

RECRUTAMENTO ON-LINE

APLICAÇÃO PRÁTICA NUMA EMPRESA DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

Ana Paula de Sousa Rodrigues Cardoso

Projeto Empresa submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Renato Lopes da Costa, Professor Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Estratégia e Operações

Janeiro 2019

RECRUTAMENTO ON-LINE
APLICAÇÃO PRÁTICA NUMA EMPRESA DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO
Ana Paula de Sousa Rodrigues Cardoso

- Lombada -

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Resumo

O desenvolvimento das novas tecnologias e as mudanças constantes em busca da excelência que ocorrem no mercado de trabalho, fazem com que as organizações tenham de sair constantemente da sua zona de conforto, tornando-se necessário agir com rapidez com o propósito de conseguir destaque no seu segmento.

Esta Tese que segue a estrutura de um Projeto Empresa, foi efetuada com o objetivo principal de desenvolver um projeto que possibilite à FÓRUM SELECÇÃO identificar as fontes de recrutamento on-line mais utilizadas e eficazes no recrutamento, permitindo-lhe assim criar a estrutura mais adequada, funcional, eficiente e competitiva nesta atividade que é o seu Core Business. Desta forma propõem-se conseguir atingir o maior número em quantidade e qualidade de candidatos passivos e ativos a emprego, aumentando a visibilidade da marca e tornando a empresa uma referência no mercado em que atua.

Com este estudo acerca dos Mídias Sociais eletrónicos mais adequados à prática do Recrutamento On-line, foi possível á FÓRUM SELECÇÃO, definir um conjunto de estratégias e procedimentos mais assertivos e direcionados ao sucesso do Recrutamento e da Organização.

Palavras chave: Mídias sociais eletrónicos, Recrutamento Online, Recrutamento, Redes Sociais

JEL Classification System:

M51 Firm Employment Decisions; Promotions

J21 Labor Force and Employment, Size, and Structure

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Abstract

The development of new technologies and constant changes in search of excellence that occur in the labor market, make organizations have to constantly leave their comfort zone, making it necessary to act quickly for the purpose of achieving renown in their segment.

This thesis, which follows the structure of a Company Project, was carried out with the main objective of developing a project that allows FÓRUM SELECÇÃO to identify the most used and effective sources of online recruitment, allowing it to create the structure, functional, efficient and competitive in this activity that is your Core Business. In this way, we aim to achieve the greatest number of quality and quantity of passive and active job candidates, increasing the visibility of the brand and making the company a reference in the market in which it operates.

With this study about the electronic Social Media most appropriate to the practice of On-line Recruitment, it was possible at the FÓRUM SELECÇÃO to define a set of strategies and procedures more assertive and directed to the success of Recruitment and Organization.

Keywords: Social Media, Online Recruitment, Recruitment, Social Networks

JEL Classification System:

M51 Firm Employment Decisions; Promotions

J21 Labor Force and Employment, Size, and Structure

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Sumário Executivo

A crescente necessidade de identificar e atrair mais e melhores talentos é cada mais um fator diferenciador para as organizações, desta forma torna-se fundamental o recrutamento de profissionais capazes de inovar e contribuir para que essa diferenciação possa ocorrer. Para isso as organizações devem dotar-se das melhores técnicas e meios para poderem conseguir o tão desejado destaque no seu segmento.

Sendo a FÓRUM SELECÇÃO uma organização na área da Consultoria em Recursos Humanos, em que o seu Core Business é o Recrutamento e Selecção, torna-se fundamental desenvolver práticas estratégicas de recrutamento que lhe permita competir e superar a concorrência por forma a conseguir destacar-se no mercado e chegar aos melhores talentos e dessa forma, conseguir satisfazer as necessidades dos seus clientes com a maior qualidade possível.

A satisfação dos clientes é para qualquer organização o maior fator de sustentabilidade, pois um cliente satisfeito trás sempre novos clientes e acaba por passar uma imagem positiva da marca. É esta a principal motivação deste projeto aumentar a satisfação dos nossos clientes através do Recrutamento On-Line e potenciar o crescimento da empresa.

Para isso foram criadas plataformas nos Mídias sociais eletrónicas sugeridos na revisão bibliográfica do projeto, como o LinkedIn, Facebook, Site Corporativo e Sites específicos dedicados á procura de emprego, bem como plataformas no back-office do site corporativo que permitem partilhar as ofertas de empregos nos Mídias sociais eletrónicas e rececionar diretamente as candidaturas por forma a geri-las mais eficientemente na base de dados da empresa.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Índice

Introdução

1.1 Problemática do projeto	1
1.2 Objetivos e importância do Projeto	2
1.3 Estrutura da Tese	2
1.4 Metodologia do Projeto	3

Parte I – Fundamentação Teórica do Projeto

1. Recrutamento	
1.1 A Noção de Recrutamento	4
1.2 Técnicas de Recrutamento	
1.2.1 Recrutamento Interno Vs Externo	5
1.2.2 Recrutamento Tradicional Vs Recrutamento Online	6
1.2.3 Recrutamento Ativo Vs Recrutamento Passivo	7
1.3 Etapas do Recrutamento Online	9
1.4 Implicações do Recrutamento Online da Decisão Estratégica das Empresas	11
1.5 A Criação de Valor na Lógica do Recrutamento Online	13
2. Os Mídias Sociais Eletrónicas Como Recurso Estratégico de Competitividade no Recrutamento de Candidatos	
2.1 Definição e Evolução dos Mídias Sociais Eletrónicas	14
2.2 Os tipos de Mídias Sociais Eletrónicas	17
2.3 As Vantagens da Utilização dos Mídias Sociais Eletrónicas no Processo de Recrutamento	19
2.4 Mídias Sociais Eletrónicas mais Utilizados no Recrutamento Online	
2.5.1 Por Candidatos	22
2.5.2 Por Recrutadores	26

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Parte II – Apresentação Funcional do Projeto

1 - Contextualização do Problema e Objetivos do Projeto	29
2 - Identificação da Organização	30
3 - Missão, Visão e Valores	31
4 – Modelos Conceituais do Projeto e Importância do Recrutamento On-Line como Vantagem Competitiva para a Empresa	33
5– Enquadramento Estratégico do Projeto	35
6– Implementação do Projeto (Metodologia)	39
6.1 – Criação de um Site Institucional Apelativo e Interativo	42
6.2 – Criação de uma Página da Empresa no LinkedIn	45
6.3 – Criação de uma Página da Empresa no Facebook	48
6.4 – Criação de Contas em Sites Específicos de Emprego	50
7– Processo de Controlo	51
Conclusão	55
Limitações	56
Sugestões para trabalhos futuros	57
Bibliografia	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Etapas do Recrutamento (Fonte: Adaptado de Breaugh e Sarke, 2000; Melathion et al, 2015)	10
Tabela 2 – Classificação dos Mídias Sociais Eletrónicas quanto á presença/divulgação e riqueza do média (Fonte: Kaplan, 2010)	17
Tabela 3 - Formas de Recrutamento mais utilizadas pela FÓRUM SELECÇÃO (Fonte: Fórum Selecção)	30
Tabela 4 – Vantagens Competitivas para a Empresa com o Recurso ao Recrutamento on-line (Fonte: Adaptado de Cappelli, 2001; Pin et al., 2001; Galanaki, 2002; Doherty, 2010; Dhamija, 2012; Melanthiou et al., 2015).	35
Tabela 5 – Cronograma de Atividades a Implementar (Fonte: Elaborado pela autora)	37

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução dos mídias sociais eletrónicas (Fonte: Boyd e Ellison, 2008)	16
Figura 2 – Tipos de Mídias Sociais Eletrónicas utilizados pelos candidatos na procura de emprego (Fonte: Landers e Schmidt, 2016)	23
Figura 3 - As Redes Sociais não são usadas de forma igual na procura de emprego (Fonte: Jobvite, 2015)	24
Figura 4 - A pesquisa é agora um pré-requisito de procura de emprego (Fonte: Jobvite, 2015)	24
Figura 5 - Redes Sociais mais utilizadas pelos recrutadores (Fonte: Vieira, 2010)	26
Figura 6 – Mídias Sociais mais utilizados no recrutamento por recrutadores (Fonte: Jobvite, 2014)	27
Figura 7 – Catálogo Institucional (Fonte: Fórum Selecção)	31
Figura 8, 9, 10 – Catálogo Institucional (Fonte: Fórum Selecção)	32
Figura 11 – Modelo Concetual (Fonte: Adaptado de Abcouwer e Truijens, 2006)	33
Figura 12 - Setores em que o Recrutamento On-Line impacta (Fonte: Capelli, 2001)	34
Figura 13 – Ciclo de gerenciamento do Projeto (Fonte adaptado de Wheelen e Hunger (1998)	36
Figura 14 – Amostra: Anúncios publicados (Fonte: Fórum Selecção)	38
Figura 15 – Quatro Etapas para o Sucesso do recrutamento on-line (Fonte: Cappelli, 2001)	40
Figura 16 – Fases da Implementação (Fonte: Adaptado dos autores atrás citados)	41
Figura 17 – Site Institucional existente (Fonte: Fórum Selecção)	42
Figura 18 – Proposta Site Institucional Futuro (Fonte: Fórum Selecção)	43
Figura 19 e 20 – Proposta de Back-Office de Site Institucional Futuro (Fonte: Fórum Selecção)	44
Figura 21 – Página Empresa LinkedIn (Fonte: LinkedIn)	45
Figura 22 – Página Anúncios LinkedIn (Fonte: LinkedIn)	47
Figura 23 – Página empresa no Facebook (Fonte: Facebook)	49

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figura 24 e 25 – Sites específicos na procura emprego (Fonte: Sapoemprego e Net-empregos)	51
Figura 26 e 27 – Resultados analíticos de anúncios LinkedIn (Fonte: LinkedIn)	52
Figura 28 – Resultados analíticos de anúncios Facebook (Fonte: Facebook)	53
Figura 29 – Candidaturas a Anúncios ao Sapoemprego (Fonte: Sapoemprego)	54
Figura 30 – Candidaturas Anúncios Net-empregos (Fonte: Net-empregos)	54

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

1- Introdução

1.1 – Problemática do Projeto

“A utilização da Internet levou a um conjunto de oportunidades e de grandes mudanças no seio da nossa sociedade, modificando as formas de comunicar, de expressar opiniões e sentimentos, bem como fomentou um maior dinamismo no contexto atual em que vivemos” (Coelho 2016: 21).

Os mídias sociais eletrónicas são cada vez mais imprescindíveis para a vida profissional dos indivíduos, mas sobretudo para os profissionais da área do recrutamento. Existem dois tipos de recrutadores: os corporativos (recrutamento direto), ou seja, as empresas comuns que procuram novos empregados, e as empresas de recrutamento (recrutamento indireto), isto é, as empresas especializadas nos serviços de recrutamento (Melanthiou *et al.*, 2015). Por ser um fator decisivo na competitividade e qualidade nas empresas de recrutamento, tornou-se necessário compreender a importância e dinâmica, que os Mídias sociais eletrónicas podem oferecer às empresas que querem recrutar mais e melhores talentos, pois se forem recrutados indivíduos com aptidões e competências inadequadas, o desempenho individual e organizacional podem estar comprometidos (Breugh e Starke, 2000; Galanaki, 2002; Parry e Tyson, 2008; Handlogten, 2009, Rodrigues 2014), que no setor do recrutamento se aplica na satisfação das empresas clientes.

Num ambiente empresarial em permanente mudança, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos fazem a diferença entre organizações. As empresas bem-sucedidas serão as mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com as maiores habilidades, perspicácia e experiências suficientes para conduzir um negócio global (Ulrich, 2004; D’Ávila, 2010), não menos importante é o papel do Consultor de Recrutamento, como o agente promotor da mudança onde o domínio dos mídias sociais eletrónicas se torna um requisito indispensável.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

1.2 - Objetivos e Importância do Projeto

A realização deste Projeto Empresa tem como objetivo principal desenvolver e implementar na Fórum Seleção uma estrutura de recrutamento on-line, que lhe possibilita atingir o maior número em quantidade e qualidade de candidatos passivos e ativos a emprego, e consequentemente uma maior satisfação nos clientes e a possibilidade de potenciar o crescimento do seu negócio.

Presentemente as empresas encontram-se num mercado cada vez mais competitivo, a necessidade de atrair e reter novos e melhores talentos, torna-se o objetivo fundamental e diferenciador de qualquer organização, o desenvolvimento e importância dos mídias sociais eletrónicos tornaram-se uma ferramenta imprescindível na área do recrutamento, principalmente para as Empresa de Recrutamento e Seleção, pois trata-se do seu “Core Business”.

A importância de se estudar o uso dos mídias sociais eletrónicos no Recrutamento e Seleção decorre da importância destas práticas no mercado de talentos ser cada vez mais competitivo e global (Ollington, 2013), com este projeto a autora pretende perceber quais os mídias Sociais mais adequados no recrutamento on-line por forma a implementar esse projeto na empresa FÓRUM SELEÇÃO e desta forma potenciar a marca, aumentar o número de clientes e alavancar a empresa.

1.3 - Estrutura da Tese

Este projeto Empresa encontra-se dividido em duas fases. Na primeira fase será feita uma revisão bibliográfica acerca do tema proposto pela autora, onde serão analisados os artigos científicos considerados mais importantes e que vão de encontro aos tópicos propostos, tendo como propósito a compreensão da importância estratégica dos mídias sociais eletrónicos e do recrutamento on-line, as vantagens e desvantagens do recurso ao recrutamento online, tanto nas empresas a um nível global como em Portugal em específico e identificar as fontes e ferramentas de recrutamento on-line mais utilizadas e com maior retorno.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Numa 2ª Fase, será feita uma abordagem funcional do Projeto a implementar, onde será desenvolvida toda a contextualização da empresa e descritos todos os procedimentos da implementação feita com base neste projeto.

1.4 – Metodologia do Projeto

A metodologia utilizada para a primeira fase do projeto será a análise e recolha dos artigos científicos publicados nos últimos anos e com os temas considerados mais relevantes para o projeto, após reunida a literatura considerada com maior relevância para o projeto torna-se importante analisar as diferentes perspetivas e construir um modelo de revisão de literatura que sirva de base teórica para todo o projeto e que permita sustentá-lo.

Em relação à aplicabilidade do projeto será necessária fazer uma contextualização e análise interna da empresa em estudo por forma a compreender toda a sua estratégia, visão, missão e valores, estrutura e objetivos de longo prazo. Após esta análise, utilizando o modelo construído na revisão da literatura que serviu de base ao projeto, chega a fase de criar e implementar os mídias sociais eletrónicas considerados de maior relevância no recrutamento on-line que irão permitir atingir os objetivos a que a autora se propôs com este projeto.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Parte I – Fundamentação Teórica dos Temas Abordados

1 – Recrutamento

1.1 – A Noção de Recrutamento

Na opinião de Barber (1998) e Aboul-Ela (2014) recrutar significa comunicar e divulgar as vagas das ofertas de emprego que dispomos, por forma a atrair os melhores candidatos/talentos a responder às nossas vagas. O recrutamento define-se como o conjunto das práticas e atividades promovidas por uma organização com o objetivo de identificar e atrair potenciais colaboradores (Breaugh e Starke, 2000; Rodrigues, 2014). O recrutamento é também definido como um conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização em que o objetivo último é o de identificar um grupo de talentos, atrai-los para a empresa que deverá tentar retê-los pelo menos num curto prazo, “Os recrutamentos são práticas e processos usados para atrair candidatos ou potenciais candidatos a vagas existentes”(D’Ávila, 2010:66).

Existem ainda autores que definem o recrutamento como um processo de atração, triagem, seleção e contratação do melhor funcionário com base nas competências e experiência, é um processo demorado e o custo-eficácia é essencial para o seu sucesso. Encontrar o colaborador certo pelo menor custo possível contribuir para uma força de trabalho eficiente é uma forte vantagem competitiva. Independente do tamanho da empresa, cada vez mais em todo o mundo as empresas estão a utilizar estratégias de recrutamento, com o objetivo de atrair os melhores candidatos e com isso fortalecer o seu capital humano (Orlitzky, 2008; Marchington e Wilkinson, 2012; Melanthiou *et al.*, 2015).

“O recrutamento é um processo que ocorre no contexto de dois mercados, o de trabalho e o de Recursos Humanos, por isso é importante que o gestor conheça bem os mercados para traçar as estratégias que adotará para realizar o recrutamento. Este deve suprir o processo de seleção com profissionais adequados para atender as demandas da empresa” (Laimera e Giachini, 2015:25). Segundo estes autores, o recrutamento tem a função de atrair, divulgar e comunicar as vagas das empresas, para que os candidatos tomem conhecimento das oportunidades disponíveis. O recrutamento deve ser adequado entre a posição a preencher e o canal mais adequado ao preenchimento dessa vaga.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

1.2 –Técnicas de Recrutamento

1.2.1 – Recrutamento Interno Vs Recrutamento Externo

O recrutamento pode ser feito de forma interna, ou seja, recorrendo a colaboradores dentro organização, ou de forma externa recorrendo a candidatos externos a organização e disponíveis ou não no mercado de trabalho.

Recrutamento Interno

Recrutamento interno refere-se ao recrutamento de funcionários que estão atualmente empregados em diferentes cargos dentro de uma organização (Breaugh, 2008; Hughes e Rog, 2008; Stahl *et al.*, 2010; Koch *et al.*, 2018). “O recrutamento interno tem a pretensão de colmatar uma vaga com ativos da própria empresa, permitindo integrar, numa outra função/cargo, colaboradores que já tenham experiência e responsabilidades na organização e tenham imbuída a cultura organizacional” (Rodrigues, 2014:7), normalmente por mérito do colaborador ou pela cultura de promoção dentro da organização. Quanto ao método de divulgação de um recrutamento interno, pode ser feito em placares de locais comuns dentro da organização, através de anúncio na revista da empresa caso exista, através de consulta feita aos colaboradores por questionários do Departamento de Recursos Humanos, ou através de um site intranet que a empresa possua. (Ivancevich, 2008; Rodrigues, 2014).

Recrutamento Externo

O recrutamento externo refere-se à segmentação de funcionários atualmente fora de uma organização (Breaugh, 2008; Hughes e Rog, 2008; Stahl *et al.*, 2010; Koch et al., 2018). “O recrutamento externo ocorre quando os responsáveis pelo processo de recrutamento procuram no mercado de trabalho ou em fontes específicas, candidatos com as competências adequadas para integrar novos projetos em curso ou que, eventualmente, lhes possam acrescentar valor e potencial para adquirirem novas competências, de modo a poderem acompanhar a evolução estratégica do negócio“ (Fragoso, 2017:17). Vários podem ser os métodos usados no recrutamento externo: anúncios em jornais e revistas, agências de emprego, indicações e sites

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

da internet especializados em oferta e procura de mão de obra. (Lacombe e Heilborn, 2003; D'Ávila, 2010).

Lacombe (2005), Laimera e Giachini (2015), enumeram como benefícios do recrutamento externo; a possibilidade de introduzir sangue novo na organização: talento, habilidades e expectativas; Enriquece o património humano, pela introdução de novos talentos e habilidades na Organização; Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações e incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos. Ainda como breve apontamento, podemos referir que o recrutamento externo pode ser feito de forma direta ou indireta, direta quando seja feito pela própria organização, indireta quando recorre a empresas especializadas para o fazerem.

1.2.2 – Recrutamento Tradicional Vs Recrutamento On.Line

As fontes tradicionais de recrutamento mais conhecidas são os anúncios nos Jornais e revistas, sejam diários (generalistas) ou semanais (especializados, ex: expresso emprego). As fontes impressas são pouco informativas, para além destes, existem outras fontes recrutamento tradicionais como, recomendações de pessoas conhecidas, inscrições em agências de emprego e headhunting, feiras de emprego, placares de universidades... (Landers e Schmidt, 2016). No recrutamento Tradicional, as organizações dependem muito das redes de contactos dos seus colaboradores para chegar até potenciais interessados (Ollington *et al.*, 2013), o que torna os processos tradicionais muito caros e demorados, e com menor número de candidatos.

Recrutamento online é um processo tecnológico feito através dos mídias sociais eletrónicos que realiza o recrutamento tradicional de forma eficiente e eficaz (Aboul-Ela, 2014). O recrutamento online tem sido preferido em relação aos métodos tradicionais, uma vez que as fontes online fornecem um maior número de candidaturas a um custo relativamente mais baixo (Landers e Schmidt, 2016). O recrutamento online permite recorrer á existência de websites específicos para recrutamento que se dedicam à informação sobre gestão de carreiras e à publicação de ofertas de emprego.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Parry (2006) e Aboul-Ela, (2014) definem o recrutamento online como o uso da internet para atrair potenciais colaboradores para uma organização, em que o recrutamento online pode ser feito através de duas formas; (1) no site corporativo da organização ou (2) num site específico de emprego, mediante o tamanho da empresa, necessidades e orçamento do recrutamento. Os web-sites corporativos tem um impacto mais forte do que as formas tradicionais de recrutamento (Baum e Kabst, 2014), por definição, o recrutamento online é o processo que as empresas seguem com a finalidade de descobrir e de recrutar indivíduos talentosos a partir da Internet (Allden e Harris, 2013; Melanthiou *et al.*, 2015). Tal como Minton-Eversole (2007) e Melanthiou *et al.*, (2015) explicam, o recrutamento online é um método rápido e em crescimento de contratação de colaboradores, dado que existem cada vez mais indivíduos a publicar os seus currículos online à procura de oportunidades que traduzam as suas ambições profissionais.

Enquanto os anúncios de emprego num jornal fornecem uma informação limitada e circunstancial, um anúncio online fornece muito mais informação, quando linkado com outros websites podem fornecer várias informações adicionais sobre a organização, acerca de produtos e serviços, cultura corporativa, políticas de sobre os recursos humanos, benefícios e recompensas, entre outros (Kashi e Zheng, 2013; Baum e Kabst, 2014).

1.2.3 – Recrutamento ativo Vs Recrutamento passivo

Também a atitude ou forma como o recrutador aborda o recrutamento, pode ser com uma atitude ativa, quando a pesquisa de candidatos parte da iniciativa do recrutador que pesquisa candidatos e entra em contacto direto com eles para os abordar acerca do possível interesse numa proposta de trabalho (ex: linkedin), ou pode ser uma atitude passiva, quando este se limita a divulgar a oferta de emprego e a aguardar pela receção das candidaturas de potenciais candidatos (ex: anúncio emprego num site especializado) (Landers e Schmidt, 2016). Esta denominação também se aplica em relação aos candidatos, que podem ter uma atitude mais ou menos ativa na procura de novas oportunidades profissionais. Os potenciais candidatos podem ser classificados em diferentes categorias, a saber, candidatos ativos, semi-passivos e passivos (Joos, 2008; Phillips e Gully, 2012; Koch *et al.*, 2018).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Os candidatos que se encontram á procura de emprego por razões pessoais, por crescimento pessoal ou por melhores oportunidades profissionais, são denominados candidatos ativos na procura de emprego (Dixit, 2016). Por outro lado, candidatos que não estão á procura nem planeiam mudar de emprego, são denominados candidatos passivos, estes últimos também podem ser abordados por um recrutador, ou porque colocam o CV profissional na net (ex. LinkedIn), ou porque por um mero acaso, ao navegarem na internet se confrontam com algum tipo de oferta que achem interessante (Dixit, 2016). Um exemplo de candidatos passivos e de uma pesquisa ativa por parte do recrutador, é o headhunting, quando falamos de profissionais altamente especializados, dadas as características e competências necessárias, tornam-se profissionais raros no mercado de trabalho e que podem não estar ativamente á procura de emprego, porque estão em plena atividade profissional, no entanto, ao serem abordados não ignoram novas oportunidades.

A utilização da internet, nos processos de recrutamento e seleção vem ao encontro destas novas necessidades, a busca por candidatos passivos, candidatos estes que não estão à procura de emprego (ex: chats) torna-se uma técnica a ser utilizada com mais frequência pelas empresas (Capelli, 2001, Laimera e Giachini 2015). É importante que os recrutadores saibam distinguir estas duas formas de recrutamento por forma a obter maior sucesso, na escolha dos mídias sociais eletrónicas a utilizar. Se for um recrutamento ativo a presença numa plataforma permite-lhe aceder aos contactos e contactar diretamente os candidatos. Desta forma os recrutadores precisam de se certificar que estão a “caçar nas águas certas” antes de começarem proactivamente á procura de (Landers e Schmidt, 2016).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

1.3 – Etapas do Recrutamento Online

A autora neste tópico irá abordar as etapas como sendo as mesmas para o recrutamento ou recrutamento on-line, uma vez que a distinção não se verifica ao nível das Etapas, mas sim na escolha do canal para anunciar a oferta de emprego.

Vários são os autores que teorizam sobre as etapas do Recrutamento ou Recrutamento on-line, divergindo numa ou em outra etapa, mas sendo quase todos unânimes na maioria das abordagens. O recrutamento passa por diferentes Etapas; (1) A decisão do cargo/função a preencher, (2) a definição clara das competências do cargo a preencher e (3) a escolha das técnicas para atração dos candidatos, entre outros (Chiavenato, 1999^a; Rodrigues, 2014). Primeiramente devem ser percebidas as seguintes questões; (1) qual a necessidade de recrutar; (2) planejar a estratégia para gerir candidatos é fundamental que a organização estabeleça previamente que tipo de indivíduo quer recrutar. (3) definir as competências necessárias hard skills e soft skills do candidato a recrutar (Breaugh e Starke, 2000; Rodrigues, 2014).

Para Galanaki (2002) e Rodrigues (2014), depois de definidas as competências necessárias devem ser definidas as práticas e métodos de abordagem no recrutamento, tendo em conta qual o tipo de candidatos que se pretende atingir, tempo e custo despendidos para o processo, Cappelli (2001) aponta quatro etapas no recrutamento (1) atração dos candidatos, através da reputação e imagem da empresa, (2) seleção dos candidatos, através de software sofisticado, (3) contacto rápido com o candidato, por forma a não o perder para a concorrência, (4) fechar o processo / contratação.

Outra opinião tem Melanthiou *et al.*, (2015), cujo primeiro passo do processo é a análise do posto de trabalho, que inclui uma descrição detalhada do cargo e uma especificação da função. O segundo passo importante está relacionado com a forma como o cargo é anunciado. Este processo determina qual o meio de comunicação, o tipo e quantidade de indivíduos que serão alcançados. Por último, o terceiro passo para um processo de recrutamento bem-sucedido é o desenvolvimento do processo de candidatura e a aceitação dos candidatos. A fase seguinte passa por estabelecer quais as ferramentas a utilizar para atingir o nosso público (candidatos) alvo (internet, jornal, universidades, centros emprego e por último elaborar o anúncio a comunicar).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Após a colocação online das ofertas emprego, os recrutadores devem executar uma triagem preliminar, procurando obter uma pool de cinco ou seis candidatos que melhor se enquadrem no perfil e nas especificações pedidas (Ollington *et al.*, 2013).

No modelo de recrutamento de Breugh (2008), são definidas quatro etapas como o processo-chave para atrair o talento certo, (1) Estabelecimento dos objetivos de recrutamento, o que pode incluir vários critérios como conhecimento, habilidades, experiência e atitude, posições vagas que devem ser preenchidas, como atrair os candidatos certos, (2) será desenvolver a estratégia (quando e onde recrutar, quem deve ser o recrutador...), (3) envolve as atividades específicas do recrutamento, tais como anúncios de emprego em vários meios (impressos, eletrônicos, prestadores de serviços...). A (4) Etapa passa pela avaliação dos resultados das três fases anteriores do recrutamento.

Tabela 1 – Etapas do Recrutamento

Planeamento e estabelecimento de objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Perceber a necessidade de recrutar• Tipo de profissional a recrutar• Envolve organizacional do candidato
Análise e descrição de Funções do Posto de Trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Definir funções a desempenhar• Definir competências necessárias do candidato a desempenhar a função (hard skills e soft skills)• Estabelecer compensações a oferecer para aquela função
Método de recrutamento	<ul style="list-style-type: none">• Definir práticas e métodos de recrutamento (recrutamento interno/externo; recrutamento ativo/passivo; recrutamento tradicional/online; Jornais ou mídias sociais a utilizar ...)

Fonte: Adaptado de Breugh e Starke, (2000); Melanthiou *et al.*, (2015)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

1.4 – Implicações Do Recrutamento Online na Decisão Estratégica das Empresas

Quando falamos de sucesso empresarial, falamos em atingir ou ultrapassar os objetivos estratégicos que nos propusemos estabelecer para a organização. Obviamente não é fácil atingi-los pois no caminho deparamo-nos com muitos obstáculos e imprevistos, em que será necessário fazer as escolhas mais acertadas para os ultrapassar, para isso torna-se fundamental adaptarmo-nos às mudanças e aumentar a flexibilidade dos nossos recursos. Gerir estrategicamente uma organização e torná-la competitiva, exige o estabelecimento de objetivos e metas a atingir, bem como, mantê-las e melhora-las (Ansoff e McDonnell, 1993; Rodrigues 2014). Sendo o seu Core Business o recrutamento e selecção de pessoal, torna-se um fator crítico de sucesso para a organização, atrair talentos para poder prosperar e até mesmo sobreviver (Landers e Schmidt, 2016).

“Ao agirem estrategicamente no recrutamento, as organizações conseguirão ser competitivas criando valor, atraindo colaboradores com características raras e dificilmente imitáveis pelos concorrentes. Compreende-se, desta forma, que as práticas de recrutamento estratégico envolvem medidas como uma análise cuidada da estratégia de negócio e de recursos humanos e alinhar todas as práticas tendo em conta esta estratégia, consciencialização das habilidades profissionais dos colaboradores da organização e aquelas que são necessárias recrutar e gerir de forma integrada os canais de recrutamento dos candidatos” (Rodrigues, 2014:17).

Se é verdade que as organizações devem focar-se em identificar e atrair os candidatos mais competitivos e aptos, o que é conseguido através de um recrutamento eficiente (Muscalo, 2015), também não há como negar que os mídias sociais eletrónicas vieram para ficar, por isso é importante que as organizações compreendam plenamente os seus benefícios, potencialidades e armadilhas (Doherty, 2010; Melanthiou, *et al.*, 2015).

“O objetivo último de uma organização é a venda do seu produto/serviço, devendo, por isso, desenvolver todos os esforços possíveis e sustentáveis para o conseguir. Dispor de uma estratégia, na organização, orienta e simplifica a tomada de decisões, auxilia a coordenação e comunicação, ao mesmo tempo que acrescenta metas, direcção e motivação ao quotidiano organizacional” (Rodrigues, 2014:11). No caso do recrutamento, a internet possibilita a

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

competição entre empresas de grande e pequena dimensão, uma vez que, pela primeira vez na história empresarial, as empresas de pequena dimensão podem recorrer às mesmas ferramentas ou estratégias das grandes empresas, podendo aceder em igual grau à informação (Araújo e Ramos, 2002).

Segundo a opinião de Capelli (2001) e Pedroso (2016), o recrutamento online permite otimizar largamente a eficiência das empresas na medida em que, ao capitalizar o poder da Internet na difusão de informação através de redes informais, as empresas podem promover-se de forma efetiva a um menor custo. As pequenas e médias empresas podem assim usufruir de recursos através das tecnologias de informação e comunicação, modernizando-se e procurando agir com processos mais flexíveis. Alinhando o uso da internet às práticas e estratégia da organização, as pequenas e médias empresas alcançam uma vantagem competitiva de igualdade em alguns domínios com as grandes empresas. O investimento, em novas tecnologias para recrutamento e seleção auxiliam na identificação de profissionais disponíveis, para a verificação de competências individuais, com o propósito de construir a longo prazo competências específicas e que por vezes são raras no mercado de trabalho (Laimera e Giachini, 2015).

Apesar do recrutamento online tornar os custos dos processo de recrutamento mais baixos, exige que se façam investimentos em instalação de um software e hardware que permita monitorizar todos os recrutamentos, bem como um orçamento para a formação dos especialistas em recursos humanos, com a finalidade dos mesmos serem competentes para gerir eficazmente todo o processo. Outros custos também podem estar envolvidos uma vez que, é essencial que as descrições das funções online e as especificações dos candidatos devem ser constantemente atualizadas e estão sempre disponíveis, o que envolve mais recursos humanos. (Melanthiou *et al.*, 2015).

Para Laimera e Giachini (2015) além de todas as vantagens do recrutamento online pesar numa decisão estratégica de implementação numa organização, as tecnologias sociais são usadas em muitas funções organizacionais e para várias finalidades, na comunicação de risco e crise (Veil *et al.*, 2011), vendas e marketing (Andzulis *et al.*, 2012), relações públicas (Khang *et al.*, 2012), gestão e compartilhamento do conhecimento (El Ouiridi *et al.*, 2015), e comunicação

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

organizacional (Ngai *et al.*, 2015). Os mídias sociais eletrónicas também podem ser usadas na gestão de recursos humanos, inclusive para recrutamento e seleção (Tufts *et al.*, 2014).

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

1.5 - A criação de valor na lógica do Recrutamento Online

Ao serem recrutados indivíduos com aptidões e competências inadequadas, o desempenho individual e organizacional podem estar comprometidos (Breaugh e Starke, 2000; Galanaki, 2002; Parry e Tyson, 2008; Handlogten, 2009). “O sucesso de uma organização está intrinsecamente ligado ao tipo de indivíduos que ela comporta e às competências e habilidades que estes desenvolvem nela” (Rodrigues, 2014: 5).

A utilização da tecnologia no recrutamento está a tornar-se uma necessidade para os empregadores que desejem ter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho e atrair talentos escassos (Ollington, 2013). As organizações devem escolher o melhor possível as múltiplas fontes de recrutamento para concentrar os seus esforços de pesquisa, se concentrarem os seus esforços utilizando as fontes de informações corretas, podem elaborar estratégias de recrutamento, por forma a economizar recursos que de outra forma seriam desperdiçados (Landers e Schmidt, 2016).

Vários autores afirmam que independentemente do tamanho das empresas, em todo mundo se utilizam estratégias de recrutamento, sejam formais ou informais, com a finalidade de encontrar e de atrair os potenciais candidatos, reforçando assim o seu capital humano (Orlitzky, 2008;

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Marchington e Wilinson, 2012; Melanthiou *et al.*, 2015). Neste sentido, as empresas de reduzida dimensão não podem descuidar a forma como publicitam os seus anúncios de emprego (Thompson *et al.*, 2008), devendo reconsiderar e adequar a forma como concebem e publicam os seus anúncios de emprego, a forma como apresentação do seu website corporativo, por forma a aumentar a eficácia e a atração do recrutamento. O procedimento formal de recrutamento e de seleção, é no entanto, um procedimento demorado e que envolve muitas decisões importantes, que inevitavelmente afetam igualmente quer o futuro empregado quer o futuro do empregador (Tong, 2005; Taylor, 2010; Melanthiou *et al.*, 2015).

O uso dos mídias sociais eletrónicas pode servir para publicar ofertas de emprego, mas também para as organizações divulgarem a sua atividade e o âmbito do seu negócio. (Davison *et al.*, 2011), para além disso, devemos mencionar que o recrutamento online é mais eficaz para empresas grandes já conhecidas e desenvolvidas tecnologicamente (Williams *et al.*, 1997; Galanaki de 2002; Greengard, 2012; Melanthiou *et al.*, 2015), o que é mais uma razão para não relativizar a importância dos mídias sociais eletrónicos. Os candidatos deparam-se primeiramente com empresas reconhecidas, como tal as redes sociais abrem portas para esse reconhecimento, sendo que as restantes organizações são localizadas apenas posteriormente (Melanthiou *et al.*, 2015).

2 – Os Mídias sociais eletrónicas como recurso estratégico de competitividade no recrutamento de candidatos/colaboradores

2.1 - Definição e evolução dos Mídias sociais eletrónicas

Os Mídias Sociais surgiram com a descoberta da primeira geração da Web em meados de 1997, denominada web 1.0 unidirecional, pois não permitia interação entre usuários. “A Web 1.0, começou como um espaço onde a informação poderia ser compartilhada e lida, com interações limitadas entre o criador de conteúdo e o leitor” (Marques, 2017: 9). “Mesmo com suas limitações, a Web 1.0 revolucionou a forma como as empresas promoveram seus serviços e o número de pessoas que alcançaram.” (Cappelli, 2001:140; Marques, 2017:9).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

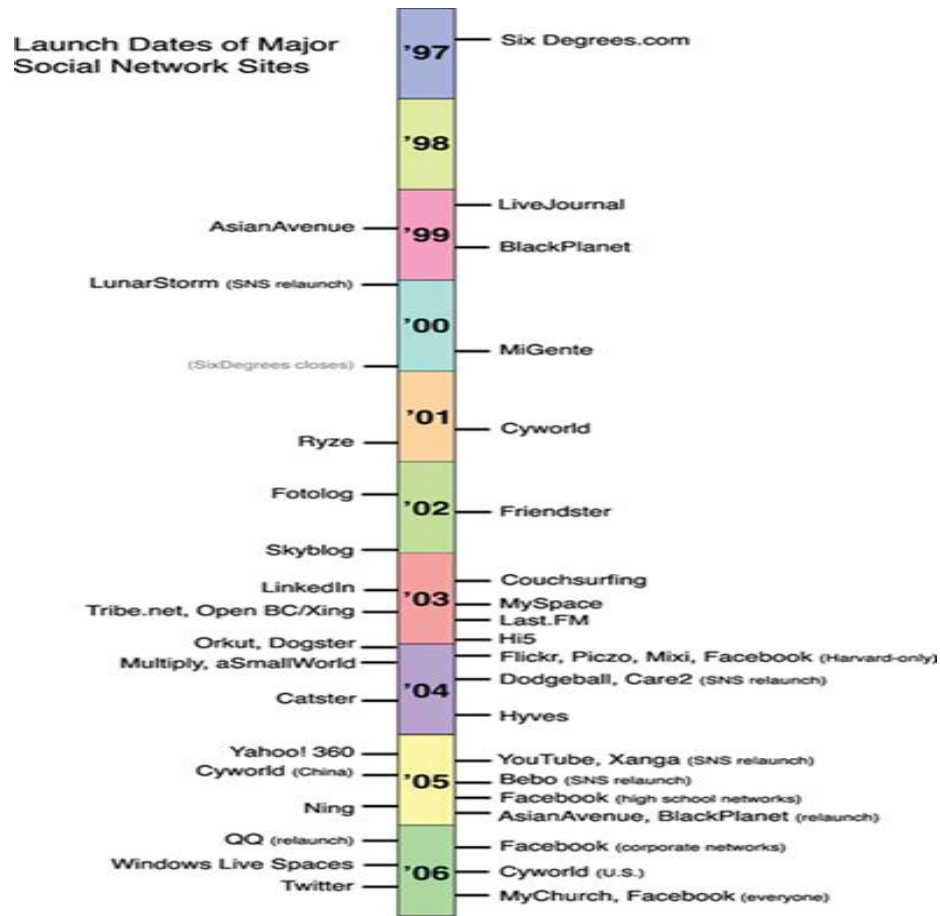
Só em inícios do séc XXI viria a surgir a segunda geração Web, a Web 2.0, o uso da internet tornou-se uma ferramenta integrada e vital no mundo dos negócios, de serviços baseados na Web que permitiam aos utilizadores simplesmente criar um perfil, e ver os perfis das suas conexões transformaram-se em ferramentas individuais e empresariais multifuncionais (Boyd e Ellison, 2008), tornando-se uma importante infraestrutura tecnológica, com suas propriedades de conteúdo baseadas em clientes e plataformas coletivas de mídias sociais eletrónicas, que permitem a criação e distribuição de informações sociais (Berthon *et al.*, 2012; Ozguven e Mucan, 2013). A web.2.0 trouxe novas formas dos usuários poderem comunicar, pois desta forma é possível reunir e gerenciar grupos de indivíduos com interesses comuns em interações sociais (Aghaei *et al.*, 2012; Marques, 2017). Creese (2007) defende que a Web 2.0 é uma excelente ferramenta para as empresas devido ao seu foco na colaboração, conexão, flexibilidade e comunicação bidirecional entre usuários. A Web 2.0 permite uma maior interação e personalização da rede na web e “estão-se a tornar quase um símbolo de status do gerenciamento corporativo progressivo” (Creese, 2007:1; Marques, 2017:11)

As redes sociais surgiram em 1997, apesar de só ter sido possível navegar no início de 1998, com o aparecimento do Sixdegrees (Boyd e Ellison, 2008). A referência sistemática do recrutamento online em revistas académicas da especialidade só começou a surgir em meados da década de 90 (Parry e Tyson, 2008). A partir 2000 começaram a surgir algumas redes sociais mais parecidas com as que temos hoje ex: rede Friendster (Boyd e Ellison 2008). Para Kaplan *et al.*, (2010), os sites e redes sociais são aplicações com tecnologia web 2.0 que permitem aos usuários conectarem-se criando informações pessoais e perfis, convidando amigos e colegas a terem acesso a esses perfis e enviar e-mails e mensagens instantâneas entre si. Já para os autores Boyd e Ellison (2008) as redes sociais online são serviços baseados na Internet que permitem a construção de um perfil público, auxiliam na ligação com outros utilizadores podendo partilhar conexões, recursos, informações, interesses e gostos. Gulati, (1998), Gibb, (2004) e Ollington, (2013) definem uma rede social como um conjunto de atores, constituído por pessoas ou organizações estruturadas de modo a que as conexões sociais entre elas tragam algum benefício para ambas as partes.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figura 1 - Evolução dos Mídias sociais eletrónicas



Fonte: Boyd e Ellison, 2008

Recrutadores e empregadores usam cada vez mais os mídias sociais eletrónicas para atrair candidatos para os seus processos de Selecção. Em 2009, 45% das empresas usaram sites de mídias sociais eletrónicas para pesquisar e visualizar candidatos a emprego, o dobro 2008. O site LinkedIn tornou-se quase omnipresente no recrutamento profissional e busca de emprego com 100 milhões de usuários profissionais em todo o mundo em 2011 (Ollington *et al.*, 2013).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

2.2 - Tipos de Mídias Sociais Eletrónicas

Os sites de mídias sociais eletrónicas podem ser definidos como ambientes virtuais, nos quais os usuários podem compartilhar seus perfis com outros usuários (Hughes *et al.*, 2008). Assim sendo como exemplos de redes sociais temos o Facebook, o MySpace e o Faceparty. Em relação a sites de compartilhamento de dados, temos como exemplo, YouTube, o Flickr e o Instagram. No que diz respeito a blogs temos como exemplo, Weblog e Blogger, e sites de redes profissionais, temos o exemplo, LinkedIn. Quando falamos em mundos virtuais os grandes exemplos que surgem são o Second Life, e em sites de informações, por exemplo, Wikipédia (Mangold e Faulds, 2009; Ozguven e Mucan, 2013).

Tabela 2 – Classificação dos Mídias Sociais Electrónicas quanto á presença/divulgação/riqueza do midia

		Presença/Riqueza do Midia Social		
		BAIXA	MEDIA	ALTA
APRESENTAÇÃO DIVULGAÇÃO	ALTA	Blogs	Redes Sociais (ex: Facebook)	Mundos Sociais Virtuais (ex: Seconde life)
	BAIXA	Projetos Colaborativos (ex: wikipédia)	Comunidade de Conteúdis (ex: youtubr)	Mundo dos Jogos virtuais (ex. Warcraft)

Fonte: Kaplan (2010)

Os mídias sociais eletrónicas podem ser segmentados de duas formas, os de uso pessoal, e os de cariz mais profissional ou de negócio (Warnakula *et al.*, 2010; Sinha *et al.*, 2012). As conexões entre os utilizadores variam de rede para redes e podem ser bidirecionais (amigos), profissionais (links/contactos) ou direcionais (seguidores). O principal objetivo das redes sociais é a criação de comunidades de pessoas que pretendem interagir e comunicar uns com os outros e partilhar conteúdos (Boyd e Ellison, 2008; Melanthiou *et al.*, 2015). Os mídias sociais eletrónicas também são descritos como canais em evolução com as seguintes características; **Participação:** sites de redes sociais promovem a participação entre usuários de internet e outras contrapartes; **Abertura:** mídias sociais eletrónicas que fornecem ao usuário as plataformas para

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

liberdade de expressão sobre várias questões da sociedade. Isso acontece através da votação, comentários e compartilhamento de informações ou pontos de vista. **Conversação:** mídias sociais eletrónicas que são a excelente forma para uma rápida comunicação e duas vias conversação aberta. **Comunidade:** mídias sociais eletrónicas que permite criar várias comunidades para comunicar efetivamente. **Conectividade:** principalmente mídias sociais eletrónicas floresce em sua conectividade, tornando uso de links para outros sites, recursos e pessoas. (Mayfiels, 2008; Sinha *et al.*, 2012).

Kietzmann *et al.*, (2011) também descreveram sete tipos funcionais do mídias sociais eletrónicas: identidade, conversas, compartilhamento, presença, relacionamentos, reputação e grupos, cada tipo de mídias sociais eletrónicas pode ser usado de várias formas específicas, consoante a necessidade das organizações. Kaplan, (2010), refere ainda que os sites de emprego podem ser de natureza generalista (sites como o monster.com, hotjobs.com, headhunter.net) ou dirigidos a um sector em específico (como dice.com ou computerjobs.com). É ainda recomendado às empresas a criação do próprio site corporativo, o que é muito rentável para pequenas e médias empresas.

Os mídias sociais eletrónicas deveriam ser sempre usados em conjunto com um Analytics (ex: Google Analytics) o que não acontece pois a maioria dos profissionais de RH ainda não possui estes instrumentos ou know-how para lidar com eles, o que faz com que se vejam inundados com grandes quantidades de dados não estruturados, difíceis de analisar gerados pelos populares sites de mídias sociais eletrónicas (Zielinski, 2012). As ferramentas analíticas de mídias sociais eletrónicas podem ser usadas para medir comportamentos, conversas, envolvimento, sentimentos, influências, clientes, necessidades e outros elementos particulares, a análise de mídias sociais eletrónicas permite que as organizações obtenham insights mais profundos não apenas para os clientes, mas também para conhecer melhor os colaboradores. (Ollington *et al.*, 2013).

O LinkedIn é uma grande rede de profissionais de diversos setores, em que os usuários podem criar os seus perfis nos quais compartilham os seus curriculuns e experiências académicas e profissionais. As Organizações podem participar tornando-se usuárias, criando uma página onde coloca conteúdos e procura seguidores (Landers e Schmidt, 2016). O **Facebook** é uma

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

plataforma de rede social na qual os seus usuários podem criar perfis, partilhar texto, imagens ou vídeos ou links, conectando-se com outros usuários adicionando-os com “amigos” podendo reagir ao que os outros usuários postam ou partilhando-os nos seus perfis. O Facebook também permite às organizações que criem e executem páginas semelhantes ao perfil dos usuários em que podem inserir conteúdos e partilhá-los (Landers e Schmidt, 2016).

2.3 - As Vantagens e Desvantagens da Utilização dos Mídias Sociais Eletrónicas nos Processos de Recrutamento On-Line

A revisão bibliográfica permite-nos apontar uma lista enorme de **vantagens** em relação à utilização dos mídias sociais eletrónicas nos processos de recrutamento e concluir que a maior parte dos autores aponta como vantagens, o baixo custo, a rapidez no acesso à informação, a globalização geográfica, a possibilidade de poder realizar uma pesquisa localizada, específica e direcionada para determinados nichos de mercado, melhorar e dinamizar a imagem da empresa.

Davison *et al.*, (2011) e El Quirdi *et al.*, (2015), na sua revisão bibliográfica citam vários autores que apontam os mais variados benefícios ao recrutamento on-line,: rapidez de ciclo de recrutamento (Kim *et al.*, 2009), capacidade de atrair candidatos a emprego passivos (McDougall, 2001), o recrutamento eletrônico cobertura constante (Baille, 1996; McDougall, 2001; Mohamed, 2002), oportunidade de abordar nichos específicos do mercado de trabalho (Greengard *et al.*, 1998), capacidade de atingir candidatos (Kim *et al.*, 2009), dá à organização uma imagem mais atualizada (Williams *et al.*, 1997), melhor qualidade de resposta (Pin *et al.*, 2001), baixos custos (Williams *et al.*, 1997; Dhamija, 2012;), aumenta as chances de encontrar os candidatos certos (Galanaki, 2002), tempo de resposta / custo mais poupança (Zusman *et al.*, 2000; Pin *et al.*, 2001; Galanaki, 2002), maior qualidade dos (Breugh *et al.*, 2000; Epstein *et al.*, 2003; Bartram, 2005), oferece uma oportunidade melhor para empresas menores (Pin *et al.*, 2001), e passar da triagem manual para o uso automatizado práticas de gestão de recursos humanos (Pin *et al.*, 2001; Bingham *et al.*, 2002).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

O sucesso do recrutamento online deve-se ao facto das empresas conseguirem chegar a um maior leque de potenciais candidatos, uma vez que as restrições geográficas deixaram de existir (Cappelli, 2001; Melanthiou *et al.*, 2015). São várias as razões que levam a que esta tendência recente do recrutamento online seja uma opção para as empresas (Allden e Harris, 2013; Melanthiou *et al.*, 2015). Em primeiro lugar, pelo fácil acesso a um enorme leque de potenciais candidatos com diversas competências e habilidades (Workforce, 2000; Galanaki, 2002; Doherty, 2010; Melanthiou *et al.*, 2015). E, em segundo lugar, pela preparação adequada e pelos procedimentos corretos, os sites de redes sociais possibilitam às empresas executarem as suas estratégias de recrutamento num menor custo (Doherty, 2010; Melanthiou *et al.*, 2015) proporcionando assim que dediquem menos tempo no processamento da informação (Workforce, 2000; Doherty, 2010; JobVite, 2012a; Melanthiou *et al.*, 2015), tornando o processo de recrutamento mais eficiente.

O recrutamento on-line, tem várias vantagens quando comparado com as formas mais tradicionais de recrutamento, de acordo com Smith e Rupp (2004), permitem a redução do tempo dos processos de recrutamento e da contratação, reduz os custos de recrutamento. O processo de recrutamento é financeiramente dispendioso para as organizações (Ivancevich, 2008) e, assim, o recrutamento on-line assume-se como uma prática de recrutamento eficiente em termos de custos em comparação com os métodos tradicionais de recrutamento (Thomas e Ray, 2000; Peters, 2001; Pin *et al.*, 2001; Palharini *et al.*, 2002; Ivancevich, 2008; García-Izquierdo *et al.*, 2010; Narayanasamy, 2011) O recrutamento on-line, enquanto processo informatizado, permite aceder à informação em qualquer local e permite chegar a candidatos de vários pontos geográficos (García-Izquierdo *et al.*, 2010). Por outro lado, permite fornecer informação constante aos potenciais candidatos e um constante conhecimento das oportunidades de trabalho no mercado.

O recrutamento on-line permite atingir um maior número de candidatos com a experiência profissional e pessoal pretendida (Cappelli, 2001; García-Izquierdo *et al.*, 2010). Adicionalmente, as Redes Sociais facilitam o processo de triagem dos candidatos porque fornecem community governance. As políticas de governance de uma comunidade online como o LinkedIn ou o Facebook referem-se à sua capacidade de acompanhar os seus membros (...)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

tornando-os responsáveis pelas suas ações (Bowles e Gintis, 2002; Ollington *et al.*, 2013), influenciando diretamente a forma como se expõem e potenciando comportamentos socialmente aceitáveis. Nesse sentido, este género de políticas, se forem geridas de forma eficaz, podem estimular a fiabilidade e a confiança das conexões e em simultâneo reduzir a procura direcionada de autointeresse (Ollington *et al.*, 2013). As redes sociais de acordo com Lacombe (2005) e Laimera e Giachini (2015), podem ainda ajudar nas recomendações de pessoas confiáveis sobre o candidato, a partir da rede de contatos.

O uso dos mídias sociais eletrónicos no recrutamento online oferecem várias vantagens, os recrutadores podem usar plataformas como o LinkedIn, Facebook e Twitter para publicar anúncios de emprego, atrair e recrutar funcionários, e pré-selecionar candidatos (Caim *et al.*, 2010; Caers e Castelyns, 2011; Ollington *et al.*, 2013; Pike *et al.*, 2013; Zide *et al.*, 2014; Melanthiou *et al.*, 2015). Como resultado do uso dos mídias sociais eletrónicos o processo de recrutamento torna-se mais dinâmico, relacional e autêntico, e a marca e atratividade do empregador são melhoradas (Henderson e Bowley, 2010; Girard e Fallery, 2011; Girard, *et al.*, 2013; Carrillat *et al.* 2014; El Quirdi *et al.* 2015).

Participar nos mídias sociais eletrónicos online faz beneficiar claramente os recrutadores ao terem acesso imediato a um grande número de potenciais candidatos, por exemplo, o grande número de membros registados no LinkedIn (Stecker, 2009; Ollington, 2013). Segundo Alméri *et al.* (2013), existem várias vantagens para a utilização de mídias sociais eletrónicos no recrutamento e nas Organizações, sendo elas, a rapidez que permite comunicar em tempo real; a diminuição de distâncias geográficas para poder comunicar; como recurso de reuniões online, no recrutamento online; ferramenta barata fase ao custo benefício; ferramenta muito importante ao nível do Marketing.

Aboul-Ela (2014) com base na análise dos resultados estatísticos do seu estudo concluiu que o uso dos mídias sociais eletrónicos sobre o ponto de vista do recrutador tem as seguintes vantagens; **a) Economiza tempo** quando comparado aos métodos tradicionais de recrutamento; **b) Divulgação geográfica:** alcançar mais candidatos e mais localizações geográficas; **c) Salva Esforços:** permite á organização economizar esforços humanos em outras áreas que, em retorno pode melhorar a eficiência global; **d) Qualidade Melhorada dos Candidatos:** chances de

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

atrair candidatos mais qualificados e competentes, e facilita o processo de filtragem dos candidatos através do adoção de tecnologia; e) **Imagem Organizacional Sólida:** cria uma imagem aprimorada e mais organização.

Relativamente às **desvantagens** na utilização dos mídias sociais eletrónicos, as questões mais apontadas são; os perigos da legalidade e da confidencialidade dos dados (García-Izquierdo *et al.*, 2010), a discriminação face à etnia, raça, idade ou género ou orientação sexua (Brown e Vaughn, 2011; Zide *et al.*, 2014). É importante, que os responsáveis por processos de recrutamento e selecção não realizem avaliações que possam ser associadas a desigualdades, nomeadamente, grupos étnicos, idade, género, etc. (Davison *et al.*, 2016).

Outra desvantagem apontada é a partilha de informação por parte do candidato que pode ser mal interpretada pelo recrutador, segundo Zide *et al.*, (2014), quanto mais informações o candidato disponibiliza no seu perfil maior a probabilidade dos recrutadores avaliarem o candidato pela informação disponibilizada, por exemplo, uma empresa que contrata trabalhadores para transporte podem procurar evidências de condução sob o efeito de álcool ou podem inferir que o indivíduo com muitas publicações envolvendo álcool e festas pode ser um risco para a empresa (Davison *et al.*, 2016). Por outro lado, este autor apresenta três desvantagens para os recrutadores ao utilizarem as redes sociais no recrutamento; o facto dos candidatos poderem não ser usuários das redes sociais, os perfis apresentarem informações desatualizadas e os conteúdos publicados não serem válidos.

2.5 - Quais Os Mídias Sociais Eletrónicos mais Utilizados no Recrutamento On-Line

2.5.1 - Por Candidatos

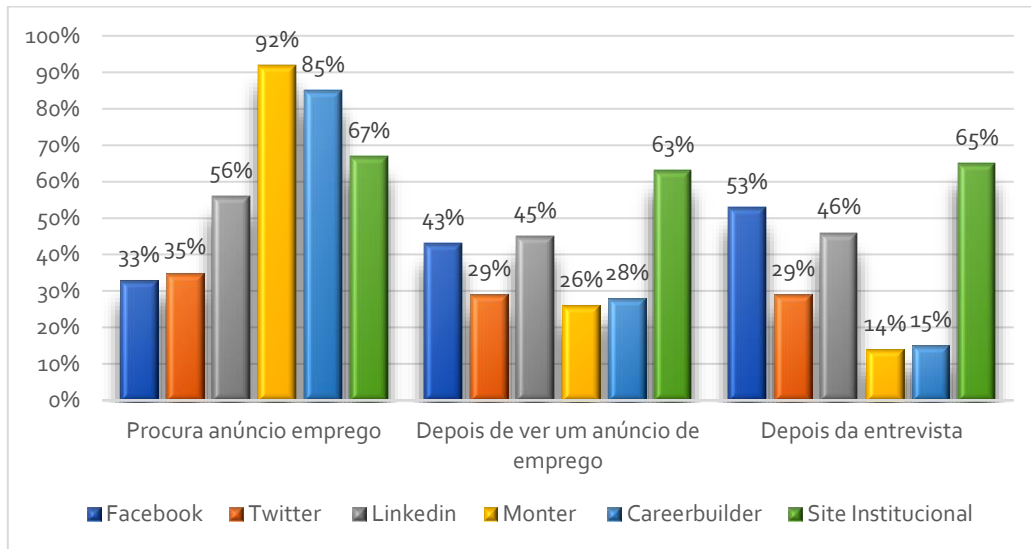
Landers e Schmidt (2016) por forma a analisarem **quais os sites mais utilizados pelos candidatos** na procura de emprego, realizaram um estudo com uma amostra de 456 candidatos a emprego, em que lhes foi questionado quais os mídias sociais eletrónicos que mais utilizavam na procura de emprego (Facebook, Twitter e LinkedIn) e/ou sites de emprego (Monster.com e CareerBuilder). Estes autores defendem que os resultados apresentados no seu estudo sugerem que os sites de recrutamento ou das empresas são as fontes de recrutamento mais importantes,

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

e precisam de ser mantidos ou atualizados. Este ainda é o método preferido que os candidatos a emprego usam quando procuram oportunidades de emprego.

Figura 2: Tipos de Mídias Sociais Eletrónicas utilizadas pelos candidatos na procura de emprego



Fonte: Landers e Schmidt (2016)

Ao analisarmos a Figura 2, podemos verificar que o tipo de sites mais utilizado na procura de emprego são os sites específicos de emprego (Monster e Careerbuilder), seguido do site da empresa ou linkedin. Só após conhecer a empresa que anuncia a oferta ou de realizar a entrevista é que passa a existir um maior número de usuários no site institucional, provavelmente para conseguir obter mais informação acerca da instituição em questão.

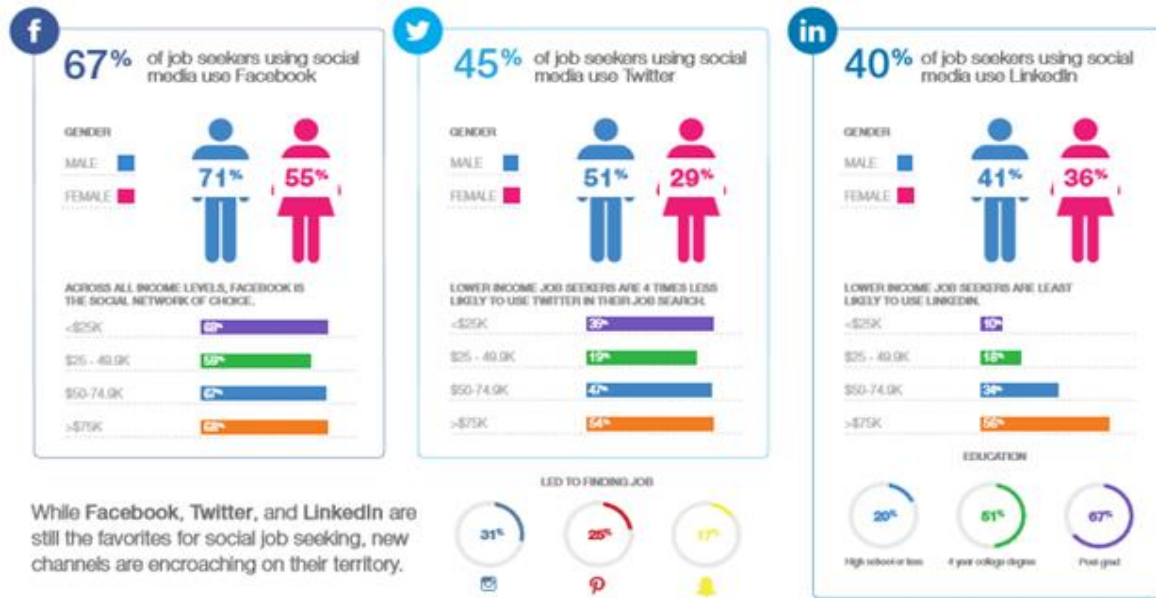
A JobVite (2015) realizou um estudo sobre os tipos de mídias sociais eletrónicas mais utilizados pelos candidatos na procura de emprego, e concluiu que a rede social mais utilizada pelos candidatos a emprego é o facebook, seguido-se o Twitter e o LinkedIn. Este estudo permitiu também verificar que estas redes sociais são mais utilizadas por homens do que mulheres (Figura 3), e por candidatos mais jovens e mais qualificados (Figura 4). Esta opinião já era partilhada por Lenhart (2009) e Ozguven e Mucan (2013), que diziam que os usuários mais frequentes de mídia social eletrónicas são adultos jovens (com idade entre 18 a 31) e que três

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

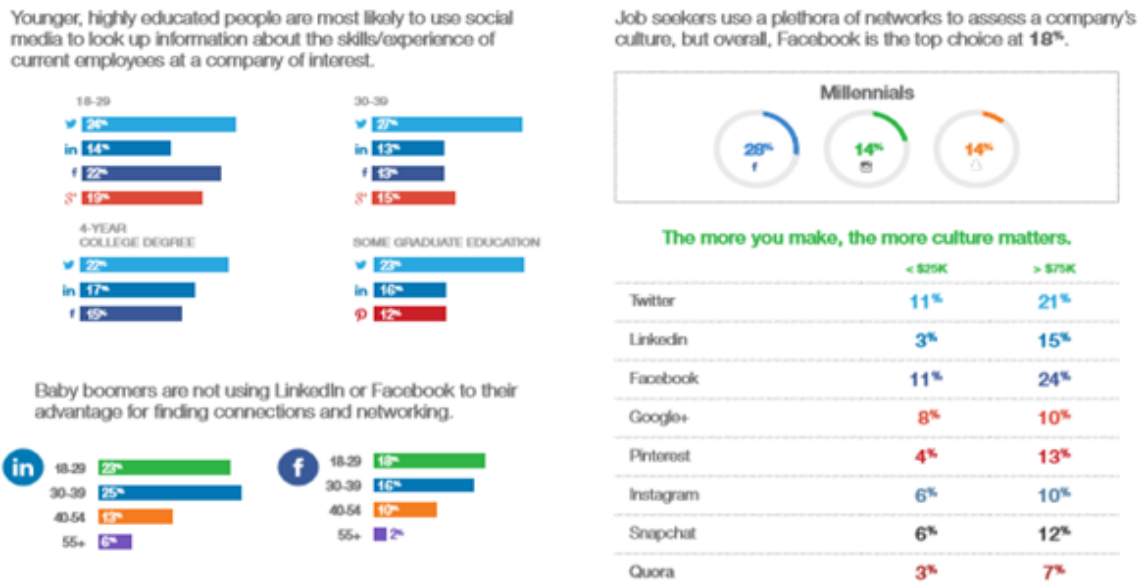
quartos dos utilizadores adultos da Internet com menos de 25 anos têm um perfil num site de média social.

Figura 3 – As Redes Sociais não são usadas de forma igual na procura de emprego



Fonte: Jobvite (2015)

Figura 4 - A pesquisa é agora um pré-requisito de procura de emprego



Fonte: Jobvite (2015)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Segundo um estudo desenvolvido pela Baramé Internet Marktest (2017:1), “com base numa amostra de 6155 indivíduos residentes no Continente e com mais de 15 anos, a penetração de Internet em Portugal atinge os 5,9 milhões de utilizadores, um valor que representa 68.8% do universo composto pelos residentes no Continente com 15 e mais anos. Uma análise longitudinal dos resultados deste estudo evidencia que o número de utilizadores de Internet em Portugal aumentou quase 11 vezes nos últimos 20 anos, passando de uma penetração de 6.3% em 1997 para os 68.8% agora observados. Naturalmente, a utilização de Internet difere segundo o perfil dos indivíduos. Entre os indivíduos mais jovens, os quadros médios e superiores, os indivíduos da classe mais elevada e os estudantes, a taxa de penetração de internet atinge o pleno ou quase, enquanto entre os mais idosos, o indivíduo da classe mais baixa e os reformados e domésticas a penetração não excede os 31%”.

2.5.2 - Por recrutadores

Na realidade Belga o Facebook e o LinkedIn estão a ser fortemente utilizados nos processos de recrutamento e selecção, na medida que quando são comparados com as formas tradicionais de recrutamento permitem um acesso mais fácil e rápido à informação acerca dos candidatos. O LinkedIn é mais usado do que o Facebook, este último considerado menos profissional do que o primeiro, para comunicar vagas para o mundo exterior e procurar ativamente potenciais candidatos Caers e Castelyns (2011). A escolha do LinkedIn enquanto plataforma mais utilizada para fins de recrutamento, encontra-se igualmente sustentada pelo estudo de Davinson (2011). Também Roulin e Bangerter's (2013) e Zide *et al.*, (2014) corroboraram que recrutadores utilizam regularmente as Redes Sociais Online, particularmente o LinkedIn e o Facebook, para avaliação de candidatos.

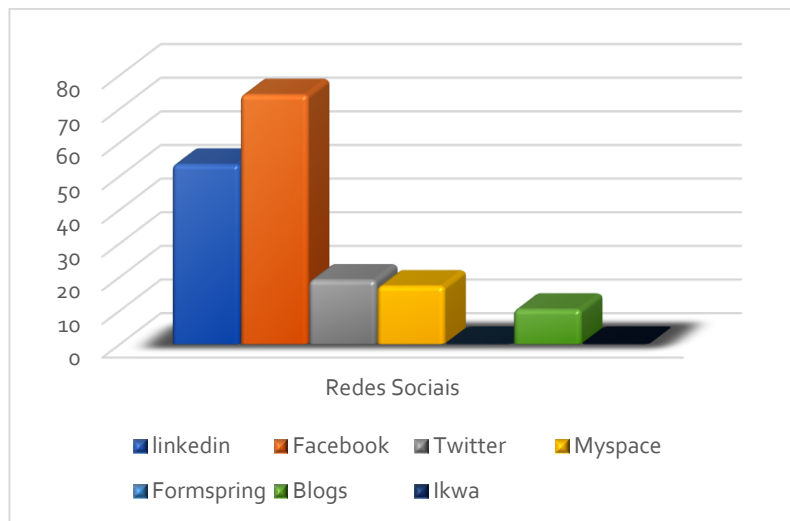
Em Portugal, Vieira (2010) através de um estudo realizado a 56 empresas de recrutamento, concluiu que os métodos mais utilizados para anunciar vagas de emprego são a internet seguida dos jornais. As redes sociais mais utilizadas para este fim são primeiramente o Facebook, com uma percentagem de utilização de 74,10%, como segunda rede social mais utilizada aparece o LinkedIn com 53,40% de utilizadores, 19% utilizam o Twitter, enquanto que 17,20% dos

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

inquiridos utilizam o Myspace. Para além destas conclusões pode ainda concluir que das 56 respostas obtidas, o maior objetivo na utilização das redes sociais por parte destas empresas é a recolha de CV (82,10%), divulgação da empresa (76,80%), divulgação da vaga (71,40%) e (57,10%) das empresas inquiridas utiliza a Internet para recolher informações dos candidatos, 55,40% das empresas utiliza-a para comunicar com os clientes.

Figura 5 – Redes Sociais mais utilizadas pelos recrutadores



Fonte: Vieira, (2010)

Também Sousa (2016) através de um estudo semelhante feito a Consultores de empresas de recrutamento e selecção mas sobre a utilização da rede social LinkedIn, concluiu **que todos os recrutadores inquiridos utilizam o LinkedIn** no processo de recrutamento, dado que se trata de uma ferramenta imprescindível a esta área, tendo todos eles enumerado várias vantagens em utilizar esta rede profissional. Também Fernandes, (2014:66-67), através do seu estudo aplicado a uma amostra de empresas utilizadoras dos mídias sociais eletrónicos no recrutamento em Portugal, chegou às seguintes conclusões; “a estratégia de recrutamento privilegiada é o recrutamento externo; a técnica de recrutamento mais utilizada é o recrutamento online; as funções mais recrutadas são, em todos os casos estudados, específicas a cada área de negócio, na sua maioria, operacionais de produção e Licenciados em Engenharia; as Redes Sociais mais utilizadas são o LinkedIn, o Facebook, o Twiter e o Google +; o perfil dos candidatos apenas

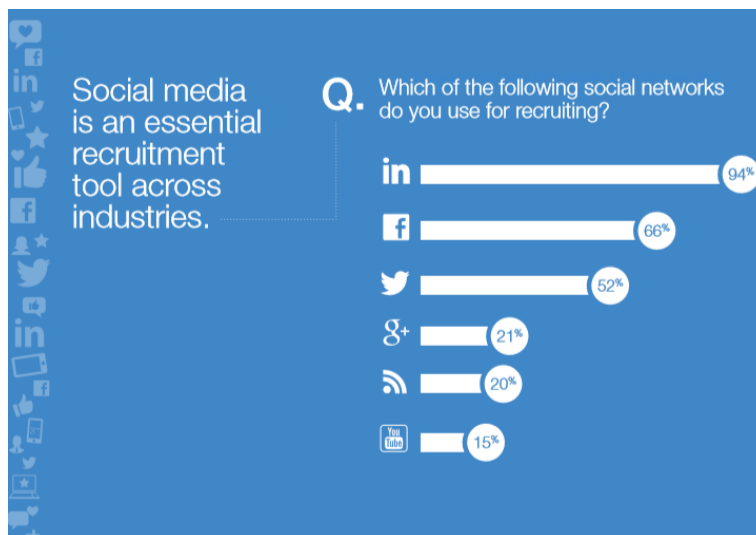
RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

foi possível apurar que, na maioria, variam entre os 25 e os 35 anos de idade, maioritariamente são do sexo masculino”.

De acordo com os resultados da pesquisa de Recrutamento Social de Jobvite (2014), os mídias sociais eletrónicas mais utilizado pelos recrutadores em todo o mundo é o LinkedIn, usado por 94%, seguido do Facebook com 66% e do Twitter com 52% (Figura 6). Dos recrutadores 95% referem usar o LinkedIn para pesquisar e contactar candidatos, já o Facebook e o Twitter são usados principalmente para mostrar a marca do empregador, gerar referências de funcionários e postar empregos (Landers e Schmidt, 2016).

Figura 6 – Mídias Sociais mais utilizados no recrutamento por recrutadores



Fonte: Jobvite (2014)

Ainda segundo Fernandes, (2014:67), todas as empresas estudadas utilizam as redes sociais porque consideram uma forma de: “a) Potenciar a comunicação entre recrutadores e candidatos; b) Introduzir, disponibilizar, e alterar informação online; c) Melhorarem e reforçarem a visibilidade e imagem online da empresa; d) Captarem, atraírem e fidelizarem talentos; e) Enriquecer as bases de dados para uso futuro; f) Publicar e divulgar vagas; g) Visualizar perfis de potenciais candidatos; h) Visualizar Currícula online; i) Efetuar procura proativa de

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

candidatos; j) Comparar o mercado de trabalho e, dessa forma, aumentar a exigência aos candidatos; k) Realizar triagem de candidatos, selecionando o melhor.”

Landers e Schmidt (2016) como demonstrado na Figura 2, provaram **a importância do site institucional no processo de recrutamento**, uma organização que tem uma alta visibilidade através de uma grande base de seguidores no Twitter ou no Facebook, por exemplo, pode twittar ou postar sobre posições disponíveis e pode pedir aos seguidores para retwittar ou partilhar as notícias, aumentando a circulação da mensagem (Landers e Schmidt, 2016) os anúncios colocados no site da organização. Através da revisão bibliográfica podemos constatar que vários são os autores que apontam para a importância de as **empresas terem um site corporativo bem organizado e estruturado** para divulgação das vagas de emprego, (In Lee, 2006; Thompson, *et al.*, 2008), não só pela importância de os candidatos acederem às ofertas e aí depositarem as suas candidaturas mas também como um recurso estratégico para as organizações.

Para Coyle e Thorson, (2001) e Cober *et al.*, (2003), os websites devem concentrar a atração no candidato, procurando desenvolver características estéticas apelativas e tornar o website corporativo de fácil manuseamento, de modo a permitir ao candidato uma navegação intuitiva e que permita um fácil acesso às informações que procure obter. Uma outra razão apontada para a existência de um website corporativo tem que ver com o facto de se poder divulgar as ofertas de emprego noutros mídias sociais eletrónicas (exemplo facebook, Twitter, linkedin) que divulgam as vagas, mas são reencaminhados para os sites das organizações (Thompson *et al.*, 2008).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Parte II – Apresentação Funcional do Estudo – Projeto Empresa

1 – Contextualização do Problema e Objetivos do Projeto

Como podemos verificar através da revisão bibliográfica os métodos e técnicas de recrutamento estão a mudar, passando o recrutamento a ser feito essencialmente através dos mídias sociais eletrónicas, sejam eles redes sociais, sites corporativos ou sites especializados, mas quase na sua totalidade de uma forma virtual, abandonando quase por completo os métodos tradicionais como revistas e jornais.

Existe, portanto, a necessidade urgente das organizações se adaptarem e criarem formas de responder às exigências do mercado, para que se tornem competitivas e consigam atingir notoriedade no seu segmento.

Os métodos de recrutamento privilegiados pela FÓRUM SELECÇÃO têm sido as formas de recrutamento tradicionais como Anúncios em Jornais, Revistas, anúncios em Universidades, Institutos de Emprego e Placards publicitários, dando desta forma preferência às candidaturas mais personalizadas e especificamente dirigidas às vagas em questão, evitando as candidaturas em massa. Contudo, tem-se verificado ao longo do tempo uma significativa redução do número de candidaturas não só em quantidade, mas também em qualidade, essencialmente motivado pela redução da taxa de desemprego. Ainda em relação ao reconhecimento da marca verifica-se pouco reconhecimento no mercado o que torna a empresa pouco concorrencial face às grandes multinacionais.

Tabela 3 - Formas de Recrutamento mais utilizadas pela Fórum Selecção

Qualificação Profissional	Tipo de Mídia Social
Profissionais altamente qualificados	Jornal Expresso, Universidades, revistas especializadas
Profissionais semi-qualificados	Universidades, Institutos Emprego, placards publicitários
Profissionais Indiferenciados ou sem qualificação específica	Institutos de Emprego, jornais diários (correio da manhã e diário de notícias) e distribuição de publicidade

Fonte: Fórum Selecção (2018)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

O número de respostas a estes anúncios por parte dos candidatos é feita cerca de 60% por mail e 40% em papel, sendo que as respostas rececionadas em papel são de profissionais muito qualificados e com um interesse muito focado na oferta, que tentam dar um cunho muito personalizado á sua candidatura, ou por outro lado de perfis muito indiferenciados sem acesso ou conhecimentos de internet suficientes para que possam enviar um curriculum por mail. O tempo médio para conclusão de um recrutamento feito com recurso a meios tradicionais é de aproximadamente 30 dias e o custo de um anúncio num Jornal pode variar entre os 600 euros num Jornal diário e os 2000 euros num jornal semanário, por exemplo o expresso, como podemos verificar um recrutamento feito com base em fontes tradicionais torna-se moroso e caro, logo oferece pouca vantagem competitiva.

Nesta segunda parte do projeto e tendo por base toda a revisão bibliográfica da primeira parte do projeto, iremos fazer uma breve contextualização da Organização e criar um modelo de desenvolvimento dos Mídias sociais eletrónicos mais aconselhados á prática do recrutamento on-line e implementá-lo na empresa, com o objetivo de atingirmos os intentos a que nos propusemos.

2 - Identificação da Organização

A **FÓRUM SELECÇÃO** foi constituída em 2002, por profissionais experientes na área de Gestão de Recursos Humanos, a sua área de atividade permite-lhe desenvolver projetos nas áreas de Consultoria de Recursos Humanos e Formação, mas o seu Core Business centra-se no Recrutamento e Selecção e Trabalho temporário.

A empresa tem tido um crescimento muito sustentado ao longo dos anos, sendo que em 2018 apresentou um volume de vendas na ordem dos 4200000€ (quatro milhões e duzentos mil euros) e espera a médio prazo duplicar a sua faturação. Uma das estratégias passa por inovar e automatizar o departamento de Search por forma a torná-lo mais eficiente e rápido no recrutamento e com isso aumentar o reconhecimento da marca e torná-la mais competitiva.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figura 7 - Catálogo Institucional



Fonte: Fórum Selecção (2018)

Inicialmente a empresa surgiu na cidade de Odivelas e presentemente tem a sua sede em Lisboa na Av^a Marquês de Tomar e Filial na Boavista – Porto. A **FÓRUM SELECÇÃO** é uma empresa que se pretende destacar pela especialização e diferenciação na prestação de serviços de Recursos Humanos às Empresas, nomeadamente nas áreas do **Recrutamento e Selecção, Trabalho Temporário e Outsourcing.**

É uma pequena e média empresa Líder desde 2016 reconhecida pelo IAPMEI e Cliente Aplaudido pelo MillenniumBCP. Conta com 8 trabalhadores internos e 400 colaboradores externos alocados em várias empresas. As suas principais áreas de atuação tanto no recrutamento e selecção quanto no Trabalho Temporário são; administrativas, financeiras e de contabilidade, recursos humanos, comercial e marketing, indústria, produção e logística.

3 – Missão, Visão e Valores

Sendo a **Missão** de uma organização a razão da sua existência, a aspiração da FÓRUM SELECÇÃO passa por prestar serviços diferenciadores de elevada qualidade e especialização, contribuindo para a satisfação, rentabilidade e reconhecimento dos seus clientes sempre numa ótica de melhoria continua.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figuras 08 e 09 - Catálogo Institucional



Fonte: Fórum Selecção (2018)

A **Visão** reflete a estratégia da Organização, que neste caso em específico se prevê de realização a médio prazo e revela-se por elevar o posicionamento da empresa no mercado dos recursos humanos, gerando elevados padrões de satisfação tanto para clientes como colaboradores e candidatos.

Figura 10 - Catálogo Institucional



Fonte: Fórum Selecção (2018)

Os **Valores** pelos quais a empresa se rege são, o profissionalismo, a ética, a transparência, a dedicação, o empenho e o rigor.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

4 - Modelos Conceituais do Projeto e Importância do Recrutamento On-Line como Vantagem Competitiva para a Empresa

Tendo por base os temas desenvolvidos na revisão da literatura, a autora irá neste capítulo apresentar alguns modelos conceituais que permitirão detalhar um conjunto de procedimentos e etapas a desenvolver e aplicar neste projeto, tendo em vista a melhoria e qualidade do recrutamento. Assim sendo, serão apresentados os modelos que definem os principais objetivos e estratégia da empresa, que são no fundo os objetivos deste projeto e que se demonstram nas imagens abaixo.

Figura 11: Modelo Conceitual



Fonte: Formulação da Estratégia Organizacional. Adaptado de Chiavenato (1999b: 56) e Rodrigues (2014:12)

Para implementarmos uma estratégia organizacional, é necessário que se analisem as oportunidades externas e se controlem as ameaças que possam colocar em perigo o negócio, da mesma forma e ao mesmo tempo, devem ser valorizadas e aproveitadas as forças internas e eliminadas as fraquezas, ou seja, para que a estratégia funcione tem que se agir como um programa global para a consecução dos objetivos organizacionais. Um planeamento estratégico de Recursos Humanos pode ser pensado tanto ao nível estrutural ou integrado na estratégia

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

global da empresa, quando assim é, a estratégia de Recursos Humanos pode contribuir para o alcance dos objetivos globais da organização (Chiavenato, 1999^a; Rodrigues, 2014).

Figura 12 - Setores em que o Recrutamento On-Line impacta



Fonte: Cappelli (2001)

O modelo conceitual apresentado (Figura 12) tem por base o desenvolvimento e a aplicação de um conjunto de medidas sugeridas pelos autores na revisão bibliográfica, referentes à importância do Recrutamento On-line, como um fator competitivo e indispensável ao recrutamento e às empresas, principalmente empresas de recrutamento e selecção, segundo Cappelli (2001) a implementação e desenvolvimento deste tipo de práticas tem impacto em fatores muito decisivos para as organizações ao nível, do reconhecimento da marca, aumento da competitividade das empresas, melhoria na aquisição de candidatos em quantidade e qualidade, o que no geral torna as empresas mais sustentáveis.

Após esta análise dos modelos conceptuais, será possível tirar algumas conclusões e começar a pensar sobre as melhores estratégias para a implementação do projeto na organização.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

A utilização da tecnologia no recrutamento está a tornar-se uma necessidade para os empregadores que desejem ter uma vantagem competitiva no mercado de trabalho e atrair talentos escassos (Ollington, 2013). Porter (1990:158) defendeu que a tecnologia afeta a vantagem competitiva se tiver um papel significativo na determinação da posição do custo relativo ou da diferenciação, as empresas “*que conseguem descobrir uma tecnologia melhor para executar uma atividade do que os seus concorrentes ganham, portanto, vantagem competitiva*”.

Tabela 4 – Vantagens competitivas que a empresa espera alcançar com o recurso ao recrutamento on-line

Custo do recrutamento mais baixo
Maior rapidez a fechar os processos
Maior acessibilidade geográfica
Alcance de um maior número de candidatos
Alcance de candidatos passivos na procura de emprego
Anúncios permanentes e em tempo real
Possibilidade de atingir nichos de mercados
Melhora imagem/ produtos/marca empresa/alavancagem da empresa
Melhor qualidade de resposta / aumento satisfação clientes
Maior competitividade no segmento em que atua

Fonte: Adaptado de Cappelli, 2001; Pin *et al.*, 2001; Galanaki, 2002; Doherty, 2010; Dhamija, 2012; Melanthiou *et al.*, 2015

5 - Enquadramento Estratégico do Projeto (Metodologia)

Como já foi referido anteriormente, este projeto tem como principal objetivo compreender a importância que os mídias sociais eletrónicos têm no recrutamento on-line e em seguida, definir estratégias que permitam à empresa implementar os procedimentos necessários à utilização dos mídias sociais eletrónicos mais adequados. Percebendo esses fatores, o objetivo é tentar maximizar essa utilização, por forma a que a empresa possa beneficiar das vantagens do recrutamento on-line e consequentemente, aumentar a notoriedade, reconhecimento da marca e

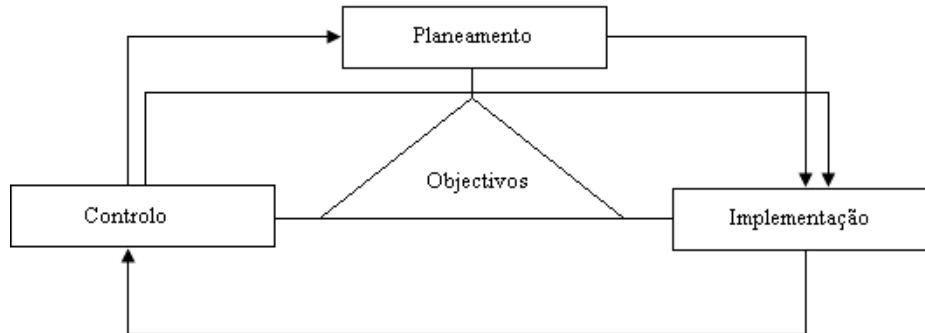
RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

competitividade no mercado. Como em qualquer projeto, é necessário definir uma metodologia e um ciclo de gerenciamento de projeto.

O ciclo deste projeto é baseado em 4 etapas: objetivos, planeamento, implementação e controle.

Figura 13 - Ciclo de Gerenciamento do Projeto



Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (1998)

Em relação aos **objetivos que se pretendem atingir** são os já referimos ao longo do projeto; (1) Melhorar a marca; (2) Aumentar o reconhecimento da empresa; (3) Potenciar o aumento de clientes/candidatos; (4) Alavancar a Empresa, através de todas as vantagens que o recrutamento on-line pode trazer à empresa, que foram revistas na primeira fase do trabalho e que são enumeradas na Tabela 4.

Pretendemos ainda obter resposta para algumas das nossas questões como;

- Os nossos recrutamentos foram satisfeitos num menor espaço de tempo?
- Os nossos recrutamentos tiveram redução de custos?
- Houve um aumento significativo de candidaturas?
- Todas essas candidaturas foram adequadas aos processos de recrutamento?
- Sentimos que a nossa marca foi melhorada para candidatos e clientes?
- É de facto o Recrutamento on-line uma vantagem competitiva para a empresa?

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Na **fase de planeamento**, são definidos todos os procedimentos a serem tomados ao longo do projeto, desde a pesquisa inicial até ao controlo dos resultados, pressupondo-se que os resultados atingidos estejam de acordo com a análise dos autores estudados. Em termos de planeamento, é necessário desenvolver um conjunto de ações e procedimentos que levem à posterior implementação do projeto.

Nesta fase do planeamento e para posterior implementação e análise quantitativa serão escolhidos 20 anúncios aleatoriamente das seguintes áreas funcionais; administrativa, banca, logística e comercial (figura 14), os anúncios serão colocados on-line pelo mesmo período de tempo, entre Julho e Agosto de 2018 e disponibilizados nos seguintes midias sociais eletrónicas; site institucional, LinkedIn, Facebook, Sapoemprego e net-empregos, por forma a conseguir quantificar de igual forma o retorno obtido.

Para um correto planeamento das atividades futuras foi elaborado e seguinte cronograma;

Tabela 5 - Cronograma de Atividades

Etapas	Procedimentos	2018											
		M	A	M	J	J	A	S	O	N			
1º	Site Institucional												
	Criação Contas sites												
2º	pecíficos Emprego												
3º	Criação Página LinkedIn												
4º	Criação Página Facebook												
	Fase de Implementação												
	Fase Operacional												
	Fase Controlo												

(Fonte: Elaborado pela autora)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figura 14 - Amostra: Anúncios Publicados

The screenshot displays the 'FÓRUM SELECÇÃO' web application interface. At the top, there is a navigation menu with options: Bem-vindo Ana Paula, Logout, Gestão do Site, Mensagens, Agenda, Recrutamento - Trabalho Temporário, Clientes, Serviços, and Utilidades. The main heading is 'GESTÃO DO SITE EMPREGOS'. Below this, there are three buttons: 'Inserir Novo Registo', 'Listar Registos', and 'Pesquisar'. A table lists 20 job advertisements with columns for ID, CATEGORIA PROFISSIONAL, FUNÇÃO, VISÍVEL, DESTAQUE, ORDEM, VISITAS, and a delete icon. At the bottom, there is a search bar with the text 'Página actual 1 - Escreva o nº até 6 da página a abrir e click no botão "Go"' and a 'Go' button.

ID	CATEGORIA PROFISSIONAL	FUNÇÃO	VISÍVEL	DESTAQUE	ORDEM	VISITAS	
551	Vendedor de Loja Joalheria (M/ F) Cascais Shopping	Comercial / Marketing	SIM	SIM	0	221	✖
550	Client Service French Speaker (M/ F) Lisboa	Banca/Seguros	SIM	SIM	0	66	✖
548	Assistente Comercial (M/ F) São João da Talha	Comercial / Marketing	SIM	SIM	1	130	✖
547	Administrativo de Contabilidade (M/ F) Matosinhos	Contabilidade	SIM	SIM	1	115	✖
546	Operador de Loja Telecomunicações (M/ F) Elvas	Comercial / Marketing	SIM	SIM	1	95	✖
544	Operadores de Picking (m/f)	Transportes/Logística	SIM	SIM	0	413	✖
543	Técnico de Manutenção Polivalente (m/f)	Manutenção / Qualidade	SIM	SIM	0	107	✖
542	Avaliador Imobiliário (m/f)	Contabilidade	SIM	SIM	0	91	✖
541	Fábrica_Setor Coloradoras e Cates (m/f)	Indústria	SIM	SIM	0	162	✖
539	Armazém setor automóvel_com vertente Administrativa (m/f)	Transportes/Logística	SIM	SIM	0	1055	✖
538	RPA (Robotic Process Automation) Developer_Lisboa (m/f)	Informática	SIM	SIM	1	245	✖
537	JavaScript Developer_Oeiras (m/f)	Informática	SIM	SIM	1	230	✖
536	Vendedor/a de Relojoaria-EI Corte Inglês	Comercial / Marketing	SIM	SIM	1	472	✖
535	Técnico de Qualidade_Máquinas de Café (m/f)	Manutenção / Qualidade	SIM	SIM	1	302	✖
534	Operador de Caixa p/ Loja (M/ F) Braga	Comercial / Marketing	SIM	SIM	1	658	✖
531	Mecânico - Indústria Papel (M/ F) Paço de Arcos	Engenharias	SIM	SIM	1	307	✖
529	Operador Fabril (M/ F) Paço de Arcos	Indústria	SIM	SIM	1	588	✖
524	Motorista de Pesados C+E e CAM (M/F)	Transportes/Logística	NÃO	NÃO	1	356	✖
511	Técnico de Recrutamento e Selecção	Gestão RH	SIM	SIM	1	387	✖
503	Perito Avaliador Imobiliário Interno_Lisboa (m/f)	Engenharias	SIM	SIM	1	417	✖

Fonte: <http://www.forumselecao.pt/bo.jsp> (2018)

Na fase de implementação do projeto irão ser criadas as cinco plataformas consideradas como as mais importantes para a estratégia da empresa, segundo a revisão bibliográfica da primeira parte deste projeto. Sendo elas, o Site Corporativo ou Institucional, o LinkedIn, o Facebook e dois sites específicos de emprego o Sapoemprego e o Netempregos. Após a criação destas plataformas serão publicados os **20 anúncios de emprego** que foram selecionados como amostra na fase do planeamento.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Por fim, a **fase de controle** que irá permitir verificar se os objetivos definidos em cada etapa foram sendo cumpridos e se o projeto é eficiente para a empresa, quando as fases descritas acima estiverem concluídas, o autor iniciará o processo de análise dos resultados e medirá a quantidade de candidaturas rececionadas em cada site, não iremos abordar a qualidade das candidaturas rececionadas uma vez que iria tornar este estudo muito demorado e complexo, apenas se irá focar o potencial aumento de candidaturas que o recrutamento on-line poderá trazer para a organização.

6 - Implementação do Projeto

Esta etapa do desenvolvimento do projeto é a etapa mais importante de todo o trabalho. Aqui será descrito em detalhe toda a sequência de implementação do projeto, desde a forma como as análises foram planejadas, sua formulação e execução, os resultados obtidos, a resposta das questões de pesquisa, os detalhes da implementação do projeto e como tudo será feito na fase do processo de controle.

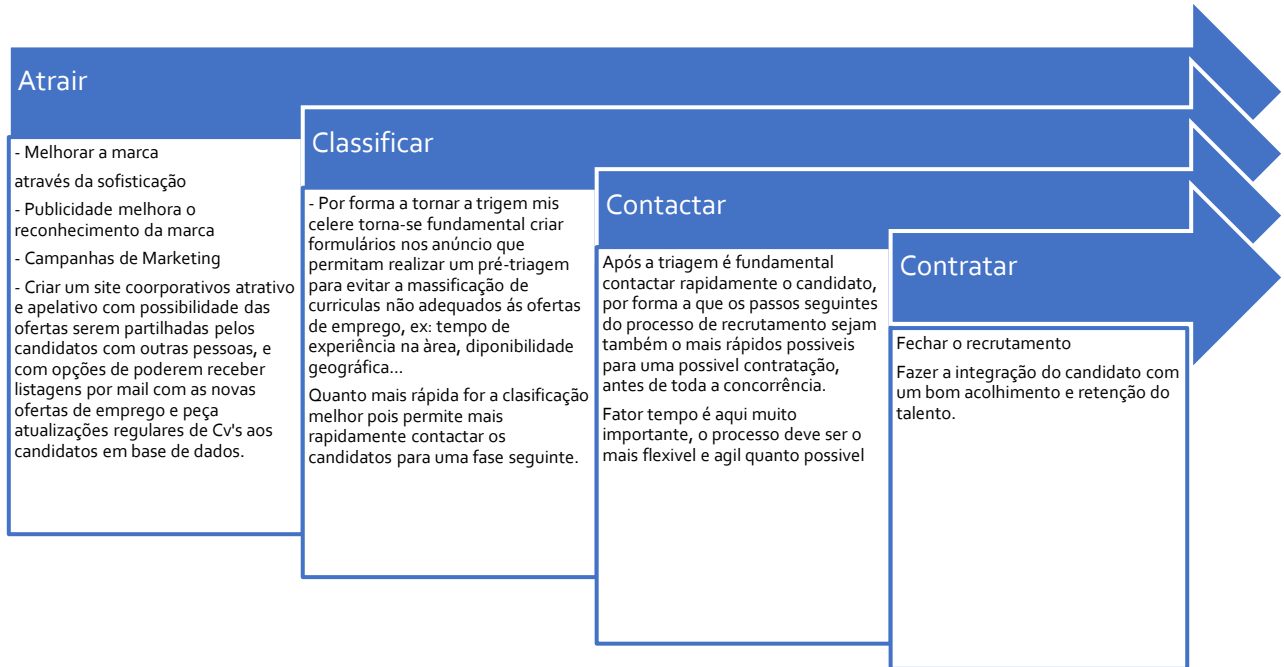
Ao longo da revisão bibliográfica vários foram os autores que apontaram a importância do recrutamento on-line para que as organizações se mantenham competitivas, sendo que para isso devem passar por processos de mudanças que incidem na crescente utilização da Internet, começando pela criação da sua própria página no Facebook, perfil no LinkedIn ou uma conta no Twitter, com o objetivo de alcançar tantas pessoas quanto possível bem como para fazer a sua empresa mais reconhecível, uma vez que o reconhecimento é o elemento chave para o sucesso da estratégia de negócios, com a finalidade de gerar lucros (Melanthiou *et al.*, 2015) pois os indivíduos tendem a candidatar-se primeiro às empresas que reconhecem (Greengard, 2012; Williams *et al.*, 1997; Melanthiou *et al.*, 2015).

Diariamente, cada vez mais empresas se iniciam no mundo digital através da criação da sua própria página no Facebook ou no LinkedIn, todas com um objetivo em comum, alcançar o maior número possível de indivíduos e tornar a empresa, uma marca reconhecida face às que já existem (Melanthiou *et al.*, 2015; Pedroso, 2016).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figura 15 - Quatro etapas a seguir para o sucesso do recrutamento on-line



Fonte: Capelli (2001)

Através da análise feita da revisão bibliográfica podemos sugerir as seguintes implementações;

1º - A importância fundamental da empresa em criar um site institucional atrativo e estrategicamente bem definido por forma a automatizar algumas funções e a facilitar os procedimentos da triagem curricular, respostas automáticas a candidatos e outras potencialidades como a partilha de anúncios em redes sociais dos anúncios com links diretos ao site da empresa com a vantagem de divulgar a marca (Capelli, 2001; Baum e Kabst, 2014; Landers e Schmidt 2016). O website da organização é, segundo a literatura académica a fonte de e-recrutamento mais utilizada (In Lee, 2007)

RECRUTAMENTO ON-LINE

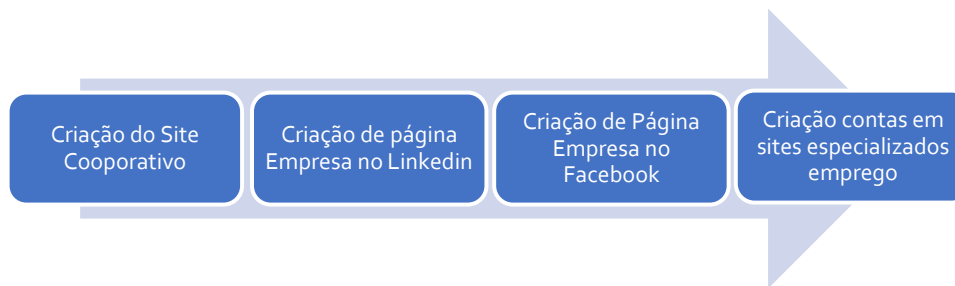
Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

2º - Criação de uma página da empresa na rede profissional mais importante (demonstrada na revisão bibliográfica) que é o **LinkedIn**, esta rede demonstrou ser a rede mais adequada ao recrutamento e mais dirigida aos candidatos na procura e emprego (Landers e Schmidt 2016; Caim et al., 2010; Caers e Castelyns, 2011; Ollington et al., 2013; Pike et al., 2013; Zide et al., 2014; Melanthiou et al., 2015).

3º Criação de uma página na rede social mais utilizada (demonstrada na revisão bibliográfica) que é o **Facebook**, esta rede presentemente já oferece às empresas uma opção de colocação de anúncios e gerenciamento dos mesmos, permite ainda o compartilhamento da informação entre grupos criados inclusive para a procura de emprego. Caim et al., 2010; Caers e Castelyns, 2011; Ollington et al., 2013; Pike et al., 2013; Zide et al., 2014; Melanthiou et al., 2015

4º Colocação de anúncios nos sites específicos de emprego com maior número de utilizadores, foi demonstrado que estes sites são também muito procurados e dirigidos a candidatos ativos a emprego (Kaplan, 2010; Landers e Schmidt 2016).

Figura 16 – Fases da Implementação



Fonte: Adaptada dos autores anteriormente citados

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

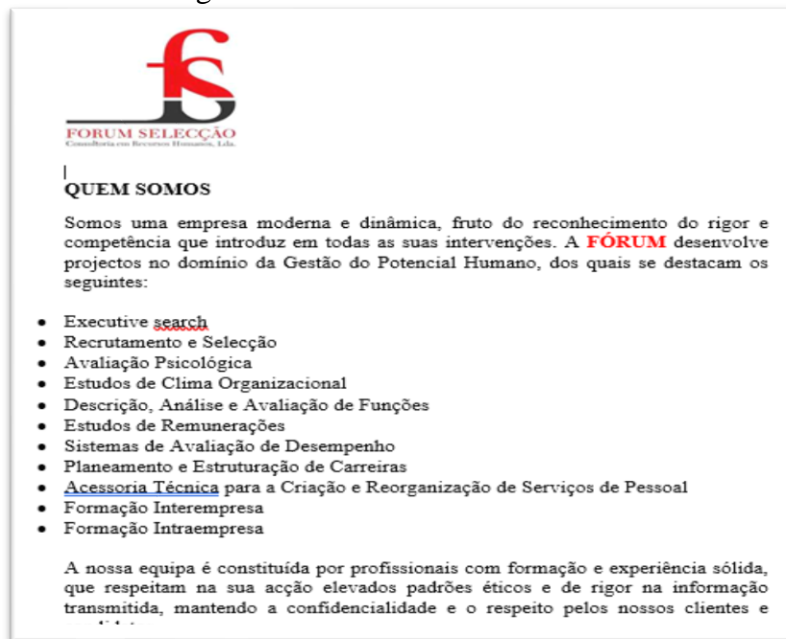
6.1 – Criação de um Site Institucional Apelativo e Interativo

Situação Atual

O site existente é um site meramente institucional e exclusivamente dedicado à consulta de clientes para apresentação dos serviços prestados pela empresa, pouco ou nada dirigido a candidatos á procura de emprego.

O site institucional não permite qualquer tipo de interação externa para anexação de candidaturas ou gestão de bases de dados.

Figura 17 – Site Institucional Existente



Fonte: <http://www.forum Seleccion.pt> (2017)

Situação Futura

Landers e Schmidt (2016) defendem que os resultados apresentados no seu estudo sugerem que os sites de recrutamento ou das empresas são as fontes de recrutamento mais importantes, e precisam de ser mantidos ou atualizados. Quando as candidaturas são feitas através do site institucional são apresentadas questões iniciais para que seja triada alguma informação inicial, o chamado formulário apontado por Capelli, 2001, o curriculum irá diretamente para uma base dados existente num back office do site, este back office para além de permitir pesquisar as candidaturas feitas por vários filtros como, categoria profissional pretendida, zona geografia ou

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

tempo de experiência... permite ainda verificar em específico quem foram os candidatos que responderam aquela oferta de emprego em específico. Os websites corporativos tem um impacto mais forte do que as formas tradicionais de recrutamento (Baum e Kabst, 2014), os websites devem ter características específicas apelativas que o tornem de fácil manuseamento, de modo a permitir ao candidato uma navegação intuitiva e que permita um fácil acesso às informações que procura obter (Colyle e Thompson, 2001 e Cober et al., 2003).

Para além dos benefícios apontados existe ainda a grande vantagem dos anúncios disponibilizados no site institucional, quando linkados com outros mídias sociais poderem fornecer várias informações sobre a organização, acerca de produtos e serviços, cultura corporativa, recursos humanos... (Kashi e Zheng, 2013; Baum e Kabst, 2014) e divulgar as ofertas noutros mídias sociais de onde as vagas são reencaminhados para os sites das organizações (Thompson et al., 2008). Segundo Kaplan, (2010), é recomendado às empresas a criação do próprio site corporativo, o que é muito rentável para pequenas e médias empresas.

Figura 18: Proposta de Site Institucional



Fonte: <http://www.forumselecao.pt/> (2018)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Propõem-se desta forma um site mais apelativo e interativo, um site que permita publicar as ofertas de emprego existentes e que permita aos candidatos consultarem essas ofertas e anexarem no próprio anúncio ou numa candidatura espontânea o seu curriculum.

Tal como sugerido pelos diversos autores, o site corporativo será suportado por um back-office que produz um pequeno formulário de triagem com algumas perguntas que lhe permitem fazer uma pré gestão das candidaturas rececionadas. Para além de permitir uma gestão rápida de todos os dados rececionados permite também uma triagem mais célere, é ainda possível consultar todas as candidaturas rececionadas em específico ao anúncio em questão, figuras 19 e 20.

Figura 19 e 20: Proposta de Back-Office do Site Institucional

The image displays two screenshots of a web application for recruitment management. The top screenshot shows the 'RECRUTAMENTO - TRABALHO TEMPORÁRIO' interface. It features a navigation menu with options like 'Gestão do Site', 'Mensagens', 'Recrutamento - Trabalho Temporário', 'Clientes', 'Serviços', and 'Utilidades'. Below the menu is a table with columns for ID, NOME, 1ª PROFISSÃO, DATA DOCUMENTO, ATIVO, AVALIAÇÃO, and NOTAS. The table lists several candidates with their respective details and evaluation status.

ID	NOME	1ª PROFISSÃO	DATA DOCUMENTO	ATIVO	AVALIAÇÃO	NOTAS
108571		Empregado de Armazém	2018-11-10	NÃO	Por avaliar	
108570		Técnico de manutenção	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	
108569		Promotor	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	
108567		Motorista de pesados de passageiros	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	
108566		Empregados de Loja	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	
108565		Motorista de ligeiros	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	
108564		Empregado de Balcão	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	
108563		Empregados de Loja	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	
108562		Motorista de ligeiros	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	
108561		Administrativo	2018-11-09	NÃO	Por avaliar	

The bottom screenshot shows the 'GESTÃO DO SITE EMPREGOS' interface. It includes a navigation menu with options like 'Gestão do Site', 'Mensagens', 'Agenda', 'Recrutamento - Trabalho Temporário', 'Clientes', 'Serviços', and 'Utilidades'. Below the menu is a form for job postings with a text area for the job description. Below the form is a table titled 'LISTA DE CANDIDATOS QUE RESPONDERAM A ESTE EMPREGO' with columns for ID RTT and NOME DO CANDIDATO.

ID RTT	NOME DO CANDIDATO
96850	
101436	
101441	
101516	
101880	
101880	
101880	
101880	
102033	
102034	
102616	
102846	
102847	
102857	
102870	
102875	
102890	

Fonte: <http://www.forumselecao.pt/bo.jsp> (2018)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

6.2 – Criação de uma Página De Empresa no Linkeddin

Situação Atual

A Fórum Selecção não possui página no LinkedIn.

Situação Futura

Conforme indicado a ação seguinte será a criação de uma página da empresa no site de rede profissional LinkedIn, esta página permite criar uma breve apresentação da empresa o que é muito positivo para a organização e para a marca, para além de poder postar interesses e temas relevantes, por exemplo anúncios de emprego, para isso a empresa terá que conseguir o maior número possível de seguidores para a sua página, por forma a receberem essas informações e para que possam também partilhá-la com as suas conexões.

Figura 21: Página da empresa LinkedIn



Fonte: <https://www.linkedin.com/company> (2018)

O LinkedIn é uma grande rede de profissionais de diversos setores, em que os usuários podem criar os seus perfis nos quais compartilham os seus currículos, experiências acadêmicas e

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

profissionais. As Organizações podem participar tornando-se usuárias, criando uma página onde coloca conteúdos e procura seguidores (Landers e Schmidt, 2016).

O LinkedIn é, de longe, a rede social preferida quando se trata de recrutamento (Jobvite, 2014). Mais de 95% dos recrutadores que usam mídias sociais nos seus processos de recrutamento indicaram o uso do LinkedIn (Bullhorn, 2014), em comparação com 66% utilizando o Facebook e 52% engajados com candidatos no Twitter (Jobvite, 2014). Esta tendência é confirmada por zide et al. (2014), que constatou que todos os entrevistados no seu estudo utilizam o LinkedIn nos processos de recrutamento (Koch *et al.*, 2018).

O linkedin permite fazer uma pequena análise estatística do número de visualizações e do tipo de perfil de visualização das suas publicações. As respostas de candidatura à anúncios só são possíveis através de mail ou redireccionando-as para o site da empresa e só estão disponíveis aos seus seguidores, o LinkedIn tem um serviço para recrutadores com possibilidade de colocação de anúncio e gestão das mesmas, mas que é pago.

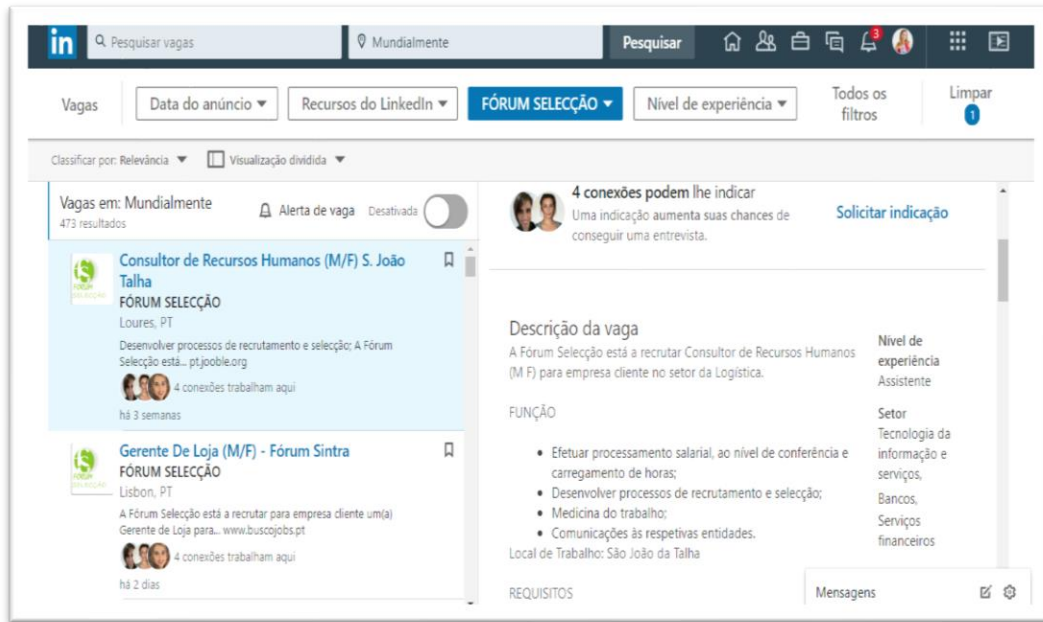
Existe, contudo, uma funcionalidade associada que algum tipo de parceria existente entre o LinkedIn e alguns sites específicos de emprego, em que existe partilha dos anúncios postados (figura 24) e esse facto é bastante interessante.

O LinkedIn é um site com muitas vantagens porque permite contactar diretamente os candidatos, se bem que este processo não é rápido nem eficaz a cem por cento, uma vez que os candidatos poderão não ter acesso permanente ao site e demorar muito tempo a ver as mensagens, ou nem sequer chegar a responder por falta de interesse.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figura 22 – Página de Anúncios LinkedIn



Fonte: <https://www.linkedin.com/jobs/search> (2018)

O LinkedIn é esmagadoramente utilizado no recrutamento de candidatos para altos cargos de gestão (87%) e médios níveis de gestão (80%), enquanto que é muito raramente usado para posições mais indiferenciadas (8%). Parece que uma das principais razões para o maior nível de uso do LinkedIn entre os sites de redes sociais diz respeito ao seu ser visto pelo público como quase exclusivamente para a construção de relacionamentos profissionais, o que não é o caso com o Facebook e Twitter, que são as mídias sociais mais gerais (Zide *et al.*, 2014). Embora todas essas três plataformas de mídia social estejam sendo usadas no processo de Sourcing, elas tendem a ser usadas de forma diferente. O LinkedIn é geralmente usado para postar anúncios, procurar candidatos, contatar e vetar candidatos (Jobvite, 2014).

Aqui está uma preferência acentuada entre os recrutadores e profissionais de recursos humanos para o LinkedIn, em vez de Facebook no recrutamento consideram o primeiro mais eficaz do (Nikolaou, 2014). Os recrutadores são da opinião que o LinkedIn dá a mais introspeção na história de emprego dos candidatos, educação, anos de experiência, bem como como eles se apresentam (Zide *et al.*, 2014).

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

6.3 – Criação de uma Página de Empresa no Facebook

Situação Atual

A Fórum Selecção não possui página no Facebook.

Situação Futura

O **Facebook** é uma plataforma de rede social na qual os seus usuários podem criar perfis, partilhar texto, imagens ou vídeos ou links, conectando-se com outros usuários adicionando-os com “amigos” podendo reagir ao que os outros usuários postam ou partilhando-os nos seus perfis. O Facebook também permite às organizações que criem e executem páginas semelhantes ao perfil dos usuários em que podem inserir conteúdos e partilhá-los (Landers e Schmidt, 2016).

O uso dos mídias sociais eletrónicos no recrutamento online oferecem várias vantagens, os recrutadores podem usar plataformas como o LinkedIn, Facebook e Twitter para publicar anúncios de emprego, atrair e recrutar funcionários, e pré-selecionar candidatos (Caim et al., 2010; Caers e Castelyns, 2011; Ollington *et al.*, 2013; Pike *et al.*, 2013; Zide *et al.*, 2014; Melanthiou *et al.*, 2015). Embora o Facebook seja globalmente a maior plataforma de mídia social, não é a plataforma mais popular ou eficaz para o recrutamento (Bullhorn, 2014; Koch et al., 2018), por outro lado, Facebook e Twitter são mais utilizados para mostrar a marca empregador e para gerar referências, bem como para postar anúncios (Jobvite, 2014).

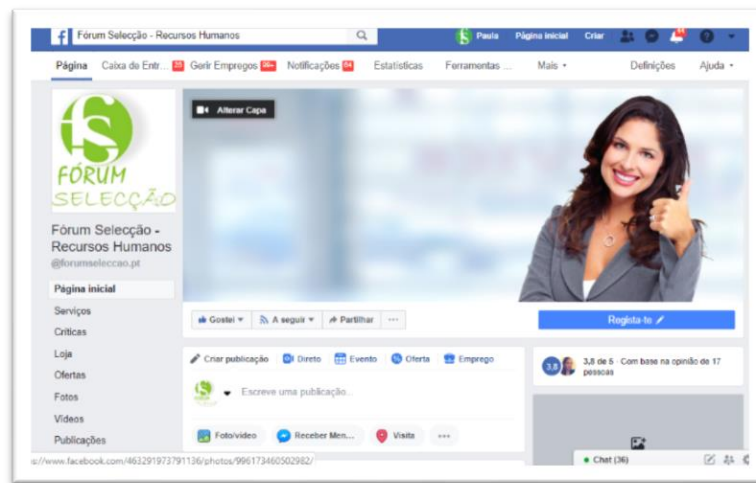
Adicionalmente, as Redes Sociais facilitam o processo de triagem dos candidatos porque fornecem community governance. As políticas de governance de uma comunidade online como o LinkedIn ou o Facebook referem-se à sua capacidade de “acompanhar os seus membros (...) tornando-os responsáveis pelas suas ações” (Bowles e Gintis, 2002; Ollington *et al.*, 2013), influenciando diretamente a forma como se expõem e potenciando comportamentos socialmente aceitáveis. Nesse sentido, este género de políticas, se forem geridas de forma eficaz, podem estimular a fiabilidade e a confiança das conexões e em simultâneo reduzir a procura direcionada de autointeresse (Ollington *et al.*, 2013). As redes sociais de acordo com Lacombe (2005) e Laimera e Giachini (2015), podem ainda ajudar nas recomendações de pessoas confiáveis sobre o candidato, a partir da rede de contatos.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

A ação seguinte a implementar seria a criação de uma página institucional na maior rede social que é o Facebook. Esta página permite igualmente postar várias apresentações e interesses da empresa à semelhança do LinkedIn, para isso terá de conseguir igualmente o maior número possível de seguidores para que possam receber e partilhar as informações postadas pela empresa. O Facebook tem algumas funcionalidades mais interessantes que o LinkedIn que são o facto de a informação poder ser partilhada em grupos de interesse, existindo já muitos grupos criados na procura de emprego e para além disso tem disponível de forma gratuita um serviço de colocação de ofertas de emprego e gestão de candidaturas.

Figura 23 – Página da empresa no Facebook



Fonte: <https://www.facebook.com/forumselecao.pt/> (2018)

Para além disso existe ainda um serviço que possibilita gerar o nosso anúncio em função de um público alvo específico, este serviço é pago segundo o número de visualizações, mas mesmo assim é um valor muito acessível quando comparado com as ofertas do LinkedIn que são muito caras.

A utilização do Facebook apresenta também algumas desvantagens, uma delas prende-se com o facto de recebermos muitas candidaturas desapropriadas porque o Facebook é uma rede global e recebemos muitas candidaturas de outras nacionalidades. Outra desvantagem é o facto de postarem muito comentários desadequados nos anúncios por parte de pessoas “desagradáveis” pois é uma rede mais aberta do que o LinkedIn.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

6.4 – Criação de Contas em Sites Especificos de Emprego

Situação Atual

A Fórum Selecção não possui contas em sites específicos de emprego.

Situação Futura

Landers e Schmidt (2016), defendem que os sites de recrutamento ou das empresas são as fontes de recrutamento mais importantes, e precisam de ser mantidos ou atualizados. Este ainda é o método preferido que os candidatos a emprego usam quando procuram oportunidades de emprego. Para Kaplan, (2010), os sites de emprego podem ser de natureza generalista (sites como o monster.com, hotjobs.com, headhunter.net) ou dirigidos a um sector em específico (como dice.com ou computerjobs.com).

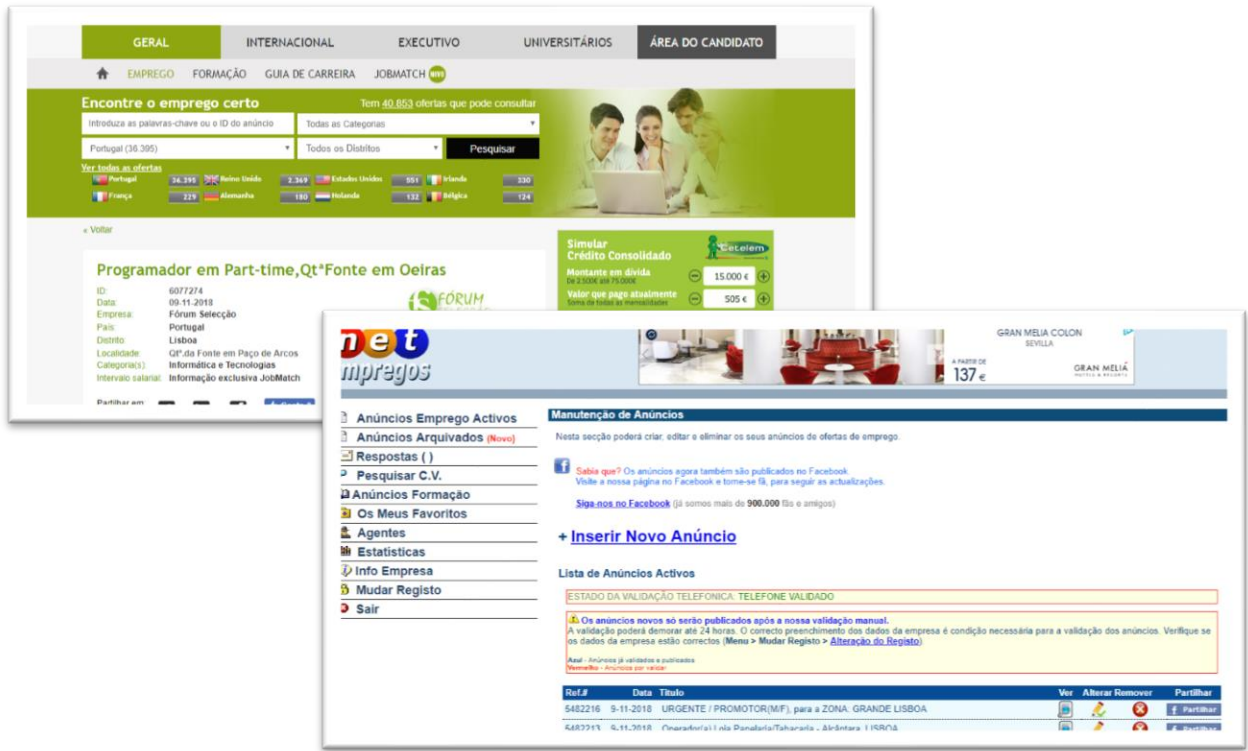
A Acção seguinte propõem-se ser a criação de contas da empresa em alguns sites específicos na procura de emprego. Os sites escolhidos foram o Sapo Emprego e o Net-Empregos, feita uma primeira experiência com 2 ou 3 anúncios verificou-se que para além de serem sites gratuitos, são os sites de onde foram rececionadas mais candidaturas (análise feita sem triagem de adequação à função).

Ambos os sites demonstraram a receção de bastantes candidaturas diárias, permitem a colocação gratuita de anúncios e são exclusivos ao tema emprego, quem acede a estes sites são candidatos ativos na procura de emprego. O site Sapo Emprego demonstrou ser um site com maior número de respostas que o Net-empregos, para além disso o Sapo-Emprego tem a funcionalidade de poder gerir as candidaturas em resposta aos anúncios, já o Net-Empregos as candidaturas enviadas acumulam-se nas funcionalidades da empresa sem qualquer filtro ou rigor.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figura 24 e 25 – Sites Específicos de Emprego



Fonte: <http://emprego.sapo.pt/emprego> e <http://www.net-empregos.com> (2018)

7 - Processo de Controlo

Finalmente, com base em tudo o que foi descrito anteriormente, esta fase é a que garante a sustentabilidade do projeto no futuro.

Foram seleccionados 20 anúncios que foram colocados nas 5 plataformas de igual forma e durante o mesmo período de tempo, onde foram verificados os seguintes resultados:

O site que gera mais visitas é de facto o site institucional, com a mais valia de que os currículos ficam logo anexados na nossa base de dados o que poupa imenso tempo e recursos à empresa, não se conseguiu ainda nesta implementação medir a proveniência das visitas, ou seja saber se são usuários por consulta direta ao site da organização, ou se são redireccionados pelo LinkedIn ou Facebook, (o que é muito importante e urgente perceber). Para além disso, verificou-se que só um quinto das visitas efetivamente deixa o seu Curriculum. Segundo alguns autores os mídias sociais eletrónicas deveriam ser sempre usados em conjunto com um Analytics, para

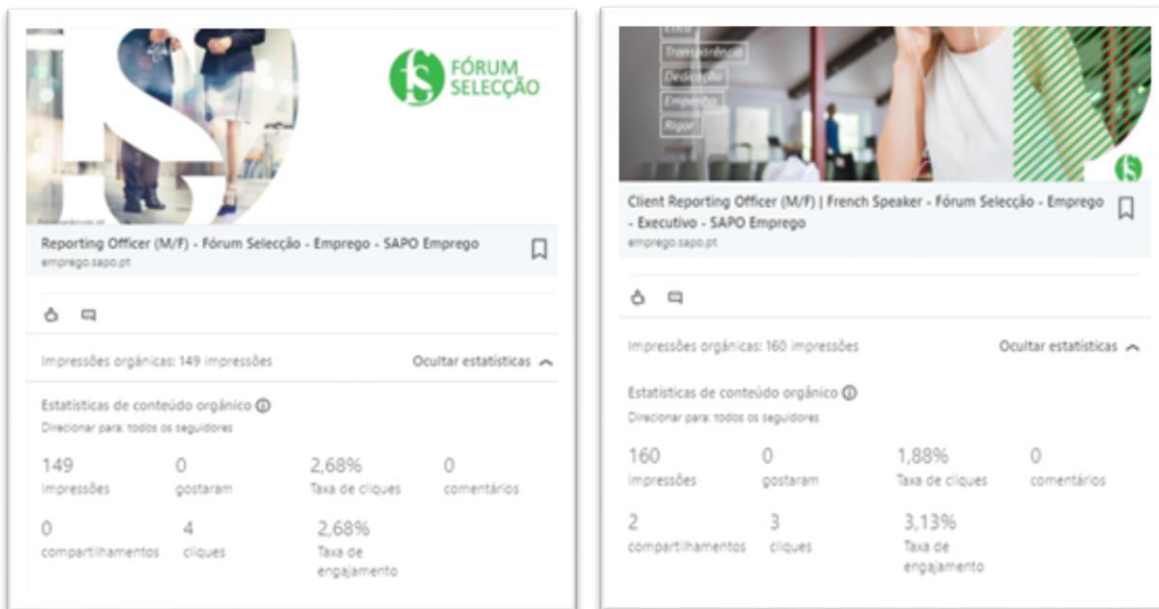
RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

que os profissionais de recursos humanos possam analisar as grandes quantidades de dados que os sites geram (Zielinski, 2012), o que já é possível verificar que existe, ainda que de uma forma muito básica em alguns sites como o LinkedIn e o Facebook, onde é possível verificar quantas visualizações teve o anúncio, likes ou impressões. Ainda segundo Olligton et al., (2013) estas mídias sociais permitem que as organizações tenham conhecimentos mais profundos acerca dos seus usuários.

O LinkedIn gera muitas impressões em páginas, mas poucas visualizações do anúncio, com engajamentos muito baixos, mesmo a ofertas atrativas, contudo dado que não é possível ainda à altura deste projeto definir a proveniência das visualizações do site institucional, poderá passar por alguns candidatos que visualizem o site da empresa terem sido redirecionados pelo LinkedIn.

Figura 26 e 27 – Resultados analíticos de anúncios



Fonte: <https://www.linkedin.com/company> (2018)

O Facebook é o site que mais pessoas alcança, em termos de candidaturas a emprego verificamos que tem uma taxa de resposta alta, que foi verificada de forma direta na gestão de candidaturas do próprio site (Figura 27), mas como foi referido anteriormente muitas candidaturas são de nacionalidades estrangeiras e os perfis são pouco qualificados,

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

os formulários disponibilizados pelo Facebook são muito básicos em termos de discriminação de competências.

Do que nos foi possível observar o LinkedIn e o Facebook funcionam mais como disseminação da informação e da marca não sendo tão eficaz ao nível de aproveitamento de candidatos com resposta direta ao anúncio. O site Sapo Emprego demonstrou ser juntamente com o site institucional o site com o maior número efetivo de resposta e também os sites de onde se conseguem qualitativamente aproveitar candidatos com mais competência às vagas a que se propõem. Já o site Net-Empregos demonstrou ficar um pouco aquém dos dois sites anteriores com menor taxa de resposta.

Figura 28 – Resultados analíticos do Facebook



Fonte: <https://www.facebook.com/forumselecao.pt> (2018)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Figura 29 – Candidaturas Anúncios Sapo Emprego

Figura 29 shows a screenshot of the Sapo Emprego website. The page displays a list of job advertisements under the heading 'Anúncios'. The search filters are set to 'Emprego' and 'Online'. The table below lists 10 job advertisements with their respective details.

Referência	Título	Nº Listagens	Nº Consultas	Status	Nº Candidaturas
ADMTCC	Administrativo Call Center_Póvoa Sta Iria (m/f)	661	36	Online	Ver (4)
LOJA_CASCAIS	Vendedor de Loja Joalheria (M/F) Cascais Shopping	862	134	Online	Ver (22)
CLIENTSERVICE_FR	Client Service French Speaker (M/F) Lisboa	498	29	Online	Ver (1)
KYC	KYC Controller (M/F) Lisboa	603	48	Online	Ver (9)
CLIENTE_SERVICE_TS	Cliente Service - Banca (M/F) Lisboa	443	50	Online	Ver (2)
LOJA_COLOMBO	Vendedor de Loja (M/F) Colombo	746	244	Online	Ver (53)
ARMAZEM_JOIAS_SINTRA	Operador de Logística Jóias (M/F) Sintra	1668	178	Online	Ver (33)
GERENTE_LOJA_COMBRA	Gerente de Loja (M/F) Coimbra	2819	344	Online	Ver (48)
LOJA_CASCAIS	Vendedor de Loja Jóias (M/F) Cascais	2029	252	Online	Ver (43)
Picking	Operadores de Picking (m/f)	1211	169	Online	Ver (19)

Fonte: <http://emprego.sapo.pt/emprego> (2018)

Figura 30 – Candidaturas Anúncios Net-empregos

Figura 30 shows a screenshot of the Net-empregos website. The page displays a list of job advertisements under the heading 'ANÚNCIOS FORMAÇÃO'. The table below lists 20 job advertisements with their respective details.

Ref.#	Título	Tipo	Data	Ver	Apagar
4083701	(RE: 5635760) Procuo emprego na área do comércio, com experiência na área	CV	12-1-2019	Ver	Apagar
3794743	(RE: 5635760) Procuo emprego com vendas em shoppings	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
3794743	(RE: 5635760) Procuo emprego com vendas em shoppings	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
3794743	(RE: 5635760) Procuo emprego com vendas em shoppings	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
3794743	(RE: 5635760) Procuo emprego com vendas em shoppings	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
3794743	(RE: 5635760) Procuo emprego com vendas em shoppings	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
71379	(RE: 5632588) Qualidade e Laboratório/ Copa e Limpezas/ Auxiliar Crianças e idosos	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
159914	(RE: 5633883) Procuo emprego	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
4090990	(RE: 5631403) bacharelato em contabilidade e administração	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
4090990	(RE: 5631403) bacharelato em contabilidade e administração	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
129748	(RE: 5632711) Procuo emprego na área da Comercial / Logística	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
543561	(RE: 5631408) Procuo de emprego	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
4090754	(RE: 5631408)	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
3763909	(RE: 5631408) Procuo um emprego full time	CV	11-1-2019	Ver	Apagar
3891614	(RE: 5631395) Estudante secundário	CV	10-1-2019	Ver	Apagar
3891614	(RE: 5631395) Estudante secundário	CV	10-1-2019	Ver	Apagar
1188692	(RE: 5631408) Tenho 9ºano de escolaridade	CV	10-1-2019	Ver	Apagar
1188692	(RE: 5631408) Tenho 9ºano de escolaridade	CV	10-1-2019	Ver	Apagar
129748	(RE: 5623232) Procuo emprego na área da	CV	10-1-2019	Ver	Apagar

Fonte: <http://www.net-empregos.com> (2018)

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Conclusão

Podemos concluir que o site que obtém maior número de visualizações é o Facebook e o Sapo Emprego, seguindo-se o site da empresa, o LinkedIn e por último o Net-Empregos, verificamos ainda que o maior número de visualizações não se traduz em resposta direta, que o site onde se verifica o maior número de candidaturas é no site da empresa, seguindo-se pelo Sapoemprego, Facebook, Net-Empregos e LinkedIn.

Verificamos também as potencialidades do Facebook e LinkedIn para a colação e partilha de anúncios entre usuários, conexões e grupos o que é potencialmente favorável para a visualização e reconhecimento da marca.

Foi possível confirmar a receção de um maior número de candidaturas através do recurso aos meios on-line, quando comparados com o que era rececionado através dos meios tradicionais, bem como o custo-benefício no recurso aos meios On-Line como sendo significativamente inferior ao recurso às formas tradicionais, a menos que se opte por pacotes disponíveis nos sites para recrutadores o que vai onerar bastante o custo do recrutamento, mas que eventualmente poderá compensar face aos resultados que se possam atingir.

Em relação aos objetivos que esperávamos atingir com este projeto;

- Os nossos recrutamentos foram satisfeitos num menor espaço de tempo?

Sim, de facto em média a resolução dos recrutamentos passaram de 30 dias, para 7 a 15 dias, consoante a exigência do perfil do candidato a recrutar.

- Os nossos recrutamentos tiveram redução de custos?

Sim e de forma bastante significativa, uma vez que no recrutamento on-line existem muitas soluções gratuitas e o custo dos anúncios tradicionais é bastante elevado.

- Houve um aumento significativo de candidaturas?

Sim verificou-me um aumento muito significativo, numa relação de 20 a 30 candidaturas no recrutamento tradicional para cerca de 200 através do recrutamento on-line.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

- Todas essas candidaturas foram adequadas aos processos de recrutamento?

Não, nem todas as candidaturas rececionadas foram adequadas aos processos a que responderam, mas verificamos uma grande vantagem no facto de as podermos encaminhar e contactar para outros processos considerados mais adequados.

- Sentimos que a nossa marca foi melhorada para candidatos e clientes?

Sim, dado que a taxa de resposta de candidatos foi bastante elevada, significa que existe um maior número de pessoas a ler a marca da empresa e a visitar o nosso site, acabando por saber o que a empresa faz e recomendar a amigos e conhecidos.

Também em relação a clientes, curiosamente rececionamos alguns contactos para apresentação de propostas porque estávamos exactamente a anunciar ofertas que eles próprios tem como necessidade.

- É de facto o Recrutamento on-line uma vantagem competitiva para a empresa?

Sim o recrutamento on-line demonstrou ser fundamental e imprescindível como vantagem competitiva para uma empresa de recrutamento e selecção de pessoal, é impossível nos dias de hoje uma organização prosperar sem se atualizar face às necessidades atuais do mercado de trabalho.

Limitações

Ao nível das limitações analisadas, podemos salientar o seguinte, em relação às postagens de anúncios no Facebook e no LinkedIn e que são redirecionadas para o site da empresa, torna-se impossível medir ou quantificar sem a ajuda do google analytics, ou algo semelhante, uma vez que não se consegue medir a proveniência da candidatura, e para além disso perceber qual o média social eletrónico mais adequado. Outra limitação verificada quando á dificuldade de perceber a proveniência da candidatura, é o facto de serem rececionadas muitas candidaturas por mail, que não identificam a proveniência do anúncio.

Para além disso verificou-se uma grande limitação ao nível do tempo, com a receção de candidaturas em massa e a necessidade de abrir todos os Curriculas e analisá-los perde-se muito tempo, mas acaba por compensar dado que se aproveitam muitas candidaturas para outros processos.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

Também em relação às plataformas é de facto muito importante perceber quais são as plataformas mais adequadas e que trazem mais retorno a cada recrutamento, uma vez que se acaba por perder muito tempo a colocar e atualizar os anúncios em várias plataformas (neste caso 5) e gerir todas as respostas que daí advêm, como tal utilizar plataformas que possam trazer poucas respostas ou respostas desadequadas, torna-se uma perda de tempo.

Ao nível do LinkedIn também verificamos algumas limitações, nomeadamente o facto das partilhas só poderem ser feitas com as conexões e no Facebook com os amigos, ora esta torna-se uma limitação, uma vez que esta exigência obriga a um investimento em termos de tempo muito grande, para criar uma vastíssima rede de contactos e de amizades, exigindo tempo e recursos tanto para o LinkedIn como para o Facebook, o que torna a adesão a mais sites deste tipo inviável.

Sugestões para Trabalhos Futuros

Uma proposta interessante para trabalhos futuros seria a de analisar quantitativamente e qualitativamente as candidaturas rececionadas através dos vários mídias sociais, por forma a perceber se existem diferenças nas candidaturas rececionadas através dos vários sites, ao nível de;

(1) adequação da candidatura ao anúncio, será que das muitas candidaturas rececionadas existem sites de onde se consegue obter candidaturas mais adequadas aos anúncios? Perceber se os candidatos respondem a todo e qualquer anúncio sem qualquer critério dada a facilidade dos meios on-line.

(2) existe alguma relação entre o tipo de site e características dos candidatos quanto ao sexo, idade, zona geográfica ou qualificação profissional? Perceber quais os sites mais adequados a cada tipo de qualificação profissional.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

Bibliografia

- Aboul-Ela, G .M. B. E. 2014. Development of a scale to measure the perceived benefits of erecruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*, Vol. 9: 40-51.
- Aghaei, S., Nematbakhsh, M.A., & Farsani, H.K. 2012. Evolution of the World Wide Web: from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1): 1-10.
- Allden, N., & Harris, L. 2013. Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36–47.
- Alméri T.M., et al 2013. *A influência das redes sociais nas organizações*. Revista de Administração da FATEA-RAF, Vol.7(7): 132-146.
- Andzulis, J. M., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. 2012. A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling and Sales Man-agement*, 32(3): 305-316.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. 1993. *Implantando a administração estratégica* (2nd ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Araújo, S. F., & Ramos, A. S. M. 2002. *Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos*. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba Curitiba: 1-8.
- Baillie, J. 1996. Attracting Employees Who Surf the Internet. *People Management*, Vol.2(17): 46-47.
- Barber; A. E. 1998. *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bartram, D. & Hambleton, R. 2006. *Computer-Based Testing and the Internet: Issues and Advances*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Baum M & Kabst Rudiger, 2014. The Effectiveness Of Recruitment Advertisements And Recruitment Websites: Indirect And Interactive Effects On Applicant Attraction. *Human Resource Management*, Vol. 53(3): 353–378.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

- Berthon, R., Pitt, L., Plangger, K., & Shapiro, D. 2012. Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 53: 261-271.
- Bingham, B., Ilg, S., & Davidson, N. 2002. Great Candidates Fast: On-Line Job Application and Electronic Processing: Washington State's New Internet Application System. *Public Personnel Management*, Vol.31(1): 53-64.
- Boyd, D., & Ellison, N. 2008. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, Vol. 13(1): 210–230.
- Bowles, S. & Gintis, H. 2002, Social capital and community governance. *The Economic Journal*, Vol. 112(483): 419-36.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. 2000. Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management*, 26(3): 405–434.
- Breaugh, J.A. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3): 103–118.
- Brown, V.R. & Vaughn, E.D. 2011, The writing on the (Facebook) wall: the use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26(2): 219-225.
- Caers, R. & Castelyns, V. 2011. LinkedIn and Facebook in Belgium: the influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4): 437-448.
- Cappelli, P. 2001. Making the Most of Online Recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3): 139-146.
- Carrillat, F. A. D. A. & Morissette Gregoire, E. 2014. Leveraging social media to enhance recruitment effectiveness: a Facebook experiment. *Internet Research*, 24(4): 474-495.
- Chiavenato, I. (1999a). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro; (Editora Ca.).
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. 2003. Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), 158–169.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

- Coelho, A. C. 2016. *A importância do linkedin para os headhunters e recrutadores no processo de e-recrutamento. Dissertação Mestrado em Gestão*. Universidade de Évora, Évora.
- Coyle, J.R. & Thorson, E. 2001. The effects of progressive levels of interactivity and vividness in web marketing sites. *Journal of Advertising*, 30(3), 65-77.
- Creese, J. 2007. *Web 2.0 / Business 2.0: New Web Technologies, Organisations and WCM. Paper presented at the 2nd Annual Web Content Management Symposium, Organising infinity: Web content management into the future*, Queensland University of Technology, Brisbane.
- D'Ávila, G. C., Régis, H. P., & Oliveira, L. M. B. 2010. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: Uma análise pela perspectiva dos candidatos. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(1): 65-80.
- Davison, H.K., Maraist, C. & Bing, M.N. 2011a. Friend or foe? The promise and pit falls of using social networking sites for hiring decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26: 153-159.
- Dhmija P. 2012, E-Recruitment: a roadmap towards e-human resource management. *International Refereed Research Journal*, Vol.3(2): 33-39.
- Dixit, S. K. 2016. *Emerging Trends in E-recruitment, National Seminar on "Emerging Trends in Management & Information Technology"*. Rourkela Institute of Management Studies, Rourkela.
- Doherty, R. 2010. Getting social with recruitment. Strategic. *HR Review*, 9(6), 11–15.
- El Ouiridi, M., Segers, J., El Ouiridi, A., & Pais, I. 2015. Predictors of job seekers, selfdisclosure on social media. *Computers in Human Behavior*, 53: 1–12.
- Epstein, M., Harniss, M., Robbins, V., Wheeler, L., Cyrulik, S., Kriz, M., & Nelson, R. 2003. *Strength-based approaches to assessment in schools*. Handbook of School Mental Health: Advancing Practice and Research.
- Facebook 2018, Página empresa, disponível em <https://www.facebook.com/forumselecao.pt>
- Fernandes, M. C. F. 2014. *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Instituto Politécnico do Porto, Porto.
-

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

- Fórum Seleção. Página da empresa, disponível em <http://www.forumselecao.pt> e <http://www.forumselecao.pt/bo.jsp>
- Fragoso, A. 2017. *A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Galanaki, E. 2002. "The Decision to recruit Online: A Descriptive Study". *Career International Development*, Vol. 7(4): 243-251.
- García-Izquierdo, A. L., Aguinis, H., & Ramos-Villagrasa, P. J. 2010. Science – Practice Gap in e-Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(4): 432-438.
- Gibb, J. 2004. *Key Points of Value in B2B Intermediated Electronic Networks*. Waikato University, Hamilton.
- Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. 2013. Integration of social media in recruit-ment: a Delphi study. *Advanced Series in Management*, 12: 97-120
- Greengard, S. 2012. Picking and keeping the cream of the crop: Smart strategies are needed for both recruitment and retention of talent. *Human Resource Management International Digest*, 20(3): 26–29.
- Gulati, R. 1998. Alliance and networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 19(4): 293-317.
- Handlogten, C. C. 2009. *Implementation of e-recruitment: Enablers and success indicators from the (...)*. University of Twente, Twente.
- Henderson, A., & Bowley, R. 2010. Authentic dialogue? The role of “friendship” in a social media recruitment campaign. *Journal of Communication Management*, 14(3): 237-257.
- Hughes, J.C., & Rog, E. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 743-757.
- J. David Hunger, Thomas L. Wheelen. 1998. *Strategic Management*. Addison-Wesley.
- In Lee. 2006. *E-Recruiting System Development. In Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*. 397–399.
- Ivancevich, J. M. 2008. *Gestão de Recursos Humanos*, 10th ed: 185-212. São Paulo: McGraw-Hill.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

- JobVite. 2012a. Eyes on the prize: 5 ways to take the sourcing frontline in the war on talent. disponível em: <http://recruiting.jobvite.com/resources/>
- Jobvite. 2014. Social recruiting survey results. Disponível em: https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2014/10/Jobvite_SocialRecruiting_Survey2014.pdf
- Jobvite. 2015. Job Seeker Nation Study. disponível em: https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2015/01/jobvite_jobseeker_nation_2015.pdf
- Joos, J.G. 2008. Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employee Relations Today*. **Wiley Periodicals**, 35(1), 51–59.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, 53: 59-68.
- Kashi, K., & Zheng, C. 2013. Extending Technology Acceptance Model to the Erecruitment Context in Iran. **International Journal of Selection and Assessment**, 21(1), 121–129.
- Kietzmann, J., & McCarthy, I. P. & Hermkens, K. & Silvestre, B. 2011. **Business Horizons**. Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media. 54(3): 241-251.
- Khang, H., Ki, E.-J., & Ye, L. 2012. Social media research in advertising, communication, marketing, and public relations. **Journalism & Mass Communication Quarterly**, 89(2): 279-298.
- Koch Tanja, Gerber Charlene, Klerk J. Jeremias 2018. The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? **Journal of Human Resource Management**, Vol.16: 1-14.
- Lacombe, F. J. M. & Heilborn, G. L. J. 2003. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva.
- Lacombe, F. 2005. **Recursos Humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva.
- Laimera V. R., Giachini V. 2015. A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. **Revista de Administração e Comércio Exterior**. V1(1), 22-34
- Landers R. N. & Schmidt G. B. 2016. **Social Media in Employee Selection and Recruitment**. Springer.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

-
- Lenhart, A. 2009. Adults and social network websites. disponível em: http://www.pewinternet.org/~media/Files/Reports/2009/PIP_Adult_social_networking_data_memo_FINAL.pdf
- Linkedin 2018, Página empresa, disponível em <https://www.linkedin.com/company/3137372>
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52: 357-365.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. 2012. **Human resource management at work: People management and development**. London, UK: CIPD.
- Marktest 2017. Utilizadores de Internet em Portugal. disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~22ba.aspx>
- Mayfield, A. 2008. *What is Social Media?*, iCrossing
- McDougall, B. 2001. Cyber-Recruitment: The Rise of the E-Labour Market and Its Implications for the Federal Public Service. disponível em: http://www.rmaagrh.gc.ca/research/labour-market/e-recruitment_e.pdf
- Melanthiou Y., Pavlou F. & Constantinou E. 2015. The Use of Social Network Sites as an ERecruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
- Minton-Eversole, T. 2007. E-recruitment comes of age, survey says. *HRMagazine*, 52(8): 34.
- Mohamed, A.A., Orife, J.N., & Wibowo, K. 2002. The Legality of Key Word Search as a Personnel Selection Tool. *Employee Relations*, Vol.24(5)5: 516-522.
- Muscalo, E. 2015. Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Management and Economics Journal*, 3: 351-359.
- Narayanasamy, P. S. 2011. Global Trends in E-recruitment and its outcomes. *Akshaya International Journal of Management Studies*, 01(02), 51–54.
- Net-Emprego, Página empres, disponível em <https://www.net-empregos.com/LoginE.asp>
- Nicolaou, I. 2014. Social networking websites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assesment*, 22: 179-189.
- Ngai, E. W. T., Tao, S. S. C., & Moon, K. K. L. 2015. Social media research: theories, constructs, and conceptual frameworks. *International Journal of Information Management*, 35(1): 33-44.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

- Ollington, N., Gibb, J., Harcourt, M. 2013. Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Emeral Group Publishing Ltd*, 42: 248-265.
- Orlitzky, M. 2008. *Recruitment strategy*. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford University Press: New York, 273-299.
- Ozguven N & Mucan B. 2013. The Relationship Between Personality Traits And Social Media Use. *Social Behavior And Personality*, 41(3): 517-528.
- Palharini, F. A., Nunes, F. S., Nascimento, P. F., & Martins, V. A. P. 2002. **Recrutamento de Recursos Humanos: fundamentos e tendências**. Cadernos do ICHF, (80), 1–24.
- Parry, E. 2006. Drivers of the adoption of online recruitment - an analysis using diffusion of innovation theory. *Cranfield School of Management*, 1–13.
- Parry, E., & Tyson, S. 2008. An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource, Management Journal*, 18(3), 257–274.
- Pedroso, R. C. 2016. *Redes Sociais e Recrutamento*. Trabalho Mestrado em Gestão. Católica Porto Business School.
- Peters, K. 2001. Five keys to effective e-cruiting. *Ivey Business Journal*, 65(3), 8–10.
- Phillips, J., & Gully, S.M. 2012. *Strategic staffing* (3rd ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Pin, J. R., Laorden, M., & Sáenz-Diez, I. 2001. Internet Recruiting Power: Opportunities and effectiveness. *International Research Centre on Organizations*, (439).
- Pombinho, A. C. A. S. 2016. *O papel das redes sociais no recrutamento online*. Tese Mestrado. ISLA: Vila Nova Gaia.
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press: New York.
- Rodrigues, R. I. M. 2014. *E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?* Dissertação Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade Minho: Minho.
- Roulin, N. & Bangerter, A. 2013. Social networking websites in personnel selection. *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 12(3): 143-151.
- Sapo Emprego, Página empresa, disponível em <https://login.sapo.pt/Login>

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Seleção

- Smith, A. D. & Rupp, W. T. 2004. Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees. *Online Information Review*, 28(1): 61-74.
- Sinha, V.; Subramanian, K. S. ; Bhattacharya, S. & Chaudhuri, K. 2012. The contemporary framework on social media analytics as an emerging tool for behavior informatics, hr analytics and business process. *Management*, Vol. 17(2): 65-84.
- Strohmeier, S. 2007. Research in e-HRM: Review and implications. Human Resource. *Management Review*, (17): 19–37.
- Stecker, S. 2009. Use Google to search LinkedIn, Business Insider SAI, disponivem em: www.businessinsider.com/how-to-use-linkedin-for-recruiting-2009-12#make-use-of-advancedsearch-and-search-alerts-3#ixzz1LWUmQObW
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Stiles, P., Trevor, J., et al. 2010. Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline. Fontainebleau. Disponivel em: <http://720plan.ovh.net/~inseadpoq/knowledge2/stahl.pdf>
- Ulrich, D. (2004). *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. (3ª ed.) São Paulo: Futura.
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. 2011. A work-in-process literature review: incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Con-tingencies and Crisis Management*, 19(2): 110-122.
- Williams, M., & Klau, B. 1997. '10 easy tips for recruiting online'. *Workforce*, Vol.76(8): 13-17.
- Zide, J., Elman, B., Shahani- Denning, C. 2014. LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Emerald Group Publishing Ltd*, 36: 583-604.
- Zielinski, D. 2012. *Find Social Media's Value, The platform's return on investment often eludes measurement*. A recent KPMG Report of 2011, HR Magazine, 53.
- Zusman, R. R., & Landis, R. S. 2002. Applicant preferences for Web-based versus traditional job postings. *Computers in Human Behavior*, 18(3): 285–296.
- Workforce. (2000). What's up with Internet recruiting?. Disponivel em: <http://www.dawsonconsultinggroup.com/pdfs/Workforce0300.PDF>
- Warnakula, W & Manickam, B. 2010. Employees' Behaviour in Online Social Networking Websites (SNSs). *Tropical Agricultural Research*, 22 (1): 94-106.

RECRUTAMENTO ON-LINE

Aplicação Prática numa empresa de Recrutamento e Selecção

- Taylor, S. 2010. *Resourcing and talent management* (5th ed.). London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Thomas, S. L., & Ray, K. 2000. Recruiting and the Web : High-Tech Hiring. *Business Horizons*, 43(3): 43–52.
- Thompson, L. F., Braddy, P. W., & Wuensch, K. L. 2008. E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, (24): 2384-2398.
- Tong, Y. K., & Sivanand, C. N. 2005. E-recruitment service providers. *Employee Relations*, 27(1): 103–117.
- Tufts, S. H., Jacobson, W. S., & Stevens, M. S. 2014. Status update: social media and local government human resource practices. *Review of Public Personnel Administration*, 1-15.