o papel dos meios de comunicação social como ferramentas de marketing e como parte do programa de marketing total (Constantinides, 2014). Hanna et al. (2011), reconhecem que apesar das empresas assumirem a necessidade da utilização das ferramentas de *social media*, porém ainda não compreendem verdadeiramente como as devem utilizar de modo eficaz e desconhecem quais os indicadores de desempenho que deviam ou podiam utilizar para avaliar os resultados da sua utilização.

Os *social media* têm o potencial de ajudar as empresas a construírem a sua marca, aumentar e melhorar a interação com o cliente e aumentar o interesse pelo produto e serviço (Cronk, 2014). Mas normalmente os esforços de *branding* (gestão da marca) exigem bastante apoio financeiro para promoção da marca de modo a criar memorização e, posteriormente, a fidelidade à marca (Karaduman, 2013). No entanto, segundo Sakas et al., (2015), a interação existente entre os usuários e as empresas e os enormes montantes investidos em publicidade nos *social media*, pode ser efetivamente usado para aumentar a notoriedade da marca de uma empresa.

Os altos executivos reconhecem claramente que o investimento activo em *social media* irá desempenhar um papel significativo no futuro das suas empresas. Numa pesquisa *online* realizada pela Oracle, Redes Líder e Social Media Today feita a mais de 900 executivos de marketing e tecnologia, verificou-se que 97% da prioridade dos executivos é tornar-se socialmente habilitado (Cronk, 2014).

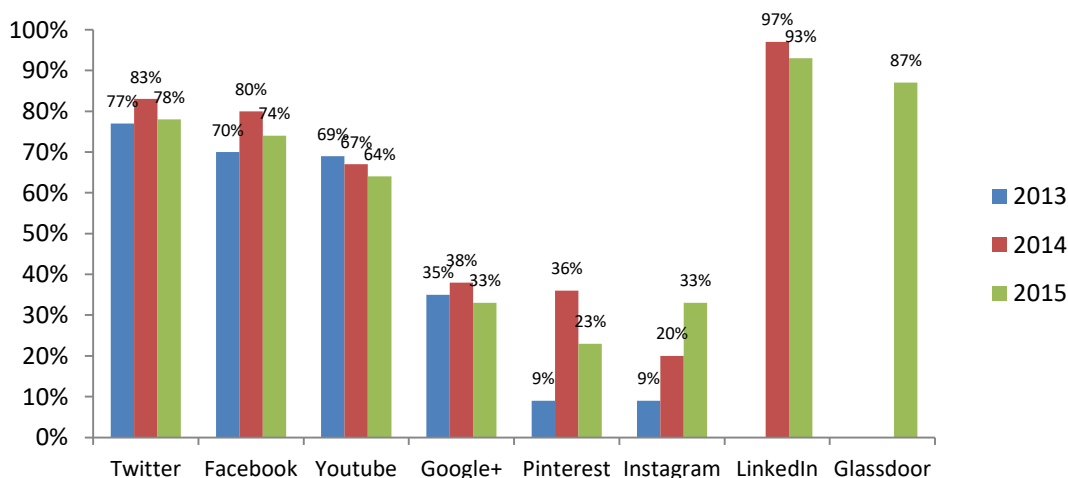
As redes sociais permitem compartilhar informações com os clientes de uma forma inovadora. Estas novas ferramentas de comunicação apesar de não substituírem as atividades de vendas tradicionais, oferecerem potencial para a realização de atividades de vendas mais eficientes. Algumas organizações que utilizaram os sites de redes sociais foram capazes de se conectarem mais frequentemente com os clientes num período mais reduzido do que os tradicionais métodos de comunicação (Inks et al., 2012). À medida que a publicidade cresceu, as ferramentas de redes sociais como o Facebook, LinkedIn, Twitter, Plaxo, entre outros, surgiram para agarrar uma fatia do mercado (Inks et al., 2012).

Todos os anos, desde 1955, a Fortune Magazine elaborou e publicou uma lista das 500 maiores empresas dada a sua dimensão, riqueza e o papel influente global que eles desempenham no mundo dos negócios. Nos últimos sessenta anos as empresas da Fortune 500 têm sido medidas com base nas suas perdas e sucessos e na última década a sua presença nos *social media* surgiu como um dos fatores da sua presença nesta lista (Barnes et al., 2015).

Segundo Barnes et al (2015), em 2008, o Centro de Pesquisas de Marketing da Universidade de Massachusetts Dartmouth lançou um dos primeiros estudos sobre a adoção de redes sociais das Fortune 500 e repetiu esse estudo todos os anos desde então. Segundo esses estudos, as empresas da F500 têm apresentado um grande salto social nos últimos anos e relata que as empresas de topo estão a adoptar cada vez mais as novas ferramentas de comunicação que lhes são oferecidas.

No Gráfico 2, é possível observar algumas variações que podem ser explicadas pela chegada de 26 novas empresas (2%) para a lista F500, que incluem indústrias que normalmente têm menos envolvimento com os *social media*. O Twitter continua a ser mais popular do que o Facebook e o LinkedIn continua a ser a plataforma mais popular em 2015, apesar de uma queda de 4% em relação ao ano anterior. O Instagram ajuda a construir a marca e a relação da empresa com os consumidores, verificando-se que o uso desta plataforma continuou a subir em 2015, passando de 101 (20%) para 164 (33%) empresas ativas. Em 2015 surge o aparecimento do Glassdoor (433 empresas), juntando-se ao LinkedIn como uma ferramenta de negócios para recrutar, criar redes e reunir informações específicas do setor (Barnes et al., 2015).

**Gráfico 2 - As empresas da revista Fortune 500 nas redes sociais**



Fonte: Adaptado de Centro de Pesquisas de Marketing da Universidade de Massachusetts Dartmouth (2015)

### 2.3.3 Como Ferramenta de Marketing – o E-Marketing

Uma pesquisa recente mostra que os orçamentos de marketing voltadas para as *social media* estão em constante crescimento, sugerindo que as marcas estão cada vez mais interessados em estabelecer a sua presença (Latiffa e Safieeb, 2015). No entanto, as empresas devem ter uma estratégia de *social media* em linha com sua estratégia global de negócios que é apoiado por processos eficientes, sistemas e recursos (Smith e Pigni, 2014).

De acordo com Casas (2014), um estudo do “The Search Engine Journal”, afirma que 93% dos marketers usam as redes sociais nos seus negócios, 70% tiveram êxito ao conquistar novos clientes das redes sociais e as empresas B2C aumentaram o seu uso em marketing nas redes sociais de 86% em 2013 para 90% em 2014. Para os marketers a mensagem é simples: sobreviver na era do cliente com poderes, requer menos dependência de táticas de marketing tradicionais, compreensão do papel da tecnologia na formação do mercado e mais importante, envolver o *social media* como parte das ferramentas de marketing (Constantinides, 2014). Os *social media* são uma ferramenta potencialmente poderosa para as empresas e é evidente o seu intensivo uso para a realização das suas estratégias a um custo mais baixo (Chu et al., 2012).

Segundo Constantinides (2014), um estudo identificou os efeitos do marketing nos *social media* para três tipos de empresas dependendo do seu grau de adesão: melhorou a probabilidade de clientes que recomendam os produtos ou serviços da empresa em 95% dos casos, melhorou o retorno sobre o investimento de marketing em 87% dos casos e melhorou a taxa de aquisição de clientes em 95% dos casos. Através de um relatório sobre as 100 marcas mais valiosas do mundo publicado pela plataforma social Wetpaint (2009), verificaram uma correlação entre o envolvimento social da marca e o seu desempenho financeiro. As marcas que mais apostam em ferramentas de marketing nos *social media* revelaram um aumento na receita de 18% contra os 6% de queda na receita das marcas que não adotam essa estratégia.

Portanto, Constantinides (2014) refere que, envolver os *social media* como uma ferramenta de marketing não é um processo isolado mas sim a etapa final de um esforço estratégico consistente para melhorar o serviço ou produto, a organização e o tradicional *website* da empresa. Isso é ilustrado no modelo de pirâmide E-Marketing (Figura 2) que apresenta a relação entre o marketing nos *social media* (marketing *Web 2.0*) com o resto do programa de marketing. A pirâmide E-Marketing identifica quatro níveis:

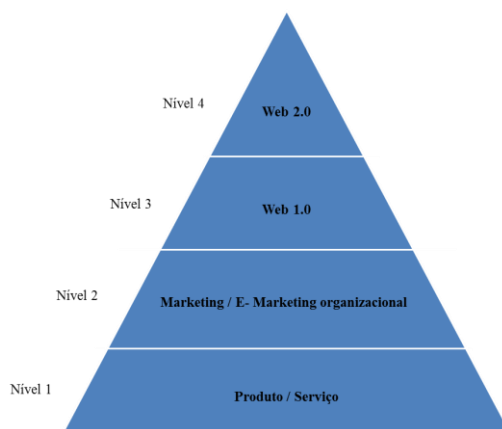
Nível 1. O Produto e Serviço: A base da estratégia de marketing é a qualidade dos produtos e serviços e a orientação da empresa cliente / mercado.

Nível 2. O Marketing e E-Marketing Organizacional: O segundo nível da pirâmide refere-se à criação e manutenção de uma organização orientada para o mercado capaz de suportar o marketing tradicional, bem como atividades de marketing *online*.

Nível 3. A *Web 1.0* (presença na *web*): Após criar uma organização orientada para o mercado apoiado pelas atividades de marketing tradicionais e *online* é essencial estabelecer uma presença *online* bem sucedida, pois os clientes têm grandes expectativas sobre a qualidade da experiência *online*.

Nível 4. *Web 2.0* (marketing nos *social media*): Ter uma presença *online* sem falhas é o fator crucial para passar para a próxima fase ou seja, o envolvimento dos meios de comunicação social como ferramentas de marketing (Constantinides, 2014).

**Figura 1 - A posição da Web 2.0 no programa (E-) Marketing**



Fonte: Adaptado de Constantinides (2014)

### 2.3.4 Como Ferramenta de Recrutamento e Seleção – o E-Recruitment

O recrutamento e seleção do candidato certo é importante e é uma tarefa desafiadora para as organizações. Encontrar um talento adequado e necessário a partir das fontes disponíveis é caro e, por vezes, poderá ser uma perda de tempo. Atualmente, as redes sociais são utilizadas não só como uma ferramenta de interação social pessoal, mas também como uma ferramenta utilizada para o meio profissional.

No século XXI é dado destaque ao recrutamento através da Internet. Este pode ser definido por recrutamento eletrónico, e-recruitment ou recrutamento *online*, colocando os candidatos à distância de um clique, com uma linguagem mais publicitária do que a tradicional prospeção de candidaturas e permitindo introduzir mecanismos de triagem de candidaturas e entrevistas *online* (Cardoso, 2014).

A força dos *media*, redes sociais, comunicações *online* e *softwares* de recrutamento, vieram permitir que o processo tradicional de recrutamento fosse na maioria executado via *online*, através de uma abordagem conhecida por e-recruitment (Melanthiou et al., 2015). Esta nova definição corresponde a uma das principais tendências a nível global na área dos Recursos Humanos, disponibilizando propostas de emprego *online*. Pode ainda definir-se como o “processo de utilização da tecnologia por intermédio de diversos meios eletrónicos por forma a executar todas as funções do recrutamento tradicional de forma eficiente e eficaz” (Aboul-Ela, 2014).

Os meios de comunicação tradicionais como os jornais, televisão e rádio podem ser meios de comunicação eficazes, mas com a chegada das tecnologias avançadas, outras formas de comunicação estão a crescer em grande velocidade e muitas organizações já estão a perceber as vantagens das redes sociais como fonte de recrutamento para aumentar o desempenho de curto prazo (Panchal, 2014). Estes meios não servem apenas para ligar pessoas através da amizade, mas também como profissionais. O aumento do acesso à Internet em todo o mundo levou milhões de colaboradores a interagirem uns com os outros e também com ex-colaboradores para procurarem emprego usando vários sites de redes sociais. As redes sociais como o LinkedIn, Facebook e Twitter, podem ser ferramentas poderosas para encontrar emprego ou candidatos adequados, de modo confiável, repetível e a um custo-benefício, dando a oportunidade de alcançar um grande número de pessoas (Panchal, 2014). Segundo um estudo da Society for Human Resource Management em 2016, 84% das organizações estão a recrutar em redes sociais enquanto que em 2011 apenas 56% utilizavam este meio para recrutar.

O recrutamento é um conjunto de atividades e processos que as organizações realizam a fim de encontrar as pessoas adequadas para as suas vagas e o processo de recrutamento é uma tarefa desafiadora para o departamento de recursos humanos (Panchal, 2014). O uso extensivo de Internet é vantajoso para os recrutadores e as redes sociais são uma nova ferramenta que as empresas usam para encontrar as pessoas certas para servir o seu propósito. Portanto, as vantagens do e-recruitment são adaptadas nas redes sociais com o objetivo de testar o efeito desses sites como recrutamento eficaz e para recorrer ao uso das tecnologias da Internet para o processo de recrutamento as organizações têm primeiramente que investir. O apoio dos meios de comunicação social sob a forma de e-recruitment facilita à medida que reduz o tempo para contratar, dando aos recrutadores a possibilidade de interagir com potenciais candidatos e permitir que os candidatos respondam através do preenchimento de formulários *online* ou simplesmente anexar o currículo por e-mail. Posto isto, a velocidade e a inovação continuam a ser vantagens competitivas em cada área de negócio (Panchal, 2014).

### 2.3.5 eWOM

Com a chegada da Internet cresceu o acesso à informação e a interação entre consumidores e destes com as empresas. Esse contacto ocorre em plataformas *online*, como fóruns de discussão, sites de avaliação e recomendação, blogs, redes sociais, entre outros. Assim, dessa interacção surge o chamado *electronic word-of-mouth* (eWOM) ou o boca-a-boca *online*, que se diferencia do boca-a-boca tradicional onde as mensagens são transmitidas por meio do contato pessoal (Ferreira et al., 2016). O eWOM pode ser definido como “qualquer demonstração positiva ou negativa por potenciais, atuais ou ex-clientes de um produto ou empresa, disponibilizada para um grande grupo de pessoas ou instituições por meio da Internet” (Henning-Thurau et al., 2004).

Nos dias que decorrem, a maioria dos consumidores têm acesso à Internet onde podem facilmente demonstrar o seu *feedback* positivo ou negativo, acabando por se tornar numa ferramenta *online* quando outros procuram conselhos como parte do processo de tomada de decisão (Moro et al., 2017), na qual essas informações podem ser recebidas e transmitidas por qualquer pessoa, qualquer altura ou lugar (Ferreira et al., 2016).



## 2.4 A rede profissional Glassdoor

A rede profissional Glassdoor surgiu em 2007 e conta com uma base de dados de milhões de avaliações de empresas, aprovações de CEOs, experiências de entrevistas, avaliações de benefícios, atualizações das empresas, fotos dos escritórios, vídeos da empresa e muito mais. Ao contrário de outros sites de emprego, toda essa informação é partilhada por aqueles que melhor conhecem a empresa, os atuais ou ex-funcionários (Glassdoor (A), 2017). Esta rede profissional oferece soluções eficazes de recrutamento e *branding* para as empresas através do “*Glassdoor for Employers*”. Ajuda milhares de clientes e parceiros a promover a sua marca e anunciam as suas ofertas de emprego para os candidatos que os pesquisam.

Em 2015 esta rede profissional contava com 27 milhões de membros de todo o mundo, onde 52% eram licenciados, 22% tinha pós-graduação ou mestrado e 26% não tinham ensino superior. Cerca de 52% utilizavam esta rede profissional para procurar emprego, 44% para pesquisa de empresas e 4% para outras funções. Desses utilizadores, 25% tinha 1 ou menos anos de experiência, 40% tinha entre 2 a 5 anos de experiência, 20% de 6 a 10 anos e 15% tinha mais 11 anos de experiência (Hadden, 2015).

Segundo o Glassdoor (B) (2017), através de estudos recentes é possível verificar alguns dados estatísticos importantes, como:

- Uma pesquisa sobre o compromisso e desempenho das empresas com os funcionários, mostra uma forte correlação entre eles, provando que o envolvimento dos funcionários é crucial para o negócio;
- 62% concordam que depois de verem um funcionário responder a uma revisão, melhora a sua percepção sobre a empresa;
- Se as organizações administrarem ativamente a sua marca (atualizações de perfil, resposta a revisões, partilhas, entre outros), existe uma maior probabilidade (69%) de se candidatarem a um emprego;
- 76% querem detalhes sobre o que torna a empresa um bom lugar para trabalhar;
- Os cinco principais aspectos que os candidatos procuram quando procuram emprego são os salários/remunerações, benefícios, informações básicas da empresa, o que torna um lugar atraente para trabalhar e a missão, visão e valores;
- 61% dos utilizadores do Glassdoor procuram revisões e avaliações da empresa antes de tomar a decisão de se candidatarem a um emprego;
- A maioria dos candidatos a emprego lê pelo menos seis comentários antes de formarem uma opinião sobre a empresa;
- 79% dos utilizadores são susceptíveis de utilizar redes sociais na sua procura de emprego;
- Nas três categorias principais do Glassdoor, a avaliação média de aprovação do CEO é de 67%, da empresa no geral é 3.3 (de 5) e recomendaria a um amigo é de 50%.

Figura 2 - Exemplo de um perfil de empresa no Glassdoor

The screenshot displays the Glassdoor profile for J.P. Morgan. At the top, there is a navigation bar with the Glassdoor logo and links for Jobs, Company Reviews, Salaries, Interviews, and Know Your Worth. A search bar contains 'J.P. Morgan' and a 'Search' button. Below the search bar, a blue banner reads 'To restore your access, we ask that you contribute. Write a Review or Add a Salary.' The main profile area features a large image of employees and the tagline 'Your Career. Your Way.' with a 'See All Photos' link. The company name 'J.P. Morgan' is prominently displayed, along with a green 'Engaged Employer' badge. A navigation menu includes 'Overview', '12k Reviews', '6.2k Jobs', '25k Salaries', '5.0k Interviews', and '3.9k Benefits'. Action buttons for 'Follow' and '+ Add a Review' are present. The 'J.P. Morgan Overview' section provides details: Website (www.jpmorgan.com), Size (10000+ employees), Headquarters (New York, NY), and Founded (1799). A 'Jobs You May Like' section shows a job listing for 'Database Management' at 'J.P. Morgan - Tampa, FL'.

Fonte: Glassdoor

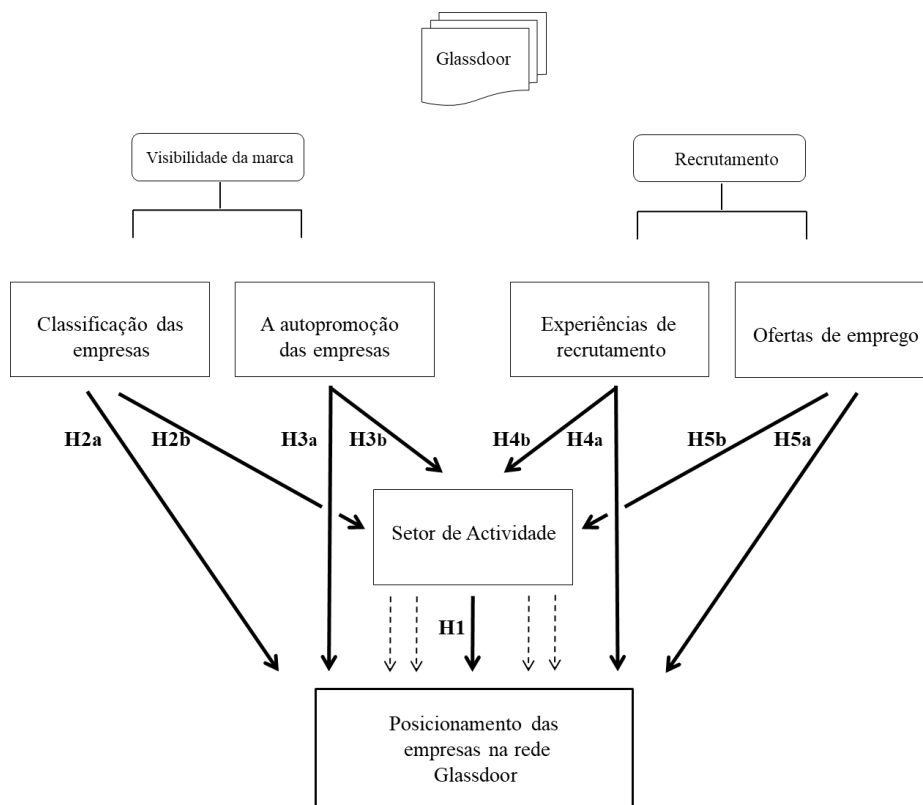
### 3. Modelo de Análise e Hipóteses de Investigação

#### 3.1 Modelo de Análise

Como referido na revisão de literatura, o surgimento da Internet foi transversal a todos os setores da sociedade, bem como ao nível das dinâmicas de mercado. Neste cenário, as redes sociais têm vindo cada vez mais a assumir-se como plataformas privilegiadas para o desenvolvimento destas dinâmicas, e as empresas começaram a incluí-las nas suas estratégias de marketing e recrutamento.

Assim, pretende-se perceber como as redes sociais influenciam o comportamento das marcas, mais concretamente como as grandes empresas utilizam o Glassdoor para se autopromoverem e recrutar, bem como a influência que os tipos de setores de atividade têm nas estratégias das empresas. Para tal foi proposto um modelo conceptual de pesquisa (figura 3).

**Figura 3 - Modelo conceptual proposto para o posicionamento das empresas no Glassdoor**



Fonte: Elaboração própria

**Tabela 1 - Lista de constructos e a sua definição**

<b>Constructo</b>	<b>Definição</b>
Setor de atividade	As empresas estão cada vez mais interessadas na sua presença social e a sua presença poderá ser influenciada pelo tipo de setor de atividade.
Classificação das empresas	De acordo com Constantinides (2014), as informações recolhidas poderão calcular problemas e oportunidades de mercado, permitindo poupar muito dinheiro e evitar danos à sua reputação.
Autopromoção	As redes sociais apresentam-se como uma poderosa ferramenta para a comunicação das organizações devido aos seus atributos (Postman, 2009), contribuindo para que as empresas que façam uma boa utilização dos mesmos ganhem vantagem competitiva (Austin et al., 2010).
Experiência da entrevista	As redes sociais permitem partilhar e discutir experiências ou opiniões influenciado terceiros, e segundo Sheldrake (2011), os utilizadores também podem influenciar as marcas, através do seu <i>feedback</i> , que na verdade é fulcral para o seu crescimento.
Ofertas de emprego	As empresas iniciaram uma nova tendência de procurar empregados qualificados em sites de redes sociais, oferecendo às empresas a oportunidade de procurar potenciais candidatos (Panchal, 2014).

O modelo proposto apresenta cinco hipóteses de investigação na qual se procura responder e que vão de encontro aos objetivos do estudo. Para tal, são apresentadas as variáveis referentes às ferramentas de marketing (visibilidade da marca) e recursos humanos (recrutamento) de modo a compreender como estas influenciam o posicionamento das empresas na rede profissional Glassdoor, bem como perceber a influência dos tipos de setores de atividade na utilização dessas ferramentas.

### **3.2 Hipóteses de Investigação**

Com base nas teorias e estudos referidos acima, foram definidas as hipóteses de investigação a testar de modo a responder ao problema de pesquisa:

*Setores de atividade no Glassdoor*

**H1: O setor de atividade tem influência na presença das empresas enquanto utilizadores da rede Glassdoor.**

Carrera (2009) recorda as dificuldades que existiam em 1999 e que passavam por convencer responsáveis de empresas a criarem o seu próprio site. Hoje, as plataformas de *social media* estão a mudar a forma como gerimos as nossas redes, pois cada um é responsável pelo perfil que publica na *web*.

As empresas estão cada vez mais interessadas em estabelecer uma presença social nestas redes que lhes permita criar maior *engagement* com os consumidores. Existe também a vantagem de serem globais, o que permite que sejam utilizadas para esforços de marketing e *branding* a nível mundial (Lipsman et al., 2011).

#### *Classificação das empresas*

**H2 a: As grandes empresas mundiais estão bem classificadas (rating) na rede Glassdoor.**

**H2 b: O setor de atividade tem influência na classificação das empresas.**

Os utilizadores *online* estão interessados em interagir com colegas, fornecer informações, publicar avaliações de produtos, trocar experiências e recomendações sobre marcas, produtos ou serviços. O domínio dos *social media* tornou-se uma fonte de informação de baixo custo, mas de alta qualidade, sobre o que está a acontecer no mercado a qualquer momento. Essas informações podem ajudar as empresas a calcular problemas e oportunidades de mercado, permitindo poupar muito dinheiro e evitar danos à sua reputação antes de se tornar incontrolável (Constantinides, 2014).

Segundo Constantinides (2014), um estudo realizado pela Delloite Touche USA em 2007, percebeu que 80% dos consumidores que lêem avaliações dizem que esse tipo de informação afetou as suas intenções de compra. Também se confirma que as avaliações geradas pelo cliente têm efeito substancial sobre o comportamento de outro cliente. A confiança dos indivíduos na opinião decorre da percepção de que os comentários refletem sentimentos e experiências sinceras.

De acordo com a Universal McCann (2010), as redes sociais surgem, neste contexto, como uma plataforma extremamente atrativa para potenciar estas interações em grande escala, permitindo a criação de comunidades onde é possível partilhar informações acerca das marcas e, em simultâneo, monitorizar o *feedback* dos consumidores, bem como as conversas que ocorrem entre estes.

#### *Autopromoção das empresas*

**H3 a: As grandes empresas mundiais apostam na sua autopromoção na rede Glassdoor.**

**H3 b: O setor de atividade tem influência na presença de autopromoção das empresas.**

Jensen (2008) aponta o marketing como uma das áreas mais afetadas pela evolução tecnológica e são vários os autores que discutem o papel da Internet enquanto

ferramenta de marketing no futuro, questionando-se se esta se afirmará apenas como um complemento dos *media* tradicionais e um canal adicional para comunicar e distribuir produtos ou se terá capacidade para os substituir por completo e alterar dramaticamente as estratégias de marketing e a gestão das marcas.

Para Postman (2009), de uma forma geral, as redes sociais apresentam-se como uma poderosa ferramenta para a comunicação das organizações devido aos seus atributos que permitem autenticidade, transparência, rapidez, participação, conectividade (alcance da comunicação), e responsabilidade (práticas éticas).

#### *Experiência de entrevista*

**H4 a: As grandes empresas mundiais estão bem classificadas quanto à experiência de entrevista na rede Glassdoor.**

**H4 b: O setor de atividade tem influência na experiência de entrevista.**

Segundo Panchal (2014), o sucesso e o fracasso das redes sociais como meio de recrutamento dependem do seu uso e do tipo de implementação. Para evitar esse fracasso é necessário determinar algumas estratégias. Criar uma estratégia geral, onde a organização antes de prosseguir com o recrutamento de redes sociais, necessita de criar estratégias para usá-la e implementá-la; Medição e determinação, pois é importante identificar o impacto que as redes sociais têm para os potenciais candidatos; Alocação de tempo para o processo, embora o processo seja mais económico e rápido, é necessário tempo para desenvolver o processo de modo a poder identificar os candidatos certos e torná-lo de fácil acesso para os mesmo; Manter a transparência, isto é, deve-se ser transparente ao discutir com os candidatos bem como permitirá que os candidatos formem opiniões sobre a política da organização.

A interação é por si só um ato de influencia – as marcas interagem no sentido de influenciar os seus seguidores em seu benefício, visando persuadir, de uma forma mais ou menos intensiva, as atitudes e comportamentos dos publicos. Do mesmo modo, também os públicos podem influenciar as marcas, através do seu *feedback*, que na verdade é fulcral para o seu crescimento (Sheldrake, 2011).

#### *Oferta de emprego*

**H5 a: As grandes empresas apostam na oferta de emprego na rede Glassdoor.**

**H5 b: O setor de atividade tem influência no número de ofertas de emprego das empresas.**

As empresas iniciaram uma nova tendência de procurar empregados qualificados em sites de redes sociais. A variedade desses sites de redes sociais está a crescer a grande velocidade e existem diferenças nacionais, havendo uma diversidade por continente, região e país (Panchal, 2014).

O uso extensivo da Internet é vantajoso para os recrutadores. As redes sociais são uma nova ferramenta e única que as empresas usam para encontrar as pessoas certas para atender a sua finalidade. Portanto, as vantagens do *e-recruitment* são adaptadas para usar os sites de redes sociais com o objetivo de testar o efeito em recrutamento efetivo (Panchal, 2014).

**Tabela 2 - Hipóteses de Investigação**

<b>H1</b>	O setor de atividade tem influência na presença das empresas enquanto utilizadores da rede Glassdoor.
<b>H2 a</b>	As grandes empresas mundiais estão bem classificadas (rating) na rede Glassdoor.
<b>H2 b</b>	O setor de atividade tem influência na classificação das empresas.
<b>H3 a</b>	As grandes empresas mundiais apostam na autopromoção na rede Glassdoor.
<b>H3 b</b>	O setor de atividade tem influência na presença de autopromoção das empresas.
<b>H4 a</b>	As grandes empresas mundiais estão bem classificadas quanto à experiência de entrevista na rede Glassdoor.
<b>H4 b</b>	O setor de atividade tem influência na experiência de entrevista.
<b>H5 a</b>	As grandes empresas mundiais apostam na oferta de emprego na rede Glassdoor.
<b>H5 b</b>	O setor de atividade tem influência no número de ofertas de emprego das empresas.

## 4. Metodologia

A metodologia aplicada no estudo deve ser orientada pelos objetivos que se pretendem alcançar. Para tal, após a indispensável fase inicial de revisão de literatura que obteve uma visão mais extensa sobre conceitos e teorias para abordar o tema, foi realizada numa segunda fase uma pesquisa quantitativa uma vez que se pretende obter informações sobre frequências de utilização e desempenho e validar hipóteses levantadas pelos dados secundários da revisão bibliográfica.

Assim, através do canal *online* recolheram-se os dados quantitativos (em Abril e Maio de 2017) das variáveis definidas pela autor nas páginas oficiais das 500 maiores empresas da lista “*Global 2000 leading companies*” da Forbes na rede profissional Glassdoor, verificando a aplicabilidade das variáveis e a sua influência. Para tal, foi necessária a criação de classes das variáveis, executadas análises de estatística descritiva, crosstables (tabelas cruzadas), gráficos de frequência e testes de associação linear como o Qui-quadrado e a correlação de Spearman e Pearson.

Pretende-se adaptar as teorias descritas nos capítulos anteriores, verificando a aplicabilidade das variáveis e criar hipóteses que expliquem os resultados já confirmados bem como futuros resultados, nomeadamente perceber como se posicionam as grandes empresas na rede profissional Glassdoor enquanto ferramenta de autopromoção e recrutamento e seleção.

### 4.1 Compreensão dos dados

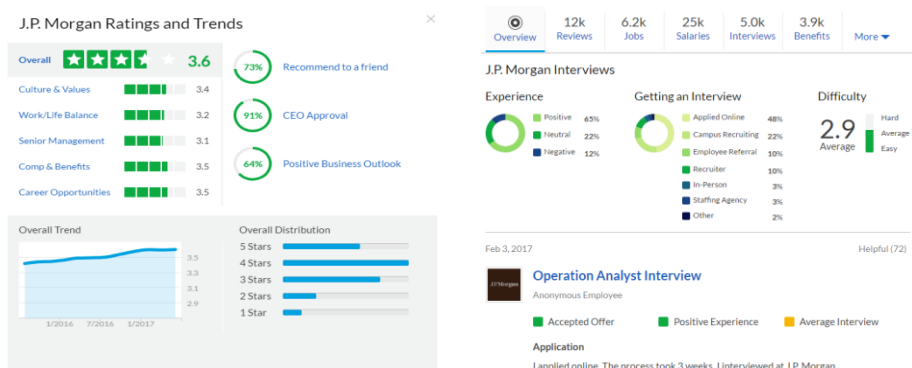
O Glassdoor é uma rede profissional onde atuais e ex-funcionários analisam anonimamente as empresas e a sua administração. Esta rede apresenta várias métricas para avaliar a satisfação dos funcionários. A mais evidente de entre as métricas é uma avaliação geral sob a forma de *rating* numa escala de 1 a 5 (por exemplo 3.3, 3.4, 3.5, etc). Dentro da variável “*Reviews*” cada utilizador tem a opção de avaliar ao longo de cinco critérios: *Culture & Values*, *Work/Life Balance*, *Senior Management*, *Compensations & Benefits* e *Career Opportunities*. Destes critérios também resultam valores que variam entre 1 a 5. Ainda na mesma variável existem outros critérios como *Recommend to a friend*, *CEO approval* e *Positive Business Outlook*, resultando valores entre 0% a 100%. O Glassdoor também permite que os utilizadores possam avaliar a sua experiência de entrevista (“*Interviews*”), classificando se esta foi positiva ou negativa, bem como o tipo de entrevista que experienciaram e o seu grau de dificuldade. Por outro lado, as próprias empresas podem inserir as ofertas de emprego e atualizar o seu perfil compartilhando vídeos corporativos, a opção “*why work for us?*”, “*company updates*” e adicionar as hiperligações para outras redes sociais.



Após a definição do problema, a recolha e preparação de dados é o passo seguinte para seleccionar um conjunto de dados que sirva de entrada para a modelagem. Esse conjunto de dados é o bloco de construção para revelar o conhecimento através de uma técnica de modelagem de mineração de dados (Moro et al., 2017).

A recolha de informação inclui o universo das 500 maiores empresas retiradas da lista “*Global 2000 leading companies*” da revista Forbes, na rede profissional Glassdoor que decorreu entre 29 de Abril e 2 de Junho de 2017. Nesta pesquisa foram recolhidos os dados quantitativos (tabela 2) relevantes em cada página das 500 empresas e, conseqüentemente, essa informação serviu como entrada para a preparação de dados. Uma vez que o universo é vasto e a inexistência de alguns resultados poderam comprometer o estudo, foram submetidos alguns ajustes relativamente às variáveis em estudo.

**Figura 4 - Exemplo de avaliação das empresas e avaliação das entrevistas**



Fonte: Glassdoor

## 4.2 Extração dos dados e tratamento

Com base em Moro et al., (2017) foi definido para o presente estudo uma lista de variáveis dos dados que se pretendiam recolher, como se pode observar na Tabela 2.

**Tabela 3 – Lista de variáveis**

Variáveis	Origem	Tipo de Fonte	Tipo de Dados	Descrição	Estado
<b>Presença online</b>	Extraído	Empresa	Categórico	Presença da página principal da empresa no Glassdoor	Excluído
<b>Ranking</b>	Extraído	Análise	Numérico	Ranking das 500 empresas na Forbes	Incluído
<b>Setor</b>	Extraído	Empresa	Categórico	Setor de atividade da empresa	Transformado
<b>Total trabalhadores na empresa</b>	Extraído	Empresa	Numérico	Nº total de empregadores da empresa	Excluído
<b>Sede</b>	Extraído	Empresa	Categórico	País onde se localiza a Sede principal	Incluído
<b>Ano fundação</b>	Extraído	Empresa	Numérico	Ano em que a empresa foi fundada	Excluído
<b>Nº de Avaliações</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº Críticas publicadas por actuais e antigos funcionários (utilizadores)	Transformado
<b>Salários</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº total de salários dos utilizadores	Excluído
<b>Nº de Ofertas de emprego</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº de ofertas de emprego	Transformado
<b>Nº de Entrevistas</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº de entrevistas publicadas pelos utilizadores	Transformado
<b>Benefícios</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº de benefícios dados pelos utilizadores	Excluído
<b>Valores e cultura</b>	Extraído	Análise	Numérico	Classificação dos utilizadores perante os valores e cultura da empresa	Transformado
<b>Equilíbrio trabalho e vida</b>	Extraído	Análise	Numérico	Classificação perante o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Transformado
<b>Gerente Sênior</b>	Extraído	Análise	Numérico	Classificação da administração	Transformado
<b>Benefícios e compensações</b>	Extraído	Análise	Numérico	Classificação perante benefícios e compensações dados pela empresa	Transformado
<b>Oportunidade de carreira</b>	Extraído	Análise	Numérico	Classificação perante a oportunidade de carreira na empresa	Transformado
<b>Classificações no geral</b>	Extraído	Análise	Numérico	Classificação geral das 5 variáveis anteriores	Transformado
<b>Recomendação a amigos</b>	Extraído	Análise	Numérico	Percentagem de classificação dos utilizadores	Transformado
<b>Nº de classificações do CEO</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº de utilizadores que classificaram o CEO	Transformado
<b>Aprovação do CEO</b>	Extraído	Análise	Numérico	Percentagem de classificação dos utilizadores	Transformado
<b>Perspetivas positivas de negócio</b>	Extraído	Análise	Numérico	Percentagem de classificação dos utilizadores	Excluído
<b>Experiência da entrevista</b>	Extraído	Análise	Numérico	Classificação da sua experiência de entrevista	Transformado
<b>Tipos de entrevista</b>	Extraído	Análise	Numérico	Identificação e percentagem dos tipos de entrevista	Transformado
<b>Dificuldade da entrevista</b>	Extraído	Análise	Numérico	Classificação da dificuldade da entrevista	Transformado
<b>Prémios e distinções</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº de prémios e distinções da empresa	Excluído
<b>Prémios da Glassdoor</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº prémios dado pelo Glassdoor	Excluído
<b>Nº de Afiliadas</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº de afiliadas na página principal da empresa	Incluído
<b>“Why work for us”</b>	Extraído	Empresa	Categórico	Descrição e benefícios da empresa	Incluído
<b>Atualizações da empresa</b>	Extraído	Empresa	Categórico	Presença de atualizações	Incluído
<b>Videos de perfil</b>	Extraído	Empresa	Categórico	Presença de vídeo promocional no perfil da empresa	Incluído
<b>Videos em Banner</b>	Extraído	Empresa	Categórico	Presença de vídeos da empresa (em banner)	Incluído
<b>Hiperligação para redes sociais</b>	Extraído	Empresa	Categórico	Hiperligação e Identificação das redes sociais	Incluído
<b>Nº de redes sociais</b>	Extraído	Análise	Numérico	Nº total de Hiperligações das redes sociais	Incluído

No entanto, como já referido e com o decorrer do processo de extração de dados, o investigador foi sujeito a importantes transformações e estabelecidos critérios das variáveis em estudo, como:

- As variáveis que se apresentam como “Transformado” na coluna “Estado” foram sujeitas à criação de Classes<sup>1</sup> de modo a facilitar a interpretação dos dados;
- Foram excluídos os valores das empresas que se apresentavam como inferiores a 10 nas variáveis “Avaliações” e “Entrevistas”, pois existem outras variáveis (ou critérios como referido anteriormente) que são dependentes destas, sendo também aplicado o mesmo processo e excluídos dessas variáveis os valores inferiores a 10. Estes valores poderiam comprometer o estudo por serem reduzidos e não apresentarem resultados realistas;
- O tipo de indústria das diferentes 500 empresas também é bastante vasto e distinto, para tal foram reduzidas e agrupadas em 42 setores de atividade definidos pelo investigador. No entanto, para o desenvolvimento dos testes do Qui-quadrado serem válidos e possíveis de apresentar, foi necessário voltar a agrupar os diferentes tipos de indústrias em setores de atividade económico (primário, secundário, terciário e quaternário);

---

<sup>1</sup> Anexo II – Definição de Classes

## 5. Análise dos Resultados

### 5.1 Análise descritiva dos dados

Após a revisão de literatura e a metodologia que apoia o estudo, é necessário fazer a caracterização das variáveis recolhidas na rede profissional Glassdoor para ajudar a responder às hipóteses de investigação estabelecidas. Para tal, foram realizadas estatísticas descritivas, análises de gráficos e de crosstables e coeficientes de correlação.

#### 5.1.1 Setores de atividade

Segundo a Tabela 1 no anexo III, pode-se observar a frequência dos setores de atividade presentes no estudo. No total de 42 tipos de indústrias num universo de 500 empresas, os setores mais presentes são os Bancos (85 presenças), Seguros (48) e Indústria do petróleo (30), Distribuição de energia e gás (28) e Serviços financeiros e Telecomunicações (27). Também se pode observar pela Tabela 2 do mesmo anexo, que os Estados Unidos (173), China (49), Japão (41), Inglaterra (31) e França (25) lideram relativamente à localização da sede das 500 empresas do estudo.

#### 5.1.2 Classificação das empresas

Para a classificação das empresas foram recolhidos os dados que se apresentam nas páginas de cada empresa do Glassdoor como “*Rating trends*”. Esses resultados dependem do número de avaliações que cada empresa apresenta e são classificados numa escala de 1 a 5, avaliado pelos utilizadores. As seguintes tabelas e gráficos que classificam as empresas são baseados num universo de 433 empresas tendo em conta os critérios aplicados e referidos no capítulo acima.

Relativamente ao número de avaliações, através da Tabela 3 é possível observar que existe uma maior frequência nas empresas que apresentam menos de 300 e de 1000 a 5000 críticas. Também se pode assumir que quanto maior o número de avaliações, menor é a frequência do número de empresas.

**Tabela 4 – Variável N° de avaliações**

N° de avaliações	Frequência	Percentagem
- 300	179	35,8
300 a 500	45	9,0
500 a 1000	66	13,2
1000 a 5000	115	23,0
5000 a 10000	19	3,8
10000 a 15000	10	2,0
+ 15000	9	1,8
Total	443	88,5
Missing	57	11,4
Total	500	100,0

A Tabela 4, apresenta os cinco critérios que classificam as empresas enquanto cultura e valores, equilíbrio entre trabalho e vida, gerente sênior, compensações e benefícios e oportunidades de carreira. Estas variáveis dependem da variável “número de avaliações” analisada anteriormente.

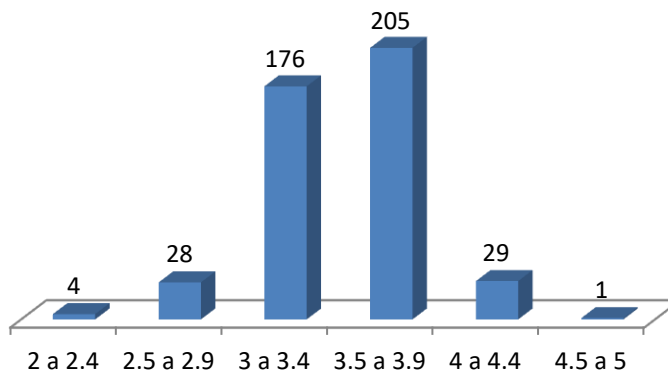
No que diz respeito à variável Culture & Values, verifica-se que em média as empresas são avaliadas em 3.3 segundo os utilizadores que avaliaram esta variável, sendo que no geral a sua maioria avalia as empresas entre 3 e 3.9. Em relação à variável Work/life Balance, como se pode verificar, a grande maioria das avaliações centram-se novamente entre 3 e 3.9 valores e têm em média uma avaliação de 3.5 valores. Relativamente ao Senior Management, em média os atuais ou ex-funcionários avaliam esta variável em 2.9 valores, podendo observar-se que na sua maioria avaliam as empresas entre 2.5 e 3.4. Na variável Compensations & Benefits constata-se que os utilizadores avaliam na maioria entre 3 e 3.9 e em média em 3.4 valores. Por último, a variável Career Opportunities tem em média uma avaliação de 3.2, ou seja, a maioria avalia esta variável entre 3 e 3.4 valores.

**Tabela 5 - Variáveis da Classificação das empresas**

Variável	Classificação							Média
	- 2	2 a 2.4	2.5 a 2.9	3 a 3.4	3.5 a 3.9	4 a 4.4	4.5 a 5	
Culture & Values	2	12	56	201	143	28	1	3.3
Work/life Balance		14	52	186	165	26		3.5
Senior Management	3	30	195	176	33	6		2.9
Compensations & Benefits		2	40	178	177	44	2	3.4
Career Opportunities	3	11	92	254	76	7		3.2

O Gráfico 3, representa a classificação que as empresas apresentam no geral, resultando das avaliações das cinco variáveis obtidas anteriormente da Tabela 4. Através da observação deste gráfico, as empresas apresentam no geral e na sua grande maioria, uma avaliação entre 3 e 3.9 valores. Isto significa que em média as 443 empresas são avaliadas pelos utilizadores em 3.5. Com base na Tabela 4 do anexo III, os setores de atividade que têm mais influência nestes resultados que classificam as empresas no geral são os Bancos, Seguros, Indústria do petróleo, Distribuição de energia e gás e os Serviços financeiros.

**Gráfico 3 - Variável Classificação no geral**



Fonte: Elaboração própria

Através de uma análise de correlação de Spearman da Tabela 5, com um grau de confiança de 95%, pode-se dizer que não existe uma relação linear entre a variável número de avaliações e a classificação no geral das empresas ( $0,198 > 0,05$ ) numa forte correlação positiva ( $0,061$ ). No entanto, para confirmar se existe correlação entre o ranking das empresas e a classificação no geral das mesmas, na Tabela 6 verifica-se que existe relação linear entre estas duas variáveis ( $0,008 < 0,05$ ) numa fraca correlação negativa ( $-0,126$ ).

**Tabela 6 - Coeficiente de correlação do Nº de Avaliações com Classificação no geral**

			Nº avaliações	Classificação no geral
Spearman	Nº avaliações	Coeficiente Correlação	1,000	,061
		Sig. (2-tailed)	.	,198
		N	444	443
	Classificação no geral	Coeficiente Correlação	,061	1,000
		Sig. (2-tailed)	,198	.
		N	443	443

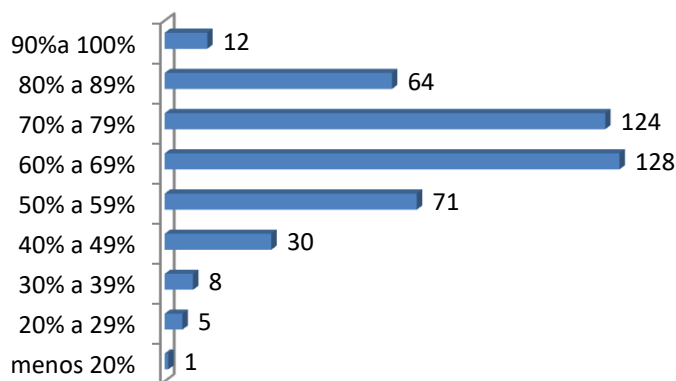
**Tabela 7 - Coeficiente de correlação Nº de Avaliações com Ranking**

			Nº avaliações	Ranking
Spearman	Nº avaliações	Coeficiente Correlação	1,000	-,126**
		Sig. (2-tailed)	.	,008
		N	443	443
	Ranking	Coeficiente Correlação	-,126**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,008	.
		N	443	500

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Através do Gráfico 4, é possível observar em que medida os utilizadores recomendariam as empresas a um amigo. Pode-se afirmar que, mais de metade das empresas têm uma avaliação entre 60% e 70% relativamente à variável Recommend to a friend, ou seja, em média 66,99% dos utilizadores recomendariam as empresas a um amigo (Tabela 7).

**Gráfico 4 - Variável Recomendação a amigos**



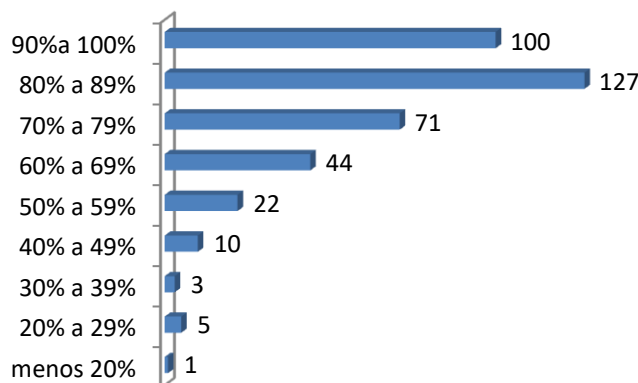
Fonte: Elaboração própria

**Tabela 8 - Dados estatísticos de Recomendação a amigos**

	N	Minímo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Recomendação a amigos	443	14%	100%	69,99%	13,279%
N válido	443				

Através do Gráfico 5, é possível compreender se utilizadores, que na sua maioria são os atuais ou ex-funcionários, aprovam os CEO's das empresas. Observa-se que num universo de 383 empresas, 227 dessas empresas têm uma aprovação do seu CEO entre 80% e 100%. Isto é, em média 79,91% dos CEO's das empresas são aprovados pelos atuais ou ex-colaboradores.

**Gráfico 5 - Variável Aprovação do CEO**



Fonte: Elaboração própria

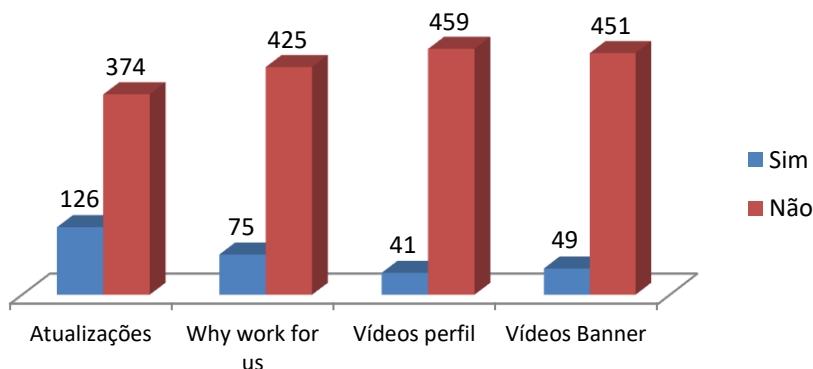
**Tabela 9 - Dados estatísticos de Aprovação do CEO**

	N	Minímo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Aprovação do CEO	383	4%	100%	79,91%	15,218%
N válido	383				

### 5.1.3 Autopromoção das empresas

Através do Gráfico 6, verifica-se que num universo de 500 empresas, a grande maioria das empresas não exhibe no seu perfil de Glassdoor a presença das quatro variáveis em estudo neste gráfico. Observa-se que a variável “atualizações da empresa” é a que tem mais presença no perfil das empresas, no entanto 74,8% das empresas não faz atualizações na sua página e apenas 25,2% se preocupam em fazê-lo. Por outro lado, a variável “vídeos de perfil” é a que está menos presente nas páginas das empresas, querendo dizer que apenas 8,2% das empresas apostam em colocar vídeos institucionais de destaque no seu perfil e apenas 9,8% apostam em colocar *banners* de vídeos promocionais da empresa na lateral do seu perfil. Quanto à variável “Why work for us?”, verifica-se que apenas 75 das empresas (15%) apresentam no seu perfil os valores e as vantagens de trabalhar nas respectivas empresas. Verifica-se ainda que, os setores de atividade que dão mais importância à presença destas quatro variáveis no seu perfil são, os Seguros, Bancos, Serviços financeiros e Saúde (Tabela 5 em anexo III).

**Gráfico 6 - Variáveis de autopromoção no perfil das empresas**



Fonte: Elaboração própria

Observando a Tabela 9, verifica-se que no universo de 500 empresas apenas 127 contêm no seu perfil a variável “empresas afiliadas”. Querendo isto dizer que, apenas 33 empresas, ou seja, 6,6% têm cerca de uma afiliadas presentes no perfil, 4,8% têm duas afiliadas e 3,8% têm três afiliadas.

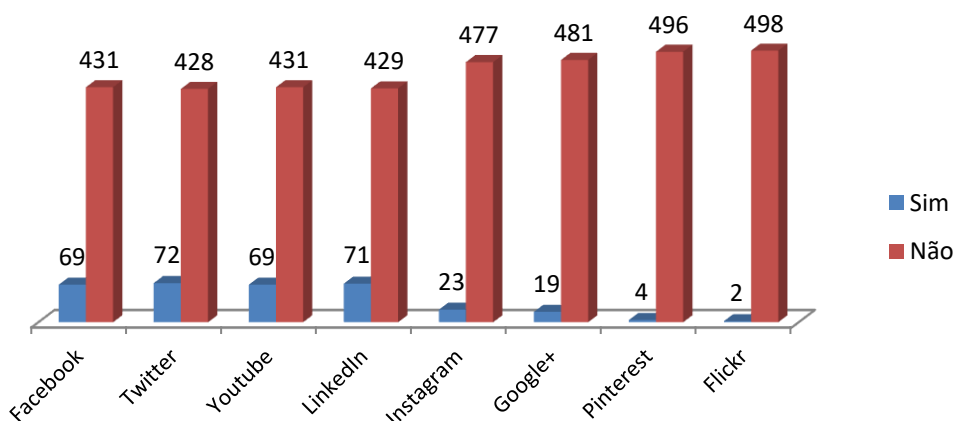


**Tabela 10 - Número de empresas afiliadas nos perfis das empresas**

Nº afiliadas	Frequência	Porcentagem
1	33	6,6
2	24	4,8
3	19	3,8
4	21	4,2
5	10	2,0
6	4	,8
7	2	,4
8	2	,4
9	2	,4
11	3	,6
12	2	,4
15	2	,4
18	1	,2
24	1	,2
25	1	,2
Total	127	25,4
Missing	373	74,6
Total	500	100,0

O Gráfico 7 permite perceber quantas empresas têm presente nos seus perfis a hiperligação para outras redes sociais da respectiva empresa e quais as redes sociais. No universo das 500 empresas, observa-se que maioria dos perfis das organizações não contém essas hiperligações, sendo que as quatro redes sociais mais presentes são o Twitter (14,4%), LinkedIn (14,2%), Facebook (13,8%) e Youtube (13,8%), respectivamente. Os setores de atividade que mais apostam na hiperligação para as outras redes sociais segundo a Tabela 6 do anexo III, são os Bancos, Seguros, Serviços financeiros e Saúde.

**Gráfico 7 - Hiperligações para as redes sociais no perfil das empresas**



Fonte: Elaboração própria

### 5.1.4 Experiência das entrevistas

Analisando a Tabela 10, entende-se que num universo de 384 empresas, considerando os critérios definidos, cerca de 137 empresas contam com menos de 100 avaliações das entrevistas e 92 concentram-se entre 100 a 300 avaliações. Isto é, quanto maior o número de avaliações de entrevistas, menor é a frequência de empresas. Relativamente ao setor de atividade, os setores que mais classificam as entrevista são os Bancos, Seguros, Serviços financeiros, Telecomunicações e Indústria do petróleo, observando a Tabela 7 em anexo III.

**Tabela 11 - Variável N° de entrevistas**

N° de entrevistas	Frequência	Porcentagem
- 100	137	27,4
100 a 300	92	18,4
300 a 500	39	7,8
500 a 1000	56	11,2
1000 a 5000	51	10,2
+ 5000	9	1,8
Total	384	76,8
Missing	116	23,2
Total	500	100,0

Quanto à classificação dada pelos utilizadores à sua experiência de entrevista, 64,89% avaliam a sua experiência como positiva e 12,64% avaliam-na como negativa. Observando os Gráficos 1 a 3 (anexo III), a maioria dos utilizadores avaliaram entre 60% e 69% a sua entrevista como positiva, 10% a 29% como neutro e 10% a 19% como negativa. Relativamente ao setor de atividade e perceber que influência têm nos resultados, através da Tabela 8 do anexo III, verifica-se que os Bancos, Seguros, Serviços financeiros, Indústria farmacêutica e Telecomunicações, são os que mais influenciam os 64,89% que avaliam a entrevista como positiva.

De forma a compreender se existe relação linear entre o ranking das empresas e a variável que classifica a entrevista como positiva, confirma-se que através da correlação de Pearson da Tabela 12 perante uma fraca correlação positiva (0,012) não existe nenhuma relação linear entre estas duas variáveis (0,816 > 0,05).

**Tabela 12 - Dados estatísticos da experiência de entrevista**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Positiva	384	22%	100%	64,89%	8,588%
Neutro	384	0%	55%	21,06%	6,765%
Negativa	384	0%	39%	12,64%	5,755%
N válido	384				

**Tabela 13 - Coeficiente de correlação de Ranking com Entrevista positiva**

		Ranking	Positiva
Ranking	Correlação Pearson	1	,012
	Sig. (2-tailed)		,816
	N	500	384
Positiva	Correlação Pearson	,012	1
	Sig. (2-tailed)	,816	
	N	384	384

Quanto ao tipo de entrevista, a tabela abaixo permite compreender como os utilizadores obtiveram a sua entrevista. Pode-se observar que o meio mais utilizado foi via *online* com uma média 46,14%, o segundo mais utilizado foi em feiras de emprego (como por exemplo nas suas faculdades) e o meio menos utilizado foi “outro tipo de entrevista” com uma média de 2,85%. Para uma melhor compreensão sobre os valores referentes a cada tipo de entrevista das empresas em estudo, é possível observar os Gráficos 4 ao 10 no anexo III.

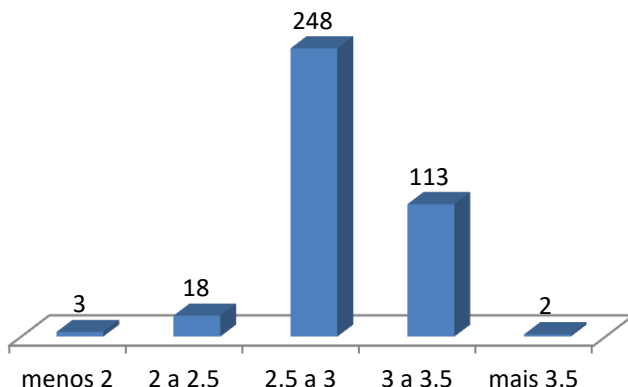
**Tabela 14 - Dados estatísticos do tipo de entrevista**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Applied Online	384	0%	88%	46,14%	16,555%
Employee Referral	384	0%	60%	10,50%	7,257%
Staffing Agency	384	0%	45%	4,78%	4,739%
Recruiter	384	0%	40%	10,61%	6,499%
Campus Recruiting	384	0%	79%	16,56%	13,322%
In-Person	384	0%	37%	5,31%	5,000%
Other	384	0%	40%	2,85%	3,249%
N válido	384				

Relativamente à classificação dada à dificuldade da entrevista, num universo de 384 empresas válidas para o estudo e segundo os critérios utilizados, em média os utilizadores avaliam a dificuldade da entrevista em 2.8 (Gráfico 8). Ou seja, com uma avaliação entre 1 e 5, pode-se concluir que as entrevistas têm um dificuldade média-baixa, como se pode observar o exemplo da Figura 5. No entanto, quanto aos setores de atividade que mais influenciam a média desta avaliação, são os Bancos, Seguros, Serviços Financeiros, Indústria do petróleo e os setores da Distribuição de energia e gás e Telecomunicações (Tabela 9 em anexo III).

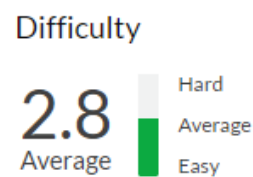
Foi ainda realizado o teste de correlação de Spearman de modo a identificar se existe algum tipo de relação linear entre o número de entrevistas e a dificuldade das mesmas. Através da Tabela 14, verifica-se uma forte correlação positiva (0,068) e a inexistência de relação linear entre estas duas variáveis (0,187 > 0,05).

**Gráfico 8 - Variável Dificuldade entrevista**



Fonte: Elaboração própria

**Figura 5 - Exemplo classificação da dificuldade da entrevista**



Fonte: Glassdoor

**Tabela 15 - Coeficiente de correlação do N° de entrevistas com Dificuldade das entrevistas**

			N° entrevistas	Dificuldade entrevista
Spearman	N° entrevistas	Coeficiente Correlação	1,000	,068
		Sig. (2-tailed)	.	,187
		N	381	381
	Dificuldade entrevista	Coeficiente Correlação	,068	1,000
		Sig. (2-tailed)	,187	.
		N	381	384

### 5.1.5 Ofertas de emprego

Na Tabela 15, é possível verificar o número de ofertas de emprego que as empresas oferecem no seu perfil Glassdoor. Num universo de 391 empresas, verifica-se que 46% das empresas têm até ao momento mais de 500 ofertas de emprego postadas nas suas páginas, 27% entre 100 a 500 e outros 27% menos de 100 ofertas. Os setores de atividade que mais introduzem no seu perfil as ofertas de emprego são, os Bancos, Serviços financeiros, Seguros, Indústria farmacêutica e a Indústria alimentar e bebidas (Tabela 10 em anexo III).

**Tabela 16 - Variável N° oferta empregos**

N° empregos	Frequência	Porcentagem
- 100	105	21,0
100 a 300	67	13,4
300 a 500	40	8,0
500 a 1000	54	10,8
1000 a 5000	101	20,2
+ 5000	24	4,8
Total	391	78,2
Missing	109	21,8
Total	500	100,0

## 5.2 Teste de Independência do Qui-Quadrado

Para responder às cinco hipóteses de investigação definidas e perceber a sua relação com o setor de atividade do universo das 500 empresas, foi utilizado o teste de independência do Qui-quadrado. Dada a extensão do número de tabelas dos testes, estas encontram-se no anexo IV e o resumo dos resultados apresentam-se na Tabela 16 do presente capítulo.

Uma vez que se pretende testar a relação de dependência entre variáveis, segundo Pestana e Gageiro (2005) o teste de independência do Qui-Quadrado( $X^2$ ) permitirá analisar as relações de dependência entre variáveis.

As hipóteses dos testes de independência são:

**H0: X é independente de Y**

**H1: X não é independente de Y**

Sempre que se obtém um nível de significância inferior a 0,05 ( $p\text{-value} \leq \alpha$ ), rejeita-se a hipótese nula e confirma-se a relação de dependência entre as variáveis, isto é, existem evidências estatísticas de correlação entre X e Y para  $\alpha = 5\%$ . Por outro lado, quando se obtém um nível de significância superior a 0,05 ( $p\text{-value} \geq \alpha$ ), não se rejeita a hipótese nula e verifica-se a independência entre as variáveis, ou seja, não existem evidências de associação linear entre as variáveis X e Y. (Murteira et al., 2015)

Para a realização dos testes de independência do Qui-quadrado foi necessário transformar as variáveis, de modo cumprir os pressupostos do teste. Foram criadas classes, reduzidas e testadas até que a validade do teste do Qui-quadrado fosse aceite (“less than 20% have expected count < 5”). Do mesmo modo, os 42 diferentes tipos de setores de atividade do estudo foram sujeitos à criação de setores de atividade económico: primário, secundário, terciário e quaternário.

**Tabela 17 - Resumo dos resultados dos testes do Qui-Quadrado**

Hipóteses de Investigação	Valor de Sig	Aprovação
<b>H1 O setor de atividade tem influência na presença das empresas</b>		
A variável Localização da sede é dependente do setor de atividade	0,09	X
A variável Ranking é dependente do setor de atividade	0,91	X
<b>H2 b: O setor de atividade te influência na classificação das empresas</b>		
A variável N° de Reviews é dependente do setor de atividade	0,00	V
A variável Classificação no geral é dependente do setor de atividade	0,26	X
A variável Recommend to a friend é dependente do setor de atividade	0,14	X
A variável CEO approval é dependente do setor de atividade	0,56	X
<b>H3 b: O setor de atividade tem influência na presença de autopromoção das empresas</b>		
A variável Company updates é dependente do setor de atividade	0,00	V
A variável Why work for us é dependente do setor de atividade	0,26	X
A variável Profile videos é dependente do setor de atividade	0,50	X
A variável Company videos é dependente do setor de atividade	0,54	X
<b>H4 b: O setor de atividade tem influência na experiência de entrevista</b>		
A variável N° de Interviews é dependente do setor de atividade	0,00	V
A variável Positive é dependente do setor de atividade	0,00	V
A variável Interview difficulty é dependente do setor de atividade	0,00	V
<b>H5 b: O setor de atividade tem influência no número de ofertas de emprego das empresas</b>		
A variável N° de Jobs é dependente do setor de atividade	0,00	V

Pode-se concluir que apenas seis variáveis parecem ter alguma dependência com o setor de atividade (primário, secundário, terciário ou quaternário), e apenas duas destas hipóteses são confirmadas na sua totalidade (H4b e H5b). Assim, verifica-se que o setor de atividade tem influência na experiência de entrevista que os candidatos obtiveram e influência no número de ofertas de emprego que as empresas apresentam.

### 5.3 Resultados das Hipóteses de Investigação testadas

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos das hipóteses de testadas anteriormente. Os resultados serão concluídos com base nas análises das variáveis em estudo referentes a cada uma das cinco hipóteses de investigação propostas pelo investigador.

#### Hipótese de Investigação 1

Para testar H1 e perceber se o setor de atividade influencia a presença das empresas enquanto utilizadores desta rede, foi apenas necessário verificar a tabela de frequências das indústrias das 500 empresas na rede Glassdoor, a tabela de frequências das sedes das respetivas empresas e verificar a relação de dependência das variáveis através do teste do Qui-quadrado.

Na da Tabela 1 do anexo III, conclui-se que existe um top 6 de setores de atividade que têm uma maior presença comparativamente ao resto do universo, ou seja, os setores mais presentes das 500 empresas são os Bancos, Seguros, Indústria do petróleo, Distribuição de energia e gás, Serviços financeiros e Telecomunicações. Do mesmo modo, verificando a Tabela 2 do mesmo anexo, também se compreende que existem países que lideram relativamente à sua presença, como os Estados Unidos, China, Japão, Inglaterra e França. No entanto, através dos testes de Qui-quadrado das Tabelas 2 e 4 do anexo IV, verifica-se que não existe dependência entre a variável setor de atividade com a variável localização da sede nem com o ranking das empresas.

## **Hipótese de Investigação 2**

Para responder a H2 e concluir se as grandes empresas estão bem classificadas na rede Glassdoor (H2a) e se o setor de atividade tem influência nessa classificação (H2b), foi primeiramente necessário a criação de classes tanto para a variável número de avaliações das empresas bem como para as restantes variáveis que resultam dessa variável. De seguida, foram utilizadas análises de estatística descritiva, como a análise de gráficos de frequência, médias, tabelas cruzadas, testes de correlação Spearman e testes do Qui-quadrado.

Para a respectiva análise de H2a, tendo em conta  $N= 443$ , foi utilizada a análise gráfica, respectivas médias e a correlação de Spearman. Percebeu-se então, que no geral as empresas têm uma avaliação entre 3 e 3.9 valores, isto é, em média as empresas são avaliadas em 3.5 valores. Também se verifica que em média 66,99% dos utilizadores recomendariam as empresas a amigos e 79,91% dos CEO's das empresas são aprovados pelos utilizadores ( $N= 383$ ). Justificando com a revisão de literatura e, uma vez que não se conhece a metodologia dos estudos realizados, verifica-se que os valores obtidos nesta investigação não apresentam uma distância significativa comparativamente com os valores obtidos nesses estudos: aprovação de CEO 67%, avaliação média das empresas de 3.3 e 50% recomendaria a um amigo. Também se procurou identificar se existia associação linear entre o número de Reviews e o Ranking das empresas com o setor de atividade e concluiu-se que, apenas de facto existe relação entre o Ranking e setor de atividade.

Para analisar H2b, recorreu-se à tabela cruzada, ou seja, tendo em conta a Tabela 4 (anexo II), os setores de atividade que mais influenciam estes dados são os Bancos, Seguros, Indústria do petróleo, Distribuição de energia e gás e os Serviços financeiros. Também se verificou através dos testes do Qui-quadrado que o número de Reviews das 500 empresas é dependente do setor de atividade, mas no entanto as restantes variáveis em estudo (classificação da empresa no geral, aprovação do CEO e recomendação a um amigo) não são dependentes do setor de atividade.

### **Hipótese de Investigação 3**

Para testar H3 e perceber se as empresas apostam na sua autopromoção (H3a) e se o setor de atividade tem influência nesses resultados (H3b), recorreu-se novamente à análise gráfica, médias, tabelas cruzadas e testes do Qui-quadrado.

Na H3a, verifica-se que a maioria das empresas não apostam na sua autopromoção na rede profissional Glassdoor. Analisando as quatro variáveis de autopromoção escolhidas pelo investigador e tendo em conta a variável mais presente (atualizações das empresas) com 126 presenças num universo de 500 empresas, entende-se que 74,8% das empresas não fazem actualizações no seu perfil. Contudo, através de outra análise (Gráfico 7) também se verifica que as empresas em estudo, no geral apostam muito pouco na presença de hiperligações para as suas outras redes sociais. Os dados recolhidos desta investigação referem que as empresas apostam muito pouco na sua autopromoção e partilha de conteúdos, querendo isto dizer que, a presença destas empresas na Glassdoor não estão de acordo com a revisão bibliográfica, onde os autores defendem que as redes sociais e profissionais são um excelente meio para as empresas se autopromoverem e obterem melhores resultados.

Tendo em conta as análises acima e para responder a H3b, verifica-se através das tabelas cruzadas em anexo, que os setores de atividade que mais apostam na sua autopromoção são os Bancos, Seguros, Serviços financeiros e Indústria farmacêutica. Contudo, de modo a compreender se existe relação de dependência entre as quatro variáveis de autopromoção e o setor de atividade das empresas, verifica-se através dos resultados do teste do Qui-quadrado que, apenas a variável “atualizações das empresas” apresenta evidências de associação com o setor de atividade.

### **Hipótese de Investigação 4**

Para testar H4 e compreender como os utilizadores avaliam a sua experiência de entrevista (H4a) e se os setor de atividade influenciam de alguma forma esses resultados (H4b), recorreu-se inicialmente à criação de classes e foram novamente analisados gráficos de frequência, médias, tabelas cruzadas, testes de correlação Spearman e Pearson e testes de independência do Qui-quadrado.

Considerando H4a, verifica-se que 64,89% dos utilizadores num universo de 384 empresas, consideram a sua experiência de entrevista como positiva e apenas 12,64% considera que esta foi negativa. Quanto ao tipo de entrevista que os utilizadores tiveram a oportunidade de experienciar, 46,14% foi realizada *online* ou via telefónica e 16,56% em campos de recrutamento, sendo estes os meios mais utilizados pelos recrutadores. Ainda relativamente a esta hipótese, compreendeu-se que em média os utilizadores



avaliaram a dificuldade da entrevista em 2.8 numa avaliação de 1 a 5. Estes dados vêm confirmar que a maioria das empresas estão a recrutar em redes sociais e profissionais, onde o conceito de e-recruitment na revisão de literatura está bastante presente nas mentes das organizações, colocando os candidatos à distância de um clique e realizar todo o processo de recrutamento e seleção via *online*.

Relativamente aos setores de atividade, os que mais influenciam a média da dificuldade de entrevista são os Bancos, Seguros, Serviços financeiros, Indústria do petróleo, Distribuição de energia e gás e as Telecomunicações e os setores que mais influenciam a experiência como positiva são os Bancos, Seguros, Serviços financeiros, Indústria farmacêutica e Telecomunicações. Quanto à relação de dependência entre a experiência de entrevista com o setor de atividade, verifica-se que H4b é confirmada na sua totalidade, uma vez que as três variáveis testadas nesta hipótese de investigação apresentam dependência com o setor de atividade, segundo a Tabela dos resumos do teste do Qui-quadrado.

### **Hipótese de Investigação 5**

Para testar esta última hipótese e perceber como as grandes empresas apostam na oferta de emprego no Glassdoor (H5a) e em que medida o tipo de setor de atividade tem influência no número de ofertas de emprego por parte dessas empresas (H5b), procedeu-se novamente à criação de classes, análise da tabela de frequências, tabela cruzada e ao teste do Qui-quadrado.

Para responder a H5a, verifica-se através da Tabela 15 que 27% das empresas num universo de 391, apenas publicou menos 100 ofertas de emprego e outras 27% publicaram entre 100 e 500. Por outro lado, 46% postou mais de 500 ofertas de emprego, querendo isto dizer que as empresas têm vindo cada vez mais a postar ofertas de emprego nas suas redes profissionais como se verifica pelos autores e os dados da revisão de literatura.

No entanto, os setores que mais contribuem para esses 46%, isto é, aquelas empresas que oferecem mais de 500 postos de trabalho nas suas páginas, são os Bancos, Serviços Financeiros, Seguros, Indústria farmacêutica e Indústria alimentar e bebidas. Por último, para verificar se existe relação de dependência entre o setor de atividade e o número de ofertas de emprego, confirma-se que existe dependência entre estas duas variáveis como se pode observar na tabela dos resumos dos resultados do Qui-quadrado.

## 6. Conclusões

Neste último capítulo serão desenvolvidas as principais conclusões retiradas desta investigação, assim como, a contribuição da investigação, as limitações que se colocaram ao longo do estudo e recomendações futuras. Para tal, serão apresentados os resultados obtidos e as contribuições dos apoios empíricos apresentados na fase inicial deste trabalho.

### 6.1 Principais conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo, identificar como as grandes empresas presentes no ranking da revista Forbes se posicionam na rede profissional Glassdoor, quanto à sua visibilidade e recrutamento. Deste modo, foram identificadas algumas variáveis procurando responder ao objetivo estabelecido pelo autor. Procurou-se compreender como essas variáveis influenciavam a autopromoção e recrutamento por parte das empresas bem como se existe alguma influência por parte dos tipos de setores de atividade, e para tal foram apresentadas as cinco hipóteses de investigação presentes na Tabela 2. O estudo conseguiu comprovar na sua maioria a revisão bibliográfica e das cinco hipóteses de investigação definidas pelo autor, apenas uma não foi parcialmente confirmada relativamente ao apoio bibliográfico. A investigação teve como meio de recolha de dados a observação *online*, retirando os dados pretendidos das páginas oficiais das 500 maiores empresas na rede profissional Glassdoor.

Com base nos dados recolhidos compreende-se que relativamente aos setores de atividade, que no geral têm maior presença no universo do estudo e que por sua vez também influenciam os resultados das análises de resposta às hipóteses de investigação testadas, são os Bancos, Seguros, Indústria do petróleo, Distribuição de energia e gás, Serviços financeiros e Telecomunicações.

De acordo com os dados estatísticos apresentados na revisão de literatura obtidos em estudos recentes, verifica-se que em média as empresas foram classificadas em 3.3 numa escala de 1 a 5. Nesses mesmos estudos, também é possível verificar que aprovaram o CEO em 67% e 50% recomendariam a empresa a um amigo. No entanto, relativamente aos dados recolhidos nesta presente investigação, verifica-se que a avaliação das empresas num universo de 433 empresas é em média 3.5, sendo que na sua maioria as avaliações encontram-se entre 3 e 3.9. Deste modo, pode-se confirmar que existe aproximação de resultados entre a presente investigação e os dados da revisão de literatura, concluindo-se que as 500 empresas apresentam resultados acima da média perante a opinião dos atuais e ex-funcionários. Relativamente à aprovação de CEO e à possível recomendação a um amigo, a presente investigação revela que em média 66,99% recomendariam as empresas a um amigo e 79,91% dos CEO's são aprovados por quem melhor os conhece. Estes valores são uma mais valia para a

visibilidade das empresas, uma vez que apresentam avaliações positivas nas suas páginas, traduzindo uma imagem positiva na percepção dos utilizadores que as procuram. Porém, os setores que mais influenciam esta avaliação são os Bancos, Seguros, Indústria do petróleo, Distribuição de energia e gás e os Serviços Financeiros, os mesmos que também apresentam maior assiduidade nesta rede profissional.

Relativamente à autopromoção por parte das empresas, através da análise das quatro variáveis estudadas, entende-se que a variável “atualizações das empresas” é a que apresenta maior frequência, contando com 126 presenças (25,2%) num universo de 500 empresas em estudo, querendo isto dizer que 74,8% não apresentam atualizações nas suas páginas oficiais. As variáveis “Why work for us”, vídeos em banner e vídeos de destaque no perfil, contam apenas com 15%, 9,8% e 8,2% respectivamente, traduzindo valores muito reduzidos. Relativamente aos setores de atividade que mais promovem a sua visibilidade quanto às percentagens anteriores, são os Seguros, Bancos, Serviços financeiros e a Indústria da saúde. Ainda no que diz respeito à autopromoção, na variável de “hiperligação” para outras redes sociais da empresa, também se verifica que estas têm uma fraca aposta no que diz respeito à presença de hiperligações nas suas páginas oficiais. No geral conclui-se que, relativamente a estas variáveis em estudo, confirma-se que não existe uma forte aposta na visibilidade da marca por parte destas empresas na Glassdoor, verificando-se que estas não dão a devida importância à visibilidade da marca nos *social media* como defendem os autores da revisão bibliográfica e da importância que tem para o desenvolvimento das empresas. Segundo a revisão bibliográfica, estes resultados poderão estar de acordo com que Hanna et al. (2011) defendem, uma vez que, as empresas apesar de reconhecerem a necessidade da utilização destas ferramentas, ainda não compreendem verdadeiramente como as devem utilizar de modo eficaz e desconhecem quais os indicadores de desempenho que deviam estar a utilizar para avaliar os resultados da sua utilização.

No que diz respeito à avaliação da experiência de entrevista dada pelos atuais e ex-funcionários, confirma-se que num universo de 384 empresas, avaliam em média 64,89% a sua experiência como positiva e apenas 12,64% como negativa. Os setores de atividade que mais contribuem para a percentagem da experiência positiva são os Bancos, Seguros, Serviços financeiros, Indústria farmacêutica e Telecomunicações. Ainda no que diz respeito à experiência da entrevista, os dados afirmam que os utilizadores classificam em média a dificuldade da entrevista em 2.8 numa escala de 1 a 5, e os setores de atividade que mais influenciam esta avaliação são os Bancos, Seguros, Serviços financeiros, Indústria do petróleo, Distribuição de energia e gás e Telecomunicações. Estes resultados comprovam que no geral, os atuais e ex-funcionários que melhor conhecem as empresas, têm uma opinião otimista sobre a sua experiência de entrevista e consideram-na de dificuldade média-baixa. De acordo com a revisão de literatura, estamos perante um *feedback* positivo por parte dos utilizadores relativamente às empresas em estudo. E, segundo Moro (2017), o *feedback* positivo ou negativo acaba por se tornar uma ferramenta *online* para aqueles que procuram conselhos como parte do processo de tomada de decisão.

De acordo com Panchal (2014) na revisão de literatura, o uso extensivo de Internet é vantajoso para os recrutadores e as redes sociais são uma nova ferramenta poderosa que as empresas usam para encontrar as pessoas certas e servir o seu propósito, dando a oportunidade de alcançar um grande número de pessoas. Relativamente aos dados recolhidos para responder à última hipótese de investigação, observa-se que 46% das empresas têm até ao momento mais de 500 anúncios de emprego postados nas suas páginas, 27% entre 100 a 500 e os restantes 27% menos de 100 ofertas. Deste modo, os setores de atividade que mais anunciam ofertas de emprego nas suas páginas oficiais na Glassdoor são os Bancos, Serviços financeiros, Seguros, Indústria farmacêutica e a Indústria alimentar e bebidas. Segundo um estudo apresentado na revisão de literatura, em 2016 cerca de 84% das organizações estavam a recrutar em redes sociais. Através dos dados obtidos nesta investigação, considera-se que num universo de 391 empresas, os resultados são positivos à medida que se verificam várias ofertas de emprego na maioria das empresas, confirmando que cada vez mais as empresas utilizam as redes sociais e/ou profissionais para recrutar.

Em suma, pode-se afirmar que os Bancos, Seguros e outros Serviços financeiros para além de serem os setores de atividade mais presentes no universo em estudo, também são aqueles que mais apostam na sua autopromoção e os que apresentam uma maior classificação das empresas, experiência de entrevistas e ofertas de emprego, segundo os atuais e ex-funcionários das empresas presentes na rede profissional Glassdoor.

## **6.2 Contribuição da Investigação**

O presente trabalho teve como principal objectivo a investigação e a compreensão do posicionamento das grandes empresas mundiais na rede profissional Glassdoor, relativamente à sua visibilidade e recrutamento *online*.

Do ponto de vista da gestão, mais concretamente da importância dos *social media* como ferramenta estratégica das empresas nos dias que decorrem, a presente investigação identificou que a rede profissional Glassdoor é uma excelente ferramenta de E-marketing e de E-recruitment. A informação adquirida neste trabalho possibilita aos gestores, departamentos de marketing e recrutamento, compreender a relevância e importância de gerirem ou adoptarem as redes sociais profissionais nos seus negócios no contexto da visualização e recrutamento, de modo a aplicarem as melhores estratégias e usufruam correctamente das vantagens competitivas que estes meios lhes oferecem.

### **6.3 Limitações da investigação e recomendações futuras**

A realização desta investigação foi sujeita a algumas limitações na qual serão enumeradas e dadas recomendações para futuros estudos.

Uma das principais limitações que se encontraram ao longo do trabalho, deve-se à existência de alguns dados recolhidos serem reduzidos e, que por sua vez, traduziam valores que não correspondiam à realidade, podendo comprometer o estudo, uma vez que existiam variáveis que dependiam de outras. Para tal, o investigador optou por definir critérios e apenas inserir os valores superiores a 10 das variáveis “número de avaliações” e “número de entrevistas”. Deste modo, para algumas análises de dados não foi possível usufruir do universo completo, ou seja, as 500 empresas. Por outro lado, a limitação do tempo também foi outro motivo que levou apenas a optar por um universo de 500. Para futuras investigações, poderiam incluir um universo maior para que os resultados correspondessem melhor à realidade, tendo sempre em conta aqueles valores que podem tornar o estudo menos realista.

Outra limitação encontrada relativamente às variáveis, levou a que fosse necessário a realização de classes devido ao tamanho do universo e à diferença de valores de determinadas variáveis, mas por outro lado também acabou por facilitar a descrição dos dados. Essa transformação foi realizada manualmente ou através do programa estatístico SPSS utilizado pelo investigador.

Relativamente ao tipo de indústria, identificou-se outra limitação e foi necessário encontrar uma solução para agrupar os vários e distintos setores de atividade presentes neste universo. Para tal, o investigador optou por fazer uma pesquisa mais aprofundada e cuidada para tentar agrupar as empresas por setores semelhantes. Em investigações futuras, existe a possibilidade de utilizarem um painel de experts para agrupar e definir os setores de atividade e realizar um estudo mais específico por determinado tipo de setor de atividade ou a comparação de indústrias distintas.

Para completar a investigação, propõem-se ainda que incluam a análise de sentimentos, ou seja, análise das críticas e opiniões escritas pelos utilizadores relativamente às suas experiências de entrevistas.

## Bibliografia

- Aboul-Ela, G. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*, 9: 40-51
- Austin, T., Drakos, N., Rozwell, C., e Landry, S., (2010), *Business Gets Social*, Gartner Research.
- Barnes, N., Lescualt, A., & Holmes, G., (2015). *Center for Marketing Research*. University of Massachusetts Dartmouth:  
<http://www.umassd.edu/cmr/socialmediaresearch/2015fortune500/>. 08/05/2017.
- Bell, J., and Loane, S., (2010), "'New-Wave' Global Firms: Web 2.0 and SME Internationalisation", *Journal of Marketing Management*, 26(3-4), 213-229
- Boyd, D. e Ellison, N. (2007), Social network sites: Definition, history, and scholarship, *Journal of Computer-Mediated Communication* 13(1): 210-230.
- Caramez, R. P. (2014). 15 *Estatísticas incríveis sobre recrutadores no LinkedIn*. <http://www.linkedinportugal.com/2015/01/09/estatisticas-incriveis-para-recrutadores-no-linkedin/>. 18/10/2016
- Caramez, R. P. (2009), *LinkedIn – Rentabilize a sua presença on-line*, Mafra, Elo Publicidade, Artes Gráficas, SA.
- Cardoso, A. A. 2014. *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. (7ª ed.) Lisboa: Lidel.
- Carrera, Filipe (2009) *Networking – Guia de Sobrevivência Profissional*, Edições Sílabo, pp. 21, 84, 99, 113-158.
- Casas, J., (2014). Tendências nas redes sociais 2014: Dados, infográficos e estatísticas. <https://postcron.com/pt/blog/tendencias-redes-sociais-2014-infograficos-estatisticas/>. 17/10/216.
- Chu, Chih-Chung., Lee, Chris Chang., Lin, Wei-Chun e Yau-Nang (2012). The Effect of Advertisement Frequency on the Advertisement Attitude-The controlled Effects of Brand Image and Spokesperson's Credibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 57(2012): 352–359
- Constantinides, E. (2014). Foundations of Social Media Marketing, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(2014): 40–57.
- Cronk, M. E. (2014), *Harnessing the power of social media: How four Fortune 500 companies utilize Social Media*. Masters dissertation, University of Mississippi.

Ferreira, J., Freitas, A., Guraraná, E., Lima, T., Rodrigues, J., & Giovannini, C., (2016). The impact of eWOM: a study on the adoption of opinions on consumer online communities. *Tourism & Management Studies*, 12(2).

Garton, Laura; Haythornthwaite, Caroline e Wellman, Barry (1997), Studying Online Social Networks. *Journal of Computer Mediated Communication*, 3(1), <http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue1/garton.html>. 20/10/2016

Glassdoor (A), (2017). About us, [https://www.glassdoor.com/about/index\\_input.htm](https://www.glassdoor.com/about/index_input.htm). 15/06/2017

Glassdoor (B), (2017). Top HR Statistics, <https://www.glassdoor.com/employers/popular-topics/hr-stats.htm>. 15/06/2017.

Hadden, A., (2015). Glassdoor Slideshare, <https://www.slideshare.net/Glassdoor/roadshow-demo-deck-ah>. 20/07/2017

Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, Vol-54, n°. 3, p. 265-273.

Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52.

Inks, S., Schetzle, S., Avila, Ramon. (2012), Exploring the use of Business Social Networking Tools in Sales: Current perceptions and Future expectations. *Marketing Management Journal*, 22: 1-4

Jensen, Morten Bach (2008), Online marketing communication potential – priorities in Danish firms and advertising agencies, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, N° 3/4, pp. 502-525.

Karaduman, I. (2013). The effect of social media on personal branding efforts of top level executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(2013): 465-473

Kotler, P., (1999). *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. 2ª Edição: p.17, São Paulo: Futura

Kotler, P., Kartajaya, H., e Setiwan, I. (2011), *Marketing 3.0 – Do Produto e do Consumidor até ao Espírito Humano*, Lisboa, Actual Editora.

Kucuk, S., Umit. (2009), Consumer empowerment model: from unspeakable to undeniable. *Direct Marketing: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 4: 327-342.

Latiffa, Z. A., e Safieeb, N. A. S., (2015). New Business Set Up for Branding Strategies on Social Media – Instagram. *Procedia Computer Science* 72(2015): 13–23

Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M., e Bruich, S. (2011), *The power of Like – How Brands Reach and Influence Fans Through Social Media Marketing*.

Maurer, R., (2016). Survey: Employers using Social Media to find passive Candidates. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/talent-acquisition/Pages/Using-Social-Media-Find-Passive-Candidates.aspx>. 26/03/201

Melanthiou, Y., Pavlou, F., Constantinou, E. (2014). The use of social network sites as an e-recruitment. *Journal of Transnational Management*, 20: 31-49

Moro, S., Rita, P., & Coelho, J. (2017). Stripping customers' feedback on hotels through datamining: The case of Las Vegas Strip. *Tourism management perspectives* 23: 41-52.

Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J., Pimenta, C., & Pimenta, F. (2015). *Introdução à Estatística* (560-561). Escolar Editora.

O'Reilly, Tim (2007), *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, Communications & Strategies, nº 65, 1st quarter 2007.

Ozuem, W., Howell, K., e Lancaster, G. (2008), Communicating in the new interactive marketspace, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Nº 9/10: 1059-1083.

Panchal, H. B. (2014). Social networking media in talent selection and acquisition for employers with special reference to Ahmadabad City. *International Multidisciplinary Research Journal*. 1: 1-6

Paulus, I., 2010. *Comunidades virtuais: a influencia das comunidades virtuais no processo de tomada de decisão do consumidor*. Dissertação de mestrado, ISTE Business School.

Pestana, M., e Gageiro, J., (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*, 4ª Edição, Edições Sílabo Lda., Lisboa.

Phillips, D., Young, P., (2009). *One public relations*. 2ª Ed., London: Kogan Page

Postman, J. (2009). *Socialcorp: Social Media Goes Corporate*. New Riders: Peachpit Press.

Rodrigues, S., 2012. *O impacto das redes sociais no relacionamento entre marcas e consumidores*. Dissertação de mestrado, ISCTE Business School.



Santos, J. e Pereira, J. (2014). Presença das 500 maiores e melhores empresas Portuguesas nas Redes sociais: um estudo exploratório. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. Vol 2, Nº 3.

Sakas, D. P., Dimitrios, N. K., Kavoura, A. (2015). The development of Facebook's competitive advantage for brand awareness. *Procedia Economics and Finance*, 24(2015): 589-59

Silva, C. e Antunes, M. (2013). Implicações profissionais da utilização de redes sociais online. *SOPCOM: Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. 8: 379-387

Silva, S. C. (2013) 3.0: A evolução do paradigma do marketing, por Susana Costa e Silva (Católica Porto), em Hipersuper, <http://www.hipersuper.pt/2013/12/18/3-0-a-evolucao-do-paradigma-do-marketing-por-susana-costa-e-silva-catolica-porto/>. 19/10/2016

Sheldrake, P. (2011). *The Business of Influence: Reframing Marketing and PR for the Digital Age*. Uk: John Wiley & Sons, 1-29.

Smith, J., e Pigni, F. (2014), *Best practices in creating value with social media: insights from four Fortune 500 companies*, Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.

Statista (2017), Most famous social networks sites worldwide as of September 2017, ranked by number of active users (in millions), <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. 20/10/2017

Statista (2017), Number of social media users worldwide from 2010 to 2021 (in billions), <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>. 15/07/2017

Swani, K., Milne, G. R., Cromer, C., & Brown, B. P., (2013). Fortune 500 Companies' Use of Twitter Communications: A Comparison between Product and Service Tweets. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 5(2).

Thew, D., (2008). LinkedIn – a user's perspective: Using new channels for effective business networking. *Business Information Review*, Vol 25(2): 87–90.

Torres, H. (2012). *Relação entre a indústria das viagens e turismo em Portugal e o Facebook: Profissionalização da página do facebook da Amadeus Portugal*. Masters dissertation, ISCTE Business School.

Turban, E. et al. (2010), *Electronic Commerce 2010 – A Managerial Perspective*, New Jersey, Pearson Education, Inc.

Universal McCann (2010), *The Socialization of Brands*, Social Media Tracker 2010, Wave.5

Wetpaint (2009). *The world's most valuable brands. Who's most engaged? Ranking the Top 100 Global Brand*. ENGAGEMENTdb.

## Anexos

### Anexo I - Os diferentes paradigmas do Marketing

<b>Objectivo</b>	<b>Marketing 1.0 – Centrado no Produto</b>
<b>Forças</b>	Vender produtos
<b>Mercado</b>	Revolução industrial
<b>Conceito chave</b>	Compradores em massa – necessidades físicas
<b>Função área de Marketing</b>	Desenvolvimento do produto
<b>Proposição de valor</b>	Especificação do produto
<b>Interação com consumidores</b>	Funcional
	Transações um-para-muitos
<b>Objectivo</b>	<b>Marketing 2.0 – Orientado no Consumidor</b>
<b>Forças</b>	Satisfazer e reter clientes
<b>Mercado</b>	Tecnologia de Informação
<b>Conceito chave</b>	Consumidor com Coração e Mente
<b>Função área de Marketing</b>	Diferenciação
<b>Proposição de valor</b>	Posicionamento no produto e empresa
<b>Interação com consumidores</b>	Funcional e emocional
	Relacionamento um-para-um
<b>Objectivo</b>	<b>Marketing 3.0 – Guiado por Valores</b>
<b>Forças</b>	Fazer um mundo melhor
<b>Mercado</b>	Tecnologia de uma nova era
<b>Conceito chave</b>	Consumidor com Coração, Mente e Espírito
<b>Função área de Marketing</b>	Valores
<b>Proposição de valor</b>	Missão, visão e valores
<b>Interação com consumidores</b>	Funcional, emocional e espiritual
	Colaborações muitos-para-muitos

Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiwan

### Anexo II – Definição de Classes

Classes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Reviews	-300	300 a 500	500 a 1000	1000 a 5000	5000 a 10000	10000 a 15000	+15000			
Jobs	- 100	100 a 300	300 a 500	500 a 1000	1000 a 5000	+ 5000				
Interviews	- 100	100 a 300	300 a 500	500 a 1000	1000 a 5000	+ 5000				
Culture & Values	-2	2 a 2.4	2.5 a 2.9	3 a 3.4	3.5 a 3.9	4 a 4.5	4.5 a 5			
Work/life Balance	2 a 2.4	2.5 a 2.9	3 a 3.4	3.5 a 3.9	4 a 4.5					
Senior Management	- 2	2 a 2.4	2.5 a 2.9	3 a 3.4	3.5 a 3.9	4 a 4.5				
Compensations & Benefits	2 a 2.4	2.5 a 2.9	3 a 3.4	3.5 a 3.9	4 a 4.4	4.5 a 5				
Career Opportunities	- 2	2 a 2.4	2.5 a 2.9	3 a 3.4	3.5 a 3.9	4 a 4.5				
Classificação no geral	2 a 2.4	2.5 a 2.9	3 a 3.4	3.5 a 3.9	4 a 4.4	4.5 a 5				
Recommend to a friend	10% a 19%	20% a 29%	30% a 39%	40% a 49%	50% a 59%	60% a 69%	70% a 79%	80% a 89%	90% a 100%	
CEO Approval	- 20%	20% a 29%	30% a 39%	40% a 49%	50% a 59%	60% a 69%	70% a 79%	80% a 89%	90% a 100%	
Interview Exp. Positive	- 39%	40% a 49%	50% a 59%	60% a 69%	70% a 79%	80% a 89%	90% a 100%			
Interview Exp. Neutral	- 10%	10% a 19%	20% a 29%	30% a 39%	40% a 49%	50% a 59%	+ 60%			
Interview Exp. Negative	- 10%	10% a 19%	20% a 29%	30% a 39%	+ 40%					
Applied Online	- 10%	10% a 19%	20% a 29%	30% a 39%	40% a 49%	50% a 59%	60% a 69%	70% a 79%	80% a 89%	90% a 100%
Employee Referral	- 10%	10% a 19%	20% a 29%	30% a 39%	40% a 49%	+ 50%				
Staffing Agency	- 10%	10% a 19%	20% a 29%	30% a 39%	40% a 49%	50% a 59%	60% a 69%	70% a 79%	80% a 89%	90% a 100%
Recruiter	- 10%	10% a 19%	20% a 29%	+ 30%						
Campus Recruiting	- 10%	10% a 19%	20% a 29%	30% a 39%	40% a 49%	50% a 59%	60% a 69%	70% a 80%		
In Person	- 10%	10% a 19%	20% a 29%	+ 30%						
Other	- 10%	10% a 20%	30% a 40%							
Interview Difficulty	-2	2 a 2.4	2.5 a 2.9	3 a 3.4	+ 3.5					

Fonte: Elaboração própria

Anexo III – Tabelas e gráficos dos dados

**Tabela 1 – Setores de atividade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Aeroespacial e defesa	8	1,6	1,6	1,6
Bancos	85	17,0	17,0	18,6
Biotecnologia	6	1,2	1,2	19,8
Casinos	1	,2	,2	20,0
Companhia aérea	6	1,2	1,2	21,2
Conglomerado	21	4,2	4,2	25,4
Construção e Engenharia Civil	8	1,6	1,6	27,0
Consultoria	2	,4	,4	27,4
Cuidados pessoais e higiene	5	1,0	1,0	28,4
Distribuição de energia e gás	28	5,6	5,6	34,0
Entretenimento	3	,6	,6	34,6
Equipamento industrial	2	,4	,4	35,0
Equipamentos de automóvel	3	,6	,6	35,6
Equipamentos electrónicos	13	2,6	2,6	38,2
Estação televisiva	4	,8	,8	39,0
Imobiliário	10	2,0	2,0	41,0
Indústria agrícola	3	,6	,6	41,6
Indústria alimentar e bebidas	18	3,6	3,6	45,2
Indústria automóvel	22	4,4	4,4	49,6
Indústria da saúde	11	2,2	2,2	51,8
Indústria do petróleo	30	6,0	6,0	57,8
Indústria farmacêutica	18	3,6	3,6	61,4
Indústria ferroviária	6	1,2	1,2	62,6
Indústria hoteleira	2	,4	,4	63,0
Indústria metalúrgica	5	1,0	1,0	64,0
Indústria Química	11	2,2	2,2	66,2
Indústria textil	4	,8	,8	67,0
Internet	8	1,6	1,6	68,6
Marketing e publicidade	2	,4	,4	69,0
Material de construção	5	1,0	1,0	70,0

Como se posicionam as grandes empresas na rede profissional Glassdoor

Produção de papel	1	,2	,2	70,2
Produtos de luxo	2	,4	,4	70,6
Restaurantes	3	,6	,6	71,2
Retalho	12	2,4	2,4	73,6
Seguros	48	9,6	9,6	83,2
Semicondutores	4	,8	,8	84,0
Serviços financeiros	27	5,4	5,4	89,4
Tabaco	6	1,2	1,2	90,6
Tecnologia da informação e serviços	13	2,6	2,6	93,2
Telecomunicações	27	5,4	5,4	98,6
Transporte e logística	6	1,2	1,2	99,8
Vidros e cerâmica	1	,2	,2	100,0
Total	500	100,0	100,0	

**Tabela 2 – Sede das empresas**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alemanha	21	4,2	4,2	4,8
Canada	12	2,4	2,4	10,8
China	49	9,8	9,8	20,6
Coreia do Sul	12	2,4	2,4	23,0
Estados Unidos	173	34,6	34,6	60,2
França	25	5,0	5,0	65,6
Holanda	10	2,0	2,0	67,6
Hong Kong	10	2,0	2,0	69,6
India	13	2,6	2,6	72,2
Inglaterra	31	6,2	6,2	78,8
Japão	41	8,2	8,2	89,8
Suiça	16	3,2	3,2	98,4
Outros (...)	(...)			
Total	500	100,0	100,0	

**Tabela 3 – Crosstabulation da Indústria com Classes de Reviews**

	Classes Reviews							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
Bancos	42	7	7	20	2	0	1	79
Conglomerado	12	0	1	6	0	0	0	19
Distribuição de energia e gás	14	6	1	3	0	0	0	24
Equipamentos electrónicos	6	0	1	3	2	1	0	13
Indústria alimentar e bebidas	6	2	3	6	1	0	0	18
Indústria automóvel	9	5	2	3	0	0	0	19
Indústria da saúde	1	0	0	8	1	1	0	11
Indústria do petróleo	16	3	4	4	0	0	0	27
Indústria farmacêutica	2	0	7	8	1	0	0	18
Indústria Química	3	2	4	2	0	0	0	11
Retalho	2	1	0	2	2	2	1	10
Seguros	17	3	7	10	0	0	0	37
Serviços financeiros	7	1	6	7	2	1	1	25
Tecnologia da informação e serviços	0	0	1	4	1	2	4	12
Telecomunicações	11	1	3	5	3	0	1	24
Outras (...)								(...)
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>45</b>	<b>66</b>	<b>115</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>443</b>

**Tabela 4 - Crosstabulation da Indústria com Classes de Classificação no geral**

	Classes Classificação no geral						Total
	1	2	3	4	5	6	
Bancos	0	4	39	29	7	0	79
Conglomerado	0	1	11	5	2	0	19
Distribuição de energia e gás	0	1	7	15	1	0	24
Equipamentos electrónicos	0	0	5	8	0	0	13
Indústria alimentar e bebidas	1	0	7	9	1	0	18
Indústria automóvel	0	2	7	9	1	0	19
Indústria da saúde	0	2	6	2	1	0	11
Indústria do petróleo	1	3	8	12	3	0	27

Indústria farmacêutica	0	0	6	12	0	0	18
Indústria Química	0	2	7	2	0	0	11
Retalho	0	1	5	3	1	0	10
Seguros	2	2	18	14	1	0	37
Serviços financeiros	0	2	7	15	1	0	25
Tecnologia da informação e serviços	0	1	5	5	1	0	12
Telecomunicações	0	1	12	11	0	0	24
Outras (...)							(...)
Total	4	28	176	205	29	1	443

**Tabela 5 – Crosstabulation de Indústria com as variáveis de autopromoção**

	Company Updates		Why work for us?		Profile videos		Company videos	
	não	sim	não	sim	não	sim	não	Sim
Bancos	74	11	77	8	80	5	81	4
Conglomerado	18	3	19	2	19	2	19	2
Distribuição de energia e gás	25	3	25	3	26	2	26	2
Equipamentos electrónicos	9	4	10	3	11	2	11	2
Imobiliário	10	0	10	0	10	0	10	0
Indústria alimentar e bebidas	14	4	15	3	17	1	15	3
Indústria automóvel	19	3	20	2	21	1	21	1
Indústria da saúde	6	5	5	6	10	1	5	6
Indústria do petróleo	25	5	28	2	29	1	28	2
Indústria farmacêutica	11	7	14	4	15	3	17	1
Indústria Química	8	3	10	1	10	1	11	0
Retalho	9	3	11	1	12	0	11	1
Seguros	32	16	41	7	45	3	44	4
Serviços financeiros	17	10	21	6	24	3	25	2
Telecomunicações	21	6	24	3	24	3	27	0
Outras (...)								
Total	374	126	75	425	41	459	49	451

**Tabela 6 – Crosstabulation de Indústria com Hiperligações**

Count	Facebook		Twitter		Youtube		LinkedIn	
	não	sim	não	sim	não	sim	Não	sim
	Bancos	77	8	77	8	77	8	77
Conglomerado	19	2	19	2	19	2	19	2
Distribuição de energia e gás	25	3	25	3	25	3	26	2
Equipamentos electrónicos	11	2	11	2	11	2	11	2
Imobiliário	10	0	10	0	10	0	10	0
Indústria alimentar e bebidas	15	3	15	3	15	3	15	3
Indústria automóvel	20	2	21	1	20	2	20	2
Indústria do petróleo	28	2	28	2	28	2	28	2
Indústria farmacêutica	14	4	14	4	15	3	14	4
Indústria Química	10	1	10	1	10	1	10	1
Retalho	11	1	11	1	11	1	11	1
Seguros	42	6	41	7	42	6	41	7
Serviços financeiros	22	5	21	6	22	5	22	5
Tecnologia da informação e serviços	9	4	9	4	10	3	9	4
Telecomunicações	25	2	24	3	24	3	24	3
Outras (...)								
Total	431	69	428	72	431	69	429	71

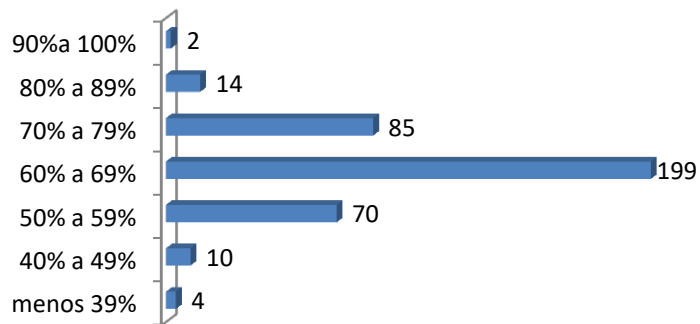
**Tabela 7 - Crosstabulation de Indústrias com Classes de Interviews**

	Classes de Interviews						Total
	1	2	3	4	5	6	
Bancos	29	11	8	8	8	0	64
Conglomerado	6	1	3	1	1	0	12
Distribuição de energia e gás	11	7	0	2	0	0	20
Equipamentos electrónicos	4	1	1	2	2	1	11
Indústria alimentar e bebidas	5	4	2	4	2	0	17
Indústria automóvel	12	3	1	2	0	0	18
Indústria da saúde	1	1	2	5	2	0	11
Indústria do petróleo	9	7	0	3	2	0	21

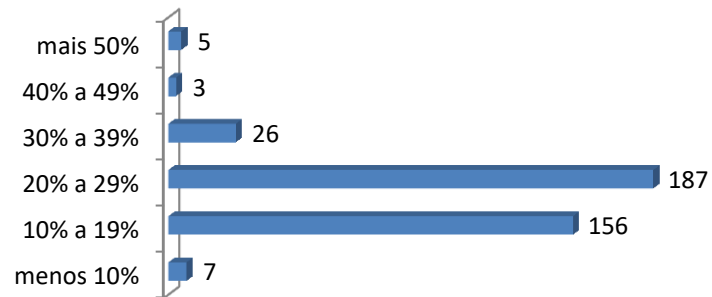


Indústria farmacêutica	2	10	4	1	1	0	18
Indústria Química	3	5	2	0	0	0	10
Seguros	11	9	2	6	2	0	30
Serviços financeiros	3	7	2	2	6	1	21
Tecnologia da informação e serviços	0	0	0	3	6	3	12
Telecomunicações	8	4	2	2	4	0	20
Outras (...)							
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>92</b>	<b>39</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>9</b>	<b>384</b>

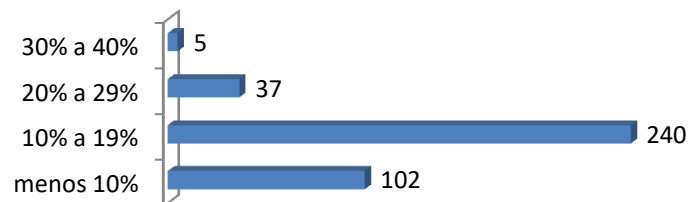
**Gráfico 1 - Interview experience positive**



**Gráfico 2 - Interview experience neutral**



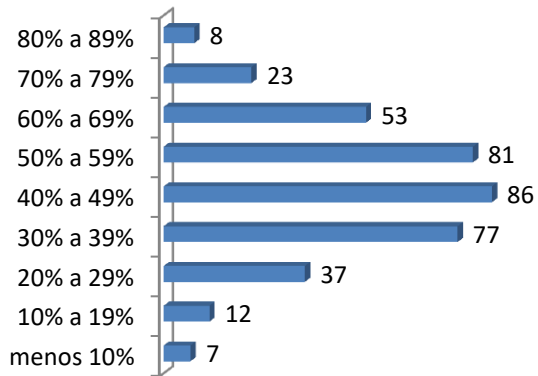
**Gráfico 3 - Interview experience negative**



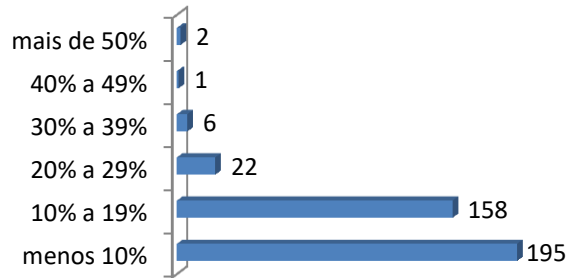
**Tabela 8 - Crosstabulation de Indústria com Classes de Interview Experience Positive**

	Classes Interview Experience Positive									Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Bancos	0	0	2	2	15	31	11	2	1	64
Conglomerado	0	0	0	0	5	4	2	1	0	12
Distribuição de energia e gás	0	0	0	1	2	9	7	1	0	20
Equipamentos electrónicos	0	0	0	0	3	6	2	0	0	11
Indústria alimentar e bebidas	0	0	0	0	5	9	2	1	0	17
Indústria automóvel	0	0	0	1	2	10	4	1	0	18
Indústria da saúde	0	0	0	0	5	6	0	0	0	11
Indústria do petróleo	0	1	0	0	2	3	12	3	0	21
Indústria farmacêutica	0	0	0	1	3	14	0	0	0	18
Indústria Química	0	0	0	0	2	5	3	0	0	10
Retalho	1	0	0	0	2	5	2	0	0	10
Seguros	1	0	0	2	9	17	2	0	0	31
Serviços financeiros	0	0	0	0	6	14	1	0	0	21
Tecnologia da informação e serviços	0	0	0	0	1	9	2	0	0	12
Telecomunicações	0	0	0	2	5	11	2	0	0	20
Outras (...)										
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>85</b>	<b>197</b>	<b>74</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>386</b>

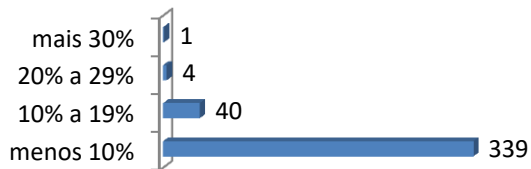
**Gráfico 4 - Applied Online**



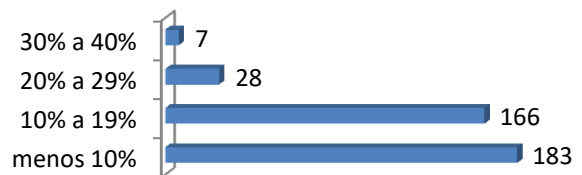
**Gráfico 5 - Employee Referral**



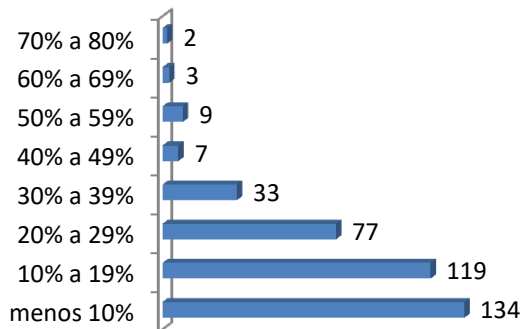
**Gráfico 6 - Staffing Agency**



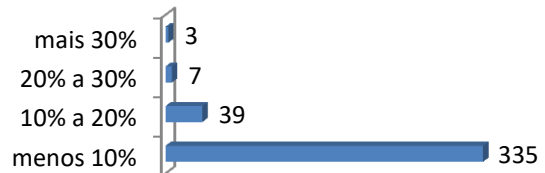
**Gráfico 7 - Recruiter**



**Gráfico 8 - Campus Recruiter**



**Gráfico 9 - In person**



**Gráfico 10 - Other**



**Tabela 9 - Crosstabulation de Indústria com Classes Interview Difficulty**

	Classes Interview Difficulty					Total
	1	2	3	4	5	
Bancos	0	3	48	13	0	64
Conglomerado	0	1	7	3	1	12
Distribuição de energia e gás	0	1	12	7	0	20
Equipamentos electrónicos	0	0	8	3	0	11
Indústria alimentar e bebidas	0	1	6	9	1	17
Indústria automóvel	0	0	16	2	0	18
Indústria da saúde	0	1	9	1	0	11
Indústria do petróleo	0	0	14	7	0	21
Indústria farmacêutica	0	1	8	9	0	18
Indústria Química	0	0	7	3	0	10
Retalho	1	4	4	1	0	10
Seguros	2	1	23	5	0	31
Serviços financeiros	0	0	14	7	0	21
Tecnologia da informação e serviços	0	0	7	5	0	12
Telecomunicações	0	0	15	5	0	20
Outras (...)						
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>248</b>	<b>114</b>	<b>2</b>	<b>386</b>

**Tabela 10 - Crosstabulation de Indústria com Classes de Jobs**

	Classes Jobs						Total
	1	2	3	4	5	6	
Bancos	24	7	5	7	13	3	59
Conglomerado	2	2	0	1	6	0	11
Distribuição de energia e gás	4	10	3	0	5	0	22
Equipamentos electrónicos	2	3	1	1	3	1	11
Indústria alimentar e bebidas	4	4	2	0	8	0	18
Indústria automóvel	7	5	1	2	4	0	19
Indústria da saúde	1	0	1	1	7	1	11
Indústria do petróleo	14	2	0	3	1	0	20

Indústria farmacêutica	0	0	4	2	11	1	18
Indústria Química	0	3	2	2	3	0	10
Retalho	0	1	1	0	4	4	10
Seguros	8	7	5	8	6	0	34
Serviços financeiros	6	3	4	4	4	2	23
Tecnologia da informação e serviços	2	0	2	0	2	6	12
Telecomunicações	4	2	1	4	6	0	17
Outras (...)							
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>67</b>	<b>40</b>	<b>54</b>	<b>101</b>	<b>24</b>	<b>391</b>

## ANEXO IV – Testes de independência do Qui-quadrado

**Tabelas 1 e 2 – Sede das empresas com o Setor de atividade (H1)**

		Continentes				Total
		África e Oceania	América	Ásia	Europa	
Setor atividade económico	Primário	2	23	14	22	61
	Secundário	0	44	36	49	129
	Terciário	7	95	83	70	255
	Quaternário	1	29	13	12	55
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>191</b>	<b>146</b>	<b>153</b>	<b>550</b>

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,022 <sup>a</sup>	9	,090
Likelihood Ratio	17,203	9	,046
N of Valid Cases	500		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,10.

**Tabelas 3 e 4 – Ranking com o Setor de atividade (H1)**

		Ranking					Total
		1	2	3	4	5	
Setor atividade económica	Primário	9	11	11	12	18	81
	Secundário	26	24	28	25	26	129
	Terciário	53	52	49	54	47	255
	Quaternário	12	13	12	9	9	55
Total		100	100	100	100	100	500

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,117 <sup>a</sup>	12	,910
Likelihood Ratio	5,880	12	,922
N of Valid Cases	500		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,00.

**Tabelas 5 e 6 – Nº de Reviews com o Setor de atividade (H2 b)**

		Nº de Reviews			Total
		- 1.000	1.000 a 10.000	+ 10.000	
Setor atividade económica	Primário	45	9	0	54
	Secundário	86	33	1	120
	Terciário	139	71	9	219
	Quaternário	20	21	9	50
Total		290	134	19	443

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,231 <sup>a</sup>	6	,000
Likelihood Ratio	37,389	6	,000
N of Valid Cases	443		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,14.

**Tabelas 7 e 8 – Classificação no geral com o Setor de atividade (H2 b)**

		Classificação no geral		Total
		- 3.5	+ 3.5	
Setor atividade económico	Primário	20	34	54
	Secundario	54	66	120
	Terciário	112	107	219
	Quaternário	22	28	50
Total		208	235	443

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,033 <sup>a</sup>	3	,258
Likelihood Ratio	4,063	3	,255
N of Valid Cases	443		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23,48.

**Tabelas 9 e 10 - Recommend to a friend com Setor de atividade (H2 b)**

		Recommend to friend		Total
		- 70%	+ 70%	
Setor atividade económico	Primário	25	29	54
	Secundario	61	59	129
	Terciário	132	87	219
	Quaternário	25	25	50
Total		243	200	443

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,454 <sup>a</sup>	3	,141
Likelihood Ratio	5,462	3	,141
N of Valid Cases	443		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,57.

**Tabelas 11 e 12 – Approve of CEO com Setor de atividade (H2 b)**

		Approve CEO		Total
		- 80%	+ 80%	
Setor atividade económico	Primário	21	25	46
	Secundario	39	63	102
	Terciário	72	113	185
	Quaternário	24	26	50
Total		156	227	383

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,071 <sup>a</sup>	3	,558
Likelihood Ratio	2,053	3	,562
N of Valid Cases	383		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,74.

**Tabelas 13 e 14 – Company Updates com Setor de atividade (H3 b)**

		Company updates		Total
		Não	Sim	
Setor atividade económico	Primário	51	10	61
	Secundario	99	30	129
	Terciário	196	59	255
	Quaternário	28	27	55
Total		374	126	500

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,998 <sup>a</sup>	3	,000
Likelihood Ratio	28,065	3	,000
N of Valid Cases	500		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,29.



**Tabelas 15 e 16 – Why work for us com Setor de atividade (H3 b)**

		Why work for us?		Total
		Não	Sim	
Setor atividade económico	Primário	55	6	61
	Secundario	107	22	129
	Terciário	220	35	255
	Quaternário	43	12	55
Total		425	75	500

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,033 <sup>a</sup>	3	,258
Likelihood Ratio	3,970	3	,265
N of Valid Cases	500		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,25.

**Tabelas 17 e 18 – Profile Video com Setor de atividade (H3 b)**

		Profile videos		Total
		Não	Sim	
Setor atividade económico	Primário	57	4	61
	Secundario	117	12	129
	Terciário	237	18	255
	Quaternário	48	7	55
Total		459	41	500

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,366 <sup>a</sup>	3	,500
Likelihood Ratio	2,194	3	,533
N of Valid Cases	500		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,51.

**Tabelas 19 e 20 – Company Videos com Setor de atividade (H3 b)**

		Company videos		Total
		Não	Sim	
Setor atividade económico	Primário	56	5	61
	Secundario	115	14	129
	Terciário	233	22	255
	Quaternário	47	8	55
Total		451	49	500

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,137 <sup>a</sup>	3	,544
Likelihood Ratio	1,993	3	,574
N of Valid Cases	500		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,39.

**Tabelas 21 e 22 – Nº de Interviews com Setor de atividade (H4 b)**

		Nº de Interviews			Total
		- 100	100 a 500	+ 500	
Setor atividade económico	Primário	21	16	7	44
	Secundário	42	46	22	110
	Terciário	63	57	63	183
	Quaternário	11	12	24	47
Total		137	131	116	384

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,133 <sup>a</sup>	6	,001
Likelihood Ratio	22,140	6	,001
N of Valid Cases	384		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,29.

**Tabelas 23 e 24 – Interview Experience Positive com Setor de atividade (H4 b)**

		Int. Exp. Positive		Total
		- 70%	+ 70%	
Setor atividade económico	Primário	17	27	44
	Secundario	81	29	110
	Terciário	144	39	183
	Quaternário	41	6	47
Total		283	101	384

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,698 <sup>a</sup>	3	,000
Likelihood Ratio	31,402	3	,000
N of Valid Cases	384		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,57.

**Tabelas 25 e 26 – Interview Difficulty com Setor de atividade (H4 b)**

		Interview Difficulty		Total
		- 3.0	+ 3.0	
Setor atividade económico	Primário	28	16	44
	Secundario	68	42	110
	Terciário	146	37	183
	Quaternário	27	20	47
Total				

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,235 <sup>a</sup>	3	,001
Likelihood Ratio	16,473	3	,001
N of Valid Cases	384		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,18.

**Tabelas 27 e 28 – N° de Jobs com Setor de atividade (H5 b)**

		N° de Jobs		Total
		- 500	+ 500	
Setor atividade económico	Primário	34	11	45
	Secundario	64	52	116
	Terciário	99	87	186
	Quaternário	15	29	44
Total		212	179	391

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,551 <sup>a</sup>	3	,001
Likelihood Ratio	16,093	3	,001
N of Valid Cases	391		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,14.