



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O papel do LinkedIn e das redes sociais online para a inovação dos Recursos Humanos em Portugal

Ana Rita Cardoso Ascensão

Mestrado em Gestão de Novos Media

Orientador(a):
Professor Doutor Tiago Lapa da Silva, Professor Auxiliar,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Sociologia

O papel do LinkedIn e das redes sociais online para a inovação dos Recursos Humanos em Portugal

Ana Rita Cardoso Ascensão

Mestrado em Gestão de Novos Media

Orientador(a):
Professor Doutor Tiago Lapa da Silva, Professor Auxiliar,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2023

AGRADECIMENTOS

“People come into your life for a reason, a season, or a lifetime.”, Brian A. (Drew)
Chalker

Com enorme gratidão aqui dedico aos meus pais, irmã, namorado e avós, este projeto e agradeço pelo apoio incondicional, ânimo transmitido para elaboração desta dissertação assim como, toda a força que me transmitiram ao longo do meu percurso académico e que permitiu atingir este objetivo. A compreensão, paciência, opinião sincera e carinho que sempre me deram, proporcionou a conquista que hoje encerro e, principalmente, auxiliaram a tornar-me na pessoa que sou, tanto pessoal, como académica e profissionalmente.

Ao meu orientador, Sr. Professor Tiago Lapa, por toda a ajuda, disponibilidade e diretrizes neste projeto, agradeço-lhe toda a compreensão e apoio em todas as fases desta conquista e, acima de tudo, confiança que em mim depositou no decorrer da dissertação.

Quero agradecer também a todos os docentes que me acompanharam nesta caminhada, proporcionando-me todo o conhecimento necessário para a realização deste ilustre mestrado, nesta enorme organização que é o ISCTE.

Agradeço também aos dois entrevistados, Wesley e Milene pela disponibilidade, prontidão e amizade ao longo deste estudo, elevando o seu contributo na realização deste tão grande objetivo.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

IA - Inteligência Artificial

RESUMO

Ao longo das décadas que a Gestão de Recursos Humanos foi ganhando importância a nível empresarial. A necessidade de trabalhadores competentes e qualificados, trouxe a esta área uma visão estratégica ao invés de uma visão meramente operacional. Esta visão estratégica traduz-se numa vantagem competitiva, realizando-se através da inovação, com o objetivo de ultrapassar organizações concorrentes, de forma a implementar novas estratégias laborais e alterando os seus métodos de trabalho.

Tendo em conta que, vivemos num mundo em que o digital e as redes sociais estão enraizadas no nosso quotidiano, quer seja a nível pessoal como a nível profissional, devemos ter a perceção de que, este novo mundo, influencia as nossas escolhas e hábitos de consumo.

Posto isto, a Gestão de Recursos Humanos deve manter-se atualizada relativamente à utilização da tecnologia ao desempenhar as suas funções, para que consiga caminhar lado-a-lado com as necessidades atuais.

Este estudo pretende contribuir para o debate em torno desta questão, centrando-se na forte aposta na rede social *LinkedIn* por parte dos Recursos Humanos em Portugal, tendo em conta que, a contribuição desta rede social tem um enorme impacto na inovação do recrutamento. Os profissionais de Recursos Humanos deverão estar em permanente atualização aproveitando as mudanças provocadas pelas redes sociais, transformando-as em oportunidades para atrair os melhores talentos para a sua empresa.

Palavras-chave:

Recursos Humanos; Recrutamento; LinkedIn; Gestão Organizacional

ABSTRACT

Over the decades, Human Resource Management has gained importance at company level. The need for competent and qualified workers has given this area a strategic vision rather than a merely operational one. This strategic vision translates into a competitive advantage, achieved through innovation, with the aim of overtaking competing organizations by implementing new work strategies and changing their working methods.

Bearing in mind that we live in a world where digital and social networks are ingrained in our daily lives, both personally and professionally, we must realize that this new world influences our choices and consumption habits.

That said, Human Resources Management must keep up to date with the use of technology when carrying out its duties, so that it can go hand in hand with current needs.

This study aims to contribute to the debate on this issue, focusing on the strong commitment to the LinkedIn social network by Human Resources in Portugal, bearing in mind that the contribution of this social network has a huge impact on recruitment innovation. Human Resources professionals should be constantly updating and taking advantage of the changes brought about by social networks, turning them into opportunities to attract the best talent to their company.

Keywords:

Human Resources; Recruitment; LinkedIn: Organizational Management

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – Revisão de Literatura	3
1. Capital Social	3
2. Sociedade em rede	4
3. Internet e o surgimento da Web	5
4. Redes Sociais Online	7
5. LinkedIn.....	10
6. Gestão de Recursos Humanos.....	11
7. Redes Sociais Online e os Recursos Humanos	11
8. Recrutamento e Seleção.....	13
9. Recrutamento Online	13
10. Importância do Networking	15
11. Influência da Inteligência Artificial nos Recursos Humanos.....	16
12. Questões éticas.....	17
CAPÍTULO II – Metodologia	19
1. Estrutura e estratégia de investigação.....	19
2. Dimensão qualitativa e quantitativa.....	20
3. Estudo de caso.....	21
CAPÍTULO III – Análise e Discussão de Resultados	22
1. Caracterização da Rede Social Online: LinkedIn	22
2. Análise dos dados recolhidos ao longo da pesquisa	24
CONCLUSÃO.....	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42
ANEXOS	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução da Web. Fonte: Artigo “When Digital Economy Meets Web3.0: Applications and Challenges”, (Chen, et al., 2022)	6
Figura 2 - Distribuição mundial de utilizadores do LinkedIn. Fonte:Site do LinkedIn Pressroom	22
Figura 3 – Utilização mundial diária segundo cada rede social online. Fonte: Elaboração própria.....	24
Figura 4 - Exemplo de um Perfil de LinkedIn. Fonte: Elaboração própria.	28
Figura 5 - Evolução de utilizadores segundo o género. Fonte: Digital Reportal Portugal. Elaboração própria.	31
Figura 6 - Exemplos de mudanças nas práticas laborais antes e após Covid-19. Fonte: Elaboração própria.	35

INTRODUÇÃO

“Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade”, Walt Disney

O paradigma da *internet* tem sentido uma enorme evolução ao longo das últimas décadas, conferindo desafios à organização e funcionamento da sociedade, possibilitando uma ligação de vários dispositivos numa única rede global, proporcionando uma disseminação de informação e, por sua vez, as redes sociais que até então se limitavam à interação entre pessoas de modo físico, começaram a ganhar uma nova relevância a nível digital e mais tarde a nível profissional, (Castells, 2002).

Com o passar do tempo, estas redes sociais *online* foram despertando o interesse de várias empresas, apoiadas pela Gestão de Recursos Humanos. Atualmente, as empresas focam as suas práticas de Recrutamento e Seleção em plataformas como o *LinkedIn*, de forma a identificar e atrair os melhores talentos para as vagas disponíveis. A utilização da tecnologia permitiu aos recrutadores um recrutamento e seleção mais eficaz e especializado, apoiada pela vantagem em obter um processo menos demorado e com menos custos.

Por outro lado, é possível verificar que, os utilizadores das redes sociais *online* estão cada vez mais especializados e adaptados a esta nova realidade, tendo em conta que, muitas vezes são os mesmos que recorrem e entram em contacto com as equipas de recrutamento das organizações, mantendo a esperança de que o seu perfil encaixe nas características que descrevem as vagas existentes.

O termo de Gestão de Recursos Humanos tem vindo a ser discutido por diversos autores, devido à sua importância a nível empresarial, fazendo parte da estrutura organizacional. A necessidade de trabalhadores competentes e qualificados, trouxe a esta área uma visão estratégica ao invés de uma visão meramente operacional. Esta visão estratégica traduz-se numa vantagem competitiva, realizando-se através da inovação, com o objetivo de acompanhar e até, de ultrapassar organizações concorrentes, de forma a implementar novas estratégias laborais, alterando os seus métodos de trabalho.

Tendo em consideração que, vivemos num mundo em que o digital e as redes sociais estão enraizadas no nosso quotidiano, quer seja a nível pessoal como a nível profissional, devemos ter a perceção de que, este novo mundo, influencia as nossas escolhas e hábitos de consumo. Este paradigma veio trazer à sociedade e às organizações a noção de que existe maior relevância pelo valor social da informação, do que propriamente pelo seu valor económico, (Cardoso, et al., 2015).

Posto isto, a Gestão de Recursos Humanos deve manter-se atualizada relativamente à utilização da tecnologia ao desempenhar as suas funções, para que consiga caminhar lado-a-lado com as necessidades atuais. Esta premissa traz consigo bastantes vantagens, tanto para a Organização como para os candidatos.

Tendo em conta o contexto anteriormente realizado, a algumas temáticas abordadas ao longo do estudo, a presente dissertação pretende contribuir para o debate em torno desta questão, centrando-se na forte aposta na rede social *LinkedIn* por parte dos Recursos Humanos em Portugal, tendo em conta que a contribuição desta rede social tem um enorme impacto na inovação do recrutamento e seleção de candidatos.

A presente dissertação foi elaborada no âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão de Novos Media, sendo esta composta por três capítulos de extrema importância para a compreensão do tema tratado neste estudo, com o propósito de dar resposta às questões de partida, assim como, aos objetivos agregados às mesmas.

O primeiro capítulo será composto pela revisão de literatura onde serão abordados alguns conceitos sobre o tema em discussão. A metodologia de investigação será explorada no capítulo seguinte, discriminando os métodos utilizados, sendo estes o método qualitativo com a realização de duas entrevistas e o método quantitativo através da pesquisa, recolha e análise de dados estatísticos. Por último, no terceiro capítulo, estará apresentada toda a análise de resultados obtidos após implementação dos métodos referidos anteriormente.

CAPÍTULO I – Revisão de Literatura

“Toda a realização humana é uma realização social. O ponto é verdadeiro no sentido em que tudo o que individualmente possamos alcançar é fruto dos contextos sociais a que pertencemos. As redes sociais de que fazemos parte constituem um fator determinante dos nossos comportamentos e dos sucessos que vamos alcançando ao longo da vida.”, (Lopes & Cunha, 2011, p. 6).

O avanço tecnológico tem sofrido um enorme progresso na sociedade contemporânea ao longo das últimas décadas. Fruto deste desenvolvimento tecnológico, os hábitos de consumo e, sobretudo, o modo como os indivíduos se comunicam, têm vindo a ser alterados e, por sua vez, têm sido alvo de estudo por parte de diversos autores. Conceitos como “Capital Social”, “Sociedade em rede” e “Redes Sociais *Online*” têm ganho relevância neste novo contexto teórico em que vivemos.

1. Capital Social

Segundo teorias e estudos defendidos por diversos autores como James Coleman (1988), Robert Putman (2000) e Alexis de Tocqueville (2005), o Capital Social consiste no modo de interação de uma determinada população, ou seja, as relações que a sociedade constrói entre si, tendo em conta os proveitos práticos dessa união.

É de extrema importância o decifrar deste conceito que, por mais que não esteja em voga, representa um papel necessário para a correlação com a análise de interação *online* ultimamente muito debatida na sociedade em que vivemos.

Segundo Coleman (1988) o Capital Social consiste numa relação propositada entre indivíduos que a alimentam enquanto esta lhe trazer benefícios. O autor defende que as relações construídas com base na confiança geram um sentimento de comprometimento na retribuição de ações entre os indivíduos. Na mesma perspetiva de pensamento encontramos Putman, (2000) que, ao realizar o seu estudo em Itália, percebeu que, quanto mais cívico for o contexto social e mais organização existir, mais rapidamente se consegue estabilidade política, e por sua vez, se cria mais facilmente o Capital Social necessário para um melhor desempenho social e económico. Por outro lado e de forma, a corroborar este conceito e os estudos anteriormente realizados, Tocqueville (2005) fez uma comparação entre as regiões com maior e menor desempenho de capital social. Como conclusão do estudo, foi possível constatar que, as empresas com melhor desempenho

encontravam-se situadas nas regiões com alto Capital Social, considerando que, as ações conjuntas permitem priorizar os interesses coletivos ao invés dos interesses individuais, construindo uma sociedade mais coesa e integrada.

2. Sociedade em rede

Relativamente às ciências sociais, a necessidade de pertença a um grupo tem sido um fenómeno explorado desde sempre. Desde a época da antiga Grécia que, o filósofo Aristóteles se referia ao Homem como um *zoon politicon*, ou seja, como “um personagem com a necessidade fundamental de buscar e criar comunidades”, (Heidemann, 2012, p. 3867). Portanto, pode ser afirmado que, desde o início da humanidade que, o ser humano buscar viver em sociedade e cria redes sociais entre si.

Nas últimas décadas, a sociedade tem presenciado uma significativa transformação económica impulsionada pelo surgimento da *internet* e pela sua crescente utilização. O aparecimento das plataformas digitais permitiu uma prospera disseminação de informações, proporcionando profundas mudanças no cenário empresarial e de mercado. Essa revolução económica deu origem a uma nova realidade, caracterizada pela facilidade de captação, divulgação e busca de informações a um custo muito mais baixo do que até então se tinha observado.

Essa mudança de paradigma levou-nos a abandonar o modelo de organização social baseado em estruturas de massa e a abraçar um modelo organizacional em rede. Uma sociedade em rede consiste numa sociedade urbanizada, independentemente da rede onde nos encontramos inseridos (física ou online), permitindo retirar informações e emoções distintas. Segundo Jan Van Dijk (2012), as relações sociais são organizadas em redes mediatizadas que, gradualmente vão substituindo e/ou complementando as redes sociais de comunicação presencial. Existe, portanto, uma nova morfologia social pois, a estrutura da sociedade tem vindo a moldar-se perante estes novos meios de comunicação. “A característica central de um modelo de organização social em rede é que a rede não tem centro, logo não pode ser centralmente comandada. A rede organiza-se em torno dos diferentes centros de poder, os nós, que interligam pessoas ou organizações”, (Cardoso, et al., 2015, p. 26).

Consequentemente, a ascensão da economia digital trouxe consigo uma amplificação das possibilidades de interação e comunicação entre indivíduos, empresas e instituições.

A sociedade em rede também promoveu o surgimento de novos modelos de negócio e oportunidades de empreendedorismo. *Startups* e pequenas empresas encontraram espaço para se desenvolver e inovar, acelerando o ritmo das mudanças econômicas e sociais. Nesse contexto, a troca de conhecimentos entre indivíduos e organizações ganharam destaque, impulsionando o desenvolvimento de soluções mais ágeis e eficientes. Numa sociedade em rede, “há sempre canais em aberto (...), abundância de canais de distribuição, e com alcance global”, contrariamente ao que acontecia anteriormente (Cardoso, et al., 2015, p. 26).

3. Internet e o surgimento da Web

Desde os primórdios da Humanidade que a sociedade se mantém em constante mudança, fazendo-se sentir de várias formas, principalmente na ação de comunicar.

Um dos conceitos agregados à comunicação em rede e, por sua vez, ao aparecimento da *internet* é o conceito de Inteligência Coletiva, cunhado por Pierre Lévy. Segundo o autor a inteligência coletiva é “uma inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”, (Lévy, 2003, p. 28). Refere ainda que, é distribuída entre todos os indivíduos presentes num grupo e que todos podem contribuir para o conhecimento comum, facilitando a disseminação da informação.

Segundo Chiavenato (2006) a mudança é a transição do estado atual para um outro estado diferente, provocando transformação e ruptura com o passado. Fruto desta mudança, surgiu a *internet* em meados no século XX, mais precisamente no ano de 1969 nos Estados Unidos da América (Leiner *et al*, 2009). Esta enorme inovação permitiu aos seus utilizadores, comunicar a longas distâncias, de forma rápida, permitiu ainda a acessibilidade de informação e criação de uma rede de contactos *online* através das redes sociais *online*.

Mas nem sempre a *internet* foi como a conhecemos nos dias que correm, tendo vindo a sofrer alterações ao longo dos tempos, sendo que, em 1989 foi criada a *World Wide Web*, definida por Nupur (2014) como uma *web browser* onde é possível aceder a páginas *web* que podem conter texto, imagens ou vídeos. Este projeto inovador teve como seu autor Tim Berners-Lee (Leiner *et al*, 2009). O estado original da *World Wide Web* tem vindo a sofrer diversas mutações, até ao estado que a conhecemos atualmente, sendo que, ao longo das últimas décadas foram acrescentadas melhorias ao produto inicial

permitindo a integração de documentos de hipertexto, imagens e vídeos conectados entre si e que podem ser consultados através da web browser, (Nupur, 2014). O cenário em que a *Web* se encontra inserida tem sofrido bastantes alterações, passando por três diferentes fases: *Web 1.0 (Web of documents)*, *Web 2.0 (Web of people)*, *Web 3.0 (Web of data)* e ainda a *Web 4.0 (Symbiotic Web)*.

A utilização da *Web 1.0* foi realizada entre os períodos de 1989 e 2005, esta permitia aos seus utilizadores o consumo de informação e pesquisa de conteúdos limitados, servindo apenas para consumo de informação, (Aghaei et al, 2012).

Contrariamente à primeira fase, o surgimento da *Web 2.0* deveu-se ao impacto da crise do *dot-com*, sendo marcada pela forte interação dos utilizadores e, sobretudo, na criação de conteúdo por parte dos mesmos. As páginas dinâmicas e a possibilidade de promoção e marketing das empresas, ditou o sucesso e insucesso das organizações e os relacionamentos virtuais, contribuíram para a mudança deste paradigma até agora estabelecido, (O’Reilly, 2007). A temática presente nesta dissertação será exposta nesta fase da *Web*. Esta nova versão da *Web* permitiu a criação de novas plataformas *online* como o *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *Twitter*, *Youtube*, entre outros e tem como principal responsável pela disseminação e criação de conteúdo o consumidor das mesmas designando-se por “*user-generated content - UGC*”, (Veloso, 2015).

A terceira fase, a *Web 3.0 (Web of data)* é caracterizada pela descentralização, onde os dados são armazenados e distribuídos ao longo da rede, evitando assim a centralização dos dados, diminuindo os custos de serviço, (Chen, et al., 2022).

A Figura 1, retirada do estudo realizado por Chuan Chen *et al* (2022) ilustra as principais diferenças entre as três fases da *Web*, tal como descritas anteriormente.




	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
			
Main features	<ul style="list-style-type: none"> • One-way information • Professional generated content • Read-only and portal Internet • Centralization 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactive information • User generated content • Read-and-write and interactive Internet • Centralization 	<ul style="list-style-type: none"> • Interactive information • User generated applications • Autonomous and user-based Internet • Decentralized
Financial application	Financial information release website	Online banking and online loans	Virtual teller, Metaverse virtual business hall

Figura 1 - Evolução da Web. Fonte: Artigo “When Digital Economy Meets Web3.0: Applications and Challenges”, (Chen, et al., 2022)

Não poderíamos falar da evolução da *Web* sem descrever a quarta fase da mesma. Com o aparecimento da *Web 4.0* surge o termo “Quarta Revolução Industrial”, adotado por Schwab (2016) na sequência do Fórum Económico Mundial de 2016. Este conceito é marcado pela inovação incluindo várias tecnologias, como Inteligência Artificial (AI), *Internet* das coisas (IOT), *Big Data*, impressão 3D e computação na nuvem.

Numa perspetiva de negócio e segundo a SAP, esta inovação irá desenvolver as organizações de forma positiva, permitindo às equipas de trabalho tornar as suas tarefas de produção mais eficientes e produtivas, ficando livres de diversas “tarefas mundanas e repetitivas – dando-lhes a oportunidade de colaborar com tecnologias inteligentes e equiparem-se melhor para o cenário tecnológico em evolução e para o futuro do trabalho impulsionado pela IA” (SAP, 2023).

A principal diferente entre a *Web 3.0* e a *Web 4.0* é a dependência do Homem para a automatização dos processos, sendo que, na quarta revolução, espera-se que as máquinas comuniquem entre si, sem influência do Homem, (Park, 2017) citado por (Gomes & Martinho, 2023).

Consequentemente e tendo em conta o estudado anteriormente, é possível verificar que a *internet* emergiu como uma força transformadora capaz de moldar a sociedade contemporânea de maneiras profundas e abrangentes, transformando-se numa plataforma de troca de informação, interação interpessoal e criação de conteúdo.

4. Redes Sociais Online

Após a revolução existente no contexto informacional que adveio do surgimento da *Internet* e do desenvolvimento da *Web 2.0* que surgiu o conceito de “*producers*”. Este conceito visa a capacidade de os utilizadores deixarem de consumir informação disponível e limitada e passam a ter a possibilidade de criar e partilhar a sua própria informação na *Web*, alimentando as plataformas com conteúdos próprios, levando ao surgimento das redes sociais *online* ou “*Social Networking Sites*” (Gomez & Porras, 2015).

Com o surgimento da segunda geração da *Web*, foram surgindo novos conceitos teóricos, como o de *social media* e redes sociais *online*. Apesar de não existir uma definição consensual no enquadramento literário e teórico, aceite por todos, Kaplan e Haenlein definem este conceito como “um grupo de aplicações baseadas na *internet* que criam as fundações ideológicas e tecnológicas da *Web 2.0* e que permitem a criação e

troca de conteúdos gerados pelo utilizador”, (2010, p. 61). O fenómeno do *social media*, impulsionado pela interação e dinâmica do ambiente da *Web 2.0*, não apenas revolucionou a maneira como as pessoas se comunicam, mas também gerou um impacto profundo na forma como as empresas interagem com os consumidores e como conduzem os seus negócios. Por sua vez, Lon Safko e David Brake (2009) referem-se ao conceito de redes sociais *online* como um conjunto de comportamentos e ações refletidos por um grupo de pessoas que se mantém ativas no mundo digital, partilhando e criando conteúdo através de diversas plataformas presentes na *Web*.

O ponto de viragem para o mundo digital como o conhecemos nos dias de hoje, teve início no ano de 1995 com a criação das primeiras redes sociais *online*, nomeadas a *Classmates.com* e a *Match.com*. Após esta inovação, foi possível assistir ao surgimento das redes sociais *online* de aspeto idêntico às que temos acesso nos dias de hoje, sendo que, no ano de 2003, Mark Zuckerberg, cria o famoso Facebook, transformando-se na rede social com mais utilizadores ativos a nível mundial.¹ Após o sucesso desta rede social, começaram a imergir muitas outras de aspeto similar, como o *Instagram*, *LinkedIn*, *Youtube*, *Twitter*, entre outras.

De acordo com Albrechtslund (2008), as redes sociais *online* possuem diversas especificidades. Elas são como um "*Ciber-Espaço*", onde as pessoas interagem de forma digital, compartilhando textos, imagens, áudios e vídeos. Esta socialização pode estender-se além do mundo virtual, permitindo o estabelecimento de relações *offline*. Para além disto e segundo o entendimento de Veloso (2015), as redes sociais online têm como base a facilidade de produção, partilha e consumo de diversos conteúdos, possibilitando a interação com os demais utilizadores da plataforma.

Esta nova forma de comunicar oferece não só ao indivíduo como ser singular, mas também às organizações, uma nova forma de comunicar com o seu público-alvo. No ponto de vista do consumidor é possível observar que a sua experiência digital mudou por completo, havendo a hipótese de pesquisar de forma avançada e pormenorizada sobre bens ou serviços disponíveis, tal como a avaliação dos mesmos (Albors et al, 2008) citado por (Constantinides, 2014). Segundo Hanna, Rhom e Crittender (2011) para que um negócio consiga atingir sucesso digital é necessário ter em consideração as preocupações

¹ Segundo o Digital News Report Portugal 2022 o Facebook é a rede social online com maior número de utilizadores ativos.
Disponível em: https://obercom.pt/wp-content/uploads/2022/06/DNRPT_2022_FINAL_14Jun.pdf

dos clientes preservando uma presença *online* eficaz, conseguindo assim um equilíbrio entre estes dois fatores. O surgimento deste conceito veio alterar por completo o comportamento do consumidor e, por sua vez, o contexto de negócios associado a diversas áreas de intervenção. De acordo com Cardoso *et al*, existe um novo paradigma social, pois graças à abundância informativa existente, “dá-se uma redução do valor económico da informação, a par do aumento do seu valor social”, (Cardoso, et al., 2015, p. 27).

Existem vários aspetos que caracterizam as redes sociais *online* mencionadas anteriormente, sendo o acesso gratuito uma das características mais atrativas para o consumidor e as organizações, podendo ter acesso e transmitir informação de forma eficaz, (Brogan, 2010). Outra característica presente em qualquer rede social *online*, prende-se pelo algoritmo, sendo estes os fornecedores de conteúdo ao utilizador da rede. Este mecanismo é acionado através da pegada digital que o utilizador deixa ao longo das suas pesquisas, quer seja esta através de compras online, interações, entre outras. O algoritmo analisa e propõe conteúdos tendo em conta a informação obtida, (Cotter, 2018). Para complementar esta linha de raciocínio, (Shu-Chuan & Kim, 2011) fazem uma análise às características das redes sociais *online* e verificam que, estas se destacam pela facilidade de partilha de informação, sendo que, se tratam de *websites* onde os utilizadores podem criar perfis públicos ou semipúblicos, com a possibilidade de escolher quem pode interagir e visualizar o conteúdo publicado e produzido no mesmo, designando esses outros utilizadores como “amigos” ou “seguidores”, (Boyd & Ellison, 2007).

Posto isto é bastante difícil chegar a uma conclusão sobre a diferença entre o conceito de *social media* e o conceito de rede social *online*. Autores como Boyd e Ellison (2007), defendem que, existem diferenças entre os conceitos, sendo que, a principal se foca nas características intrínsecas que cada *website* de redes sociais possui. Por outro lado, Erkan e Evans (2016) referem-se aos dois conceitos como sendo sinónimos, referindo-se ao mesmo significado.

É de salientar ainda que, a presença destes conceitos ultrapassa os limites individuais, tendo bastante impacto no panorama social, político e económico, pois, devido à rápida disseminação de informação, estas plataformas têm o poder de mobilizar em massa, chamando a atenção para causas sociais influenciando a perceção pública.

5. LinkedIn

A história do *LinkedIn* tem um começo notável, quando numa noite de dezembro do ano de 2002, Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Jean-Luc Vaillant e Eric Ly se reuniram e decidiram criar uma rede social profissional. Esta ideia visionária foi lançada no dia 5 de maio de 2003, iniciando a sua presença no digital com bastante sucesso logo no primeiro ano de existência. No entanto em 2007 surgiram algumas mudanças na plataforma, como a possibilidade de colocar uma fotografia de perfil e este é o momento em que se observa o mais acentuado crescimento desde a sua criação. No ano de 2012 o *LinkedIn* sofreu alterações na estrutura do seu *site*, tornando-o mais simples e intuitivo, o que potenciou ainda mais o crescimento do mesmo. Atualmente, o *LinkedIn* já não se encontra na posse dos seus fundadores, mas sim, na posse da Microsoft desde 2016, sendo esta compra uma das maiores do mundo digital até aos dias que correm, (Caraméz, 2021).

A gestão estratégica de recursos humanos em Portugal, tem vindo a apoiar-se bastante no *LinkedIn*, onde os recrutadores procuram candidatos com as características e competências necessárias e adequadas ao pretendido. O *LinkedIn* é nada mais, nada menos que “um *site* de *social media* usado quase exclusivamente para a construção de relações profissionais”, (Zide, Elman, & Shahani-Denning, 2014, p. 584).

Tratando-se de uma rede social utilizada para fins profissionais, esta plataforma permite aos seus utilizadores identificar o tipo de trabalho a que se pretendem candidatar, entrando em contacto direto com recrutadores. Para os próprios profissionais de recrutamento, é também uma mais-valia, conseguindo assim, perfis mais especializados, adequados e qualificados para os cargos em questão e, por sua vez, acesso rápido às informações dos mesmos, realizando uma triagem mais eficaz destes perfis.

Esta rede social foi criada com o intuito de armazenar currículos e informações adjacentes, auxiliando na procura de emprego e candidatos, desenvolvendo uma rede de contactos profissionais utilizada em todo o mundo. O *LinkedIn* é uma das redes sociais digitais mais antigas e completas pois, não só permite usufruir da plataforma como conta com um canal de aprendizagem *online* disponível a todos os utilizadores da rede.

Ao utilizarmos este tipo de plataforma, conseguimos por sua vez, estabelecer de forma digital uma rede social que já existia presencialmente, no qual Zenha define como uma “representação de relacionamentos afetivos e/ou profissionais entre indivíduos que

se agrupam a partir de interesses mútuos e tecem redes informacionais por meio das trocas discursivas realizadas no ambiente virtual”, (Zenha, 2018, p. 24).

6. Gestão de Recursos Humanos

O conceito de gestão de recursos humanos (GRH) tem evoluindo ao longo dos anos, adotando assim diversas definições. Inicialmente tinha como principal objetivo manter o bem-estar dos colaboradores, mas com o passar dos anos, a motivação e satisfação dos colaboradores foi tida também em conta, (Shen & Zhu, 2011). Por sua vez, Armstrong (2008) caracteriza a GRH como um conjunto de processos que dizem respeito à gestão de pessoas nas organizações, sendo estas o ativo mais valioso no auxílio do alcance do sucesso empresarial, tal como Oliveira *et al.* (2011) que define estes processos como políticas e estratégias para a gestão de pessoas.

Este conceito tem vindo a ser aprimorado e desenvolvido perante estudos realizados ao longo do tempo e segundo Teixeira *et al.* (2010), a GRH é um conjunto de práticas e métodos que visam o desenvolvimento do capital humano de uma determinada organização.

A gestão dos recursos humanos de uma organização, tem uma enorme relevância na sua eficiência, pois uma gestão de pessoas bem realizada é um dos principais fatores que contribui para o sucesso da competitividade empresarial, (Lima & Santos, 2020).

A área dos Recursos Humanos (RH) tem um papel de extrema importância na criação de um ambiente motivacional e propício à aplicação das capacidades dos colaboradores de modo a beneficiar os mesmos e, por sua vez, o sucesso da empresa, (Armstrong, 2008).

Esta área da gestão empresarial divide-se em diversas subáreas, tais como o recrutamento e seleção, acolhimento e integração, formação profissional, avaliação de desempenho, remunerações e incentivos e gestão de carreiras. Nesta dissertação será apenas investigada a subárea do recrutamento e seleção, em específico, o recrutamento *online*.

7. Redes Sociais Online e os Recursos Humanos

“O amadurecimento da revolução das tecnologias da informação na década de 1990 transformou o processo de trabalho, introduzindo novas formas de divisão técnica e social de trabalho”, (Castells, 2002, p. 304).

A redução de custos das redes sociais facilitou a conceção de uma estrutura para a partilha de conhecimento e informação, possibilitando o avanço tecnológico e, por sua vez, da sociedade como um todo. Através do e-mail, *internet*, *intranet*, *chats*, sistemas de ERP (*Enterprise Resources Planning*), sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) e ferramentas de *workflow*, a tecnologia permite partilhar informação e conectar pessoas à distância. Desde então que, a introdução do digital na esfera do recrutamento e seleção de candidatos, tem sido responsável por profundas mudanças e inovações na aplicação das suas estratégias organizacionais, alterando a forma como as empresas procuram colaboradores e as pessoas procuram oportunidades de emprego, (Kuhn & Skuterud, 2000).

Conforme defendido por Pedro Caraméz (2013), uma sólida rede de contactos profissionais, em maioria constrói-se de forma *offline*, e através de abordagens informais. No entanto, a pegada digital tem-se feito sentir cada vez mais no nosso quotidiano, tornando a rede de contactos digitais uma importante fonte de interação social no mundo profissional. Segundo Gallagher e Ransbotham (2010), as organizações têm demonstrado grande interesse nas redes sociais *online*, apostando cada vez mais em estratégias de comunicação que passem pela sua utilização.

Nos tempos que correm, não é suficiente que uma organização possua apenas uma página *online* de qualidade, pois passou a ser de extrema importância a utilização de uma comunicação bidirecional, (Earl & Waddington, 2013). Posto isto, as organizações são obrigadas a inovar e adaptar-se às novas formas de comunicar com o seu público-alvo, apostando cada vez mais nas redes sociais *online*. As estratégias definidas devem ser adequadas às plataformas onde estão presentes, por forma a criar conteúdos adequados e de qualidade para atrair os seus consumidores, conseguindo responder às suas necessidades, (Gallagher & Ransbotham, 2010).

Para Heidemann et al. (2012) as redes sociais *online* são utilizadas por empresas em diversos departamentos como no *marketing* do produto que a empresa disponibiliza, e por sua vez, na propaganda e venda do mesmo, na comunicação interna e externa e também nos seus recursos humanos.

Tendo em conta o anteriormente disposto é possível verificar que uma das áreas que tem vindo a adotar este tipo de plataformas como um impulsionador de inovação nos seus métodos de atuação é a área do recrutamento e seleção de candidatos. Segundo Neto

et al “as organizações não utilizam as redes apenas como meio de divulgação, mas também como uma ferramenta decisiva no Recrutamento e Seleção”, (2015, p. 313).

As redes sociais *online* desempenham um papel crucial na gestão de talentos em Portugal, oferecendo inúmeras oportunidades para recrutamento, *networking*², *branding*³ para a empresa, desenvolvimento profissional e análise de dados. Quando usadas adequadamente, essas plataformas podem potencializar a atração e retenção de talentos, proporcionando vantagens competitivas às empresas que buscam os melhores profissionais para integrar as suas equipas.

8. Recrutamento e Seleção

Segundo a temática apresentada neste estudo, é imprescindível a análise à definição dos conceitos de Recrutamento e Seleção, distinguindo-os como dois processos distintos e complementares. A etapa do recrutamento serve como forma de atrair candidatos entre a fase da “decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos”, (Camara, et al., 2019, p. 344). Consequentemente, a seleção engloba todo o conjunto de práticas utilizadas para escolher, entre os candidatos disponíveis, aquele que se adequa de melhor forma à vaga em questão, realizando a triagem dos candidatos para a possível escolha final (realizada pela chefia). Na etapa de selecionar o candidato ideal, é necessário ter em conta a cultura da empresa, assim como, os valores e crenças do candidato, para proporcionar uma adaptação mais fácil e eficaz, (Lacombe, 2011).

9. Recrutamento Online

Ao conciliar as práticas de recrutamento com as potencialidades da *internet*, consegue-se o denominado recrutamento *online* de candidatos, sendo este mais especializado e direcionado ao pretendido para a vaga em questão.

Por recrutamento *online*, Borstorff, Marker e Bennett (2006) definem como um processo de recrutamento realizado através de *sites* empresariais, *sites* de emprego e redes sociais online. Atualmente este é o tipo de recrutamento mais utilizado pelas empresas de recrutamento e seleção, aquando da necessidade de preenchimento das vagas existentes para as funções disponíveis. Este modo de recrutar candidatos, é realizado através de redes sociais *online* e do *LinkedIn*, modernizando assim, os métodos e estratégias de gerir os recursos humanos.

² Rede de contactos profissionais.

³ Conjunto de ações que visa o posicionamento, valores e propósito de uma marca.

Os autores Hogler, Henle e Bemus (1998), Galanaki (2002), Peretti (2007), Reis (2012) e Aleixo, Viana, Nascimento, & Ferreira (2017), defendem que o recrutamento *online*, tal como o processo de recrutamento e seleção têm diversos benefícios e desafios a serem enfrentados. Como benefícios podemos verificar os seguintes:

- 1) **Investimento de custos reduzidos** - O recrutamento realizado de forma digital é geralmente mais barato do que através da forma “tradicional” do recrutamento, tais como, anúncios em jornais ou revistas. O que se torna numa vantagem para pequenas empresas que têm orçamentos limitados para este fim, (Peretti, 2007).
- 2) **Rapidez** - A rapidez e eficácia no recrutamento *online* é uma característica diferenciadora desta nova estratégia de RH sendo que, as empresas podem publicar uma vaga e receber candidaturas em poucas horas, em vez de esperar semanas para obter respostas, tal como acontece com os anúncios impressos, acelerando o processo.
- 3) **Fácil gestão de candidaturas** – Através de triagens automáticas, as empresas conseguem realizar mais facilmente todo o processo relativo às candidaturas recebidas e, por sua vez, manter uma organização e atualização de currículos, através de “ferramentas tecnológicas (...) a fim de manter um banco de dados atualizado e eficiente”, (Aleixo, Viana, Nascimento, & Ferreira, 2017, p. 4).
- 4) **Retenção de talentos** - As plataformas e redes sociais *online*, tais como o *LinkedIn*, conseguem realizar uma retenção de colaboradores eficaz, pois é através destas plataformas que as empresas potencializam a sua imagem no mercado e promovem a sua cultura e valores, sendo que, os candidatos antes de um primeiro contacto com a empresa, têm na sua posse essa mesma informação.
- 5) **Alcance de candidatos passivos** - Os candidatos passivos são aqueles que não se encontram na procura ativa de emprego, mas que podem estar recetivos a novas oportunidades. Este tipo de plataformas *online* oferecem a oportunidade de alcançar esses candidatos, que podem ser altamente qualificados e experientes.
- 6) **Possibilidade de segmentação de candidatos** - Todas as plataformas de recrutamento *online* permitem que uma determinada vaga de emprego seja direcionada a um público específico, como profissionais de determinada área ou localização, organizando as candidaturas conforme habilidades e categorias, (Reis, 2012).

Embora o *LinkedIn* e as redes sociais *online* concedam inúmeras vantagens para a inovação dos Recursos Humanos em Portugal, também existem desafios associados ao seu uso. A principal preocupação debate-se com a segurança e políticas de privacidade da empresa, por forma a garantir que, as informações pessoais dos candidatos estejam protegidas, tais como de qualquer colaborador da empresa. Além desta desvantagem, (Ganalaki, 2002) refere o grande volume de candidaturas de profissionais desadequados ao cargo e ainda, a exclusão de profissionais adequados por falta de acesso à *internet*, (Hogler, Henle, & Bemus, 1998).

10. Importância do Networking

Desde os primórdios da civilização que a natureza do ser humano enquanto ser sociável tem mostrado uma necessidade de se agrupar, quer seja por motivos religiosos, territoriais ou étnicos. Esta tendência intrínseca tem vindo a criar interações entre os indivíduos, criando redes sociais e comunicacionais entre povos. É nesta formação de redes que surge o conceito do *Networking*⁴ (Song, 2015).

Segundo Kimura *et al.* (2008), existe uma maior probabilidade de interligação em rede entre indivíduos caso estes partilhem as mesmas características culturais, porém, estas ligações são mutáveis ao longo do tempo, pois, poderão ser criados vínculos e extinguindo vínculos antigos.

Na era da *internet* o *Networking* tem vindo a ganhar novos contornos, sendo caracterizado por fluxos de recursos entre indivíduos e as Organizações, tendo sempre em conta as melhorias de negócio, permitindo criar e “amadurecer” as relações entre empresariais já existentes (Indivíduo - Organização), (Song, 2015). Contudo, não são apenas as Organizações que beneficiam com este tipo de rede, mas também o próprio indivíduo. Através do *Networking* torna-se mais fácil e célere o processo de procura de emprego, devido ao crescimento da sua rede de contactos, (Nikolaou, 2014). A rede de contactos tem um papel vital para o sucesso profissional, independentemente da área em questão. pois permite ter “uma visão aprofundada das tendências, assim como informações privilegiadas sobre ofertas de emprego e movimentações no seio da empresa”, (MichaelPage, 2023).

⁴ Na tradução da língua inglesa para a língua portuguesa, verifica-se que “net” significa “rede” e “work” significa “trabalho”, ou seja, é a ação de criar uma rede de contactos profissionais.

Este conceito surge através da construção de relacionamentos de confiança, credibilidade e autenticidade, tendo como objetivo a troca de informações, oportunidades de trabalho, apoio e orientação na carreira.

11. Influência da Inteligência Artificial nos Recursos Humanos

A tecnologia de Inteligência Artificial (IA) consiste em dispositivos eletrônicos que têm a capacidade de “processar, entender, raciocinar e interpretar dados que permitem desempenhar funções sem a interferência humana”, (Banov, 2020, p. 6).

A IA tem tido um impacto significativo em diversos setores da sociedade, e os Recursos Humanos (RH) não são exceção. Um dos principais impactos nesta área é a transformação do processo de recrutamento e seleção, pois têm sido bastante desenvolvidos, tornando-se assim, mais eficientes. Através de algoritmos avançados é possível analisar currículos mais rápido, por forma a encontrar candidatos mais adequados às vagas disponíveis.

Segundo um artigo publicado no site da SAPO *Human Resources*, foi revelado por Ora Levit, diretora da Core Growth do *LinkedIn*, a existência de uma funcionalidade de IA na rede social para os utilizadores *Premium*. Esta ferramenta tem como base as informações do perfil do utilizador, do recrutador e da descrição da vaga em questão e consiste num modelo capaz de “gerar uma proposta de mensagem personalizada para iniciar uma conversa” entre o candidato e o recrutador responsável pelo anúncio. Estas mensagens têm como principal objetivo, proporcionar ao candidato uma fácil interação com os perfis que estão a contratar, de modo a realizar uma interação personalizada com a empresa que pretende interagir, (Resources, 2023).

Porém, se por um lado a IA trouxe diversas vantagens para a área de RH por outro, trouxe também alguns problemas que têm de ser tidos em conta. Um desses problemas incide na criação de perfis de *LinkedIn* falsos. Perante este acontecimento, os RH têm vindo a enfrentar um problema relacionado à legitimidade e veracidade de perfis e informações que constam nos mesmos, (PPLWARE, 2022).

A segunda questão de extrema importância e que necessita de destaque, relativamente à utilização da IA no recrutamento e seleção é a temática dos desafios éticos. Uma pesquisa realizada por Lepri *et al.* (2018) demonstra que, o algoritmo pode reproduzir preconceitos presentes na sociedade e, por sua vez, discriminar candidatos

com base em determinadas características (como por exemplo o gênero, a raça ou a origem étnica).

Existem algumas subáreas da IA que têm um grande impacto na área de RH, mais precisamente no recrutamento e seleção, entre elas está a *Machine learning*. Esta subárea ensina a máquina a aprender através da experiência e, por sua vez, “as plataformas de recrutamento e seleção (...) alimentadas por dados fornecidos pelos candidatos e pelas empresas”, assim o sistema poderá aprender mais sobre o candidato melhorando a qualidade das contratações, minimizando erros na seleção, (Banov, 2020, p. 7).

12. Questões éticas

No contexto da área de recursos humanos em Portugal, mais especificamente no recrutamento e seleção de candidatos, existem questões éticas que se encontram em discussão. Estas passam pela importância da fotografia de perfil do *LinkedIn* do candidato e pela importância do seu gênero.

12.1. Fotografia de perfil

Um dos pontos cruciais no que diz respeito ao perfil de *LinkedIn* de um utilizador e possível candidato a uma empresa, é a fotografia que consta na sua página. Será este um elemento determinante no ato de selecionar um colaborador?

Tendo em conta o *Podcast* “Fala LinkedIn” de Pedro Caraméz, é possível perceber a opinião de Carolina Farinha, uma recrutadora que exerce atualmente as suas funções na empresa A.P.Moller – Maersk.

Carolina defende que a fotografia no perfil de *LinkedIn* é de extrema importância pois “é o primeiro contacto que se tem com a pessoa” acreditando que há “determinadas áreas de mercado em que a foto seja muito mais valorizada e importante do que outras.”, (Caraméz & Farinha 2020, 00:58:53). Por outro lado, o *dressing code* da fotografia de perfil deve estar de acordo com a função que a pessoa exerce, pois para determinados cargos, a imagem é muito importante, (Caraméz & Farinha 2020, 01:00:54).

Na mesma linha de pensamento e recuando até ao ano de 1959, Goffman transporta-nos para a realidade e importância dos papéis sociais desempenhados pela sociedade. Na obra “*The Presentation of Self in Everyday Life*” (2011), o autor remete-nos para a necessidade que o ser humano possui em mostrar ao outro a sua melhor versão, mantendo assim, duas versões do seu “eu”, a real e a que transparece nas suas relações

sociais. O mesmo se aplica às redes sociais *online*, e especificamente ao *LinkedIn*, onde o intuito dos utilizadores é mostrar as suas melhores características, competências e manter uma boa imagem social.

Segundo um artigo publicado no *site* “Valor Investe”, cerca de “87% dos recrutadores ouvidos pela *Passport-Photo Online* indicaram que o profissionalismo é a qualidade essencial ao classificar as imagens de perfil no *LinkedIn*”. Pontos cruciais para a rejeição de alguns perfis, tendo como base a fotografia do *LinkedIn*, são por exemplo: o rosto não estar completamente visível na fotografia, imagem não ser do candidato, fotografia que transmita demasiada informalidade e imagem de baixa resolução.

12.2.Género

Relativamente ao processo de seleção de candidatos, será que existe ainda hoje, estereótipos referentes ao género?

Desde os primórdios da humanidade que a mulher era associada ao desempenhar de funções referentes ao lar, cuidando dos filhos e das tarefas domésticas, enquanto os homens eram designados para realizar tarefas físicas como a caça e a agricultura, sendo associados à proteção e sustento da família. Tendo em conta esta ideologia social, estas singulares transportam-se até aos dias de hoje, afetando as carreiras exercidas por ambos os géneros, sendo que às mulheres são associadas tarefas e carreiras com características femininas e aos homens o inverso, (Bark, Escartín, Schuh, & Dick, 2016).

Esta associação social e histórica, favorece a consistência de que existem papéis e atributos relacionados a cada género, estereotipando as funções de liderança com características masculinas, dificultando a presença das mulheres em cargos de chefia, (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Ainda assim, a quantidade de mulheres em cargos de liderança tem vindo a aumentar ao longo dos anos, assim como, a apropriação de cargos pelos homens que eram anteriormente atribuídos socialmente às mulheres.

Segundo Manganelli (2012), a premissa anteriormente referida é corroborada, pois a presença da mulher no mercado de trabalho tem vindo a aumentar, sendo este aumento de forma quantitativa e pouco qualitativa. Os altos níveis hierárquicos em ambiente laboral, são ainda pouco ocupados por pessoas do sexo feminino, sendo que, quando ocupam este topo de cargo, têm pouca representatividade e salários inferiores, comparativamente aos homens que exercem funções iguais ou semelhantes.

CAPÍTULO II – Metodologia

Perante a realização de uma investigação, é de extrema importância o delinear de uma estratégia para a recolha de dados e informações pertinentes, respeitando a temática estudada, sendo este um requisito essencial para a possibilidade de criação de conhecimento científico, (Pereira, 2012).

1. Estrutura e estratégia de investigação

Neste capítulo será apresentada a estrutura metodológica aplicada na presente dissertação que visa investigar o papel do *LinkedIn* e das redes sociais *online* para a inovação dos Recursos Humanos em Portugal, com o foco na perspectiva dos recrutadores.

Tendo em conta que o estudo aqui apresentado se baseia a investigação empírica, deverá assim, delinear-se uma estrutura de dados quantitativos e qualitativos. Estes dados deverão assim ser interligados com as questões de investigação bem como com os objetivos traçados ao longo deste estudo, (Yin, 2004).

Uma investigação desta natureza é caracterizada pela componente das questões de investigação e, por sua vez, os seus objetivos associados. Na sequência foram identificadas duas questões de investigação, sendo uma principal e outra subsidiária. Por questão principal, surgiu a necessidade de investigar “*como as redes sociais vieram alterar o recrutamento em Portugal*” e por questão subsidiária “*como surgiu o recrutamento online em Portugal*”. Foram também delineados objetivos que têm como intuito complementar as questões de investigação referidas, sendo estes:

- 1) Verificar qual a contribuição do *LinkedIn* para a inovação dos RH no período da sua criação até ao momento atual.
- 2) Identificar quais as mudanças estratégicas referentes a este novo método de recrutamento.
- 3) Quais as vantagens e desvantagens da utilização do *LinkedIn* no recrutamento *online*.
- 4) Percecionar se o *LinkedIn* é uma ferramenta essencial no recrutamento e seleção na atualidade.

A investigação aqui descrita, caracteriza-se como um estudo de caso e tem como base uma estratégia de interpretação de resultados obtidos através da análise da informação anteriormente recolhida, (Yin, 2004). Os dados foram recolhidos através dos seguintes métodos:

- 1) Realização de entrevistas a dois profissionais de recursos humanos, mais precisamente recrutadores, obtendo assim, dados e informação relevante sobre a

temática presente nesta dissertação, com base na sua experiência profissional e opinião pessoal sobre o tema.

2) Obtenção de dados quantitativos através do *site Digital Report*.

2. Dimensão qualitativa e quantitativa

Para a escolha de uma metodologia acertada à investigação pretendida, é fundamental termos presente que, “não há métodos melhores do que outros: tudo depende dos objetivos, do modelo de análise, e das características do campo de análise”, (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 20).

Posto isto, a investigação incidirá sobre dois métodos de investigação complementares, sendo estes, quantitativos tendo em conta a sua orientação para os resultados e qualitativos oferecendo uma descrição global de fenómenos relacionados com a temática desta dissertação, (Carmo & Ferreira, 1998).

Relativamente ao método qualitativo, foi utilizado o método da entrevista, mais especificamente a entrevista semiestruturada tendo em conta que, esta permite uma maior flexibilidade na aquisição de informação. Na sua realização é possível garantir maior nível de liberdade de resposta para os seus intervenientes, sendo estes o entrevistador e o entrevistado, (Burgess, 1984). A aplicação destas entrevistas foi realizada de forma *online*, pois este formato permite ao investigador quebrar algumas barreiras temporais e/ou demográficas, facilitando assim o processo, (Cater, 2011).

A presente dissertação tem como principal objetivo dar respostas às questões de investigação, de modo a estruturar de forma mais realista e concisa os pontos referidos e, sobretudo, perceber qual a opinião dos profissionais de RH acerca do recrutamento *online* e as inovações agregadas ao mesmo. Este instrumento de investigação permite perceber qual a opinião pessoal do entrevistado sobre o tema tratado, por forma a obter-se diversas perspetivas sobre o estudo em causa, (Tuckman, 2000). Esta ferramenta permite aos seus intervenientes discutir abertamente sobre o tema em questão, proporcionando um ambiente de carácter informal e de conversa flexível.

De ressaltar que, para a recolha de dados sobre o tema abordado, foram colocadas algumas questões aos entrevistados (o consentimento para a entrevista encontra-se no **Anexo I** e o guião de entrevista encontra-se disponível no **Anexo II**). As entrevistas foram compostas em duas vertentes, a primeira com questões de caracterização sociodemográfica e a segunda parte constituída por 14 questões sobre a ótica do

entrevistado sobre o tema principal da dissertação “O papel do *LinkedIn* e das redes sociais *online* para a inovação dos recursos humanos em Portugal”.

Os entrevistados neste estudo, fazem parte da rede de contactos da autora desta dissertação e laboram na área do recrutamento e seleção em duas consultoras sediadas em Lisboa. As entrevistas *online* foram aplicadas à recrutadora Milene Salgueiro (no dia 07 de setembro de 2023) e ao recrutador Wesley Zimmer (no dia 09 de setembro de 2023).

Por outro lado, foi também realizada uma pesquisa e consulta de artigos sobre o tema, para uma possível fundamentação teórica de todos os conceitos abordados e dados obtidos na sequência da metodologia realizada anteriormente.

Referente ao método quantitativo indicado por Carvalho, Ribeiro e Cintra (2015) e citado por Leite (2008), este tipo de método utiliza a estatística e a matemática através de cálculos e números, sendo o recurso essencial para conseguir uma análise de informações. Dados os objetivos traçados à priori, revelou-se essencial realizar uma pesquisa quantitativa, tendo por base dados estatísticos e estudos anteriormente realizados, de fontes confiáveis, de modo a acrescentar informação relevantes e complementar o estudo contemplado nesta dissertação. A escolha por uma abordagem mista, teve como principal intuito permitir uma compreensão mais abrangente e rica em relação ao tema escolhido.

3. Estudo de caso

Segundo Yin (2004), o estudo de caso diferencia-se de outros métodos de estudo pois, permite a análise a um conjunto de dados recolhidos através de documentos ou entrevistas sobre o tema, tendo como desvantagem a vasta “janela” temporal em que ocorrem os acontecimentos em questão. Este método contém vantagens e desvantagens na sua utilização, verificando que, o conhecimento aprofundado de uma determinada realidade em estudo, é conseguido de forma mais eficaz através da utilização de um estudo de caso. Por sua vez, como desvantagem, George e Bennet (2005) referem que, o estudo de um único caso pode não ser representativo do contexto em geral em que o objeto de estudo se encontra.

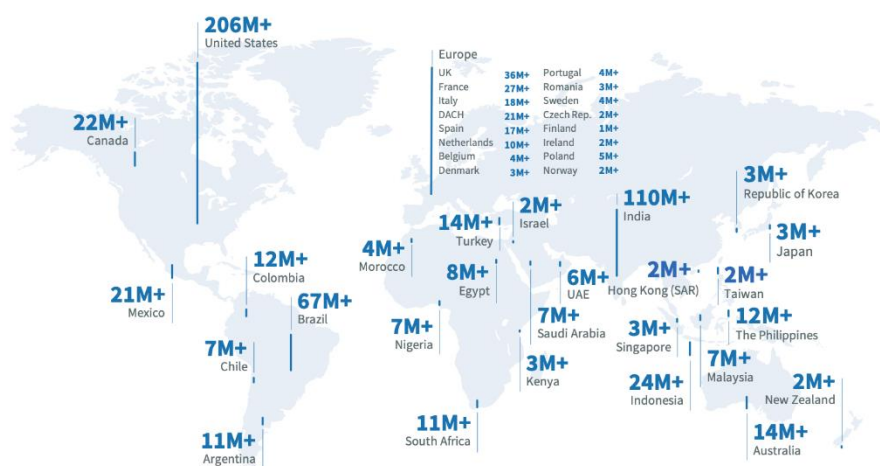
A presente dissertação descreve um momento específico ao invés de um evento na sua totalidade pois, apresenta a evolução dos recursos humanos, mais propriamente do recrutamento e seleção antes e após a criação da rede social *online LinkedIn*, (George & Bennet, 2005).

CAPÍTULO III – Análise e Discussão de Resultados

1. Caracterização da Rede Social Online: LinkedIn

Segundo dados recolhidos no *site* do *LinkedIn*, esta é a rede social profissional mais utilizada a nível mundial, com cerca de 950 milhões de utilizadores, estando presente em cerca de 200 países. Esta empresa tem como principal missão conectar profissionais de todo o mundo e por isso, encontra-se disponível em 26 línguas distintas, (LinkedIn, 2023). Tal como mostra a **Figura 2**, em Portugal existem mais de 4 milhões de utilizadores, entre eles recrutadores, empresas e pessoas em busca de emprego.

More than 950 million members in 200 countries and regions worldwide*



*Membership numbers are updated quarterly after Microsoft Earnings

Figura 2 - Distribuição mundial de utilizadores do LinkedIn. Fonte: Site do LinkedIn Pressroom

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2014), o *LinkedIn* tem um modelo de negócio direcionado para o contacto entre empresas, oportunidades de carreira e profissionais. Esta plataforma subsiste devido às suas fontes de receita, sendo estas as subscrições *premium*, que oferecem aos seus utilizadores funcionalidades específicas de interação e, ainda devido à publicidade presente na plataforma, permitindo a divulgação de produtos, serviços e oportunidades de emprego para diferentes segmentos de público-alvo. As parcerias de negócio são também uma fonte de receita de extrema importância para esta empresa, colaborando com instituições educacionais por forma a conseguir facultar cursos *online* permitindo a oferta de oportunidades de aprendizagem e capacitação dos seus utilizadores. A utilização dos dados fornecidos pelos utilizadores, são também uma via importante que o *LinkedIn* utiliza para oferecer sugestões de

conexões, conteúdos relevantes e ofertas de emprego, de modo a tornar a plataforma mais atraente para aqueles que a utilizam.

O *LinkedIn* é cada vez mais conhecido pela sua facilidade em manter uma rede de *networking* segura, facilidade no recrutamento e procura de emprego, sendo que, tanto os utilizadores, como os recrutadores podem beneficiar de todas as suas funcionalidades e, por sua vez, conseguir o tão desejável sucesso profissional.

De acordo com Verhoeven e Williams (2008), a *internet* provocou um aumento significativo do número de candidatos, influenciando assim, a maior diversidade de escolha de candidatos especializados, pois haverá um maior leque de oferta disponível de forma quase imediata.

Segundo Cappeli (2001), as redes sociais utilizadas para fins profissionais, permitem e facilitam uma interação entre as empresas que pretendem atrair candidatos e as pessoas que pretendem conseguir emprego, tornando o processo de recrutamento e seleção mais facilitado e eficaz. Este autor defende ainda que, este método deverá servir apenas como uma das fases deste processo, pois o contacto pessoal permite apercebermos de outras variáveis importantes para a seleção de um possível candidato.

Segundo um estudo realizado pela OBERCOM⁵ sobre as redes sociais *online* utilizadas em Portugal tendo em conta o espaço temporal entre o ano de 2015 e o ano de 2023, esta plataforma tem sido marcada por altos e baixos relativamente à sua evolução.

Relativamente aos dados demográficos dos utilizadores do *LinkedIn* e segundo dados divulgados no *site* Similarweb⁶, o público-alvo desta rede social *online* é composta por cerca de 53,76% de homens e 46,24% de mulheres. Pode assim considerar-se que existe um equilíbrio de género na utilização do *LinkedIn*. Por sua vez, em relação à faixa etária dos visitantes da plataforma, é possível verificar uma incidência na faixa etária entre os 25 e os 34 anos. A escolaridade foi também um fator tido em conta neste estudo, destacando-se como a rede social online com maior percentagem de utilizadores que possuem ensino superior, com cerca de 52%. Neste estudo é possível verificar também que esta plataforma se destaca entre os utilizadores que possuem alto nível de rendimentos, com cerca de 38,4% dos utilizadores.

⁵ OBERCOM – Observatório da Comunicação – www.obercom.pt

⁶ Similarweb - www.similarweb.com

2. Análise dos dados recolhidos ao longo da pesquisa

Segundo a **Figura 3** dados retirados do relatório global de outubro de 2023, no ranking de uso diário de aplicações de redes sociais *online*, o *LinkedIn* encontra-se em décimo segundo lugar, com cerca de 25,6% de utilização diária a nível mundial. Em primeiro lugar com cerca de 83,2% os dados revelam que a rede social online com maior incidência diária é o *Whatsapp*, seguido do *Facebook* com cerca de 64%. (DataReportal, 2023).

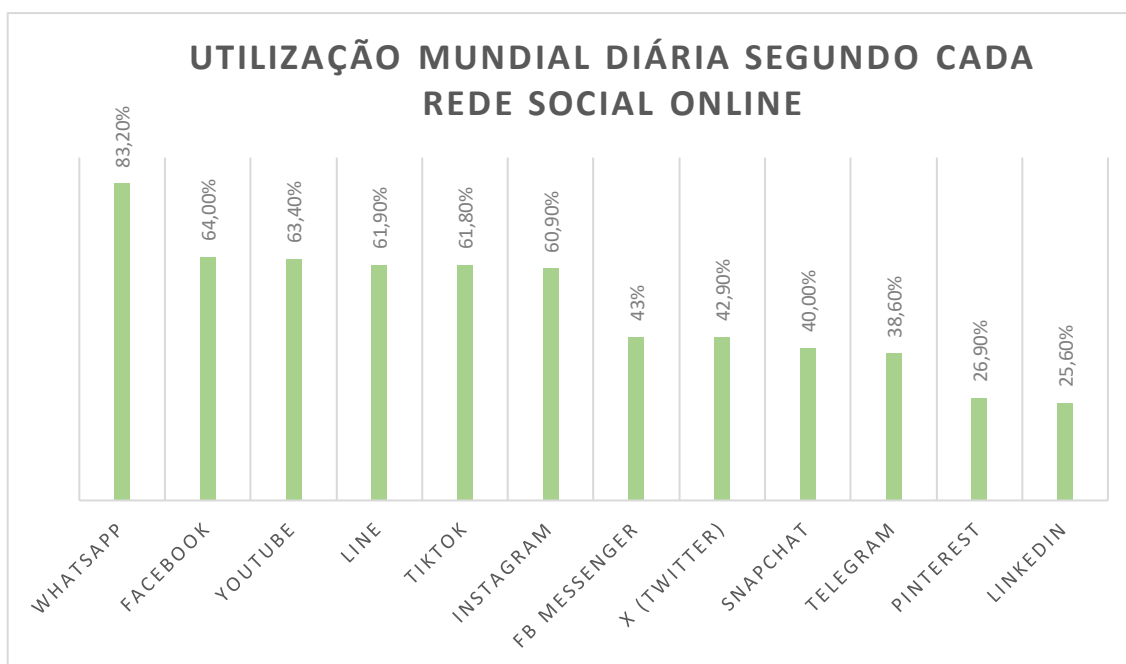


Figura 3 – Utilização mundial diária segundo cada rede social online. Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta os dados anteriormente referidos e com o intuito de perceber qual a incidência de utilização do *LinkedIn* por parte dos recrutadores, foi realizada a questão **“A sua empresa utiliza o *LinkedIn* para recrutar talentos?”** onde as respostas obtidas revelaram que o *LinkedIn* é uma das plataformas mais utilizadas para encontrar e abordar candidatos. Isto dá-nos a indicação de que a plataforma possui várias características eficazes para colmatar as necessidades dos seus utilizadores, mais propriamente profissionais de recrutamento. Esta premissa é refutada segundo o *site* Ranktracker cerca de 72% dos profissionais de recrutamento utilizam o *LinkedIn* como estratégia de contratação, (Ranktracker, 2023).

Por outro lado, na perspetiva do utilizador que se encontra em busca de uma oportunidade de emprego e segundo dados do *site* Data Reportal no ano corrente, cerca

de 50% dos utilizadores de *internet* em Portugal, com idade superior a 18 anos, utiliza diariamente o *LinkedIn* com o objetivo de aumentar a sua rede de contactos profissionais e arranjar emprego, (DataReportal, 2023).

O *LinkedIn* é uma plataforma digital que tem como principal objetivo, facilitar os processos de procura de emprego e os processos de recrutamento e seleção de candidatos. Para tal, e tendo em conta que, o panorama do mundo empresarial tem mudado ao longo dos últimos anos, os recrutadores viram-se obrigados a inovar as suas estratégias, adotando novos métodos, sendo um deles a utilização de contas *Premium* do *LinkedIn*.

O *LinkedIn* apresenta atualmente quatro diferentes soluções *Premium*: *Essentials*, *Pro*, *Sales Navigator Core* e *Recruiter Lite*.

Todos estes tipos de conta têm finalidades distintas, sendo a conta *Essentials* mais direcionada para o desenvolvimento da carreira do utilizador, a conta *Pro* dirige-se aos utilizadores que já se encontram familiarizados com a plataforma, permitindo uma abrangência maior com um leque alargado de profissionais, a conta *Sales Navigator Core* direciona-se aos profissionais de vendas e, por último, a conta *Recruiter Lite* tem como objetivo, disponibilizar ferramentas aos profissionais de recrutamento, (Camez, 2022).

Existem ainda outro tipo de conta para profissionais de recrutamento e seleção, muito idêntico ao *Recruiter Lite*, designado por *Recruiter*, sendo que, a principal diferença entre eles é que o *Recruiter Lite* é uma versão *Premium* para contas individuais, enquanto, o *Recruiter* é uma versão *Premium* para equipas, possuindo uma licença para vários utilizadores. As contas *Recruiter* são as mais utilizadas pelos profissionais desta área, pois possuem diversas vantagens, entre elas a utilização de *InMails* que se trata de mensagens que podem ser enviadas pelos recrutadores a qualquer utilizador, alcançando assim um maior número de pessoas na rede. Outra vantagem da utilização deste tipo de conta são os alertas de pesquisa possíveis, o recrutador pode criar um alerta de pesquisa de candidatos segundo as características que procura e assim que alguém cumpra os requisitos, receberá uma notificação, (Camez, 2022).

Com o intuito de perceber se a plataforma do *LinkedIn* dá resposta à procura ativa de candidatos, foi realizada a questão “**Considera que as ferramentas disponíveis atualmente pelo *LinkedIn*, são suficientes para dar resposta à necessidade de recrutamento atual?**”. Tanto Wesley como Milene referem que, esta plataforma *online* é suficiente para dar resposta à necessidade existente. Como referido anteriormente, o

LinkedIn disponibiliza licenças de *Recruiting*, que permite ao recrutador utilizar um número considerável de *In-Mails*, podendo assim abordar maior quantidade de candidatos, sem necessidade de aceitação de um pedido de conexão. Permite também ao recrutador fazer uma pesquisa pelos candidatos que estão “*Open to Work*”⁷, bem como, fazer uma pesquisa por informações bastante importantes para a contratação de recursos.

Como já referido anteriormente, o *LinkedIn* marcou a sua posição digital como sendo uma rede profissional utilizada em todo o globo. O estudo até então realizado, ajudou a suportar a ideia de que o *LinkedIn* é sem dúvida a plataforma mais utilizada no mercado de recrutamento de candidatos. Contudo, para algumas empresas esta não é a única ferramenta utilizada diariamente por parte dos recrutadores. Na sequência desta elação, foi questionado aos entrevistados se “**A sua empresa utiliza outras redes sociais online para recrutamento? Se sim, quais?**”.

Segundo entrevista realizada a Milene, a empresa onde labora apenas utiliza esta rede como fonte de recrutamento, não tendo necessidade de recorrer a mais nenhum tipo de meio para satisfazer as necessidades impostas pelo mercado.

Por outro lado, na entrevista com o recrutador Wesley, foi possível perceber que a sua empresa está também presente no *ITJobs*. Para além desta plataforma é utilizado o *site* oficial da empresa para receber candidaturas onde é possível selecionar os perfis que melhor se adequam às necessidades da vaga em questão.

Segundo Vera Gandarez, coordenadora de marketing e comunicação do Grupo Galileu RH, as melhores plataformas para realização dos processos de recrutamento online são: *LinkedIn*, *Websites* de emprego e *Facebook*, (Gandarez, 2023).

Na panóplia de plataformas digitais de emprego, os mais utilizados diariamente, considerados assim, possíveis concorrentes aos *LinkedIn* e citados por Pedro Caraméz, dizem respeito ao *Xing* (apelidado de *LinkedIn* Europeu, predominante no mercado alemão), *Viadeo* (maior incidência em países de língua oficial francesa), *Maimai* (criado com base na estrutura do *LinkedIn*, para utilização na China), *Goodwall* (direcionado ao público jovem e ainda estudante), *Hired* (considerado como um portal de emprego) e ainda a plataforma *Pozi* (direcionada para o empreendedorismo e divulgação de *start-ups*), (Caraméz, 2021).

⁷ Disponíveis para trabalhar.

Com base em estatísticas disponibilizadas pela *Ranktracker*, é possível verificar que, o *LinkedIn* é uma das plataformas de recrutamento mais utilizado no dia a dia dos recrutadores, tanto a nível mundial como em Portugal. Através desta pesquisa, verificou-se que, “a cada minuto, cerca de oito pessoas são contratadas a partir do anúncio de emprego” publicado no *LinkedIn*, “todos os dias há mais de oito milhões de solicitações de emprego” e ainda, no ano de 2022 o número de pessoas que encontrou emprego através desta rede social digital aumentou em 88% desde o ano anterior, (Ranktracker, 2023).

Relativamente à questão colocada nas entrevistas **“Com que frequência utiliza o *LinkedIn* para encontrar candidatos?”** foi possível verificar que esta rede social *online* específica para o âmbito profissional é utilizada todos os dias por parte dos entrevistados, o que facilita o entendimento de que esta plataforma *online* mantém a sua presença bastante acentuada no dia a dia dos seus utilizadores (neste caso recrutadores), com o objetivo de acompanhar o mercado, colmatando por sua vez, as necessidades da empresa.

O *LinkedIn* conecta profissionais, empresas e oportunidades de emprego, onde é possível partilhar informações sobre o percurso académico e profissional, partilha do *Curriculum Vitae*⁸ de forma virtual e ainda, manter os utilizadores atualizados consoante as tendências do mercado de trabalho. As informações que constam no perfil desta rede social são variados, começando com a fotografia de perfil, um pequeno resumo onde deverá constar de forma concisa a profissão, as motivações e/ou competências mais relevantes para quem visita o perfil, experiências e percurso profissional (de extrema importância manter estas informações atualizadas), lista de competências (para facultar os pontos fortes) e ainda, a possibilidade de solicitar recomendações entre as conexões existentes (recomendação escrita por forma a elogiar uma conexão), (LinkedIn, 2021). Na sequência do descrito, na **Figura 4** é possível verificar um exemplo de um perfil de *LinkedIn*.

De forma a entender como os entrevistados percecionam esta temática, foi realizada a questão **“Que tipo de informações procura no perfil do *LinkedIn* de um candidato?”**. Segundo Milene e Wesley, é tido em consideração a experiência profissional do candidato (anos de experiência e tarefas desempenhadas) e as tecnologias

⁸ Curriculum Vitae é uma expressão originária do latim, onde “curriculum” significa trajetória e “vitae” significa vida, tendo sido adaptado em ambiente laboral como, “trajetória profissional”.

com as quais já trabalhou. Para além destes fatores, é também analisado se o candidato possui competências linguísticas, nomeadamente o inglês. É também valorizado o tempo em que o candidato esteve em cada empresa anterior e o seu *gap*⁹ entre cada experiência profissional.

Foi referido também que se surgir alguma dúvida relativamente ao perfil do candidato, essas mesmas dúvidas deveram ser exploradas numa fase seguinte, podendo incidir nas “*skills* técnicas, *soft skills*, formação académica, anos de experiência, projetos realizados, nível de fluência em línguas e certificações” do candidato.

Cada vez mais, encontramos pessoas de todas as áreas laborais no *LinkedIn*, à procura de emprego e isto, permite aos recrutadores garantirem uma rápida triagem de perfis e, por sua vez, uma perceção de informações sobre os interesses, atividades e opiniões dos candidatos. Na sequência do referido anteriormente, o lado B dos candidatos é cada vez mais procurado e privilegiado na escolha dos mesmos e tal como Neto *et al* (2015, p. 332) refere “as redes sociais apresentam um ponto de vista descontraído das pessoas, e por consequência, mais honesto e válido”.

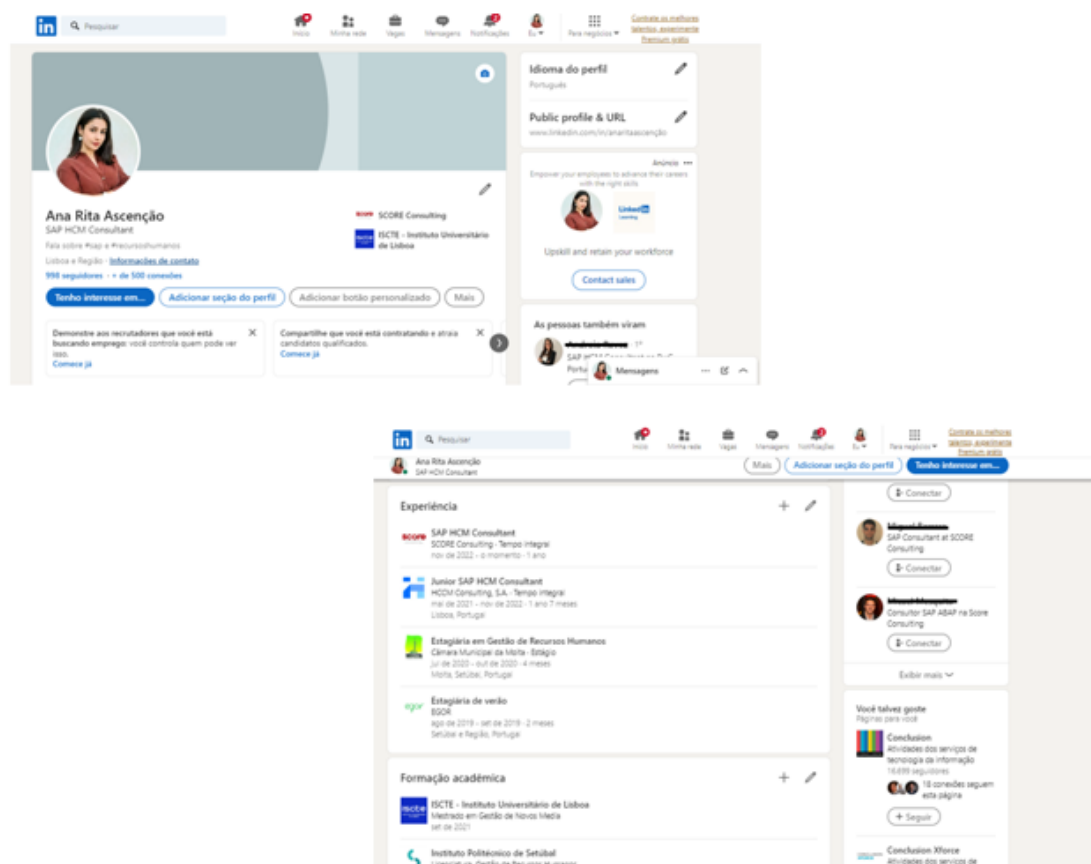


Figura 4 - Exemplo de um Perfil de LinkedIn. Fonte: Elaboração própria.

⁹ Momento em que o candidato não trabalhou ou trabalhou numa área distinta.

Na sequência do referido anteriormente e tendo em consideração que, para qualquer tipo de estudo e pesquisa realizada à área de RH, é imprescindível abordar o conceito de competência, sendo este crucial na aquisição de colaboradores e no seu desenvolvimento ao longo da carreira. Por competência, pode definir-se como um “conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da Empresa”, (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2019, p. 309).

Posto isto, foi realizada a questão **“Quais são as principais competências que procura num candidato ao avaliar o seu perfil do *LinkedIn*?”** aos entrevistados, onde foi verificável que as respostas obtidas foram bastante semelhantes, referindo que, “as competências variam de acordo com a função que estamos a recrutar, mas estão sempre relacionadas com as tecnologias que serão utilizadas e com as tarefas que serão exigidas” - Wesley.

Segundo Márcia Regina Banov, o perfil profissional 4.0 faz referência às pessoas que laboram no contexto da Revolução 4.0 e independentemente da profissão, existem competências imprescindíveis que devem possuir, sendo estas: domínio digital, domínio de vários idiomas (língua materna e inglês no mínimo), capacidade para trabalhar com máquinas digitais e, por último, competências emocionais e sociais como a capacidade de inovar, adaptação e trabalho em equipa, (Banov, 2020).

Mais uma vez foi referida também a importância de experiências passadas na execução das mesmas funções, assim como a experiência na utilização das tecnologias com que deverá trabalhar na vaga disponível e ainda, para alguns casos, a posse de certificações válidas.

O tipo de competências mais procuradas no perfil de candidatos tem vindo a alterar-se nos últimos tempos, devido à mudança de paradigma que se fez sentir desde o início da pandemia do Covid-19. À medida que o teletrabalho começou a ser uma realidade, as competências na área da informática tornam-se uma realidade cada vez mais procurada, (OnlineCV, 2023).

Tal como em qualquer rede social *online*, o *LinkedIn* não se diferencia no que toca à importância da fotografia de perfil. A qualidade da fotografia, assim como a credibilidade profissional que esta transmite, permite ao utilizador, conseguir ter uma

vantagem competitiva perante os utilizadores que não têm foto de perfil, em cerca de vinte e uma vezes mais visualizações do mesmo, (LinkedIn, 2021).

Segundo Pedro Caraméz, aquando da sua criação, o *LinkedIn* era visto apenas como uma rede social *online* onde os utilizadores poderiam submeter os seus currículos, no entanto esta plataforma reinventou-se e deixou de ser apenas “um currículo *online*” e passou a ser reconhecido como um local onde é espelhada “a reputação digital” dos utilizadores, (Caraméz & Farinha 2020).

Na sequência da temática da “reputação digital” e relativamente ao tópico das questões éticas tratadas na revisão literária, foram obtidas duas respostas distintas após ter sido colocada a seguinte questão aos entrevistadores participantes neste estudo: **“Considera que o elemento visual (fotografia de perfil ou aparência física) é um fator decisivo para a seleção de um candidato? Se sim, porquê?”**. Wesley referiu a extrema importância com o cuidado da imagem, sendo que, o candidato tem de ter em consideração que, poderá representar a empresa e, por sua vez, o elemento visual é de extrema importância. Por outro lado, Milene defende que, a imagem não deve ser um fator decisivo na seleção de um candidato, contudo, poderá ter um impacto negativo ou positivo numa fase inicial do processo no que diz respeito à opinião sobre o candidato.

Relativamente à fotografia de perfil do *LinkedIn*, representa para estes dois recrutadores uma enorme importância, tendo de cumprir certos requisitos. Entre os muitos requisitos referidos, aqueles que foram mais reforçados incidiram na necessidade de transmitir um ambiente formal e que a imagem escolhida como imagem de perfil tenha alguma qualidade, de modo a tornar perceptível a identificação do possível candidato. Se as fotografias forem o oposto do descrito, ou seja, não transparecerem um ambiente formal, profissionalismo e não tiverem o mínimo de qualidade, estas podem passar a impressão de pouca credibilidade logo no primeiro contacto, o que se pode tornar numa barreira no processo de seleção.

Wesley referiu que, numa fase de entrevista, “a aparência física descuidada é sempre considerada uma *red flag*”, podendo demonstrar falta de profissionalismo, o que não invalida que o candidato não obtenha as competências necessárias, apenas transmite a mensagem de que este não se preparou para a entrevista e não teve em consideração a exigência para o cargo, pois, os colaboradores são o espelho e a imagem de marca da empresa em que trabalham.

A evolução dos utilizadores do *LinkedIn* segundo o seu género, foi uma das vertentes exploradas ao longo deste estudo. Neste âmbito foi realizada a questão “**Considera que o género é um elemento decisivo para a seleção de um candidato? Se sim, porquê?**”, com o objetivo de percebermos qual o impacto do género no leque de escolhas de um recrutador no processo de recrutamento e seleção de candidatos. A resposta foi unânime, refletindo que, o género é irrelevante para a seleção de candidatos, pois enquanto recrutadores, o importante é a capacidade de entrega de resultados, experiência profissional e empenho do candidato.

Por forma a aprofundar o tema e entender se a incidência de utilizadores por género na plataforma do LinkedIn poderia ter algum impacto no ato de recrutar e selecionar candidatos, foi realizada uma pesquisa quantitativa.

Segundo dados retirados do *site* do *Digital Reportal* é possível analisar a **Figura 5** e verificar que, existiu uma evolução oposta relativamente aos dois géneros identificados no estudo, num período compreendido entre janeiro de 2019 e janeiro de 2023.

No período estudado (últimos cinco anos) as percentagens apresentaram-se sempre com valores distintos, exceto no ano de 2019 e 2022 onde é verificável a igualdade de géneros com presença ativa no *LinkedIn*. Por outro lado, observamos que, as percentagens relativas ao género feminino têm vindo a decrescer, contrariamente ao género masculino que tem vindo a aumentar.

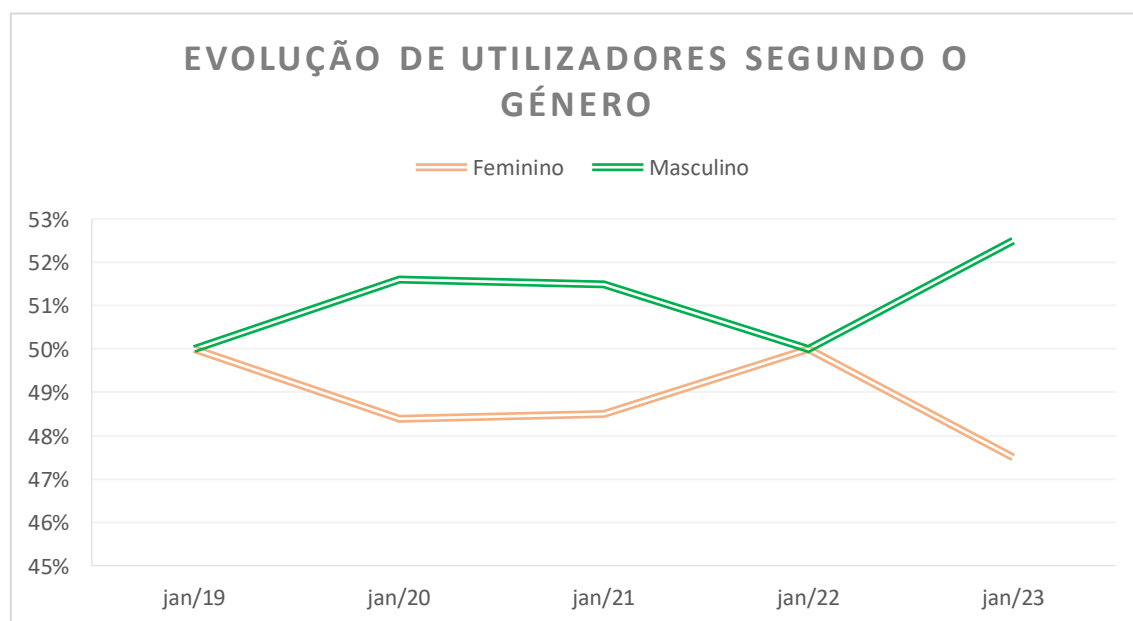


Figura 5 - Evolução de utilizadores segundo o género. Fonte: Digital Reportal Portugal. Elaboração própria.

Segundo o *site* do *Data Reportal 2023*, foi verificada uma pequena curiosidade a nível mundial sobre as duas personalidades que se destacam com maior quantidade de seguidores no perfil do *LinkedIn*. Relativamente aos utilizadores do género masculino, Bill Gates¹⁰ destaca-se a nível mundial com cerca de 36 milhões de seguidores. Por outro lado, e relativamente ao género feminino, Arianna Huffington¹¹ destaca-se por ser a única mulher com mais de 10 milhões de seguidores nesta rede social *online*, (DataReportal, 2023). Existe ainda assim, uma grande discrepância entre a quantidade de seguidores de Bill Gates para a quantidade de seguidores de Arianna Huffington.

Sendo uma plataforma profissional com o intuito de conseguir candidatos e emprego, o *LinkedIn* engloba uma diversidade de profissões, sendo algumas mais difíceis de encontrar do que outras.

Tendo em conta que o mundo do trabalho tem sofrido bastantes mudanças ao longo dos tempos e, principalmente, após a revolução tecnológica, por sua vez, as profissões sofreram também alterações. Muitos dos trabalhos de esforço físico, repetitivos e de permanência a 100% no local de trabalho, têm vindo a dar lugar a profissões de carácter digital, utilizando softwares e hardwares, assim como, ao trabalho *online*. Esta alteração no panorama laboral, trouxe consigo uma necessidade de capacitação superior para o manejo destas novas tecnologias, obrigando as pessoas a adquirir maior qualificação, por forma a acompanhar o mercado de trabalho.

Neste âmbito, aos entrevistados foi colocada a questão “**Considera o *LinkedIn* uma fonte importante de candidatos qualificados?**”, ao qual foi respondido por ambos que sim. Sendo o *LinkedIn* a maior rede profissional do mundo, contendo cerca de 950 milhões de utilizadores, este número não representa apenas uma grande quantidade de candidatos, mas também faz do *LinkedIn* uma das plataformas mais indicadas para encontrar profissionais qualificados nas mais diversas áreas.

No entanto e segundo um artigo noticioso publicado no *site* da *Forbes*, existem vinte e cinco profissões que estarão em voga no ano de 2023, sendo que, todas se englobam na área das tecnologias, entre elas encontram-se as seguintes: Analista de privacidade, Especialista em cibersegurança, Especialista em captação de vendas, Engenheiro de dados, Analista de desenvolvimento de sistemas, *Designer* de conteúdo,

¹⁰ Empresário e investidor americano que fundou a empresa Microsoft, junto com Paul Allen.

¹¹ Escritora greco-americana e fundadora do *site* de notícias americano “The Huffington Post”.

Desenvolvedor de *Back-End*, Gerente de sustentabilidade, Coordenador de segurança da informação e Analista de suporte de Tecnologias de Informação, (Forbes, 2023).

Consequentemente à mudança no paradigma profissional que vivemos nos dias de hoje, existe uma necessidade acrescida de realizar uma abordagem de mercado personalizada. Tanto pelas inúmeras tecnologias presentes, tanto pelas inúmeras profissões que foram e continuam a ser criadas subsequentemente a este fenómeno, existe uma carência cada vez mais notada para adaptar os processos de recrutamento. A compreensão do negócio, a área em questão e o perfil que se pretende contratar, estão entre as muitas características a ter em conta, aquando da procura de candidatos.

Para fundamentar esta premissa, foi realizada uma questão aos entrevistados, em busca de uma resposta a este tema, questionando se **“A sua empresa personaliza a sua abordagem de recrutamento nas redes sociais online para alcançar candidatos específicos? Se sim, como?”**.

Curiosamente foram obtidas duas respostas distintas, sendo que, Milene refere que a empresa onde labora não realiza nenhuma abordagem personalizada para alcançar candidatos com características específicas. Por outro lado, Wesley, refere que em alguns casos a abordagem de recrutamento é realizada de forma personalizada, pois é tido em consideração alguns aspetos específicos da trajetória pessoal ou profissional do candidato, de modo a, facilitar a interação, caso seja via *InMail* ou através do contacto telefónico direto. A importância de uma abordagem específica auxilia na aquisição de candidatos certos assim como, facilita e acelera o processo de seleção, economizando tempo e conseguindo talentos valiosos.

Os processos de recrutamento e seleção, tal como toda a área de RH têm seguido tendências e transformações ocorridas ao longo do tempo. No que diz respeito à evolução destes processos, os entrevistados foram questionados relativamente às mudanças observadas ao longo da sua carreira, mais especificamente na questão **“Sente que os processos de recrutamento foram mudando ao longo da sua carreira? Se sim, como ocorreu essa mudança? Pode dar algum exemplo dessa mudança?”**. Para esta análise é de ressaltar que ambos têm menos de 5 anos de experiência, o que complicou a análise deste tópico, tendo em conta que neste curto período temporal não ocorreram grandes mudanças neste setor.

No entanto se considerarmos o período pré-pandémico é tido em conta que, as necessidades de contratação nas empresas, o modo de recrutamento e o mercado de trabalho sofreram bastantes alterações.

Relativamente à mudança das necessidades de contratação, neste período controverso pelo que passámos e devido às políticas de isolamento implementadas, muitas empresas viram-se forçadas a reduzir alguns dos seus colaboradores e outras até mesmo encerrar as suas atividades. Os processos de contratação viram-se estagnados em diversas áreas como a hotelaria, entretenimento, restauração, entre outros. Mas se por um lado os efeitos pandémicos foram devastadores, noutras indústrias, o oposto ocorreu, como empresas no setor alimentar, farmacêutico, entre outros.

Foi também possível verificar mudanças no processo de recrutamento que era bastante distinto, sendo as entrevistas na sua grande maioria de modo presencial, onde apenas em exceções se realizavam entrevistas *online*, o *Curriculum Vitae* era entregue às entidades patronais, na sua maioria em formato papel e o modo de trabalho era a 100% presencial. Atualmente, a praticidade do trabalho remoto, permite a qualquer recrutador exercer as suas funções em qualquer parte do globo. A passagem de entrevistas presenciais a entrevistas remotas fez com que o recrutador conheça o candidato pessoalmente quando este já se encontra contratado e pronto a iniciar funções, o que seria impensável anteriormente. No entanto para as empresas mais tradicionais e da chamada “velha guarda”, este processo foi bastante moroso e complexo, pois estavam habituados a métodos mais arcaicos e rotineiros. Por sua vez, as empresas que já possuíam softwares de recrutamento e seleção, adaptaram-se de forma mais rápida, sendo que no momento atual e segundo dados do Relatório da Nação de Recrutadores de Emprego de 2023, cerca de 58% dos recrutadores a nível mundial já se encontram a utilizar a IA nos seus processos diários, (JOBVITE, 2023).

Por consequência, o mercado de trabalho viu-se alterado, devido ao aumento de desemprego ocorrido naquele período e devido também à mudança repentina no modo de trabalho. O trabalho remoto provocou um aumento de cargos internacionais, permitindo às empresas contratar colaboradores residentes em qualquer parte do mundo e permite a qualquer colaborador trabalhar em empresas sediadas em qualquer parte do globo.

Na Figura 6 é possível observar alguns exemplos das principais mudanças mais sentidas nos processos laborais no período pré e pós pandémico do Covid-19¹².

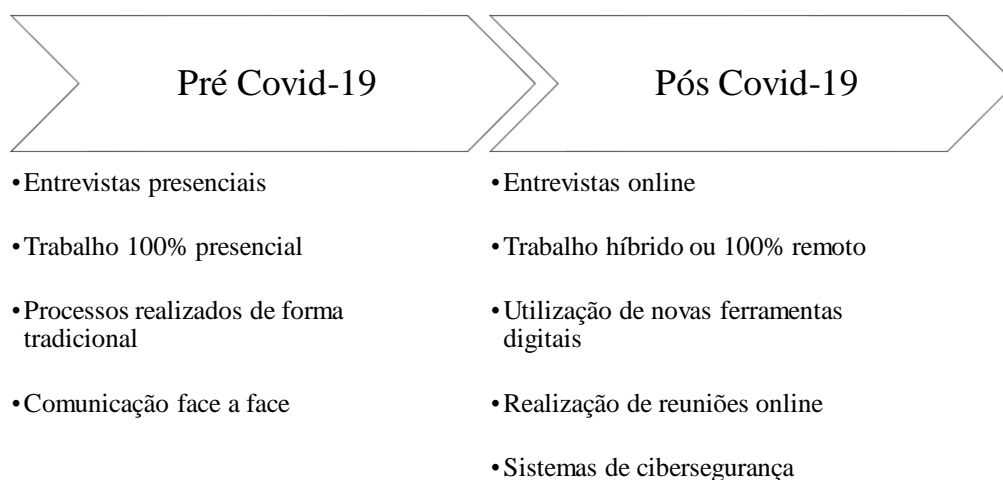


Figura 6 - Exemplos de mudanças nas práticas laborais antes e após Covid-19. Fonte: Elaboração própria.

Tal como Rodrigues e Veloso (2013, p. 293) referem, “inovar é, hoje, um imperativo para as organizações. Desse modo, é importante promover a criatividade dos colaboradores e apoiar o processo que a transforma em inovação”. Mas tal como em todas as mudanças, a nova realidade na área do recrutamento e seleção acarreta consigo vantagens e desvantagens.

Posto isto, foi questionado aos entrevistados uma vantagem e uma desvantagem desta mudança e perguntado se o entrevistado **“Concorda com esta afirmação? Se sim, dê-me um exemplo de uma vantagem e uma desvantagem”**.

A principal mudança na área do recrutamento e seleção, tal como abordado na questão anterior, incide no modo de realizar entrevistas, o que trouxe vantagens e desvantagens ao processo. Foi referido que a possibilidade de realizar entrevistas de forma digital facilita a poupança de tempo e dinheiro, pois o deslocamento pode ter custos associados e tempo gasto sem essa necessidade. Também a capacidade de alcançar um maior leque de candidatos, estando ou não na procura ativa de emprego, foi facilitada com esta prática. Por outro lado, o contacto presencial é distinto do que se mantém de forma *online* e segundo Wesley “pode fazer com que tenhamos uma impressão

¹² COVID-19 é uma doença infecciosa que muitas vezes se manifesta com sintomas de infeção respiratória aguda, (SNS24, s.d.).

ligeiramente diferente sobre o candidato”. Para além desta desvantagem, Milene referiu também que existe agora uma perda de “proximidade” com os candidatos durante o processo de recrutamento, tendo em conta que, muitas das etapas de recrutamento passaram a ser feitas de forma digital.

Como forma de complementar esta pesquisa, foi analisado um artigo publicado na RH Magazine que relata a opinião de alguns candidatos à procura de emprego, relativamente à questão das vantagens e desvantagens do recrutamento *online*.

Como desvantagens foi referida a falta de feedback por parte dos recrutadores após a não aceitação para a vaga de emprego, a primazia pelos conhecimentos técnicos e desvalorização pelas *soft skills* e ainda, a impossibilidade de estar no local de modo a conseguir observar o ambiente à sua volta.

Como vantagens foi referido que as entrevistas são realizadas de forma mais objetiva, realizam-se de forma mais prática, não desperdiçando tempo na deslocação à empresa para realização da entrevista e ainda o facto de não existirem atrasos.

Não poderíamos estudar o papel do *LinkedIn* e das redes sociais *online* para a inovação dos RH sem nos debruçarmos sobre o conceito de *networking*. Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a rede de contactos em que estamos inseridos, pode ser o pormenor que irá fazer a diferença no processo de conseguir emprego. Segundo estudos realizados por Lou Adler¹³ cerca de 92% dos responsáveis de RH referiram que, os melhores trabalhadores que possuem nas suas empresas são aqueles que foram recomendados por outros, dando uma enorme relevância ao *networking*.

Os entrevistados para o estudo desta dissertação foram também questionados sobre **“Qual a sua opinião sobre o fenómeno do *networking* na procura de emprego? E na procura de candidatos?”**, por forma a analisar se este processo é realmente essencial para o processo de recrutamento e seleção na atualidade. Foi referido por Wesley que, os seres humanos, têm tendência para confiar em quem já conhecem, ao invés de confiar pessoas que não conhecem. A partir deste princípio, é natural que, “ao procurarmos emprego ou um profissional para contratar, pensemos em primeiro lugar, naqueles que já conhecemos e temos confiança” – Wesley.

¹³ Especialista em contratações e autor de “O guia essencial para contratar e ser contratado”.

Tendo em conta esta afirmação de Wesley, é possível verificar que o *networking* é um fenómeno de grande importância tanto na procura de emprego como de candidatos e estabelecer conexões profissionais deste nível é sempre uma mais-valia para o candidato, podendo fazer a diferença no percurso profissional de cada um de nós, permitindo conhecer novas realidades de emprego e ser lembrado para novas oportunidades.

No ponto de vista do candidato, o acesso a oportunidades de emprego exclusivas, é uma mais-valia que esta rede de contactos profissionais permite, pois, o candidato tem conhecimento da vaga mesmo antes que esta seja publicada nas plataformas que a empresa utiliza, ganhando uma vantagem competitiva em relação aos demais candidatos.

Relativamente à procura de novos colaboradores, os recrutadores podem facilmente chegar aos candidatos certos com base na recomendação de colaboradores internos, sem ser necessário recorrer aos métodos habituais.

Existem bastantes vantagens na utilização de redes de contactos profissionais, entre eles o aumento de visibilidade através da participação em eventos ou grupos no *LinkedIn*, oferta de novas oportunidades de emprego, troca de informações pertinentes e experiências, diálogo com colegas de profissão para nos mantermos atualizados e ainda, o estímulo para enfrentar desafios e orientações para a vida profissional, (Iberdrola, 2023).

“A gestão de recursos humanos e a tecnologia estão cada vez mais interligadas, não sendo possível nos dias de hoje falar de realidades independentes”, (Sousa, 2023). A tecnologia veio facilitar e inovar os processos na área dos RH em Portugal, principalmente na área do recrutamento e seleção, através das diversas ferramentas existentes no mercado, softwares direcionados às tarefas rotineiras, automatizando-as, ajudando a otimizar os resultados e economizar tempo.

Com o objetivo de corroborar esta temática e, sobretudo, por forma a esclarecer a temática descrita nesta dissertação, foi questionada a opinião dos entrevistados sobre **“(…) o contributo do mundo digital para a inovação dos Recursos Humanos em Portugal”**.

Foi referido que, todas as áreas relacionadas com os RH têm vindo a sofrer mudanças ao longo do tempo, sendo que, a nível internacional, este crescimento tem ocorrido de forma mais rápida do que em Portugal, segundo o entrevistado Wesley.

Estas transformações têm vindo a transformar os processos de RH em todo o mundo, tornando-os mais funcionais e eficazes, economizando tempo e recursos, sendo assim, um benefício para o negócio das empresas. Segundo Milene, “a desburocratização de processos faz com que as empresas consigam ter maior capacidade de resposta às adversidades do mercado de trabalho, tornando-as mais eficientes e competitivas”.

Como resposta à questão e ao longo da conversa, foi também referido por ambos os entrevistados, a importância do trabalho em modo remoto e/ou híbrido, que se fez notar após a pandemia de Covid-19. Após o isolamento social que adveio da pandemia, o modelo de negócio relativamente ao modo de trabalho, viu-se bastante alterado, existindo uma adaptação à situação pela qual estávamos a passar. O modelo híbrido e 100% remoto foram adotados naquele período e vieram para ficar em muitas áreas de trabalho, alterando por completo a vida de milhões de pessoas. O modelo híbrido é basicamente uma combinação entre os modelos presencial e remoto (...) nele, o trabalhador alterna entre dias trabalhando em casa e dias indo ao escritório”, (Moral, 2022). Por outro lado, o modelo remoto foi uma realidade imposta pela situação pela qual estávamos a passar, obrigando a adaptar a rotina de trabalho, existindo a necessidade de trabalhar todos os dias em casa. Daniel Moral defende que, este método de trabalho funciona dependentemente do contexto de trabalho, sendo que, “o colaborador que experimentou passar mais tempo em casa e menos tempo gasto em deslocamento” não vai estar disponível para recusar esta oportunidade.

Estes dois novos modelos de trabalho vieram obrigar as organizações a alterar o seu método de ação perante os seus colaboradores e de forma a corroborar esta afirmação, no dia 01 de outubro do presente ano, entrou em vigor a Portaria n.º 292-A/2023, de 29 de setembro. Esta alteração ao Código do Trabalho, permite o pagamento de valores ao empregado, tendo em conta as despesas fixas (consumo de eletricidade, *internet* pessoal e computador ou outro tipo de equipamento informático pessoal) que advêm do teletrabalho ou trabalho híbrido.

CONCLUSÃO

A investigação explanada nesta dissertação de mestrado, pretendeu ir ao encontro da temática aqui apresentada, tendo em vista a obtenção de respostas para as questões e objetivos descritos ao longo da mesma, sendo a questão principal “*como as redes sociais vieram alterar o recrutamento em Portugal*” e a questão subsidiária “*como surgiu o recrutamento online em Portugal*”.

Pode assim concluir-se que o Recrutamento e Seleção *Online* tem sofrido uma enorme evolução ao longo destes anos, tendo conseqüentemente, uma implicação na inovação e, por sua vez, modernização das práticas utilizadas, tanto a nível global como a nível nacional.

A exponencial evolução da *Internet* em muito contribui para esta nova estratégia da Gestão de Recursos Humanos em todas as áreas laborais, afetando praticamente todas as empresas existentes. As organizações utilizam cada vez mais as redes sociais *online* como ferramenta para potenciar os seus processos de recrutamento e seleção, de forma a conseguir angariar elementos competentes para as suas equipas, através de métodos com reduzidos custos monetários e reduzido tempo despendido em processos de recrutamento, onde por vezes, a procura de candidatos demora meses a fio.

Sendo o recrutamento *online* um tema em constante mudança e inovação, viu-se necessário complementar a informação recolhida através das entrevistas, com dados estatísticos e artigos recolhidos sobre o tema.

Pode concluir-se com este estudo que, a rede social *online LinkedIn* é a mais utilizada a nível mundial, sendo que, tem como público-alvo dois grandes grupos, de um lado encontramos os recrutadores que utilizam esta plataforma como ferramenta para encontrar candidatos para preencher as vagas existentes na sua empresa e, por outro lado, podemos observar o grupo de utilizadores correspondentes às pessoas em busca de emprego. Seguindo esta linha de pensamento, foi questionado aos entrevistados se estes utilizam esta plataforma diariamente e também se a mesma contém todas as ferramentas necessárias para dar resposta às necessidades diárias. Foi possível verificar através das respostas dadas que, o uso diário do *LinkedIn* tem uma enorme importância para os recrutadores, assim como todas as ferramentas disponíveis por este, sendo a utilização de

InMails ou todos os filtros possíveis de realizar nas diferentes contas *Premium* que esta plataforma engloba.

Foi também realizada uma pesquisa sobre plataformas concorrentes aos *LinkedIn*, na sequência da questão se os recrutadores entrevistados utilizam outro tipo de plataforma para recrutar talentos, verificando que, o *LinkedIn* se mantém em primeiro lugar na escolha dos recrutadores.

Relativamente ao perfil do *LinkedIn* dos candidatos, foi questionado quais as principais informações e competências que estes dão maior importância aquando da procura de talentos, sendo que, a experiência profissional, as competências linguísticas e técnicas referentes às tecnologias que as vagas pedem, as competências emocionais e sociais, são aqueles que mais sobressaíram após análise dos dados obtidos.

O elemento visual, quer seja o que é transmitido na fotografia de perfil, como a aparência física numa entrevista, foram temas abordados ao longo desta dissertação, permitindo recolher informação de que o candidato será a “imagem de marca” da empresa, logo deverá cumprir com os mínimos requisitos que esta transmite, sendo na imagem de perfil, uma fotografia cuidada e profissional de modo a atrair os recrutadores, como na entrevista, para transmitir uma postura profissional. O género foi também abordado, sendo referido por ambos os entrevistados que não teria valor absolutamente nenhum no ato de recrutar e selecionar alguém, no entanto e segundo dados estatísticos recolhidos através do Digital Reportal, existe nos dias de hoje uma maior probabilidade de encontrar candidatos do género masculino no *LinkedIn* do que do género feminino.

As mudanças sentidas nos últimos anos foram também tema pesquisado, principalmente no que toca à área de GRH e recrutamento e seleção. Foi realizada uma separação entre dois momentos, sendo estes o pré e pós-Covid-19. Este acontecimento veio trazer a esta área muitas alterações, principalmente no método de trabalho, passando do trabalho 100% presencial para um método de trabalho remoto ou híbrido. A facilidade e rapidez nos processos, foram duas características referidas ao longo da pesquisa, criando forçosamente uma inovação nesta área empresarial.

O *networking* é por sua vez, um fenómeno bastante importante desde este período temporal, tornando-se numa das principais formas de conseguir candidatos ideias e competentes para as vagas em questão. Por outro lado e na visão, do candidato, é possível

conseguir mais hipóteses de emprego através de uma rede de contactos direcionada ao seu propósito, facilitando este processo.

Ao longo do processo de realização desta dissertação, foi possível identificar algumas limitações do estudo e alguns conceitos e temáticas possíveis de estudar numa pesquisa futura.

Como limitações do estudo, percebe-se que poderiam ter sido realizadas entrevistas a recrutadores com características profissionais distintas, de modo a conseguir obter opiniões mais divergentes e ricas no que diz respeito à questão “Sente que os processos de recrutamento foram mudando ao longo da sua carreira?”, deste modo as respostas foram direcionadas para apenas um período temporal.

Poderia também ter sido utilizado o método quantitativo de inquérito, tanto a um leque de recrutadores, como a um grupo de utilizadores do *LinkedIn*, de forma a conseguir avaliar a perspetiva de dois ângulos distintos, o que nos deixa aqui oportunidade para realizar uma pesquisa futura neste sentido.

O facto de incidirmos em grande parte sobre a área do recrutamento e seleção, pode dar azos a futuros estudos, tendo em conta que, o papel das redes sociais online e do *LinkedIn*, trouxeram inovação para a Gestão de Recursos Humanos como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghaei, S., Mohammad A. N. & 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.
- Albors, J., Ramos, J. C., Hervás J. L. (2008). New learning network paradigma: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source. *International Journal of Information Management* citado por Constantinides, E. (2014). Foundations of Social Media Marketing. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.
- Albrechtslund, A. (2008). Online Social Networking as Participatory Surveillance. *First Monday*, 13(3). Disponível em: <file:///C:/Users/RitaAscen%C3%A7%C3%A3o/Downloads/Onlinesocialnetworkingparticipatorysurveillance.pdf>
- Aleixo, S. R., Viana, W. M., Nascimento, D. C. & Ferreira, A. D. (2017). Marketing digital e o uso das redes sociais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção no setor offshore. *Gestão do conhecimento para a sociedade*. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47420566.pdf>
- Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management – A guide to action (4ªed.). Kogan Page.
- Banov, M. (2020). Recrutamento e seleção com foco na transformação digital (5ªed.). São Paulo: Atlas.
- Bark, A., Escartin, J., Schuh, S. & Dick, R. (2016). Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. *Journal Of Business*, 139(3), 473-483.
- Borstorff, P.C., Marker, M.B., Bennett, D.S. (2006). Online recruitment: Attitudes and Behaviors of job seekers. Allied Academies International Conference. Proceedings of the Academy of Organizational Culture, *Communications and Conflict*, 11, 9-13.

- Boyd, D. M., Ellison, N. (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210 – 230. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Brogan, C. (2010). Social media 101: Tactics and tips to develop your business online. *Hoboken. John Wiley & Sons*.
- Burgess, R. (1984). In the Field: An Introduction to Field Research. London: Allen and Unwin.
- Cappeli, P. (2001). Making the Most of On-Line Recruiting: The war for talent has moved to the Internet. You'd better have a battle plan. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2019). Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial (7ªed.). Publicações Dom Quixote.
- Caraméz, P. (Apresentador). (2020, agosto, 03). Na Mente de uma Recrutadora no LinkedIn (No.30) [Episódio de podcast em áudio]. Em *Fala LinkedIn*. Spotify. <https://open.spotify.com/episode/6mgT7ZGZkmq6dJUIE7c39X>
- Caraméz, P. (2013). Como Ter Sucesso no LinkedIn. Edições Pactor.
- Caraméz, P. (2021, junho 23). História do LinkedIn – Quando foi criado? Disponível em: <https://pedrocaraméz.com/historia-do-linkedin/>
- Caraméz, P. (2021, novembro, 10). Concorrentes LinkedIn: 6 alternativas à rede social profissional. Disponível em: <https://pedrocaraméz.com/concorrentes-linkedin/>
- Caraméz, P. (2022, fevereiro, 09). InMails LinkedIn: Tudo o que precisa de saber. Disponível em: <https://pedrocaraméz.com/inmails-linkedin-tudo-o-que-precisa-saber/>
- Caraméz, P. (2022, março, 17). LinkedIn Recruiter: Visão Geral e Vantagens. Disponível em: <https://pedrocaraméz.com/linkedin-recruiter-visao-geral-vantagens/>
- Caraméz, P. (2016, dezembro 13). 6 Redes Sociais para Profissionais para além do LinkedIn. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/6-redes-sociais-para-profissionais-al%C3%A9m-do-linkedin-pedro-caraméz/?originalSubdomain=pt>

- Cardoso, G., Crespo, M., Foa, C., Lapa, T., Quintanilha, T., Mendonça, S. (2015). Modelos de Negócio e Comunicação Social - “Telcos”, Legacy Media, Novos Media e Start-ups Jornalísticas em Navegação Digital. Estudo Prospectivo (2015-2020). *ERC e CIES-IUL*. 1-63.
- Carmo, H. & Ferreira, M.; (1998). Metodologia da Investigação - Guia para Auto-Aprendizagem (2ªed.). Universidade Aberta.
- Carvalho, A., Ribeiro, I., Cintra, R. (2015). Métodos Quantitativos: um tutorial sobre uso das técnicas de análise fatorial exploratória, correlação e regressão linear. *Conferência Internacional em Gestão de Negócios 2015*. Paraná, Brasil.
- Castells, M. (2002). A Sociedade em Rede (6ªed.). Paz e Terra.
- Cater, J. (2011). Skype a cost-effective method for qualitative research. *Rehabilitation Counselors & Educators Journal*, 4(2), 1-4.
- Chiavenato, I. (2006). Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração. Editora Elsevier.
- Chen C., et al (2022). When Digital Economy Meets Web3.0: Applications and Challenges. *IEEE Open Journal of the Computer Society*, 3, 233-245. DOI: 10.1109/OJCS.2022.3217565
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. Disponível em: <https://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/477/File/Social%20Capital%20in%20the%20Creation%20of%20Human%20Capital.pdf>
- Cotter, K. (2018). Playing the visibility game: How digital influencers and algorithms negotiate influence on Instagram. *New Media & Society*, 21(4). DOI: <https://doi.org/10.1177/1461444818815684>
- Data Reportal. (2023, janeiro, 28). Digital 2023 Deep-Dive: O novo marco do usuário do LinkedIn. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-deep-dive-linkedins-new-user-milestone>
- Data Reportal. (2023, fevereiro, 13). Digital 2023: Portugal. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-portugal>

- Data Reportal. (2023, outubro, 19). Relatório Global Statshot Digital de outubro de 2023. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-october-global-statshot>
- Dijk, J.V. (2012). *The network society* (3ªed.). Sage Publications.
- Eagly, A., Karau, S., Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Earl, S., Waddington, S. (2013). *Brand Vandals: Reputation Wreckers and How to Build Better Defences*. Bloomsbury Publishing.
- Erkan, I., Evans, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers purchase intentions: An extended approach to information adoption. *Computers in Human Behavior*. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0747563216301650?via%3Dihub>
- Forbes. (2023, janeiro, 19). As 25 profissões em alta neste ano, segundo o LinkedIn. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/01/as-25-profissoes-em-alta-neste-ano-segundo-o-linkedin/>
- Gallaughier, J. M, Ransbotham, S. (2010). Social Media and Customer Dialog Management at Starbucks. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 197-212.
- Ganalaki, E. (2002), The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study, *Career International Development*, 7(4), 243 – 251.
- George, A., Bennet, A. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. Editora: Cambridge .
- Guemez, R. L., Porras, S. T. (2015). Oportunidades y riesgos de las redes sociales en internet: el caso de empresas mexicanas. *Ciencias de Gestión*, 111, 87-104. Disponível em: <https://www.studocu.com/es-mx/document/universidad-del-valle-de-mexico/investigacion-de-mercados-internacionales/oportunidades-y-riesgos-de-redes-sociales-en-internet/18412066>
- Goffman, E. (2011). *Representação do Eu na Vida Cotidiana* (14ªed.). Editora Vozes.

- Heidemann, J., Klier, M., Probst, F. (2012). Online social networks: A survey of a global phenomenon. *Computer networks*, 56(18), 3866-3878. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2012.08.009>
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265-273.
- Hogler, R. L., Henle C., & Bemus C. (1998). Internet Recruitment and Employment Discrimination: A Legal Perspective. *Human Resources Management Review*, 8(2), 149–164.
- Human Resources (2023, maio 15). Há uma nova ferramenta de IA do LinkedIn para aumentar as probabilidades de conseguir emprego. *SAPO*, Disponível em: <https://hrportugal.sapo.pt/ha-uma-nova-ferramenta-de-ia-do-linkedin-para-aumentar-as-probabilidades-de-conseguir-emprego/>
- Iberdrola. (Consultado a 25 de outubro de 2023). Para que serve o networking? – Networking - A melhor forma de impulsionar sua carreira profissional. Disponível em: <https://www.iberdrola.com/talentos/que-e-networking>
- JOBVITE. (2023). Sobre o Relatório da Nação de Recrutadores de Emprego de 2023. Disponível em: <https://www.jobvite.com/lp/employ-recruiter-nation-report-2023/>
- Kaplan, A.M., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 29 – 68.
- Kimura, H., Basso, A., Martin, D. (2008). Redes Sociais e o Marketing de Inovações. *Revista de Administração Mackenzie*, 9 (1), 157-181.
- Kuhn, P.; Skuterud, M. (2000). Job search method: Internet versus traditional. *Monthly Labour Review*, 123 (10), 3-11.
- Lacombe, F. (2011). Recursos Humanos: princípios e tendências (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Leiner, M. et. al (2009). A brief history of the internet. *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, 39 (5).

- Lepri, B., et al. (2018). Fair, transparent, and accountable algorithmic decision-making processes: The premise, the proposed solution, and the open challenges. *Philosophy & Technology*, 31(4), 611-627.
- Lévy, P. (2003). *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. Editora Instituto Piaget.
- Lima, F., Santos, J. (2020). Modelo de avaliação do desempenho da gestão da propriedade intelectual em PMES. *Revista FSA*, 17(7), 41-60. DOI: 10.12819/2020.17.7.3
- LinkedIn - Ajuda. (2021). Como posso criar um bom perfil do LinkedIn? Disponível em: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a554351/how-do-i-create-a-good-linkedin-profile-?lang=pt-BR>
- LinkedIn (2023). Sobre o LinkedIn. Disponível em: <https://about.linkedin.com/pt-br>
- LinkedIn - Pressroom (2023). Sobre nós – Estatísticas. Disponível em: <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>
- Lon S., Brake D., K. (2009). *The social media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lopes, M., Cunha, M. (2011). *O Mundo é Pequeno - O que podemos aprender sobre networking e sobre as Redes Sociais*. Lisboa: Actual Editora.
- Manganelli, A. (2012). *A Mão Invisível Do Teto De Vidro*. (Mestrado em Economia do Desenvolvimento, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul).
- Michael Page (2023, setembro 26). A importância do networking para a sua carreira. Disponível em: <https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/desenvolvimento-profissional/import%C3%A2ncia-do-networking-para-sua-carreira>
- Moral, D. (2022, maio, 25). Trabalho híbrido, remoto ou presencial: o que é melhor para a sua empresa? Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/trabalho-h%C3%ADbrido-remoto-ou-presencial-o-que-%C3%A9-melhor-para-moral>

- Neto, R., et al. (2015). Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. *Organizações em contexto*, 11(22), 313-346. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p313-346>
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Nupur, C. (2014). World Wide Web and Its Journey from Web 1. 0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6).
- OberCom. (2022, junho). *Digital News Report Portugal 2022*. Disponível em: https://obercom.pt/wp-content/uploads/2022/06/DNRPT_2022_FINAL_14Jun.pdf
- Observatório da Comunicação (2023). Retrato Digital de Portugal – Caracterização e tendências de utilização das redes sociais – 2015 a 2023. Disponível em: https://obercom.pt/wp-content/uploads/2023/09/Retrato_redes_sociais_2023_FINAL6Set.pdf
- Oliveira, A., Oliveira, A. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 15(4), 650-669. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/dpRhbmTfXhtJsycy6qrSdq/?format=pdf>
- OnlineCV, (2023, outubro,28). *Principais Competências em Alta no LinkedIn para 2023*. Disponível em: <https://www.onlinecurriculo.com/quais-serao-as-competencias-mais-buscadas-no-linkedin/>
- O'Reilly, T. (2007). What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. MPRA, 65, 17-37.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Criar modelos de negócios. Lisboa: Dom Quixote.
- Paulo J. S. Gomes e José Luís Martinho (2023). Recursos Humanos na Era da Quarta Revolução Industrial: Revisão sistemática da literatura sobre competências para a indústria 4.0. *RAE - Revista De Ativos De Engenharia*, 1(1), 17–29. DOI: <https://doi.org/10.29073/rae.v1i1.646>

- Park, H. S. (2017). Technology convergence, open innovation, and dynamic economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(4). DOI: 10.1186/s40852-017-0074-z
- Pereira, V. (2012). Características do Trabalho e Satisfação laboral - o papel do apoio social. (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal).
- Peretti, Jean-Marie (2007). Recursos Humanos. Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 292-A/2023, de 29 de setembro. Diário da República nº190/2023, 1º Suplemento, Série I de 2023-09-29. Ministério das Finanças e Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, Lisboa.
- PPLWARE (2022, outubro 09). Recursos Humanos têm novo inimigo: falsos perfis do LinkedIn criados com IA. *SAPO*, Disponível em: <https://pplware.sapo.pt/internet/recursos-humanos-tem-novo-inimigo-falsos-perfis-do-linkedin-criados-com-ia/>
- Putman, R. (2000). Comunidade e Democracia: a Experiência da Itália Moderna. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de Investigação em Ciências Sociais. Paris: Trajectos.
- Ranktracker. (2023, março, 31). As 62 melhores estatísticas do LinkedIn para 2023. Disponível em: <https://www.ranktracker.com/pt-br/blog/the-62-best-linked-in-statistics-for-2023/>
- Reis, F. (2012). Recrutamento In Gestão de Recursos Humanos A-Z. Lisboa: RH Editora, 518 – 523.
- Rodrigues, A., F., Veloso, A. (2013). Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 293-308.
- SAP (2023). O que é a indústria 4.0? - As tecnologias da Indústria 4.0 revolucionam a automação, o monitoramento e a análise das cadeias de suprimentos por meio de tecnologia inteligente. *SAP TechEd*, Disponível em: <https://www.sap.com/products/scm/industry-4-0/what-is-industry-4-0.html>

- Schwab K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. *World Economic Forum*. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4212041/mod_folder/content/0/Schwab %20%282016%29%20A%20quarta%20revolucao%20industrial.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4212041/mod_folder/content/0/Schwab%20%282016%29%20A%20quarta%20revolucao%20industrial.pdf)
- Shen, J., Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Shu-Chuan, Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *Internacional Journal of Advertising*, 30(1), 47 – 75.
- SNS 24. (2023). O que é a COVID-19? Disponível em: <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/>
- Song, Y. (2015). From Offline Social Networks to Online Social Networks: Changes in Entrepreneurship. *Informatica Economica*, 19 (2), 120 – 133.
- Teixeira, G., Silveira, A., Neto, C., Oliveira, G. (2010). *Gestão estratégica de pessoas* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Tocqueville, A. (2005). *A democracia na América: Leis e costumes de certas leis e certos costumes políticos que foram naturalmente sugeridos aos americanos por seu estado social democrático* (2ª ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Tuckman, W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Valor Investe. (2023, maio). Procurando emprego? Foto de perfil no LinkedIn pode eliminar candidatos de processos seletivos. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2023/05/23/procurando-emprego-foto-de-perfil-no-linkedin-pode-eliminar-candidatos-de-processos-seletivos.ghtml>
- Veloso, A. (2015). O uso das redes sociais por jornalistas em Portugal. *Sur le journalisme*, 4(1). Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/80700>

- Verhoeven, H. e Williams, S. (2008). Advantages and Disadvantages of Internet Recruitment: A UK Study into Employers' Perceptions. *International Review of Business Research Papers*, 4. 364-373.
- Yin, R. (2004). Estudo de caso – Planejamento e Métodos (2ªed.). Edições: Bookman
- Zenha, L. (2018). Redes sociais online: o que são as redes sociais e como se organizam? *Caderno de Educação*, 49(1). 19-42. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/cadernodeeducacao/article/view/2809>
- Zide, J., Elman, B., Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. *Emerald Group Publishing*, 36(5), 583-604. DOI: 10.1108/ER-07-2013-0086

ANEXOS

Anexo I – Consentimento para Entrevista

Consentimento para a Entrevista sobre o tema: “O papel do *LinkedIn* e das redes sociais *online* para a inovação dos Recursos Humanos em Portugal”

Data: ____/____/____

Esta entrevista é realizada no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Novos Media, do ISCTE e tem como finalidade perceber qual o impacto das redes sociais *online*, mais precisamente do *LinkedIn*, na inovação que tem ocorrido nos últimos anos na área de Recursos Humanos em Portugal.

Pode decidir se deseja, ou não, participar nesta entrevista, podendo acrescentar informação que ache relevante para o tema em discussão. A entrevista será composta por dois componentes: sociodemográfica e questões relacionadas com o tema.

Reforço que a sua opinião é de extrema importância para a realização deste estudo, não existindo respostas corretas ou erradas, apenas o seu ponto de vista tendo em conta a sua experiência profissional.

Nome do entrevistado: _____

Nome do entrevistador: Ana Rita Cardoso Ascensão

Anexo II - Guião de Entrevista

Caracterização Sociodemográfica

- Data de Nascimento: ____/____/____

- Género: _____

- Habilitações académicas: _____

- Profissão que exerce atualmente: _____

- Empresa onde labora atualmente: _____

- Anos de profissão: _____

Questões:

- 1) A sua empresa utiliza o *LinkedIn* para recrutar talentos?
- 2) Considera que as ferramentas disponíveis atualmente pelo *LinkedIn*, são suficientes para dar resposta à necessidade de recrutamento atual?
- 3) A sua empresa utiliza outras redes sociais *online* para recrutamento? Se sim, quais?
- 4) Com que frequência utiliza o *LinkedIn* para encontrar candidatos?
- 5) Que tipo de informações procura no perfil do *LinkedIn* de um candidato?
- 6) Quais são as principais competências que procura num candidato ao avaliar o seu perfil do *LinkedIn*?
- 7) Considera que o elemento visual (fotografia de perfil ou aparência física) é um fator decisivo para a seleção de um candidato? Se sim, porquê?
- 8) Considera que o género é um elemento decisivo para a seleção de um candidato? Se sim, porquê?

- 9) Considera o *LinkedIn* uma fonte importante de candidatos qualificados?
- 10) A sua empresa personaliza a sua abordagem de recrutamento nas redes sociais *online* para alcançar candidatos específicos? Se sim, como?
- 11) Sente que os processos de recrutamento foram mudando ao longo da sua carreira? Se sim, como ocorreu essa mudança? Pode dar algum exemplo dessa mudança?
- 12) A mudança das práticas de recrutamento tradicional para o mundo digital, trouxe vantagens e desvantagens. Concorda com esta afirmação? Se sim, dê-me um exemplo de uma vantagem e uma desvantagem.
- 13) Qual a sua opinião sobre o fenómeno do *networking* na procura de emprego? E na procura de candidatos?
- 14) Para finalizar esta entrevista poderia resumidamente, dar-me a sua opinião sobre o contributo do mundo digital para a inovação dos Recursos Humanos em Portugal?

Muito obrigada pela sua disponibilidade,

Ana Rita Cardoso Ascensão