

Impacto das novas tecnologias no  
recrutamento nas empresas especializadas  
de Recrutamento e Selecção

Mafalda Pedrosa da Silva Vieira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:

Mestre Alzira Duarte, ISCTE Business School, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Abril 2010

Impacto das novas tecnologias no  
recrutamento nas empresas especializadas  
de Recrutamento e Selecção

Mafalda Pedrosa da Silva Vieira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientadora:

Mestre Alzira Duarte, ISCTE Business School, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Abril 2011

## **Resumo**

Com este estudo pretendeu-se investigar o impacto das novas tecnologias e o reconhecimento das redes sociais como forma de recrutamento nas empresas especializadas de Recrutamento e Selecção.

A revisão bibliográfica efectuada permitiu a construção deste estudo ao longo do qual são abordados os temas: Recrutamento, Selecção, Recrutamento online e seus métodos, as Redes Sociais, as vantagens e desvantagens do recrutamento e selecção online, e o paralelo entre as redes sociais e os métodos tradicionais.

Para dar resposta às questões de investigação e aos objectivos definidos, foi desenvolvido um estudo descritivo, e como instrumento de colheita de dados foi aplicado um questionário a uma amostra constituída por 58 empresas.

Os resultados permitiram concluir que as empresas se encontram a utilizar as novas tecnologias e as redes sociais para recrutar pessoas, e que este facto tem tendência para aumentar nos próximos anos. No entanto as redes sociais são tidas pelas empresas como complemento e não como substituto dos outros métodos de recrutamento tradicionais.

**Classificação JEL:** M52, D23

**Palavras chave:** Recrutamento online, Internet, redes sociais, empresas

## **Abstract**

The goal of this study was to investigate the impact of new technologies and the recognition of the social networks as a recruitment way at the Recruitment and Selection firms.

The bibliographical review carried out allowed the building of this study mentioning the following themes: Recruitment, Selection, Recruitment online, and its methods, Social Networks, advantages and disadvantages of online recruitment and selection, and the parallel between social networks and traditional methods.

In order to respond to the research issues and to the defined objectives, a descriptive study was developed, using as an instrument for collecting data a questionnaire that was answered by a set of 58 companies.

The obtained results allowed to conclude that the companies are using the new technologies as well as the social networks as a recruitment way, and also that this method has a tendency to increase in the coming years. However the companies are using the social networks as a complement and not as a substitute of the traditional recruitment method.

**JEL Classification:** M52, D23

**Keywords:** Online Recruitment, Internet, social networks, companies

## **Agradecimentos**

Um projecto de vida não se realiza sem a presença de pessoas que de diferentes modos intervêm na concretização dos nossos sonhos. A prova disso é a realização desta tese de mestrado que só foi possível com o contributo incondicional de um conjunto de pessoas que de forma directa e indirecta tiveram influência neste percurso de investigação, às quais ambiciono expressar os meus mais sinceros agradecimentos:

- À professora Alzira Duarte, orientadora deste estudo pela disponibilidade e pelas sugestões construtivas que permitiram a elaboração deste estudo;
- Às empresas que colaboraram neste estudo respondendo ao questionário;
- Aos meus pais, irmã e amigos, pelo apoio afectivo e paciência ao partilharem comigo momentos de maior ansiedade e por terem acreditado em mim.
- E a todos aqueles que, de forma directa e indirecta, tiveram influência neste trajectória de investigação.

# Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>III</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>IV</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>V</b>
<b>Índice .....</b>	<b>VI</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>IX</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Enquadramento teórico .....</b>	<b>3</b>
1.1 – Definição de Recrutamento .....	3
1.2 – O Processo de Recrutamento .....	3
1.3 – Tipos de Recrutamento .....	4
1.3.1 – Recrutamento Interno .....	4
1.3.2 – Recrutamento Externo .....	5
1.3.3 – Recrutamento Misto .....	7
1.4 – Estratégias de Recrutamento .....	7
1.5 – Recrutamento Online .....	7
1.6 – Técnicas de Recrutamento Online .....	9
1.7 – Redes Sociais .....	11
1.8 – A Triagem Online .....	14
1.9 – Vantagens e Desvantagens do recrutamento e selecção online .....	16
1.10 – Recrutamento Online versus Métodos Tradicionais .....	22
<b>Capítulo II – Conceptualização da Problemática .....</b>	<b>24</b>
2.1 – Formulação do Problema .....	24
2.2 – Questões de Investigação .....	24

<b>Capítulo III - Metodologia .....</b>	<b>26</b>
3.1 – Tipo de Estudo.....	26
3.2 - Amostra .....	26
3.3 – Instrumento para recolha de informação .....	27
3.4 – Análise dos dados .....	28
3.5 - Procedimento.....	28
<b>Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados.....</b>	<b>30</b>
4.1 – Caracterização da familiarização das pessoas com as novas tecnologias .....	30
4.2 – Caracterização da utilização da Internet nas empresas.....	37
4.3 – Caracterização da importância das novas tecnologias e impacto no R&S .....	46
<b>Capítulo V – Discussão dos resultados e Conclusões.....</b>	<b>57</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>70</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexo I - Questionário.....</b>	<b>74</b>
<b>Anexo II – Tabela de organização dos objectivos e questões orientadas para a recolha de dados .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo III – Base de dados final das empresas .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo IV – Tabelas SPSS “Caracterização da familiarização das pessoas com as novas tecnologias .....</b>	<b>94</b>
<b>Anexo V – Tabelas SPSS “ Caracterização da utilização da Internet pelas empresas especializadas de Recrutamento e Selecção .....</b>	<b>106</b>
<b>Anexo VI – Tabelas SPSS “Caracterização da importância das redes sociais e o seu impacto no recrutamento e selecção” .....</b>	<b>114</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Redes Sociais conhecidas.....	31
Figura 2 – Redes Sociais utilizadas .....	31
Figura 3 – Redes Sociais conhecidas e utilizadas.....	33
Figura 4 – Objectivos de utilização das redes sociais .....	34
Figura 5 – Regularidade de utilização das redes sociais .....	36
Figura 6 – Ocupação do espaço virtual na Internet .....	37
Figura 7 – Tempo de ocupação so Site próprio .....	38
Figura 8 – Tempo de ocupação das Redes profissionais/Redes Sociais.....	39
Figura 9 – Tempo de ocupação de Blogs .....	39
Figura 10 – Médias das preferências dos métodos de divulgação da vaga .....	41
Figura 11 – Objectivos de utilização da Internet.....	44
Figura 12 – Média da Importância dos domínios .....	45
Figura 13 – Redes Sociais utilizadas pelas empresas .....	46
Figura 14 – Média das vantagens na utilização das Redes Sociais .....	48
Figura 15 – Eficácia do recrutamento na utilização de Redes Sociais .....	49
Figura 16 – Contributo das Redes Sociais no recrutamento de pessoas.....	51
Figura 17 – Grau de satisfação com a utilização das Redes Sociais .....	52
Figura 18 – Média das desvantagens da utilização de Redes Sociais .....	54
Figura 19 – Disponibilidade para começar a utilizar Redes Sociais .....	55

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Preferência dos métodos de divulgação da vaga .....	41
--	----

## Introdução

A concorrência entre as organizações faz com que os empregadores optem cada vez mais por inovação, qualidade, preço justo e recursos humanos com elevadas competências e talentos suficientes para enfrentar os novos desafios do mercado. “Dado que o talento é raro, valioso, difícil de imitar e de substituir, as organizações que melhor atraem, seleccionam e retêm os seus talentos ultrapassam em desempenho as que não o fazem” (Ployhart, 2006), citado por Gomes, Pina e Cunha, Rego, Cabral-Cardoso e Marques (2008:869).

No passado, seleccionava-se um profissional de qualquer área, observando-se a sua experiência profissional, sob o aspecto técnico, para ocupar o cargo em aberto. Hoje em dia, já não é assim na maioria das organizações. As áreas de recursos humanos mudaram muito esse paradigma, por entenderem que actualmente, mais que um profissional qualificado tecnicamente, a empresa necessita de pessoas com comportamentos e atitudes adequados à cultura, à missão, à visão e aos objectivos da organização (Singh e Finn, 2003).

A era da informação e da tecnologia exige um processo de re-adequação das organizações, inserindo o conhecimento como uma peça fundamental no processo produtivo. As empresas nesta nova era necessitam agilidade, precisam estar aptas para responder rapidamente às transformações exigidas pelo novo contexto. Deste modo, o empregador mudou a sua forma de recrutar e a Internet assumiu um importante papel no recrutamento e na selecção. As novas tecnologias de informação e comunicação, particularmente as redes sociais, têm vindo a originar inumeráveis e variadas transformações no dia-a-dia das pessoas e das organizações. Os métodos e técnicas do recrutamento e selecção têm vindo a favorecer mudanças e inovações nos serviços difundidos pelas tecnologias de informação, como referem Parry e Wilson (2008).

O recrutamento baseado pela Internet, designado por *e-recruitment*, tem sido muito abordado ultimamente como mencionado por Mondy, Noe e Premeaux (2002).

Com o presente estudo pretende-se saber o impacto que as novas tecnologias têm no recrutamento nas empresas que têm como principal função o recrutamento e selecção. Como tal, pretende-se saber se as novas tecnologias, designadamente, as redes sociais

estão a ser utilizadas como forma de recrutamento e selecção, os objectivos, as vantagens e os riscos da sua utilização. A percepção que as empresas têm sobre esta forma de recrutamento baseado nas redes sociais face aos outros métodos de recrutamento também será alvo deste estudo.

Este estudo vai incidir essencialmente no recrutamento. A selecção, apesar de abordada, irá ter um carácter mais ilustrativo.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro corresponderá ao enquadramento teórico, baseado na investigação de alguns autores conceituados, onde será elaborada a revisão de literatura sobre o tema. A conceptualização da problemática, isto é, a formulação do problema e as questões de investigação, constitui o segundo capítulo. O terceiro, incidirá sobre o desenho empírico, nomeadamente o tipo de estudo e a metodologia aplicada, bem como as estratégias de recolha de dados. No quarto capítulo, será apresentada a análise dos dados, sendo elaborada consoante o descrito no problema e nas questões de investigação. No último capítulo, irá proceder-se à discussão dos resultados obtidos e conclusões à luz das concepções teóricas revistas.

## **Capítulo I - Enquadramento Teórico**

De acordo com Gomes *et al* (2008), as pessoas constituem o factor chave para o sucesso organizacional. “As pessoas têm de ser entendidas como um recurso estratégico de importância primordial para o funcionamento e desenvolvimento das organizações” (Cunha (1989) citado por Caetano e Vala (2007:268)).

A gestão de recursos humanos é constituída por um conjunto de actividades entre as quais o recrutamento e selecção assume papel essencial, elucida Rocha (1997). Esta área possibilita à organização o restabelecimento dos meios humanos de que necessita e deste modo colmata as carências sobre o quantitativo de recursos humanos que a organização deverá usufruir, afirmam Caetano e Vala (2007).

### **1.1. Definição de recrutamento**

Neste estudo, a definição de recrutamento adoptada será a de Taylor e Collins (2000:306) citado por Gomes *et al* (2008), em que o recrutamento é “o conjunto de actividades levadas a cabo por uma organização com o objectivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”.

### **1.2. O processo de Recrutamento**

O processo de recrutamento obedece a algumas etapas e o modelo adoptado para este trabalho foi o modelo de recrutamento de Breaugh e Starke (2000) citado por Veger (2006) que passa pelas seguintes etapas:

Na primeira etapa os objectivos do recrutamento são declarados, entre os quais, o número de candidatos necessários, a diversidade exigida de candidatos, as competências que deverão possuir e o custo da oferta de empregos. Com estes objectivos estabelecidos, a estratégia pode ser desenvolvida, tendo que ficar claro quem contratar, onde recrutar e quais as fontes de recrutamento que devem ser utilizadas. Esta é a segunda etapa do recrutamento. Estas duas primeiras etapas do recrutamento compreendem o planeamento do recrutamento.

A terceira etapa do modelo de Breaugh e Starke (2000) são as actividades de recrutamento. Nesta etapa, a mensagem é enviada para os potenciais candidatos (por

exemplo, um anúncio de emprego), onde são fornecidas informações sobre a vaga. As informações e currículos são recolhidas e organizadas numa base de dados para o processo de selecção. Esta base de dados filtra os que não cumpram os requisitos básicos.

A quarta etapa neste modelo é constituída pelos resultados do recrutamento. Nesta etapa são comparados os resultados com os objectivos declarados na primeira etapa, e descrito o processo de recrutamento da organização. Estas duas últimas etapas compreendem a avaliação do recrutamento.

### **1.3. Tipos de Recrutamento**

Existem vários tipos de recrutamento, tais como o recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto, que passam agora a ser caracterizados.

#### **1.3.1. Recrutamento Interno**

O recrutamento interno consiste no preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, mas que já faz parte da empresa, o que leva a que com este tipo de recrutamento não se perca tempo a fazer o acolhimento das pessoas na empresa, pois já existe encaixe cultural entre elas e a empresa. Este tipo de recrutamento é mais económico em termos monetários e de tempo visto que dispensa custos com anúncios ou com empresas de recrutamento, custos de integração, entre outros, e evita a espera do período de tempo entre a colocação do anúncio e o processo de admissão. Outra vantagem do recrutamento interno é o facto de aumentar a motivação dos colaboradores, dando possibilidades de ascensão na organização e oportunidades de evolução na carreira. É ainda de realçar que neste tipo de recrutamento o investimento, que é feito a nível de formação das pessoas ao longo do tempo é aproveitado (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007; Caetano e Vala, 2007; Rocha, 1997; Mejia, Balkin e Cardy, 1995).

De acordo com Gomes *et al* (2008) as empresas com estratégias de carácter defensivo, ou seja, que visam manter uma posição segura num determinado negócio, em vez de se expandirem, tenderão a optar mais frequentemente pelo recrutamento interno.

Contudo, este tipo de recrutamento pode originar conflitos de interesses entre as várias pessoas interessadas na vaga e se a empresa optar sempre por este tipo de recrutamento a média das idades irá aumentar perdendo-se assim, alguma flexibilidade e dinâmica interna. É essencial, neste caso, gerir as expectativas frustradas dos candidatos excluídos (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007; Caetano e Vala, 2007; Rocha, 1997; Mejia, Balkin e Cardy, 1995).

### **1.3.2. Recrutamento Externo**

O recrutamento externo realiza-se quando se pretende preencher o cargo vago com candidatos externos à organização, sendo uma procura de candidatos no mercado de trabalho (Câmara *et al* 2007). Neste tipo de recrutamento, há uma entrada de “sangue novo” na organização trazendo novas formas de pensar que permitem alargar as competências existentes pois os *outsiders* são detentores de novos conhecimentos sobre a indústria e o mercado, conhecimentos esses que irão enriquecer a organização.

Os custos com o recrutamento externo são menores do que com a formação dos colaboradores, o recrutamento externo poderá também dar origem ao enriquecimento da base de dados permitindo ter em arquivo dados de candidatos que futuramente poderão vir a preencher as necessidades da organização. É importante ainda ter em conta que este tipo de recrutamento faz com que a imagem da empresa enquanto empregadora seja reforçada (Câmara, *et al* 2007; Caetano e Vala, 2007; Rocha, 1997; Mejia, Balkin e Cardy, 1995).

As empresas que se norteiam por estratégias prospectoras, ou seja, que pretendem encontrar novos produtos ou serviços e novas oportunidades de mercado, tenderão a recrutar mais intensamente no exterior, afirmam Gomes *et al* (2008).

No entanto, este tipo de recrutamento revela ser mais dispendioso em tempo e em custos e o nível de segurança ser inferior ao do recrutamento interno pois não se conhecem os futuros colaboradores, existindo o risco de incompatibilidade cultural entre o colaborador e a organização, o que pode levar à rejeição do novo membro pelos colaboradores da empresa. Caso todas as vagas a preencher sejam ocupadas por pessoas externas, há uma forte probabilidade em que emerja a noção de estagnação nas oportunidades de carreira, podendo, deste modo, originar desmotivação entre os

colaboradores da organização (Câmara, *et al* 2007; Caetano e Vala, 2007; Rocha, 1997; Mejia, Balkin e Cardy, 1995).

Para proceder ao recrutamento externo de novo pessoal, as empresas usufruem de diversas formas. Podem recrutar directamente ou então utilizar os serviços disponibilizados por empresas especializadas que se estão vindo a desenvolver conforme os novos contextos em que está inserida a sociedade de hoje. Câmara *et al* (2007) diferencia recrutamento directo e recrutamento indirecto.

O **recrutamento directo** é realizado pela empresa recorrendo esta ao mercado a partir dos *média*. Após feita a análise da eficácia do anúncio para o preenchimento do cargo, procede-se à escolha dos meios de comunicação, onde será elaborada a divulgação. Esta escolha será resultante dependendo do público que se ambiciona recrutar.

Segundo Câmara *et al* (2007), quando o recrutamento directo se manifesta ineficaz, a título de exemplo quando a empresa não detém recursos próprios para efectuar recrutamento e selecção ou ainda quando esta pretende afastar-se do processo, a organização tem de optar pelo contacto com empresas especializadas, o denominado, recrutamento indirecto.

Os serviços mais procurados dentro do **recrutamento indirecto** são: Headhunters (caçadores de cabeças), Consultoria de Pesquisa Directa e Consultoria de Recrutamento

Os Headhunters são profissionais de recrutamento que procuram grandes potenciais, a fim de encontrar a pessoa certa para ocupar um importante cargo na empresa que contratou os seus serviços. Normalmente é utilizado para identificar candidatos a lugares de gestão de topo.

Os consultores de pesquisa directa agem segundo uma metodologia similar aos *headhunters*, mas diferem destes em relação ao público com o qual trabalham. Estes são gestores seniores que ainda não estão no topo da sua carreira, sendo que o contacto com estes é mais fácil e a sua receptividade a propostas de evolução de carreira é maior. (Câmara *et al* 2007).

A consultadoria de recrutamento consiste no *outsourcing* por parte da empresa solicitadora do recrutamento (Câmara *et al* 2007). De acordo com Ume-Amen (2010) o *outsourcing* é particularmente útil para empresas que estão envolvidas no crescimento

rápido, essas empresas precisam dedicar os seus recursos limitados em outras áreas estratégicas.

### **1.3.3. Recrutamento Misto**

O recrutamento misto afigura-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (Caetano e Vala, 2007). Neste tipo de recrutamento os candidatos internos e externos têm as mesmas oportunidades sendo que a avaliação de todos os candidatos pode ser realizada em gabinetes externos à organização para que a avaliação não tenha qualquer tipo de influências.

## **1.4. Estratégias de Recrutamento**

O recrutamento recorre a várias técnicas de recrutamento, entre os quais, de acordo com Caetano e Vala (2007): Anúncios em jornais ou revistas; Arquivo de CV de candidatos que os enviaram espontaneamente ou arquivados de anteriores recrutamentos; Cartazes ou anúncios na portaria das organizações; Feiras de Emprego; Universidades e Escolas; Agências de recrutamento; Apresentação de candidatos pelos colaboradores da organização (por referência) e o “passa palavra”.

## **1.5. Recrutamento Online**

A Internet tem estado na génese de numerosas mudanças no modo de fazer e de gerir negócios e as suas potencialidades têm-se feito sentir também no recrutamento. “Para quê perder semanas à procura de um candidato quando através da Internet as respostas são quase imediatas”? Martins (2001:56), citado por Gomes *et al*, (2008)).

De acordo com Gomes *et al* (2008) o recrutamento electrónico é o processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a recepção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos online. É um processo que se encontra a ser progressivamente mais usado por numerosas empresas em todo o mundo (Maurer e Liu, 2007).

O surgimento da tecnologia informática e da Internet no mercado empresarial mudou a forma de conduzir o negócio das empresas, incluindo a forma como atrair e recrutar

trabalhadores, afirmam Borstoff, Marker e Bennett (2006), o que leva a que também mude a forma como as empresa competem.

De acordo com Birgelen, Wetzels e Dolen (2008), atrair a alta qualidade dos recursos humanos é considerada uma vantagem competitiva para as organizações. Uma maneira de o fazer é através do recrutamento on-line, um método de atrair candidatos a emprego através da Internet.

A internet surgiu como uma ferramenta de recrutamento, em meados da década de 1990 e de acordo com Parry e Wilson (2008) o recrutamento online tem crescido rapidamente durante os últimos dez anos e nos dias de hoje é amplamente utilizado por empregadores e candidatos a emprego em todo o mundo. Nos EUA, Cober e Brown (2006), citado por Parry e Wilson (2008) constataram que em muitas empresas mais de 50 por cento das novas contratações foram adquiridas a partir da Internet e que o esperado é que este número aumente.

Para Veger (2006) o recrutamento pela Internet consiste em tirar vantagem da tecnologia da Internet para preencher as vagas de uma organização. De acordo com este autor, o processo de recrutamento mudou muito através da Internet, e encontra-se cada vez mais a ser usado. A Internet é agora uma parte importante das práticas de recrutamento dentro de muitas organizações, afirmam Parry e Wilson (2008).

Segundo Borstoff *et al* (2006) o recrutamento online é o processo de recrutamento feito através de sites de empresas, sites de emprego e redes sociais que promove oportunidades de emprego e recupera informações de potenciais trabalhadores.

Embora a filosofia de recrutamento permaneça a mesma, a tecnologia utilizada teve um impacto tremendo sobre o modo como o recrutamento é realizado. De acordo com Mondy *et al* (2002), o recrutamento baseado na Internet está a mudar tão rapidamente que é praticamente impossível manter-se actualizado. Deste modo, pesquisas empíricas sobre o recrutamento online a partir de uma perspectiva organizacional são escassas, principalmente do ponto de vista do empregador, referem Parry e Wilson (2008). Assim, será meu objectivo neste estudo contribuir para colmatar essa ausência.

## 1.6. Técnicas de Recrutamento Online

As técnicas de recrutamento online estão-se a tornar extremamente populares entre os empregadores e candidatos a emprego (Zall 2000) e esta tendência para adoptar a internet irá provavelmente expandir-se no futuro, afirma Mondy *et al* (2002).

Existem duas técnicas pelas quais se pode realizar o recrutamento online que, segundo Tomlinson (2002), Veger (2006) e Mondy *et al* (2002), são muito eficazes. Estas são através de sites dedicados a carreiras, ou seja, sites de emprego (ou redes de contactos profissionais) e através dos sites das empresas.

A utilização do site de empresa é um meio virtual que apresenta informações sobre a empresa, incluindo informações sobre recursos humanos permitindo a divulgação de vagas e candidaturas a empresas. O site oferece um local para colocar um número ilimitado de vagas e candidaturas, com descrições detalhadas do trabalho e contém os benefícios de eventuais candidatos conhecerem a empresa. Indivíduos que desejem postos de trabalho numa organização em particular, encontram oportunidades de emprego no site específico da empresa (Mondy *et al*, 2002).

Um site eficaz específico de uma empresa atrai novos colaboradores somente quando é capaz de fornecer aos utilizadores informações adequadas de forma satisfatória. A qualidade do sistema verifica-se na facilidade em usar o site, que é um factor fundamental na atitude geral do utilizador e na decisão de se candidatar. A comunicação eficaz de informações relacionadas à carreira, o conteúdo relevante, preciso e actualizado e o estilo do site são também importantes precursores da atracção de potenciais candidatos para a organização (Birgelen, *et al* , 2008).

Williams (2000) elucida que estes sites devem conter motores de buscas pessoais que permitam aos candidatos criar perfis pessoais no banco de dados da empresa e posteriormente retornar e actualizar os dados.

Os sites dedicados a carreiras ou sites de emprego também são muito utilizados. Nestes sites encontram-se diversos anúncios de oportunidades de emprego que são semelhantes a anúncios de emprego nos jornais e é também possível pesquisar currículos enviados por potenciais candidatos. De acordo com Tomlinson (2002) e Mondy *et al* (2002) estes sites são práticos e eficazes, na medida em que digitando alguns critérios tais como

competências, experiências, exigências do cargo e identificando a localização geográfica, acede-se a uma lista ordenada de currículos de candidatos que correspondem aos requisitos e critérios da empresa.

Nestes sites de emprego disponibilizam-se oportunidades de emprego, dá-se oportunidade para a publicação de CVs e procede-se à divulgação dos mesmos junto das entidades empregadoras. Estes sites podem ainda conter vários outros atractivos como entrevistas, informações sobre mercado de trabalho, notícias, artigos, entre outros (Mondy *et al*, 2002).

Importa salientar que, segundo Mondy *et al* (2002), novos sites da Web estão constantemente a ser criados, fundidos e expandidos, e alguns estão ainda a ser dissolvidos.

Para além dos enumerados, ainda existem outras técnicas de recrutamento online como, anúncios online em jornais de classificados assim como em faculdades e agências de emprego, conselhos e conferências online, sites agregadores que redireccionam o currículo para empregados adequados e a Intranet são outras técnicas de recrutamento online (Borstoff *et al* (2006) e Veger (2006)).

Todas estas técnicas constituem mecanismos de busca que são usados pelas empresas para pesquisarem e analisarem candidatos com qualificação e experiência relevantes que correspondam com as suas necessidades.

Deste modo, são criados bancos de bases de dados online que contém a história da vida profissional de cada candidato, podendo deste modo ser encontrados candidatos passivos (Borck 2000).

Os benefícios criados pelas técnicas de recrutamento online levam a um melhor desempenho no processo de recrutamento, segundo Veger (2006). No entanto, todas estas técnicas deverão desenvolver-se cada vez mais para as empresas se manterem competitivas no mercado do recrutamento.

Algumas empresas estão a utilizar Blogs corporativos e organizacionais, como ferramentas de divulgação e contactos com clientes. Para aumentar as suas possibilidades de serem notados, vários candidatos e empresas utilizam Blogs para recrutar. Os Blogs, podem então, ser outra técnica de recrutamento online, de acordo

com Borstoff *et al* (2006). No entanto, a literatura sobre esta técnica de recrutamento é escassa.

## **1.7. Redes Sociais**

Uma rede social é uma estrutura social constituída por pessoas ou organizações conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objectivos comuns. Abertura e permeabilidade são características essenciais na descrição das redes, permitindo relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes. A rede social é uma ligação social, onde a conexão fundamental entre as pessoas se dá através da identidade, menciona Berkshire (2005).

Actualmente, o conceito de rede social emergiu a partir do espaço virtual, tendo este um papel de destaque neste estudo. Apesar de terem surgido como um meio de comunicação interpessoal, cada vez mais as empresas têm vindo a olhar para as redes sociais em contexto virtual como uma ferramenta de recrutamento. De acordo com o Berkshire (2005) as redes sociais são programas e serviços baseados na Web que permitem aos utilizadores aproveitar as suas relações pessoais em rede, recrutamento de trabalhadores e encaminhamentos de referências. O contacto com redes profissionais é uma constante na utilização das redes sociais, deste modo, a internet abriu uma nova forma que permite conectar as pessoas ao emprego.

Os sites de redes sociais são projectados para conectar os utilizadores uns aos outros e para mostrar visualmente cada rede de amigos e, segundo Kluemper e Rosen (2009) a maioria das redes sociais oferece uma variedade de maneiras para os utilizadores interagirem, tais como e-mail e serviços de mensagens instantâneas.

Uma boa rede pode, segundo Demers (2002), ajuda a determinar os conhecimentos, habilidades e requisitos necessários para um posto de trabalho. Deste modo, será aumentada a visibilidade profissional de um potencial candidato e divulgadas as informações sobre a sua carreira e sobre as suas ambições.

Devido à grande quantidade de informações pessoais que se podem encontrar nesses sites, os empregadores começaram a agrupar toda essa informação numa fonte de dados de candidatos num esforço para melhorar as decisões de recrutamento (Kluemper e Rosen 2009).

Os empregadores, cientes do fenómeno de popularidade das redes sociais, começaram a usar as informações pessoais disponíveis nos sites de redes sociais para tomar decisões de contratação. Os empregadores podem ter conhecimento de assuntos relacionados com os candidatos no que respeita à idade, estado civil, raça, religião, e outros tópicos que geralmente estão fora dos limites em entrevistas de emprego, referem Kluemper e Rosen (2009).

Para os mesmos autores, as redes sociais são uma forma importante de recolha de informação para além das notas curriculares. Através da Internet é possível saber mais sobre as pessoas e o seu percurso, bem como recolher feedback do próprio ou de terceiros. As redes sociais contêm muito mais informação do que os currículos e, deste modo, tornam-se mais ricas enquanto fontes vivas de investigação dos talentos que se estão a analisar.

Sambhi (2009) elucida ainda que, em tempos, especialistas referiam-se a redes sociais como uma moda passageira e agora, estas redes sociais demonstram exactamente o contrário. O uso de Redes Sociais está a aumentar drasticamente. Estas têm tido uma enorme aderência e, de acordo com Brodtkin (2008), Kluemper e Rosen (2009) e Sambhi (2009) as redes sociais mais populares, ou seja, as que têm um maior número de utilizadores registados são o Facebook, My Space, Twitter e LinkedIn.

O Facebook é uma rede social onde os seus membros, assim como em todas as redes sociais, interagem entre si e onde os utilizadores visitam os perfis, estabelecem amizades e contactos, vêem fotografias, imagens e vídeos, deixam comentários e enviam mensagens.

No Twitter cada utilizador dispõe de uma página pessoal com as suas mensagens e as actualizações são exibidas no perfil de um utilizador em tempo real e também enviadas a outros utilizadores seguidores que tenham assinalado para recebê-las. É uma maneira eficaz de passar uma mensagem, seja ela um artigo, uma informação importante ou uma surpresa.

O LinkedIn é uma rede social a nível profissional que permite que os utilizadores identifiquem o tipo de trabalho que exercem, encontrem e mantenham contacto com actuais e antigos colegas e que especialistas do sector partilhem sugestões. Esta rede social é muito eficaz para profissionais conseguirem clientes, fornecedores para enviar

recomendações sobre os seus perfis. Esta rede social foi desenvolvida para armazenar currículos e outras informações, ajudar na procura de empregos e de empregados e fazer com que as pessoas mantenham contato e tornou-se a maior rede social profissional utilizada por empresas de todo o mundo.

Por sua vez, o MySpace é um serviço de rede social que utiliza a Internet para comunicação online através de uma rede interactiva de fotografias, blogs e perfis de utilizador. Inclui um sistema interno de e-mail, fóruns e grupos e é um site muito activo com novos recursos adicionados com frequência.

O Formspring.me é uma rede social que permite que os utilizadores recebam perguntas de outros utilizadores ou de pessoas não registadas. As perguntas são enviadas para a caixa de entrada, de onde o utilizador pode escolher entre respondê-las ou excluí-las. Todas as respostas são armazenadas no perfil deste, onde qualquer um pode vê-las.

Os Blogs são publicações (quase sempre ordenadas cronologicamente), e caracterizadas pela facilidade de criação, manutenção e publicação. Permitem a publicação de ideias em tempo real, possibilitam aos autores expressarem-se e a interacção com qualquer pessoa do mundo que esteja conectada. A sua principal característica prende-se com os textos que podem ser lidos e comentados, abrangendo uma infinidade de temas. Um Blog pode servir vários objectivos, nomeadamente, como ferramenta de comunicação entre pessoas com interesses comuns, para registar o desenvolvimento de um determinado processo e para fazer ouvir uma voz (ou várias vozes) que não teriam a possibilidade de se expressarem em qualquer outro meio.

Existem diversos tipos de Blogs actualmente. Entretanto é possível dividi-los em três grandes ramos: Os Blogs pessoais são os mais populares, normalmente são usados como um género de diário com publicações de acontecimentos da vida e as opiniões do utilizador; Blogs corporativos e organizacionais, em que muitas empresas vem utilizando estes como ferramentas de divulgação e contacto com clientes; Blogs do género. Por fim há Blogs com um género específico, que tratam de um assunto dominado pelo utilizador, ou grupo de utilizadores. Estes são os Blogs com o maior número de acessos, sendo que eles podem apresentar diversos conteúdos, como humorísticos, informativos ou o de variedades, como, opiniões políticas e sociais.

O Ikwa é um site voltado para a orientação vocacional e profissional, com vídeos de profissionais e estudantes de diversas áreas e é um serviço que trás ao utilizador potencialidades pedagógicas para escolher uma profissão. Este é um site com recursos, informações, notícias, artigos e comunidades voltadas à apresentação que contribuem para uma melhor definição dos rumos profissionais do utilizador.

Existe uma vasta gama de redes sociais e deste modo, Sambhi (2009) menciona que será necessário identificar os dados demográficos que a empresa deseja encontrar, pois as redes sociais tendem a ter um tipo específico de utilizador.

Sambhi (2009) refere ainda que a incorporação de redes sociais na estratégia de recrutamento é uma obrigação. Os profissionais de Recursos Humanos precisam aproveitar a mudança provocada pela revolução de redes sociais como uma oportunidade para redefinir a indústria e como encontrar o talento que as organizações precisam reter para terem sucesso no futuro.

De acordo com Cappeli (2001), as redes sociais permitem uma maior interacção entre as empresas e os candidatos, facilitando o processo de selecção. No entanto, devem ser vistas como complementares no processo de recrutamento, já que ainda há variáveis que apenas o contacto pessoal permite aferir.

É de referir que existem sites específicos, que não sendo redes sociais, tem um papel no e-recruitment, como os sites dedicados a carreiras ou sites de emprego, anteriormente referidos como técnicas de recrutamento online. São sites muito utilizados, e pelo seu crescimento e aderência têm aumentado muito nos últimos anos. As empresas, através do motor de busca eficaz destes sites, obtêm currículos de candidatos com os requisitos pretendidos (Mondy *et al* 2002). Exemplos desses sites são: Monster, Headhunter, CareerBuilder, Net.emplo, Trovit, Tiadro, The Talent City, entre outros.

## **1.8. A triagem Online**

De acordo com Verhoeven e Williams (2008) o uso da Internet levou a um aumento do número de candidatos, havendo uma maior probabilidade de encontrar candidatos adequados, e por outro lado acarretando uma tarefa maior no que respeita à selecção e pré-selecção dos candidatos, refere Cappeli (2001).

Para Singh e Finn (2003) e Zall (2000) uma maneira de agilizar o processo de contratação é proceder à pré-selecção on-line de candidatos, através do preenchimento de um formulário de pré-selecção on-line que consiste em várias questões-chave. Este formulário online de triagem, segundo o autor é estritamente necessário pois, por diversas vezes, torna-se difícil perceber se o candidato atende aos requisitos exigidos só através do currículo. Os candidatos são seleccionados automaticamente, e aqueles que parecem qualificados são notificados da sua oferta de emprego através de e-mail.

Segundo Kluemper e Rosen (2009) os Web sites podem fornecer informações únicas não encontradas com outros métodos de selecção. No entanto, se os utilizadores de redes sociais estão conscientes de que os seus perfis estão a ser avaliados pelos potenciais empregadores, as informações prestadas, podem estar distorcidas para serem vistas de forma mais favorável.

Kluemper e Rosen (2009) afirmam que apesar de algumas informações negativas puderem ser apagadas pelo utilizador, este tem um controlo limitado sobre o seu perfil pois algumas dessas informações dos utilizadores são difíceis de falsificar. A título de exemplo, uma conclusão a retirar sobre um utilizador poderá ser o número de amigos que tem em determinada rede social.

Os tipos e o número de grupos de interesse em que o utilizador entrou, os comentários que foram deixados para o utilizador, os comentários feitos no perfil de outras pessoas, os comentários às fotografias, a actualizações de mensagens de status, entre outras, constituem possíveis indicadores sobre o indivíduo (Kluemper e Rosen 2009).

Num contexto de pré-selecção está fortemente patente o receio de que os candidatos enganem, pedindo a alguém para fazer o teste por eles ou dando as respostas que pensam que os empregadores querem ouvir. De acordo com Martindale (2009) uma forma de superar este receio será transmitir aos candidatos que serão novamente testados em condições controladas, mais tarde no processo. As escalas de mentira, que são as perguntas destinadas a verificar se os candidatos tendem a responder de um modo socialmente desejável, são também utilizadas nestes testes online, demonstrando, deste modo que os métodos de selecção têm credibilidade.

De acordo com (Kluemper e Rosen 2009), além da personalidade e inteligência, as redes sociais também podem conter informações adicionais que podem ser úteis nos

critérios de selecção de emprego. Devido ao grande volume de informações contidas nas redes sociais, a informação pode também ser obtida através de dados que se relacionam com as habilidades de escrita do utilizador, experiências de trabalho, ou uma variedade de conhecimentos, competências, habilidades, ou outros critérios que possam incidir sobre emprego ou adequação organizacional num determinado contexto de selecção de emprego.

Martindale (2009) elucida que a avaliação online dá uma ideia mais aprofundada sobre o candidato, as suas competências e experiências, e ainda sobre o possível desenvolvimento do candidato e capacidade de encaixe na organização antes de o empregador decidir se deseja prosseguir com o pedido.

### **1.9. Vantagens e desvantagens do recrutamento e selecção online**

Segundo Bartram (2006), Tong e Silvanand (2004) citado por Verhoeven e Williams (2008), com a utilização da Internet para o recrutamento e para a selecção em vez de métodos tradicionais os empregadores e os candidatos experienciam vantagens e desvantagens.

As vantagens do recrutamento e selecção online são as seguintes:

- Acesso rápido e fácil ao conhecimento - Um importante factor do processo de recrutamento é o tempo que este demora. De acordo com Singh e Finn (2003), Veger (2006), Kim e O'Connor (2009), e Williams (2009), a Internet acelera o processo de recrutamento, podendo os responsáveis pelo recrutamento colocar anúncios 24 horas por dia e em mais de uma fonte de recrutamento de cada vez. De igual forma também os potenciais candidatos podem enviar os seus currículos 24 horas por dia, a partir de qualquer lugar. A abordagem on-line tem sido um grande sucesso. Todo o processo de contratação permite aos empregadores economizar tempo, sendo possível encontrar um maior número de talentos de modo fácil e rápido (Zall 2000). De acordo com Zall (2000), Burt (2004) e Veger (2006), estudos elaborados nos E.U.A concluíram que o processo de recrutamento passou de 32 dias ou mais com os métodos tradicionais, para 16 com o recrutamento baseado na Internet, ou seja, o tempo necessário para contratar foi reduzido pela metade.

- Inovação - De acordo com Burt (2004) as novas tecnologias online constituem um modo completamente novo de trabalhar, dando origem a uma nova cultura no processo de recrutamento e selecção, na medida em que, segundo Frost (1997) e Cober *et al* (2000) citado por Verhoeven e Williams (2008), informa-se e recolhe-se informação de uma forma mais criativa.
- Informação aprofundada sobre os candidatos - Outro benefício da Internet, refere Veger (2006), é o facto de possibilitar informações mais precisas e detalhadas sobre os candidatos a emprego. A capacidade de obter informações sobre os candidatos é aumentada pelo uso da Internet para o processamento, armazenamento e recuperação de informação por via electrónica e de forma centralizada.
- Quebra da barreira geográfica - A internet possibilita um maior alcance geográfico, originando um aumento no número de candidatos, segundo McDougall (2001), Mohamed *et al* (2002) citado por Verhoeven e Williams (2008).
- Comunicação directa sem intermediários - No recrutamento online está patente uma ligação directa sem intermediários entre o candidato e o responsável pelo recrutamento (Cappeli (2001) e Kim e O'Connor (2009)). As tendências no uso do recrutamento pela Internet afirmam que esta ligação será cada vez mais próxima na candidatura online.
- Mais económico - Quando se comparam os custos directos das redes sociais com os métodos de recrutamento tradicionais (por exemplo anúncios de jornais, feiras de emprego), o custo para fazer propaganda na Internet é significativamente menor, refere Zall (2000) e Singh e Finn (2003). Deste modo, as ferramentas na Internet são relativamente menos dispendiosas em comparação com as ferramentas mais tradicionais. (Borck 2000; Stimpson 2004; Burke 1998; Fister 1999; Galanaki 2002; Kuhn 2003, citado por Verhoeven e Williams 2008, Williams 2009 e Kim e O'Connor 2009). Dados os custos dos métodos de

recrutamento tradicionais, não é de surpreender que os empregadores estejam a aderir ao recrutamento online (Coleman (2006)).

- Tecnologia fácil e simples - De acordo com Kim e O'Connor (2009) os candidatos, através das novas tecnologias da Web, obtêm informações sobre a organização e as suas oportunidades de carreira, tornando-se fácil para os candidatos as actualizações dos seus currículos e o contacto com a informação. Os candidatos podem-se actualizar de forma rápida, simples e eficiente, referem Kim e O'Connor (2009). Para as organizações o recrutamento online é um método fácil de utilizar, facilitando a procura de candidatos qualificados e agilizando o processo afirmam Borck (2000) e Williams (2009).
- Pesquisas mais específicas - A internet possibilita alcançar uma fonte inesgotável de talentos de forma eficiente, atingindo um público mais amplo de pessoas que procuram trabalho activamente ou de forma passiva, de acordo com Zall (2000). O recrutamento online, refere Veger (2006), oferece às empresas pesquisas mais específicas sobre os candidatos, no sentido em que aumenta o leque de candidatos, explora as suas habilidades e competências, os seus gostos e preferências, e os seus interesses e objectivos.
- Está na moda - Recorrer à Internet para recrutar e seleccionar pessoas está na moda. Williams (2009) considera as redes sociais como o fenómeno do momento, deste modo as organizações que não adiram a este método ficarão para trás. No entanto o mesmo autor e Coleman (2006) consideram que não se deve aderir a este método só porque está na moda, apesar do leque das suas vantagens ser vasto.
- Busca adequada para todo o tipo de emprego e para todo o tipo de cargo - De acordo com Mondy *et al* (2002), e Capeli (2001) o recrutamento pela Internet possibilita uma procura adequada para todo o tipo de emprego e de cargo pela diversidade de métodos de recrutamento online (incluindo redes sociais) que apresenta.

- Referências (para posteriores consultas) - As novas tecnologias permitem às empresas pesquisar candidatos activos, que se encontram à procura de trabalho, mas também candidatos passivos, que apesar de não se encontrarem à procura de trabalho porque já se encontram empregados, poderão constituir mais tarde como um activo na empresa, daí a possibilidade destes candidatos estabelecerem contacto com determinada organização para que no futuro seja possível proceder-se ao processo de recrutamento e de selecção com esse candidato (Mondy *et al* 2002).
- Redes sociais como ferramenta essencial do Recrutamento - De acordo com Verhoeven e Williams (2008), com o fenómeno das redes sociais, o processo de recrutamento tem sido mais eficaz e reúne os melhores candidatos referem Borck (2000), Burt (2004), Williams (2009), e Bartram (2000) citado por Verhoeven e Williams (2008). A recolha de candidaturas e currículos online permite que as empresas adquiram rapidamente grandes quantidades de dados sobre potenciais candidatos a emprego e facilitar o recrutamento e os processos de implantação de talentos (Borstoff *et al* 2006). O recrutamento online permite o recrutamento de candidatos a emprego com muitos benefícios, incluindo a velocidade, conveniência, exposição e informação. Segundo Borstoff *et al* (2006) a Internet oferece uma maneira rápida e conveniente para chegar aos profissionais de emprego, aumentando o acesso dos candidatos e possibilitando aos candidatos concorrer a vários trabalhos ao enviar o seu currículo apenas uma vez. Num mercado muito competitivo, o recrutamento online fornece um serviço rápido e profissional para os candidatos, o que ajuda a diferenciar a empresa e atrair os melhores talentos. Esta solução tem melhorado a marca empregadora referem Weekes (2006) e (Pollitt 2008).

Por sua vez, o recrutamento e selecção online têm desvantagens, entre as quais:

- Discriminação das pessoas que não tem acesso à Internet - Existem muitos agregados familiares sem acesso à internet. Pessoas portadores de deficiência, pessoas com mais dificuldades económicas, ou pessoas que por outra razão não têm acesso à Internet em casa são discriminadas por não poderem participar no processo de recrutamento online e podendo até constituir um importante activo

na organização, estão automaticamente excluídas deste processo (Hogler *et al*, 1998; Hoffman e Novak, 1998 citados por Singh e Finn 2003; Bartram 2000; Dash 1999; Feldman e Klaas 2002, Pin *et al* 2001, Pitturo 2000, citados por Verhoeven e Williams 2008 e Kim e O'Connor 2009).

- Nível mais elevado de candidatos não qualificados - O recrutamento na Internet tem a capacidade de atrair os candidatos numa maior área geográfica, no entanto daí pode resultar um maior conjunto de candidatos não qualificados em comparação com métodos tradicionais, elucidam Kaydo e Cohen, (1999), Greenberg (1998) citados por Verhoeven e Williams (2008). Um nível mais elevado de candidatos não qualificados tem implicações de custos para as organizações uma vez que estes pedidos ainda precisam de ser tratados de forma adequada.
- Não adequado para todo o tipo de emprego e de cargo - Um dos outros problemas associados à utilização de recrutamento na Internet é a não adequação da ferramenta para diferentes tipos e níveis de emprego (Verhoeven e Williams 2008). Para algumas funções o recrutamento online é adequado mas para outras não pois em algumas é necessário que haja uma interacção pessoal entre o candidato e o empregador, a fim deste estudar cuidadosamente a forma como o potencial candidato se comporta (Coleman 2006).
- Ilusões sobre os perfis dos candidatos - Os utilizadores de redes sociais, assim como de outros métodos de recrutamento online, encontram-se conscientes de que os seus perfis estão a ser analisados por potenciais empregadores. Deste modo, as suas informações podem não corresponder à realidade ou então podem estar distorcidas com o objectivo dos responsáveis do recrutamento se interessarem por eles e os escolherem para pertencer ao processo de recrutamento (Kluemper e Rosen 2009).
- Expectativas desadequadas - De acordo com Kluemper e Rosen (2009), no decorrer do processo de recrutamento, é provável que a empresa conclua que as suas expectativas sobre determinado candidato se encontram desadequadas, pois

os perfis dos utilizadores podem não corresponder à realidade, assim como as competências, experiência profissional e outros aspectos por eles mencionados.

- Possíveis limitações da Internet - A segurança de dados continua a ser uma grande preocupação, principalmente quando se trata de realizar testes on-line e tomar decisões de contratação. A falta de interações pessoais durante o processo online de solicitação de emprego limita o fluxo de comunicação entre empregados e empregador em potencial (Kim e O'Connor 2009). Devido às soluções de software limitado, a integração do novo processo de recrutamento num já existente é uma tarefa complexa e difícil, assim como a elaboração de um banco de dados de carreira de candidatos através de informações fornecidas na Internet (Lee 2006).
- Probabilidade de currículos desactualizados - De acordo com Hays (1998) e Bartram (2000) citados por Verhoeven e Williams (2008), e Kim e O'Connor (2009), o esmagador número de candidatos provenientes da pesquisa online leva a uma maior probabilidade de currículos desactualizados. Grande parte dos utilizadores das novas tecnologias publica o seu currículo mas depois não o vai actualizando.
- Internet não é a primeira opção para os candidatos - Para muitos candidatos a Internet não é a primeira opção para procurar emprego (Feldman e Klaas (2002) e Galanaki (2002) citados por Verhoeven e Williams (2008)), preferindo os candidatos métodos tradicionais pelas desvantagens que o recrutamento online apresenta.
- Questões sobre a legalidade do uso de redes sociais - De acordo com Singh e Finn (2003) o recrutamento pela Internet levanta questões de privacidade, segurança e acesso. Em consulta com os profissionais de Direito, devem ser desenvolvidos guias para a recolha de dados dos candidatos. (Lee 2006)

## **1.10. Recrutamento online *versus* Métodos tradicionais**

De acordo com Perkins (2010) muitas formas tradicionais de recrutamento e selecção não estão a funcionar. Assim, as organizações encontram-se a mudar as suas práticas de modo a que as pessoas se sintam mais procuradas e envolvidas em todo o processo, para que os candidatos saibam as competências exigidas sobre o trabalho e para que obtenham respostas rápidas às suas perguntas e pedidos.

O recrutamento online tem levado as empresas a redesenhar o processo de recrutamento, segundo Birgelen *et al* (2008). Torna-se impreterível avaliar sistematicamente o processo de recrutamento online e os seus resultados e aumentar a formação nesta área aos responsáveis pelo recrutamento para que o processo se desenvolva de maneira eficaz (Kim e O'Connor 2009).

Antes de adoptar qualquer tipo de método de recrutamento ou de selecção online, as organizações devem estudar cuidadosamente o impacto destes métodos, analisando os seus pontos fortes e fracos (Kerrin e Kettley (2006) citados por Kim e O'Connor 2009)). Deste modo, será fundamental que as empresas procedam ao planeamento da sua estratégia de recrutamento e de selecção online, de acordo com Elkington (2005).

Segundo Perkins (2010) os profissionais de recrutamento devem criar um mapa e um plano do seu processo de contratação, identificando todas as etapas e o tempo de cada uma delas, desde o pedido inicial para preencher uma vaga, a avaliação de candidatos até ao primeiro dia do novo colaborador nesse trabalho. Deste modo, poderá ser possível encontrar maneiras de diminuir etapas e tempo, como forma de fazer avançar o processo com rapidez e manter os candidatos.

Os responsáveis pelo recrutamento devem ser como detectives e explorar exaustivamente os métodos de recrutamento online disponíveis. Devem também criar uma imagem de marca para sua organização pois o desenvolvimento da marca de recrutamento consiste numa mensagem clara, concisa, coerente e orientada sobre sua organização (Elkington 2005).

Actualmente, o recrutamento pela Internet, pelas redes sociais particularmente, são um complemento, e não um substituto dos métodos de recrutamento tradicionais. Mondy *et*

al (2002) afirmam que apesar de não substituir o recrutamento tradicional está a tornar-se rapidamente uma ajuda essencial para os responsáveis pelo recrutamento de hoje.

Segundo Verhoeven e Williams (2008) as organizações devem utilizar os canais de recrutamento e não adoptar apenas a Internet como fonte de recrutamento. Coleman (2006) refere que a maioria dos especialistas concorda que o recrutamento eficaz é uma combinação de métodos baseados na internet e métodos presenciais.

Singh e Finn (2003) elucidam que as organizações devem usar as tecnologias de informação para complementar e reforçar a estratégia global, ou seja, o recrutamento e a estratégia organizacional devem ser alinhados de forma a produzir os melhores resultados.

Apesar do recrutamento baseado na Internet não substituir as práticas tradicionais, uma estratégia bem implementada de recrutamento pode ajudar a atrair os melhores candidatos, reduzindo o tempo e o custo por contratar, melhorando as decisões de contratação (Borck 2000).

## **Capítulo II – Conceptualização da Problemática**

De seguida, irá proceder-se à formulação do problema e à descrição das questões de investigação que resultam da revisão da literatura efectuada.

### **2.1. Formulação do Problema**

As novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente as redes sociais, têm vindo a gerar inúmeras e diversificadas mudanças na vida das pessoas e das organizações. As metodologias e técnicas do recrutamento e selecção têm vindo a beneficiar de novas funcionalidades e serviços veiculados pelas tecnologias de informação.

A internet está a assumir um papel muito importante no recrutamento e selecção. Como tal, será fundamental perceber e caracterizar a importância das novas tecnologias e o reconhecimento das redes sociais como forma de recrutamento e selecção.

O objectivo deste estudo incide no impacto que as novas tecnologias têm no recrutamento nas empresas especializadas em recrutamento e selecção. Deste modo, interessa saber, se as redes sociais estão a ser utilizadas como forma de recrutamento nestas empresas, o objectivo para o qual são utilizadas e as vantagens e os riscos que estas apontam sobre a sua utilização.

### **2.2. Questões de Investigação**

O objectivo deste estudo será a caracterização da familiarização das pessoas que responderam ao questionário com as novas tecnologias, a caracterização da utilização da internet pelas empresas e caracterização da importância das redes sociais e o seu impacto no recrutamento e na selecção.

Sambhi (2009) elucida ainda que, em tempos, especialistas referiam-se a redes sociais como uma moda passageira e agora, estas redes sociais demonstram exactamente o contrário. O uso de Redes Sociais está a aumentar drasticamente. Estas têm tido uma enorme aderência e, de acordo com Brodtkin (2008), Kluemper e Rosen (2009) e Sambhi (2009) as redes sociais mais populares, ou seja, as que têm

um maior número de utilizadores registados são o Facebook, My Space, Twitter e LinkedIn.

Numa primeira instância, importa saber a familiarização das pessoas que responderam ao questionário com as novas tecnologias, se as pessoas são utilizadoras da Internet e das Redes Sociais, quais as redes que conhecem e os objectivos para as quais as utilizam.

Para Veger (2006) o recrutamento pela Internet consiste em tirar vantagem da tecnologia da Internet para preencher as vagas de uma organização. De acordo com este autor, o processo de recrutamento mudou muito através da Internet, e encontra-se cada vez mais a ser usado. A Internet é agora uma parte importante das práticas de recrutamento dentro de muitas organizações, afirmam Parry e Wilson (2008).

Em segundo lugar, o objectivo deste estudo consistindo também na caracterização da utilização da internet pelas empresas, importará saber qual o espaço virtual da Internet mais utilizado pelas empresas, conhecer a metodologia utilizada para a divulgação da vaga. Saber o objectivo de utilização da Internet e qual a importância da utilização da Internet nos domínios do recrutamento, divulgação da empresa, selecção, comunicação com os candidatos, também constituem objectivos deste estudo.

Actualmente, o recrutamento pela Internet, pelas redes sociais particularmente, são um complemento, e não um substituto dos métodos de recrutamento tradicionais. Mondy *et al* (2002) afirmam que apesar de não substituir o recrutamento tradicional está se a tornar rapidamente uma ajuda essencial para os responsáveis pelo recrutamento de hoje.

Por fim, o objectivo deste estudo será perceber se as redes sociais estão a ser utilizadas pelas empresas e quais as redes mais utilizadas, se as redes sociais têm uma influência positiva no recrutamento de pessoas, se o recrutamento baseado nas redes sociais é mais eficaz que o recrutamento baseado nos métodos tradicionais, e se as empresas consideram o contributo dado pelas redes sociais como relevante para o recrutamento. Saber as razões mais fortes para a utilização e para a não utilização das redes sociais assim como a disponibilidade para começar a utilizar redes sociais, são também questões que será fundamental dar resposta neste estudo.

## **Capítulo III – Metodologia**

Pretende-se, neste capítulo, apresentar a metodologia utilizada para a recolha de dados, de acordo com o estudo que se deseja realizar, sendo posteriormente analisados os dados no sentido do problema e das questões de investigação descritas.

“A metodologia de investigação pode ser entendida como o caminho de pensamento e a prática utilizada na abordagem da realidade, abarcando um conjunto de procedimentos que levam o investigador à obtenção do conhecimento” (Vilelas, 2009:17). Neste capítulo, faz-se referência ao tipo de estudo, à amostra, ao instrumento de recolha de dados, à análise e ao tratamento dos dados obtidos, e aos procedimentos.

### **3.1. Tipo de Estudo**

“O método é o caminho pelo qual se chega a um determinado resultado” (Freixo, 2009:79). Neste estudo optou-se por utilizar o método descritivo, nesta investigação, uma vez que se pretende descrever e caracterizar a importância das novas tecnologias e reconhecimento das redes sociais como forma de recrutamento e selecção.

A investigação do tipo descritivo envolve a recolha de informação de forma a responder a questões sobre a situação actual do assunto em estudo.

### **3.2. Amostra**

O primeiro passo e talvez um dos mais importantes é a determinação da população-alvo. Esta constitui-se pelo grupo de interesse do investigador e refere-se à população que este quer estudar e para a qual deseja fazer generalizações (Freixo, 2009). Seguindo esta lógica, foram aplicados questionários online a empresas de Norte a Sul do País que têm como uma das principais actividades o recrutamento e selecção (isto é, empresas de Recrutamento e Selecção, Empresas de Trabalho Temporário e Empresas de Recursos Humanos). De um total de 171 empresas contactadas, 58 empresas demonstraram interesse no estudo e responderam ao questionário, então são estas a amostra.

### 3.3. Instrumento para a recolha de informação

O instrumento utilizado para a recolha de informações necessárias para o desenvolvimento deste estudo foi a elaboração de um questionário<sup>1</sup> que demorou cerca de 3 semanas a ser elaborado conjuntamente com uma pesquisa documental sobre o recrutamento pela internet.

A primeira etapa para a preparação do questionário passou por uma pesquisa bibliográfica realizada sobre o recrutamento e selecção, o recrutamento pela internet e as redes sociais.

Após uma análise aprofundada sobre o tema do *e-recruitment*, procedeu-se à elaboração de uma tabela<sup>2</sup> que possibilitou uma adequada organização dos objectivos e dimensões a analisar com a aplicação dos questionários.

No inquérito por questionário, foram utilizadas perguntas fechadas com o objectivo de uma obtenção de uma caracterização mais acessível e facilitada. Através de perguntas fechadas os indivíduos ficaram restringidos a um grupo de respostas possíveis definidas pelo autor do questionário facilitando a codificação e a interpretação das respostas.

Foram utilizadas neste questionário escalas nominais, para saber a frequência de determinados assuntos, e escalas ordinais que classificam os assuntos e ordenam-nos em termos do grau no qual possuem uma característica de interesse, colocando o tema por ordem do mais elevado para o menor.

Numa primeira fase, o questionário aborda a familiarização do inquirido com as novas tecnologias, permitindo saber-se se é utilizador da Internet, se conhece as redes sociais, quais as que conhece e as que utiliza, com qual objectivo é que as utiliza, e a regularidade de utilização. Nesta primeira etapa, é possível fazer um levantamento do modo como os inquiridos interagem com as novas tecnologias.

A partir desta fase, é pedido ao inquirido que faculte informações sobre a sua empresa. Numa segunda etapa, o questionário tem a finalidade de colectar informação sobre a

---

<sup>1</sup> Ver no “Anexo I – Questionário (elaborado e enviado de modo online pelo site SurveyMonkey)”

<sup>2</sup> Ver no “Anexo II – Tabela de organização dos objectivos e questões orientadas para a recolha de dados”

utilização da Internet e sobre o recrutamento nas empresas, investigando a forma de ocupação do espaço virtual pelas empresas e os objectivos de utilização da Internet.

Na terceira etapa do questionário, pretende-se analisar a utilização das redes sociais nas empresas. Deste modo, averigua-se se as empresas na actualidade as estão a utilizar, quais as que utilizam, as vantagens e as desvantagens que reconhecem nas redes sociais. O contributo, o grau de satisfação e a disponibilidade para continuar ou começar a utilizar as redes sociais também constituem objectivos de análise nesta terceira fase do questionário.

### **3.4. Análise dos dados**

A análise dos dados tem como objectivo observar os resultados obtidos de tal modo que forneçam respostas às questões de pesquisa. Após a recolha de dados, procedeu-se à sua análise e tratamento. A análise do questionário foi realizada através do programa PASW Statistics 18 e do Microsoft Office Excel 2007, ao longo de cerca de três semanas.

Foi efectuada uma análise descritiva com a finalidade de caracterizar a utilização da internet e das redes sociais nas empresas. Nesta análise, foram utilizadas medidas estatísticas de concentração (média e moda), de dispersão (desvio padrão) e medidas de correlação.

De modo a facilitar a visão global dos resultados obtidos, estes foram apresentados através de figuras e de tabelas.

### **3.5. Procedimento**

De acordo com pesquisa bibliográfica efectuada no âmbito do presente estudo, tornou-se fundamental designar um instrumento ajustado ao tema tratado. Após a selecção do instrumento que permitisse avaliar o objectivo de estudo, foi efectuada a recolha de dados.

Numa primeira instância foi elaborada uma base de dados das empresas de Norte a Sul do País que têm como uma das principais actividades o recrutamento e selecção (isto é, empresas de Recrutamento e Selecção, Empresas de Trabalho Temporário e Empresas de Recursos Humanos), através de diversas listas de empresas facultadas na Internet. A base de dados inicial era constituída por 352 empresas.

O questionário foi aplicado online às empresas, pois esta aplicação apresenta algumas vantagens. O modo de envio do questionário é simplificado, existe uma flexibilidade na exibição de perguntas, os resultados são obtidos em tempo real e permite uma maior rapidez na recepção das respostas. A facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num espaço de tempo relativamente curto, eliminando também a barreira geográfica, constituiu também vantagens a ter em conta na decisão de aplicar o questionário online.

Todas estas empresas foram contactadas através de e-mail com o link do questionário online. No e-mail foi explicado de forma sucinta o tema e o objectivo do trabalho, a importância da colaboração de cada empresa, e o tempo de resposta ao questionário (5 minutos).

Após o primeiro envio dos questionários por e-mail, verificou-se que muitas empresas tinham os seus e-mails desactualizados, na medida em que foi avisada a falha na recepção. Para estas empresas foram efectuados telefonemas no sentido da obtenção do seu e-mail para posteriormente ser enviado o link com o questionário online, no entanto muitos números de telefone estavam não atribuídos, querendo isto dizer, que muitas das empresas referidas na primeira base de dados já não existiam. A base de dados final foi então constituída por 171 empresas.<sup>3</sup>

Estes questionários foram aplicados ao longo de 3 semanas no mês de Janeiro e os dados do questionário foram recolhidos através do SurveyMonkey, site utilizado para a elaboração do questionário online, sendo assegurada a confidencialidade das empresas que optaram pela não exposição do seu nome.

---

<sup>3</sup> Ver no “Anexo III – Base de dados final das Empresas”

## Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Dados

### 4.1. Caracterização da familiarização das pessoas com as novas tecnologias

Numa primeira instância é importante saber a familiarização dos 58 inquiridos com as novas tecnologias. Quando questionados sobre a utilização da Internet, das 56 respostas obtidas, todas elas confirmam que os inquiridos utilizam a Internet. No que respeita ao conhecimento das redes sociais, todos os inquiridos já ouviram falar destas.<sup>4</sup>

Depois de identificadas, através da revisão de literatura, as redes sociais que mais se utilizam a nível geral pelas pessoas e pelas empresas, foram questionados as redes sociais conhecidas e utilizadas pelo utilizador pessoal, a fim de perceber quais são as redes sociais mais utilizadas no momento.

Como se pode ver pela observação da figura 1, a rede social mais conhecida é o Facebook, pois de um total de 58 inquiridos, 96,6% (n=56) destes conhecem-na. De seguida, o Twitter aparece com uma percentagem de 87,9% (n=51), sendo a segunda rede social mais conhecida entre os inquiridos. O LinkedIn, é a terceira rede social mais conhecida, 79,3% (n=46) dos inquiridos conhecem-na. No que respeita aos Blogs, 69% (n=40) dos inquiridos conhecem-os, enquanto 65,5% (n=38) dos inquiridos conhecem o MySpace. FormSpring e Ikwa, são as duas redes sociais menos conhecidas entre os inquiridos pois apenas 17,2% (n=10) e 13,8% (n=8) dos inquiridos, respectivamente, as conhecem.

---

<sup>4</sup> Ver no “Anexo IV – Caracterização da familiarização das pessoas com as novas tecnologias” toda a informação técnica e complementar relativa a este domínio.

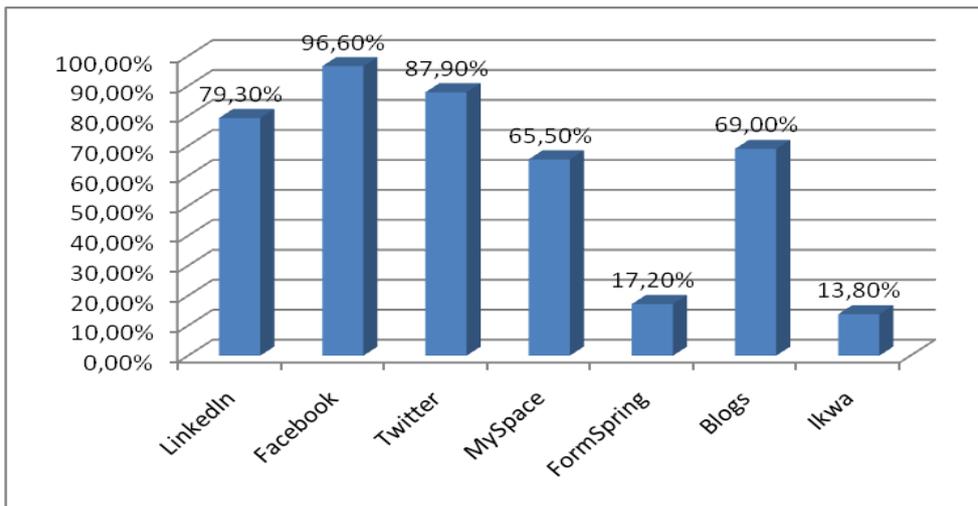


Figura 1 – Redes Sociais conhecidas

Relativamente às redes sociais mais utilizadas, o Facebook é a rede social mais utilizada pelos inquiridos, tendo uma percentagem de utilização de 74,10% (n=43). Como segunda rede social mais utilizada aparece o LinkedIn com 53,40% (n=41) de utilizadores. Do total de inquiridos, 19% (n=11) utilizam o Twitter, enquanto que 17,20% (n=10) dos inquiridos utilizam a rede social MySpace. Os Blogs têm apenas 10,30% (n=6) de utilizadores de todos os inquiridos. O FormSpring e o Ikwa não são utilizadas pelos inquiridos, como se pode constatar pela figura 2.

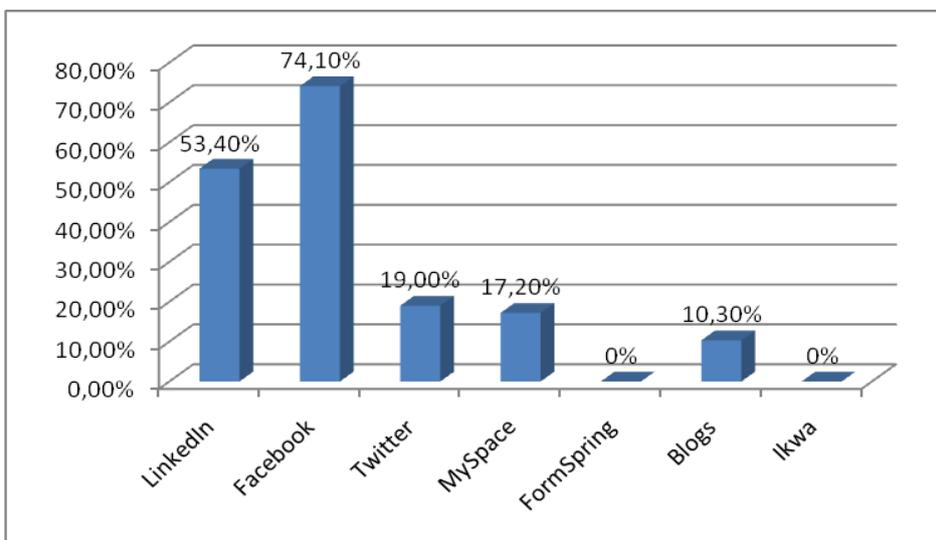


Figura 2 – Redes Sociais Utilizadas

Após inquiridos sobre as redes sociais mais utilizadas e conhecidas, será importante saber se existe uma associação entre o conhecimento e a utilização de cada rede social.

Dos 46 inquiridos que conhecem o LinkedIn, 67,4% (n=31) inquiridos utilizam enquanto que 32,6% (n=15) não o utilizam. É de referir que 12 inquiridos não conhecem nem utilizam esta rede social. Nesta relação é forte a associação entre as variáveis conhece LinkedIn e Utiliza LinkedIn (Phi de 0,547).<sup>5</sup>

Relativamente ao facebook, 76,8% (n=43) das pessoas que conhecem esta rede social, utilizam-na, enquanto que 23,2% (n=13) não a utilizam. Apenas 2 dois inquiridos não conhecem nem utilizam o Facebook. Existe alguma associação, ainda que moderada, entre as duas variáveis conhece o Facebook e utiliza Facebook (Phi de 0,320).

Quanto ao Twitter, apenas 21,6% (n=11) dos inquiridos que conhecem esta rede social utilizam-na e 78,4% (n=40) não a utilizam. Importa referir que 7 inquiridos não conhecem nem utilizam esta rede social. A associação entre estas duas variáveis conhece Twitter e utiliza Twitter é baixa (Phi de 0,179).

Dos 38 inquiridos que conhecem o MySpace, 26,3% (n=10) utilizam-no, enquanto que 73,7% (n=28) não o utilizam. Existem 20 inquiridos que não conhecem nem utilizam esta rede social. Verifica-se uma relação moderada de associação entre as variáveis conhece MySpace e utiliza Myspace (Phi de 0,331).

No que respeita aos Blogs, das 40 pessoas inquiridas que os conhecem, apenas 15% (n=6) os utilizam, sendo que 85% (n=34) dos inquiridos não a utilizam. Existem 18 das pessoas inquiridas nem conhece nem utiliza os Blogs. A associação das variáveis conhece blogs e utiliza blogs é reduzida (Phi de 0,228).

No que concerne ao FormSpring, 10 inquiridos conhecem esta rede social, mas nenhum desses inquiridos a utiliza. O mesmo acontece com a rede social Ikwa, em que 8 das pessoas inquiridas a conhecem, mas nenhuma a utiliza. Deste modo, não é possível estabelecer uma associação entre os conhecedores e utilizadores destas duas redes sociais.

---

<sup>5</sup> Para verificar se existe associação entre duas variáveis e como estas são duas variáveis nominais utiliza-se o Phi de Pearson. Esta medida de associação conduz sempre a um valor positivo entre 0 (ausência de associação) e 1 (associação perfeita).

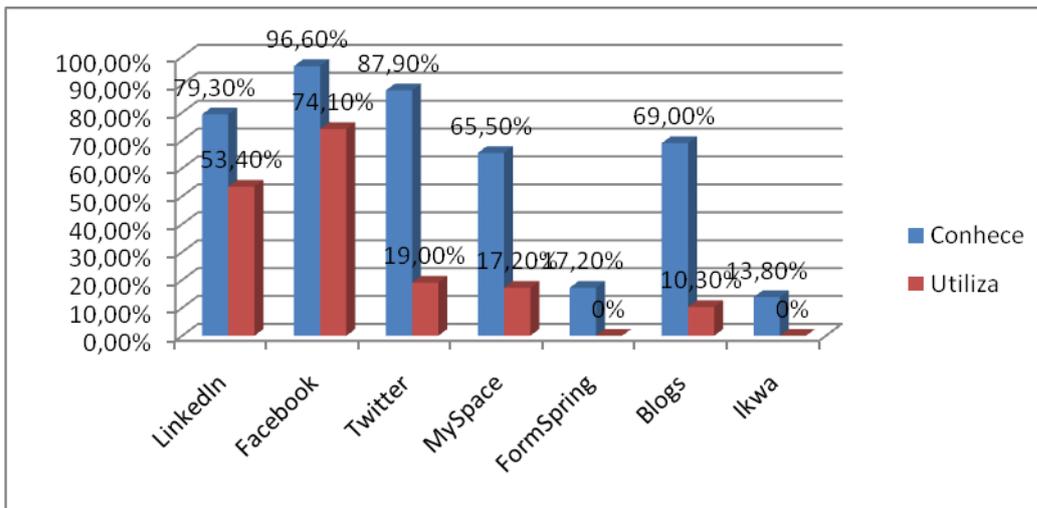


Figura 3 – Redes Sociais conhecidas e utilizadas

Pode-se concluir que o Twitter é mais conhecido pelos inquiridos, mas no entanto o LinkedIn é mais utilizado.

Os objectivos para as quais as pessoas utilizam as redes sociais serão analisados seguidamente, no entanto será importante referir que três indivíduos (não respostas = 3) não indicaram nenhum objectivo, devendo-se ao facto de não utilizarem nenhuma rede social, ou seja, dos 58 inquiridos, 55 mencionaram quais os objectivos para os quais utilizam redes sociais.

Como se pode constatar através da figura 4, o objectivo mais evidenciado na utilização das redes sociais foi o contacto com redes profissionais com 67,30% (n=37) dos inquiridos que mencionaram este objectivo. Em seguida, com 61,80% (n=34) dos inquiridos, a recolha de informação aparece como o segundo objectivo mais mencionado pelos inquiridos. O terceiro objectivo mais mencionado pelos inquiridos é o relacionamento, referido por 52,70% (n=29) dos inquiridos. A partilha de experiências e a promoção pessoal são os objectivos menos referidos pelos inquiridos, com 41,80% (n=23) e 30,90% (n=17), respectivamente, dos inquiridos.

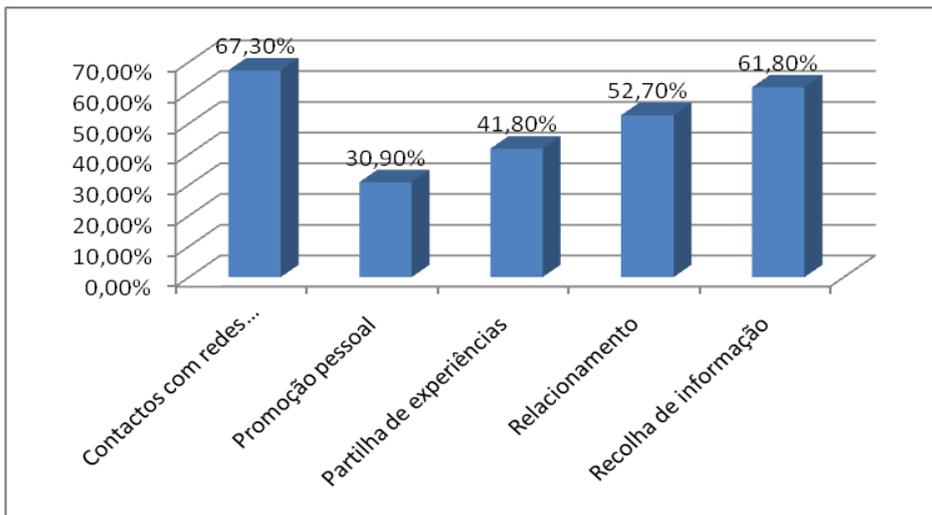


Figura 4 – Objectivos de utilização das redes sociais

Sendo o Facebook e o LinkedIn as redes sociais mais utilizadas pelos inquiridos, tendo uma percentagem de utilização de 74,10% e 53,40%, respectivamente, será importante identificar os objectivos pelos quais os inquiridos utilizam estas redes sociais, e se existe alguma associação entre as duas redes sociais e os objectivos de utilização.

No que respeita à utilização do Facebook, o objectivo mais mencionado pelos inquiridos foi o contacto com redes profissionais, na medida em que 81,1% (n=30) dos inquiridos têm este objectivo quando utilizam esta rede social, quando apenas 13 inquiridos não o têm. As duas variáveis têm uma associação muito baixa (Phi de 0,101).

A recolha de informação também foi um objectivo bastante referido pelo total de inquiridos utilizadores, dos 43 utilizadores do Facebook 79,4% (n=27) dos inquiridos o indicaram como sendo seu objectivo, e 76,2% (n=16) inquiridos não o fizeram. Entre as duas variáveis utilização do Facebook e o objectivo recolha de informação, não existe quase associação (Phi de 0,038).

É de referir ainda que 82,8% (n=24) inquiridos que utilizam o Facebook é com a finalidade de relacionamento, enquanto que 73,1% (n=19) inquiridos utilizadores desta rede social, não têm este objectivo. A associação entre estas duas variáveis é reduzida (Phi de 0,117).

Os objectivos menos evidenciados pelos utilizadores do Facebook foram o objectivo partilha de experiências, contando com 82,6% (n=19) inquiridos com esse objectivo, e

75% (n=24) inquiridos que não o têm, e o objectivo promoção pessoal, com 82,4% (n=14) inquiridos que têm em conta este objectivo quando utilizam esta rede social e 76,3% (n=29) inquiridos que não o fazem. As duas variáveis utilização do Facebook e objectivo partilha de experiência estão muito pouco associadas (Phi de 0,091), assim como as variáveis utilização do Facebook e objectivo promoção pessoal (Phi de 0,068).

Na utilização do LinkedIn, o objectivo mais evidenciado é o contacto com redes profissionais. Das 31 pessoas que utilizam esta rede social, 75,7% (n=28) dessas pessoas têm este objectivo. Apenas 16,7% (n=3) dos inquiridos não têm este objectivo na utilização desta rede social. A força da associação entre as práticas utilização do LinkedIn e o objectivo contacto com redes profissionais é forte (Phi de 0,558).

O segundo objectivo mais mencionado pelos inquiridos quando utilizam esta rede social é a recolha de informação, referido por 76,5% (n=26) dos inquiridos. Apenas 23,8% (n=5) inquiridos não têm este objectivo. Entre as variáveis utilização do LinkedIn e o objectivo recolha de informação encontram-se associadas (Phi de 0,516).

É de mencionar que 51,7% (n=15) dos 31 utilizadores do LinkedIn, têm o objectivo de relacionamento, enquanto que 61,5% (n=16) dos inquiridos não têm este objectivo na utilização desta rede social (Phi de 0,099).

A partilha de experiências e a promoção pessoal foram os objectivos menos indicados no total dos inquiridos utilizadores da rede social LinkedIn. Deste modo, 56,5% (n=13) inquiridos mencionam que utilizam esta rede social para partilha de experiências constituiu um objectivo na sua utilização do LinkedIn, enquanto que para 56,3% (n=18) inquiridos, esta não constitui um objectivo na sua utilização do LinkedIn. Entre as duas variáveis, utilização do LinkedIn e do objectivo partilha de experiências, não existe associação (Phi de 0,003). Já no que respeita à promoção pessoal, 58,8% (n=10) inquiridos utilizam esta rede social este objectivo, no entanto 55,3% (n=21) inquiridos não o fazem. Está patente entre estas duas variáveis quase a ausência de associação. (Phi de 0,033)

Pode-se concluir que a utilização do LinkedIn só se encontra associada com os objectivos de contactos com redes profissionais e com a recolha de informação.

É importante referir ainda que nas duas redes sociais mais utilizadas, Facebook e LinkedIn, os inquiridos evidenciam os objectivos de utilização de modo muito semelhante.

Pela leitura da figura 5, o modo de utilização das redes sociais mais frequente é o diário por 63,5% (n=35), e o segundo mais evidenciado é o mensal por 30,9% (n=17). Apenas 5,5% (n=3) utilizam as redes sociais mensalmente. Nenhum inquirido utiliza as redes sociais com uma regularidade inferior a um mês.

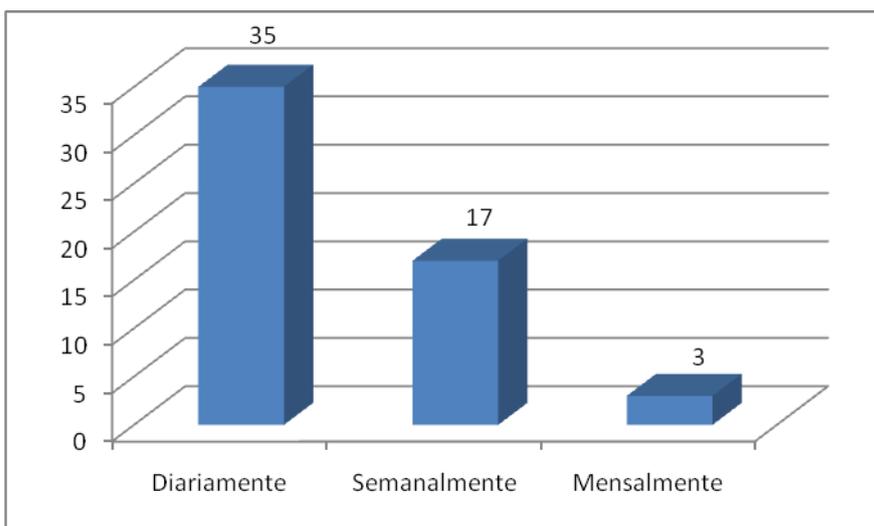


Figura 5 – Regularidade de utilização das redes sociais.

De um total de 43 inquiridos que utilizam o facebook, 88,6% (n=31) inquiridos, fazem-no diariamente, e 58,8% (n=10) mencionaram que o seu modo de utilização desta rede social é semanalmente. Apenas 2 inquiridos utilizam o Facebook de mês a mês. Estas variáveis utilização do Facebook e regularidade de utilização estão associadas, ainda que moderadamente (Phi de 0,335).

Relativamente ao LinkedIn, de um total de 31 inquiridos que o utilizam esta rede social, 60% (n=21) inquiridos, fazem-no diariamente, enquanto que 52,9% (n=9) inquiridos, utilizam esta rede social semanalmente. Apenas 1 inquirido utiliza o LinkedIn mensalmente. As variáveis utilização do LinkedIn e regularidade de utilização encontram-se fracamente associadas (Phi de 0,129).

## 4.2. Caracterização da utilização da Internet pelas Empresas especializadas de Recrutamento e Selecção

Nesta fase foi solicitado aos inquiridos que disponibilizassem informações. Importa saber se as empresas de recrutamento e selecção utilizam a Internet e como ocupam o espaço virtual na Internet. Dos 58 inquiridos, obteve-se 57 respostas válidas, ou seja, 57 inquiridos responderam que a sua empresa utiliza a Internet.<sup>6</sup>

No que concerne à ocupação do espaço virtual na Internet, foram analisadas as 3 formas de ocupação do espaço: Site próprio, Blogs e Redes de contactos profissionais/Redes Sociais.

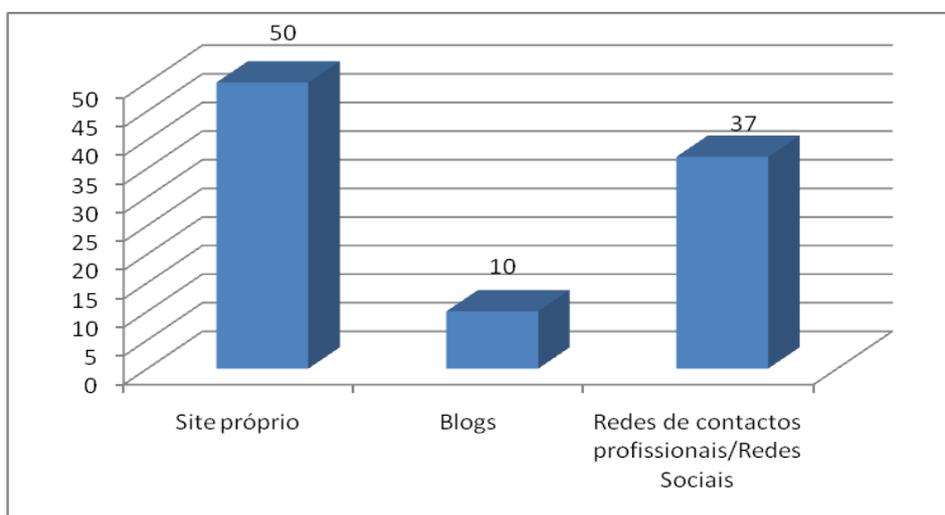


Figura 6 – Ocupação do espaço virtual na Internet

Site próprio é a forma mais utilizada de ocupação do espaço virtual da Internet, na medida em que do total de 58 inquiridos, 86,2% (n=50) inquiridos indicaram que a sua empresa tem site próprio, como se pode constatar na figura 6.

<sup>6</sup> Ver no “Anexo V – Caracterização da utilização da Internet pelas Empresas especializadas de Recrutamento e Selecção” toda a informação técnica e complementar relativa a este domínio.

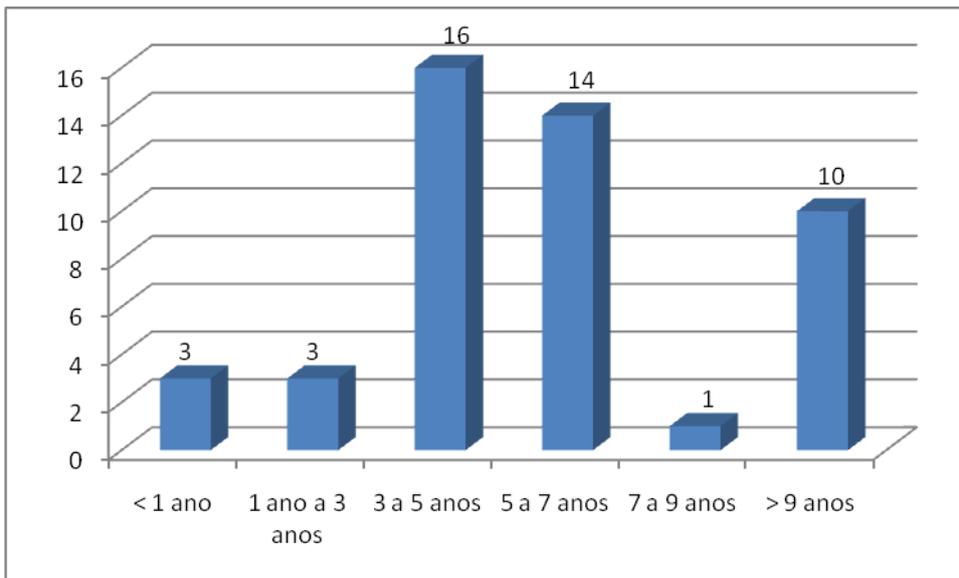


Figura 7 – Tempo de ocupação do Site próprio

Dos 47 inquiridos que indicaram o tempo de ocupação do site, 34% (n=16) dos inquiridos referem que a sua empresa utiliza site próprio desde há 3 a 5 anos, sendo que este é o valor mais frequente do tempo de utilização do site próprio. É de referir que 29,8% (n=14) dos inquiridos mencionam que a sua empresa utiliza site próprio desde há 5 a 7 anos e que 11 inquiridos indicaram que a sua empresa utiliza site próprio há mais de 7 anos, como se pode verificar na figura 7.

A segunda forma mais utilizada de ocupação do espaço virtual da Internet pelas empresas são as redes de contactos profissionais/Redes sociais mencionadas por 63,8% (n=37) inquiridos (Figura 6).

De um total de 34 respostas válidas, 26,5%, ou seja, 9 inquiridos mencionam que as suas empresas recorrem a redes de contacto profissional/redes sociais desde há 3 a 5 anos, sendo este o tempo de ocupação mais frequente pelos inquiridos. O tempo de ocupação destas redes desde há 1 a 3 anos foi referido por 23,5% dos inquiridos, isto é, por 8 inquiridos, enquanto que apenas 3 inquiridos indicaram que utilização as redes há mais de 7 anos, como verificado na figura 8.

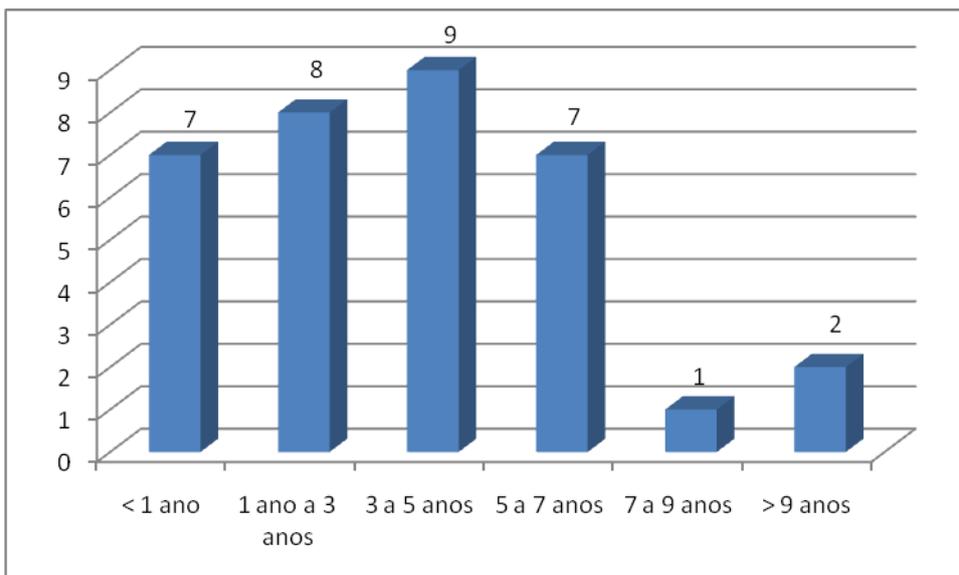


Figura 8 – Tempo de ocupação das Redes de contactos profissionais/Redes Sociais

Os blogs são manifestamente a forma menos utilizada de ocupação do espaço virtual, na medida em que apenas 17,2% (n=10) dos inquiridos referiram que a empresa para a qual trabalham utiliza blogs, como comprovado na figura 6.

Importa referir que 50% (n=5) dos inquiridos mencionaram que a sua empresa utiliza blogs desde há 3 a 5 anos, sendo este o valor mais frequente de tempo de utilização do blogs, como se pode conferir na figura 9.

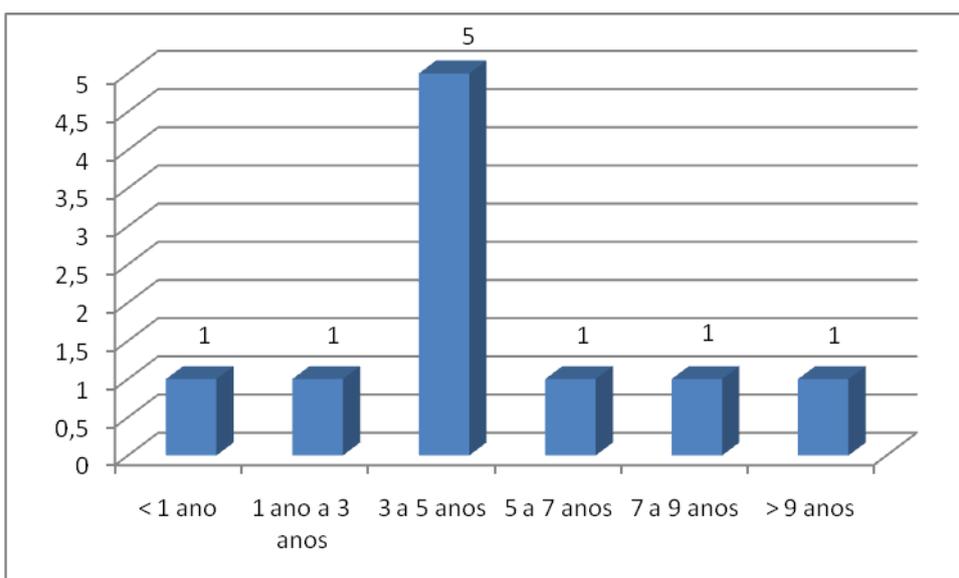


Figura 9 – Tempo de ocupação de Blogs

Pode-se concluir que nas três formas de ocupação do espaço virtual da Internet, Site Próprio, Redes de contactos profissionais/Redes sociais e Blogs, a maioria das empresas utilizam estas formas de ocupação entre 3 e 5 anos.

Como o Site Próprio e as redes de contactos profissionais/Redes Sociais são as formas mais utilizadas de ocupação do espaço virtual, interessa saber se estas duas formas de utilização se encontram associadas. Refere-se que não há nenhuma empresa que não tenha nem site próprio, nem redes de contactos profissionais/redes sociais, que 50 empresas que ocupam o espaço virtual na Internet através de site próprio, 58% (n=29) ocupam o espaço virtual através de redes de contactos profissionais/redes sociais e que dos 8 inquiridos cuja empresa não tem site próprio, todos recorrem a redes de contactos profissionais/redes sociais. As variáveis site próprio e redes de contactos profissionais/redes sociais encontram-se associadas, apesar de moderadamente ( $\Phi$  de 0,301).

Neste momento, será necessário saber o método como a empresa divulga a vaga nas empresas inquiridas. Apenas uma empresa não respondeu a esta questão.

O método mais utilizado pelas empresas quando há uma vaga na empresa é a Internet, e os menos utilizados são as revistas e os identificados como outros (sendo estes, contactos pessoais e distribuição de panfletos). Do total de 57 respostas válidas, 91,2% (n=52) inquiridos utilizam a Internet quando há uma vaga na empresa, enquanto que apenas 5 empresas inquiridas não utilizam este método. O segundo método mais utilizado é o Jornal, contando com 64,9% (n=37) das empresas inquiridas que utilizam este método para divulgar uma vaga. Os anúncios nas universidades aparecem como o terceiro método mais utilizado, 40,4% (n=23) empresas inquiridas, utilizam este método, enquanto que 26,3% (n=15) das empresas inquiridas recorrem às feiras de emprego para divulgar vagas. As revistas e os outros, são os métodos menos utilizados na divulgação de uma vaga, contando cada um deles com 10,5% (n=6) empresas inquiridas.

Importa agora perceber em que medida as empresas que utilizam determinado método de divulgação das vagas recorrem também a métodos adicionais ou não.

Das 52 empresas que utilizam a Internet, 42,3% (n=22) utilizam anúncios nas universidades, 26,9% (n=14) feiras de emprego e apenas 5,8% (n=4) utilizam outros

métodos. Das 37 empresas inquiridas que utilizam o jornal, 94,6% (n=35) utilizam a Internet e das 6 empresas que utilizam a revista, 83,3% (n=5) utilizam a Internet. Pode-se, então, concluir que as empresas quando têm que proceder à divulgação de uma vaga recorrem só a um método.

Foi solicitado às empresas que ordenassem por ordem de preferência os métodos, anteriormente apresentados, que a sua empresa utiliza para recrutar e seleccionar alguém, numa escala de 1 a 5, sendo por 1 o método preferido e 6, o método menos utilizado.

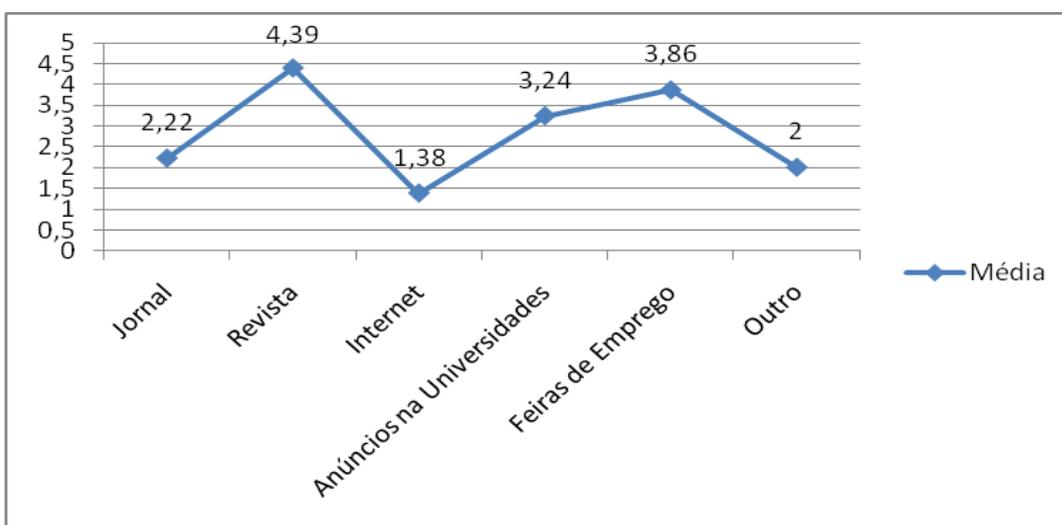


Figura 10 – Médias das preferências dos métodos de divulgação da vaga

Pela leitura da figura 10, a Internet é o método eleito entre os métodos de divulgação da vaga, enquanto que a revista é o método menos preferido (note-se que foi utilizada uma escala invertida).

Grau de preferência	1	2	3	4	5	6
<b>Internet</b>	39 (empresas)	13	2		1	
<b>Jornal</b>	10	28	7	4	2	
<b>Anúncios nas Universidades</b>	1	7	26	9	6	
<b>Feiras de Emprego</b>	1	4	6	22	9	1
<b>Revistas</b>		1	8	9	25	1
<b>Outro</b>	4					1

## Tabela 1 – Preferência dos métodos de divulgação da vaga

Como se pode verificar na tabela 1, a internet é o método eleito para divulgação da vaga por 70,9% (n=39) empresas inquiridas, tendo uma média de 1,38 e o desvio face à média é de 0,733.

Das 55 respostas válidas, 70,9% (n=39) empresas inquiridas preferem em 1º lugar a Internet como método para divulgar a vaga. A internet aparece em 2º lugar com 23,6% (n=13) empresas inquiridas e em 3º lugar apenas por 3,6% (n=2) empresas. Apenas uma empresa opta em 5º lugar pela Internet quando tem um vaga na sua empresa e pretende divulgá-la.

O valor mais frequente evidenciado pelo Jornal, como se pode constatar na tabela 1 é o 2, ou seja, 28 empresas inquiridas preferem o jornal em 2º lugar como método de divulgação de uma vaga. Como verificado na figura 10, a média de preferência é de 2,22 e o desvio face à média é de 0,986.

Das 51 respostas válidas, 54,9% (n=28) empresas inquiridas utiliza o jornal em 2º lugar como método de divulgação da vaga. Refere-se que 19,6% (n=10) inquiridos elegem o jornal em 1º lugar, enquanto que 13,7% (n=7) empresas escolhem este método em 3º lugar. O 4º lugar na preferência do jornal como método de divulgação da vaga conta com apenas 7,8% (n=4) das empresas. Apenas 2 empresas inquiridas consideram que o jornal está no 5º lugar na sua preferência no que respeita aos métodos de divulgação da vaga.

Os anúncios nas universidades encontram-se em 3º lugar na preferência como método na divulgação da vaga, em 26 empresas inquiridas, como se pode constatar na tabela 1. A média de preferência deste método de divulgação da vaga é de 3,24 e o desvio face à média é de 0,925.

Das 49 respostas válidas, 53,1% (n=26) das empresas inquiridas optam pelos anúncios nas universidades em 3º lugar na preferência do método, enquanto que 18,4% (n=9), empresas consideram que este método se encontra em 4º lugar, 14,3% (n=7) empresas recorrem em 2º lugar aos anúncios nas universidades e 12,2% (n=6) empresas inquiridas elegem o 5º lugar para este método. Apenas uma empresa considera os anúncios nas universidades como o método preferencial na divulgação da vaga.

Pela leitura da tabela 1, 22 empresas inquiridas elegem as feiras de emprego como o 4º método a utilizar na divulgação de uma vaga. A média da preferência das feiras de emprego é de 3,86, com um desvio face à média de 1,014.

Das 43 respostas válidas, 51,2% (n=22) das empresas inquiridas consideram que as feiras de emprego estão em 4º lugar no nível de preferência dos métodos de divulgação da vaga. As 9 empresas, 20,9%, optam pelas feiras de emprego em 5º lugar, enquanto que 6 empresas inquiridas, 14% escolhem este método de divulgação em 3º lugar. Apenas 4 empresas elegem para 2º lugar as feiras de emprego, apenas 1 empresa nomeia as feiras de emprego como método preferencial e ainda outra empresa considera este método de divulgação da vaga como o menos escolhido, ficando em 6º lugar.

A revista, como se pode ver certificar na tabela 1, foi nomeada em 5º lugar como o método utilizado na divulgação da vaga, por 25 empresas inquiridas, sendo a média de preferência deste método de 4,39, e um desvio face á média de 0,895.

Das 44 respostas válidas, 56,8% (n=25) empresas inquiridas optam pelo método das revistas em 5º lugar. As revistas são nomeadas em 4º lugar, por 20,5% (n=9) empresas, enquanto que o 3º lugar para este método é atribuído por 8 empresas. Apenas uma empresa considera que as revistas estão em 6º lugar na ordem de preferência, e por outro lado, apenas uma empresa elege a revista como método de divulgação da vaga a ter em conta no 2º lugar.

Como se pode constatar na figura 10, apesar da média ser de 2 (com um desvio padrão de 2,236) no que respeita à preferência por outros métodos de divulgação da vaga (incluindo os contactos pessoais e a distribuição de panfletos), apenas 5 empresas se referiram a estes métodos, tendo 4 empresas nomeado estes como métodos preferenciais e uma empresa referido que opta por estes métodos em 6º lugar.

Sendo a internet muito utilizada pelas empresas inquiridas, importa saber qual o objectivo ou objectivos da sua utilização.

Das 56 respostas obtidas, o objectivo mais utilizado é a recolha de CV, com 82,10% (n=46) empresas inquiridas. Ainda 76,80% (n=43) empresas utilizam a Internet com o objectivo de divulgação da empresa. O terceiro objectivo mais evidenciado foi a divulgação da vaga, com 71,40% (n=40) das empresas. Enquanto que 57,10% (n=32)

das empresas inquiridas utiliza a Internet para recolher informações dos candidatos, 55,40% (n=31) das empresas utiliza-a para comunicar com os clientes. A selecção de candidatos e o contacto com estes são os dois objectivos menos frequentes na utilização na Internet pelas empresas inquirida, 66,10% (n=37) das empresas não utiliza a internet para seleccionar candidatos, e 55,40% (n=31) não utiliza a internet para contactar com os candidatos, como é verificável na figura 11.

Pode-se concluir que as empresas não utilizam a Internet só com um objectivo mas com vários.

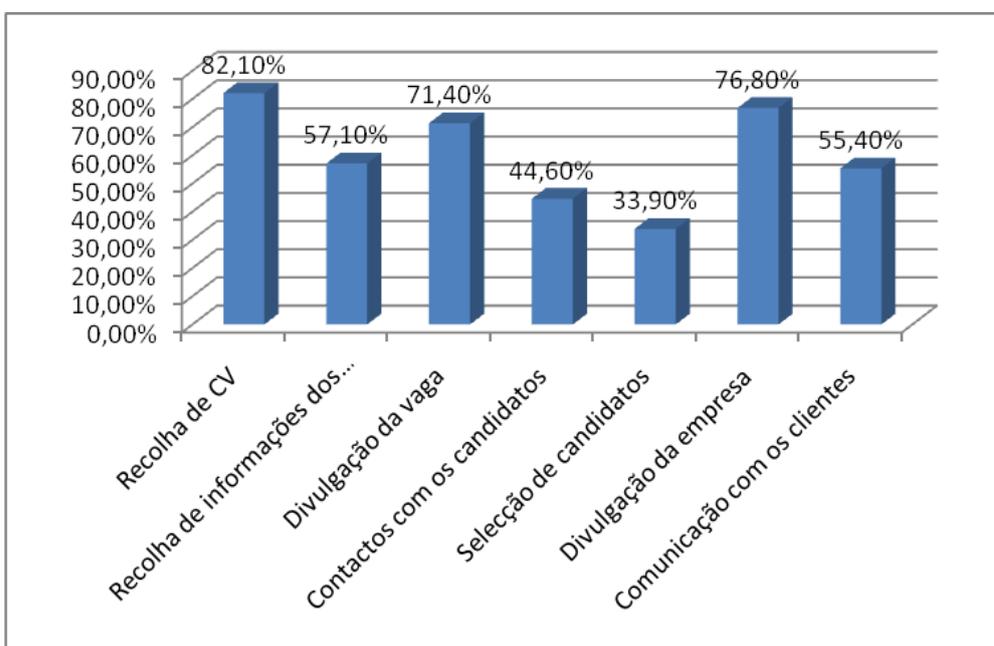


Figura 11 – Objectivos de utilização da Internet

Após reconhecidos os objectivos de utilização da Internet, interessa saber a importância que os domínios como o recrutamento, divulgação da empresa, selecção e comunicação com os candidatos, derivados da utilização da internet, têm para as empresas.

Numa escala de 1 a 5, sendo 1 nada importante, 2 pouco importante, 3 indiferente, 4 importante e 5 muito importante, as empresas atribuíram um valor a cada domínio.

A divulgação da empresa é o domínio ao qual 56 empresas que responderam atribuem uma maior importância, como se pode observar na figura 12, com uma média de importância de 4,48 (e um desvio face à média de 0,687). O valor mais frequente assinalado pelas empresas inquiridas foi 5, muito importante, com 57,1% (n=32) por 32

empresas e o segundo valor mais evidenciado foi 4 importante, por 35,7% (n=20) empresas inquiridas. Este foi o único domínio que o mínimo é 2 e o máximo é 5, isto é, nenhuma empresa considerou que a divulgação da empresa fosse 1, nada importante.

O recrutamento é o segundo domínio com uma maior importância para o total de 57 empresas inquiridas. Com uma média de importância de 4,28 (e um desvio padrão de 0,996), o valor mais frequente demonstrado pelas empresas foi 5, muito importante, com 52,6% (n=30) empresas e o segundo valor mais frequente foi 4, importante, por 33,3% (n=19) empresas inquiridas.

Um total de 54 respostas válidas, foi o que se obteve na comunicação com os candidatos. Este domínio obteve uma média de 3,94 (e um desvio face à média de 0,878), sendo o terceiro domínio com maior importância. O valor mais constante patenteado pelas empresas inquiridas foi 4 importante, por 50% (n=27) das empresas, enquanto que o segundo valor mais repetido foi 5 muito importante, por 25,9% (n=14) das empresas inquiridas.

Quando utilizada a Internet, a Selecção é o domínio que tem um menor grau de importância para o total de 56 empresas que responderam. Este domínio obteve uma média de 3,55 (e um face à média de 1,220), e as empresas diferenciaram-se quanto aos valores assinalados, a título de exemplo, 28,6% (n=16) empresas referiram que a selecção é um domínio importante na utilização da internet, 26,8% (n=15) consideraram que é muito importante e 25% (n=14) mencionaram ser indiferente.

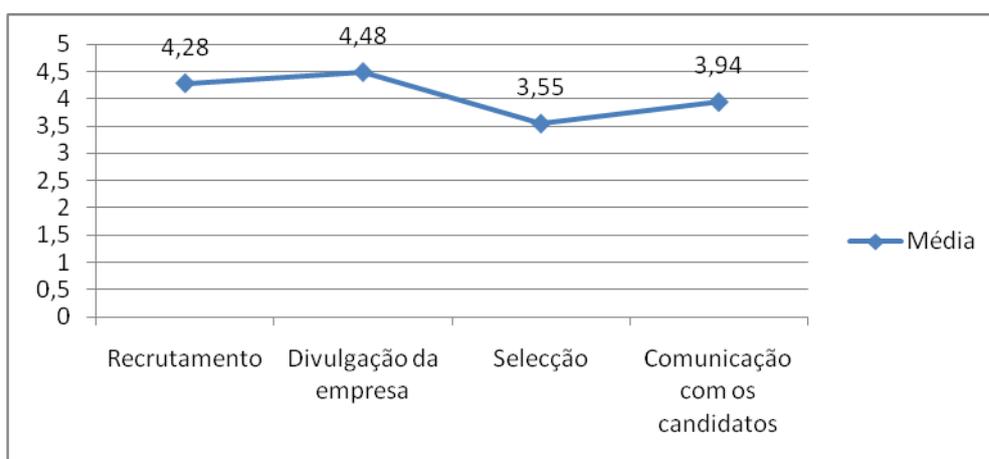


Figura 12 – Média da Importância dos domínios

### 4.3. Caracterização da importância das redes sociais e o seu impacto no recrutamento e selecção.

Agora, interessa saber se as redes sociais são utilizadas pelas empresas de recrutamento e selecção inquiridas e quais as redes sociais por elas utilizadas. Das 58 empresas inquiridas, 36 utilizam redes sociais, 20 não as utilizam e 2 empresas não responderam a esta questão.<sup>7</sup>

A rede social mais utilizada num total de 36 empresas é o LinkedIn, com 77,80% (n=28) empresas a utilizarem-na. A segunda rede social mais utilizada é o Facebook, 66,70% (n=24) empresas utilizam esta rede social. Refere-se ainda que 30,60% (n=11) e 13,90% (n=5) empresas inquiridas, utilizam o Twitter e o MySpace, respectivamente. Apenas 2 empresas utilizam outras redes sociais, nomeadamente o Xing e o Star Tracker. No que toca às redes sociais Formspring, Blogs e Lkwa, observou-se que não são utilizados pelas empresas inquiridas, tal como se pode verificar na figura 13.

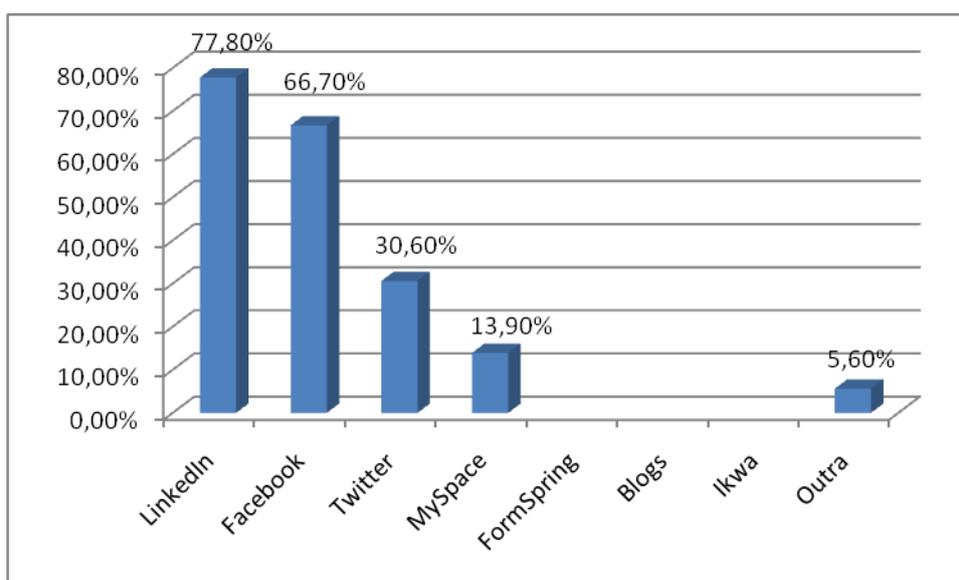


Figura 13 – Redes Sociais utilizadas pelas empresas

Quando questionadas sobre o potencial que as empresas reconhecem nas redes sociais como forma de recrutamento, estas assinalaram numa escala de 1 a 5, sendo um

<sup>7</sup> Ver no “Anexo VI – Caracterização da importância das novas tecnologias e o seu impacto no recrutamento e selecção” toda a informação técnica e complementar relativa a este domínio.

discordo totalmente, 4 discordo, 3 nem concordo/nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente, a sua opinião sobre cada vantagem identificada das redes sociais.

Como se pode constatar na figura 14, segundo as empresas inquiridas, a “inovação” é o factor mais vantajoso das redes sociais como forma de recrutamento pois obteve uma média de 4,32 e o valor mais frequente assinalado foi 5 (concordo totalmente) por 47,2% (n=25) das empresas. As empresas consideram que em segundo lugar, “o meio económico e viável” é a segunda vantagem com maior importância nas redes sociais, com uma média de 4,15 e 59,3% (n=32) das empresas evidenciarem o 4 (concordo). “A tecnologia fácil e simples”, com uma média de 4,06, aparece, como o terceiro factor mais vantajoso das redes sociais utilizadas para o recrutamento, tendo 51,9% (n=28) das empresas concordado (assinalaram 4) com esta vantagem. Em quarto lugar, “a quebra da barreira geográfica” surge ainda com uma média bastante significativa de 4,02, ou seja, 57,4% (n=31) das empresas inquiridas concordam (apontaram o 4) que este factor é relevante na utilização das redes sociais. Seguidamente, as empresas inquiridas partilharam que o factor mais vantajoso seria o “acesso rápido e fácil ao conhecimento”, com uma média de 3,96, seguindo-se comunicação directa sem intermediários com 3,89 de média, as “pesquisas mais específicas” com 3,63 de média, o “está na moda” e as “referências para posteriores consultas”, os dois factores com uma média de 3,6, as “redes sociais como ferramenta essencial do recrutamento” com 3,35 de média e a “informação aprofundada sobre os candidatos” com 3,3 de média. A “busca adequada para todo o tipo de emprego” e a “busca adequada para todo o tipo de cargo”, segundo as empresas inquiridas, são os factores menos vantajosos das redes sociais como forma de recrutamento, obtendo estas uma média de 2,96 e de 2,66, respectivamente.

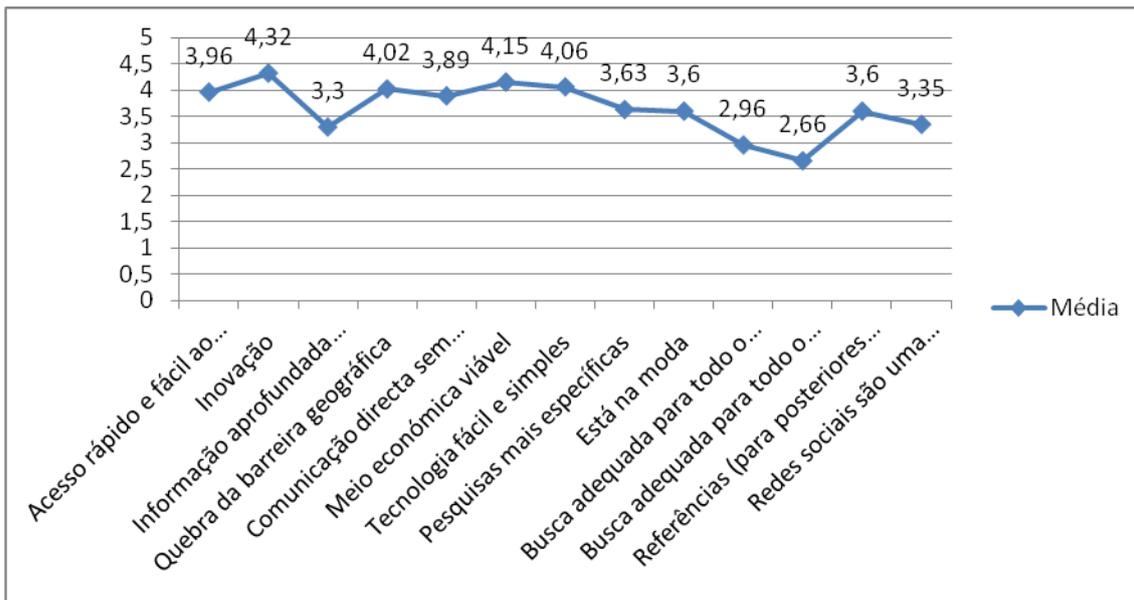


Figura 14 – Média das vantagens de utilização das redes sociais

De seguida, irá ser verificada a associação das duas redes sociais mais utilizadas pelas empresas (LinkedIn e Facebook) e as três vantagens mais reconhecidas pelas empresas (“Inovação”, “Meio económico mais viável” e “Tecnologia fácil e simples”).

Das 27 respostas válidas obtidas para a utilização do LinkedIn, 69,2% (n=18) empresas concordam (assinaram 4) que a “inovação” originada pela utilização das redes sociais é um factor vantajoso das redes sociais no recrutamento. A maioria das empresas considera que as redes sociais são um “meio económico viável”, 51,9% (n=14) concordam e 40,7% (n=11) concordam totalmente (assinaram 5) com esta vantagem. Ainda 40,7% dos utilizadores do LinkedIn concordam que as redes sociais são uma “tecnologia fácil e simples” e outras 40,7% (n=11) das empresas concordam totalmente (assinaram 5) com este factor.

As vantagens “inovação” e “tecnologia fácil e simples” encontram-se moderadamente associadas com a utilização do LinkedIn (V de Cramer de 0,414 e 0,411, respectivamente). O “meio económico viável” apresenta uma fraca associação com a utilização do LinkedIn (V de Cramer de 0,145).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> V de Cramer é uma medida de associação que permite aferir se duas variáveis nominais se encontram associadas. O valor da medida varia entre 0 e 1 e quanto mais se aproxima de 1 mais forte é a associação e em que 0 representa ausência de associação.

Relativamente ao Facebook, 58,3% (n=14) das empresas concordam totalmente que a utilização das redes sociais acarreta “inovação”. Todas as empresas que utilizam o facebook ou concordam 58,3% (n=14) das empresas ou concordam totalmente 41,7% (n=10) que as redes sociais são um “meio económico viável”. Importa saber que 45,8% (n=11) concordam totalmente que na utilização das redes sociais se pode usufruir de uma “tecnologia fácil e simples”.

Apesar de existir associação entre as vantagens “meio económico viável” e “tecnologia fácil e simples” com a utilização do Facebook, esta associação é baixa (V de Cramer de 0,364 e 0,346, respectivamente). No entanto, a associação entre a vantagem “inovação” e a utilização desta rede social, ainda é menor (V de Cramer de 0,133).

Agora, é essencial verificar a eficácia do recrutamento quando as empresas utilizam redes sociais face aos outros meios de recrutamento, em 4 domínios.

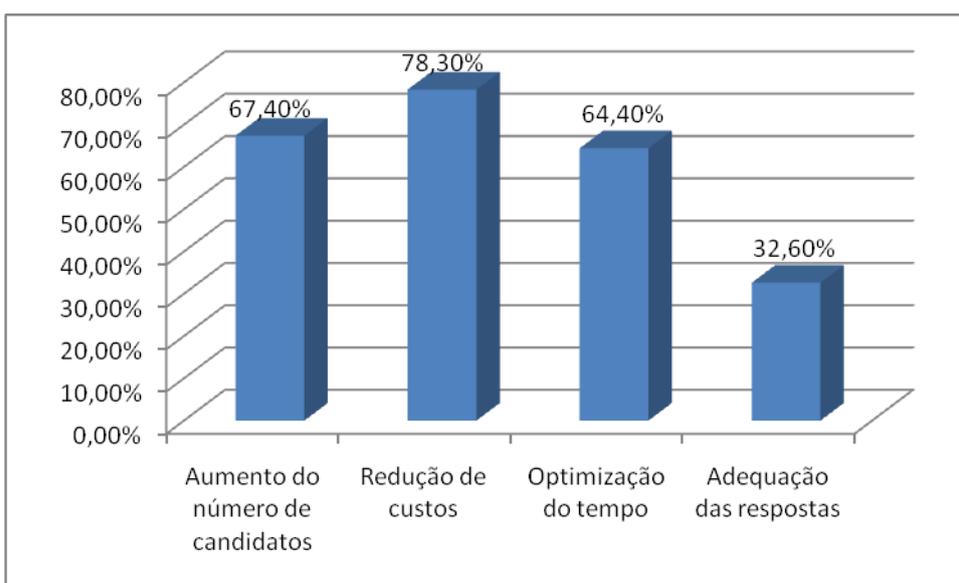


Figura 15 – Eficácia do recrutamento na utilização das redes sociais face aos outros meios de recrutamento

As empresas inquiridas (46 respostas válidas), consideram que existe uma redução de custos, um aumento no número de candidatos e uma optimização do tempo quando são utilizadas redes sociais para o recrutamento em vez de outros meios de recrutamento. Por outro lado, a adequação das repostas é mais frequente quando são utilizados outros meios de recrutamento, como se pode constatar através da figura 15.

Quando inquiridas, 78,3% (n=36) empresas consideram que existe redução de custos, 67,4% (n=31) reconhecem que através das redes sociais se obtém um aumento no número de candidatos e que 64,4% (n=29) admitem que face a outros meios de recrutamento, a optimização do tempo é melhor conseguida quando são utilizadas redes sociais. Já no que respeita à adequação das respostas 67,4% (n=29) consideram que são os outros meios de recrutamento que as podem fomentar.

Pode-se concluir que segundo as empresas inquiridas, as redes sociais são eficazes no recrutamento no que respeita ao aumento do número de candidatos, à redução de custos e à optimização do tempo face aos outros meios de recrutamento.

Neste momento, torna-se fundamental saber como as empresas avaliam o contributo das redes sociais no recrutamento. Assim, os inquiridos tiveram que assinalar numa escala de 1 a 5, sendo 1 nada importante, 2 pouco importante, 3 indiferente, 4 importante e 5 muito importante, o valor que mais correspondia à sua opinião acerca do contributo das redes sociais.

O valor mais evidenciado pelas 50 respostas válidas nesta questão foi de 4, ou seja, 56% (n=28) das empresas avaliam como importante o contributo das redes sociais no recrutamento. A média de importância é de 3,68, sendo o desvio face à média de 0,768. O mínimo e o máximo revelam estar entre o 2 e o 5, o que quer dizer que nenhuma empresa considerou nada importante o contributo das redes sociais. Importa ainda referir que o segundo valor mais frequente de resposta foi o 3, indiferente, por 26% (n=13) das empresas, e que apenas 8% (n=4) empresas consideram que o contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas é pouco importante, como é observável na figura 16.

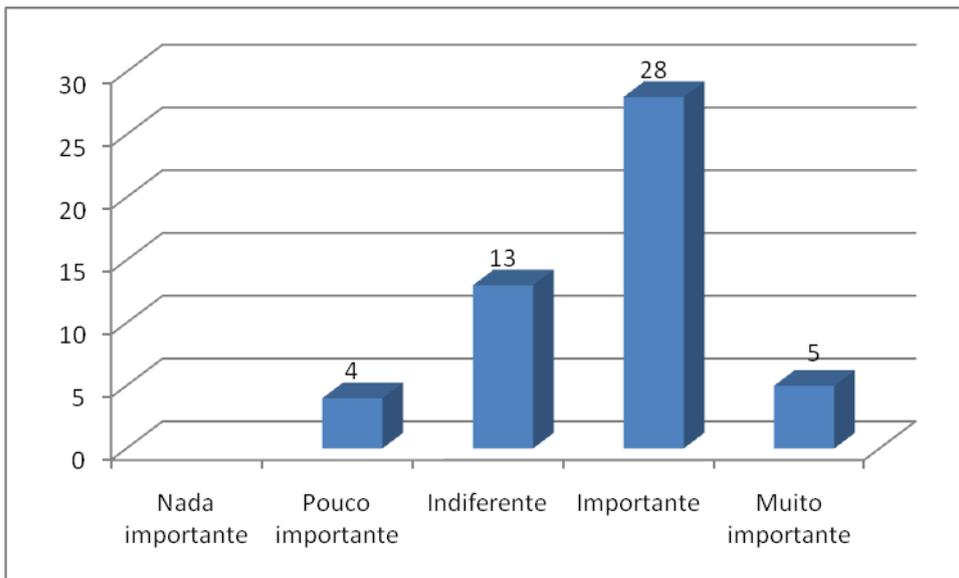


Figura 16 – Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas

Como o contributo das redes sociais é importante no recrutamento de pessoas, e como anteriormente foi verificado que quando utilizadas as redes sociais face aos outros meios de recrutamento, é visível uma eficácia no que respeita ao aumento no número de candidatos, uma redução de custos e a optimização do tempo, importa agora saber se o contributo está relacionado com estes três domínios do recrutamento.

Do cruzamento destas variáveis, pode-se constatar que das 25 empresas que consideram o contributo importante e que responderam às questões dos domínios, 22 disseram que a utilização das redes sociais permite um aumento no número de candidatos, 23 referiram que se verifica uma redução de custos, e 19 mencionaram uma optimização do tempo, e ainda, por outro lado, apenas 10 empresas consideraram haver adequação das respostas.

Analisado o V de Cramer, concluiu-se que as variáveis contributo e aumento do número de candidatos têm uma relação de associação forte (V de Cramer de 0,644), assim como o contributo e a redução de custos (V de Cramer de 0,567). O contributo e a optimização do tempo também se encontram associados (V de Cramer de 0,502) mas já a associação de adequação de respostas e o contributo é mais fraca (V de Cramer de 0,263).

Avaliado o contributo, falta saber se as empresas inquiridas se encontram satisfeitas ou insatisfeitas com a utilização das redes sociais. Como tal, numa escala de 1 a 5, sendo 1

muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 nem satisfeito/nem insatisfeito, 4 satisfeito e 5 muito satisfeito, as empresas indicaram o seu grau de satisfação.

Pela leitura da figura 17 as empresas inquiridas encontram-se satisfeitas com a utilização das redes sociais. O valor mais frequente foi 4 (satisfeito), por 56,9% (n=29) das 51 empresas que responderam a esta questão. O segundo valor mais frequente foi de 3, isto é, 37,3% (n=18) empresas não se encontram nem satisfeitas nem insatisfeitas com a utilização das redes sociais. A média de satisfação é de 3,67, sendo o desvio face à média de 0,622. O mínimo e o máximo encontram-se entre 2 e 5, isto é, nenhuma empresa está muito insatisfeita com a utilização das redes sociais. Importa referir que 3 empresas se encontram muito satisfeitas e que apenas 1 empresa está pouco satisfeita com as redes sociais.

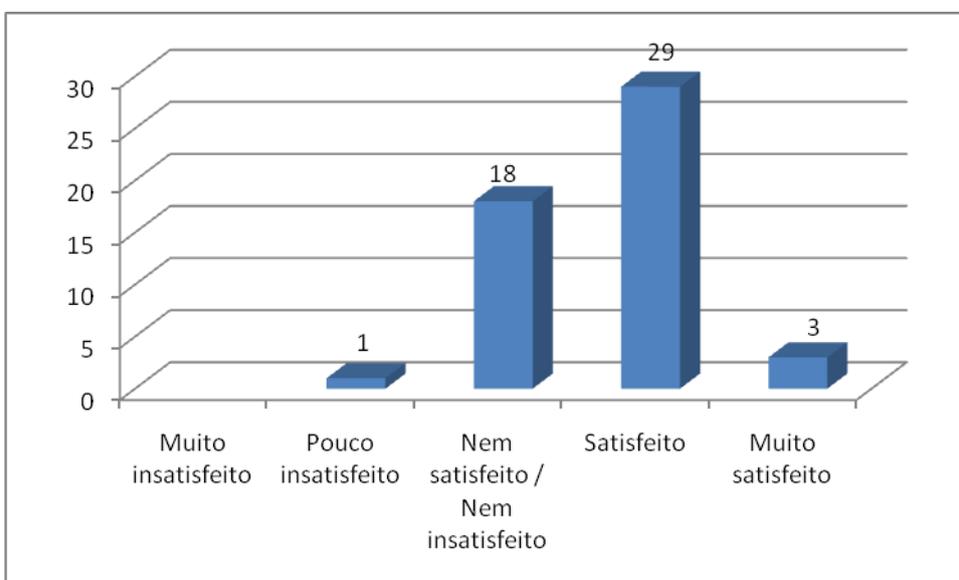


Figura 17 – Grau de satisfação com a utilização das redes sociais

Das 28 empresas que consideraram importante o contributo das redes sociais no recrutamento, 85,7% (n=24) empresas, encontram-se satisfeitas com a utilização das redes sociais. Estas duas variáveis, contributo e satisfação encontram-se fortemente relacionadas, pois existe alguma correlação positiva (Rho de Spearman de 0,731).<sup>9</sup>

<sup>9</sup> O rho de Spearman é uma medida de correlação, utilizada quando se pretende analisar duas variáveis ordinais. Os coeficientes de correlação variam entre -1 e 1. Valores perto de -1 ou 1 indicam uma forte relação entre duas variáveis, negativa se se aproximar de -1 e positiva se se aproximar de 1. Quanto mais perto estiver do zero o valor do coeficiente, menor é a intensidade da relação.

Depois de inquiridas sobre as razões que consideram relevantes para a não utilização das redes sociais, as empresas mencionaram numa escala de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo/nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente, a opinião que têm sobre cada razão da não utilização das redes sociais.

Como se pode verificar na figura 18, segundo as empresas inquiridas, a “não adequação para todo o tipo de emprego”, é considerada a razão mais relevante para a não utilização das redes sociais como forma de recrutamento, obtendo uma média de 3,8, sendo o valor mais frequente o 4 (concordo), por 59,3% (n=32) das empresas. Em segundo lugar a razão mais saliente para a não utilização das redes sociais são as “ilusões sobre os perfis dos candidatos” que obteve uma média de 3,65, sendo o valor mais evidenciado o 4 (concordo), por 51,9% (n=28) das inquiridas. Logo a seguir com uma média de 3,64, surge a “probabilidade de currículos desactualizados” como o terceiro factor menos vantajoso para a não utilização das redes sociais, com 63,6% (n=35) das empresas a apontarem o 4 (concordo). Em quarto lugar, a “discriminação das pessoas que não tem acesso à Internet”, surge com uma média significativa de 3,53, onde 50,9% (n=27) das empresas inquiridas concordam que o (apontaram o 4) que esta é uma razão relevante na não utilização das redes sociais. Seguidamente, com uma média de 3,47, vem as “possíveis limitações da Internet”, como uma razão já não tão aceite para a não utilização das redes sociais no recrutamento, seguida da “Internet não é a primeira opção para muitos candidatos”, com 3,25 de média, e o “nível mais elevado dos candidatos não qualificados” com uma média de 3,2. As “expectativas desadequadas” e as “questões sobre a legalidade do uso de redes sociais” são as desvantagens das redes sociais que menos tiveram relevância para a não utilização das redes sociais, obtendo estas, uma média de 3,15 e de 3,11, respectivamente.

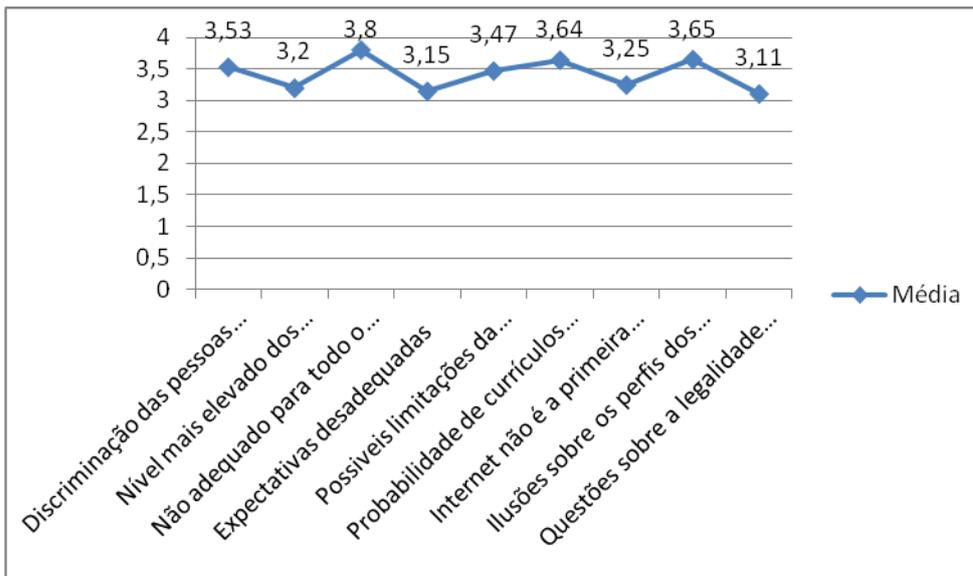


Figura 18 – Média das desvantagens da utilização das redes sociais

De seguida, irá ser verificada a associação das duas redes sociais mais utilizadas pelas empresas (LinkedIn e Facebook) e as três desvantagens mais reconhecidas pelas empresas (“Não adequado para todo o tipo de emprego”, “Ilusões sobre os perfis dos candidatos” e “Probabilidade de currículos desactualizados”).

Das 27 respostas válidas obtidas para a utilização do LinkedIn, 66,7% (n=18) empresas que utilizam esta rede social concordam que a “não adequação para todo o tipo de emprego” é uma razão para a não utilização das redes sociais. Refere-se que 46,2% (n=12) das empresas que utilizam o LinkedIn consideram que as “ilusões sobre o perfil dos candidatos” é um factor relevante para a não utilização das redes sociais, e que 55,6% (n=15) concordam que a “probabilidade de currículos desactualizados” é uma razão significativa para a não utilização das redes sociais.

As desvantagens “probabilidade de currículos desactualizados” e “não adequado para todo o tipo de emprego” encontram-se moderadamente associadas com a utilização do LinkedIn (V de Cramer de 0,477 e 0,403, respectivamente). As “ilusões sobre os perfis dos candidatos” e a utilização desta rede social apresentam uma associação apesar de mais fraca (V de Cramer de 0,225).

Das 24 empresas inquiridas que utilizam o Facebook, 62,5% (n=15) das empresas concordam que a “não adequação para todo o tipo de emprego” como uma razão relevante. Refere-se que 50% (n=12) das empresas concordam que as “ilusões sobre os

perfis dos candidatos” é uma razão relevante para não se utilizar redes sociais e 54,2% (n=13) das empresas que utilizam o Facebook concordam que a “probabilidade de currículos desactualizados” é uma outra razão importante para a não utilização destas.

A desvantagem “não adequado para todo o tipo de emprego” e a utilização do Facebook apresentam uma associação pouco forte (V de Cramer de 0,381). No entanto as desvantagens “probabilidade de currículos desactualizados” e “ilusões sobre o perfil dos candidatos” têm uma associação com esta rede social ainda menor (V de Cramer de 0,166 e 0,132, respectivamente).

Quando inquiridos sobre a disponibilidade para continuar ou começar a utilizar as redes sociais, 50 empresas responderam. Numa escala de 1 a 5, sendo 1 muito improvável, 2 improvável, 3 nem provável/nem improvável, 4 provável e 5 muito provável, a média de respostas foi de 3,68 e o desvio padrão de 1,077. O valor mais frequente mencionado foi 4 (provável), por 38% (n=19) empresas inquiridas. Apenas 2 empresas referiram que é muito improvável começarem a utilizar redes sociais no que respeita ao recrutamento e selecção na sua empresa, como perceptível na figura 19.

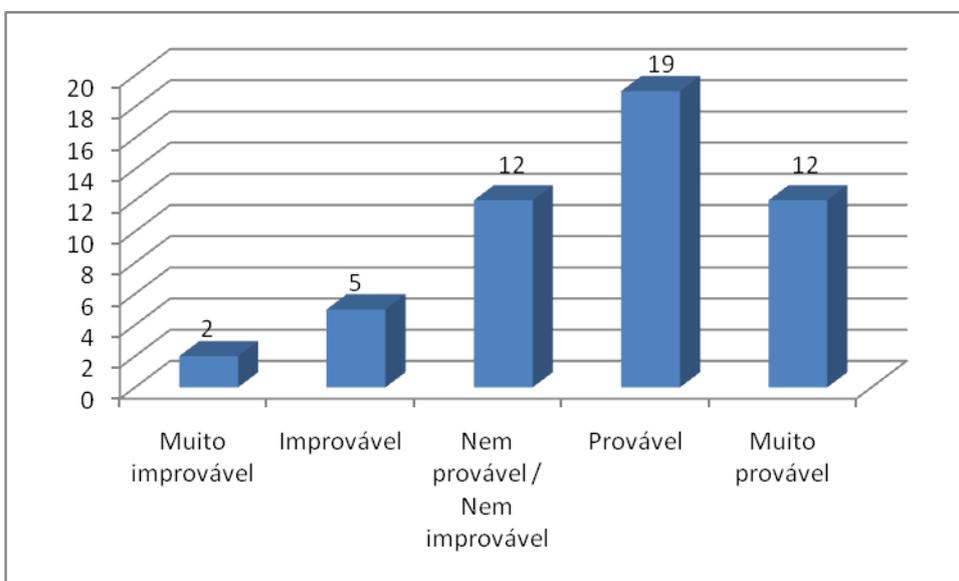


Figura 19 – Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção.

A disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção está relacionada com o contributo das redes sociais no recrutamento (Rho de Spearman de 0,583, existindo uma correlação positiva entre estas duas variáveis). Importa referir

que 70,6% (n=12) das empresas inquiridas consideram provável começar a utilizar as redes sociais para o recrutamento e selecção e encaram o contributo das redes sociais como importante para o recrutamento.

Está patente uma lacuna no questionário, na medida em que a questão (“Qual a disponibilidade para começar a utilizar as redes sociais no que respeita ao recrutamento e selecção na sua empresa”) deveria ter sido feita da seguinte maneira: (“Qual a disponibilidade para começar ou continuar a utilizar as redes sociais no que respeita ao recrutamento e selecção na sua empresa”). Deste modo, as 8 não respostas, pode-se atribuir ao facto dos inquiridos que utilizam as redes sociais não terem percebido a pergunta, e não terem respondido a esta questão porque não fazia sentido, uma vez que utilizam estas novas tecnologias.

Dado que, segundo as empresas inquiridas, ser provável a disponibilidade para começar a utilizar as redes sociais, será agora importante saber se esta está relacionada com a eficácia do recrutamento nos seguintes domínios: aumento do número de candidatos, com a redução de custos, com a optimização do tempo e com a adequação das respostas.

Do cruzamento destas variáveis pode-se verificar que das 15 empresas que consideram provável a disponibilidade para começar a utilizar as redes sociais e que responderam às questões dos domínios, 80% (n=12) das empresas mencionaram que a utilização das redes sociais permite um aumento do número de candidatos, 86,7% (n=13) referiram que está patente uma redução de custos, 86,7% (n=13) assinalaram uma optimização do tempo e por outro lado metade das empresas consideraram haver adequação das respostas.

A variável disponibilidade para começar a utilizar redes sociais e optimização do tempo encontram-se fortemente associadas (V de Cramer de 0,630). A variável disponibilidade para começar a utilizar redes sociais também se encontra associada com a variável aumento no número de candidatos (V de Cramer de 0,532). Já a variável redução de custos e a disponibilidade para começar a utilizar redes sociais encontram-se com uma associação moderada (V de Cramer de 0,476). Por outro lado, a variável adequação das respostas e a disponibilidade para começar a utilizar redes sociais se encontram com uma associação, mas esta menos significativa (V de Cramer de 0,374).

## Capítulo V - Discussão dos resultados e Conclusões

Face aos objectivos que foram formulados para este estudo, os resultados que se obtiveram em relação à importância das novas tecnologias e ao reconhecimento das redes sociais como forma de recrutamento e selecção, conduziram a algumas conclusões que serão seguidamente apresentadas e discutidas.

Este estudo revela que as pessoas que responderam ao questionário encontram-se familiarizadas com as novas tecnologias, pois a grande maioria utiliza a internet e conhece as redes sociais, podendo afirmar-se que estes resultados vão ao encontro da opinião de Brodtkin (2008), Kluemper e Rosen (2009) e Sambhi (2009), quando referem que o uso de redes sociais está a aumentar bastante.

Segundo os mesmos autores, as redes sociais mais populares são o Facebook, o Twitter, o LinkedIn e o My Space, e os resultados demonstraram que estas são as redes mais conhecidas e as mais utilizadas. No entanto, o Facebook (74,1%) e o LinkedIn (53,4%) destacam-se, sendo as duas redes sociais mais utilizadas.

Importa referir que a rede social Twitter é mais conhecida pelos inquiridos do que o LinkedIn, no entanto este é mais utilizado, devendo-se este resultado ao facto do LinkedIn ser uma rede profissional.

Nas duas redes sociais mais utilizadas, Facebook e LinkedIn, os objectivos de utilização foram patenteados de modo idêntico, ou seja, as pessoas inquiridas independentemente da rede social, utilizam-na com os mesmos objectivos. “O contacto com redes profissionais” (67,3%) e a “recolha de informação” (61,8%) foram os objectivos mais evidenciados pelos inquiridos na utilização das redes sociais. Já Berkshire (2005) referiu que o contacto com redes sociais é um objectivo muito recorrente na utilização de redes sociais. Kluemper e Rosen (2009) consideraram as redes sociais uma forma importante de recolha de informação dos candidatos e das empresas, constituindo estas fontes vivas de investigação de talentos e também de empresas. Já a “promoção pessoal” (30,9%) e a “partilha de experiências” (41,8%) foram os objectivos menos evidenciados pelos inquiridos relativamente à utilização das redes sociais. Deste modo, parece que as redes sociais estão a ser mais utilizadas como uma ferramenta de recrutamento por parte dos inquiridos, do que com o propósito no qual elas surgiram que foi como meio de comunicação interpessoal e promoção. O “relacionamento” é um objectivo da utilização

das redes sociais que aparece como relevante, pois este constituiu o fundamento das redes sociais.

As pessoas que responderam ao questionário estão a utilizar as redes sociais, na sua maioria, diariamente (63,5%). No entanto, ainda algumas pessoas utilizam-nas semanalmente (30,9%) e 5,5% mensalmente. Nenhum inquirido utiliza as redes sociais com uma regularidade inferior a um mês.

O presente estudo constatou que as empresas especializadas de Recrutamento e Selecção estão a utilizar a Internet em larga escala, através de sites da empresa e redes de contactos profissionais. Estes resultados vão ao encontro do que Tomlinson (2002), Veger (2006) e Mondy *et al* (2002) referiram, que estas duas formas de ocupação do espaço virtual são muito usadas e eficazes.

Site próprio é a forma mais utilizada de ocupação do espaço virtual da Internet (86,2%), atribui-se este resultado ao facto do site de empresa permitir apresentar informações sobre a empresa, sobre os recursos humanos e sobre descrições pormenorizadas do trabalho. Permite também que os indivíduos se candidatem a empregos, sendo possível que estes coloquem um número ilimitado de vagas e candidaturas, como elucidou Mondy *et al* (2002).

A segunda forma mais utilizada de ocupação do espaço virtual da Internet pelas empresas são as redes de contactos profissionais/Redes sociais com 63,8%. O contacto com redes profissionais é uma constante na utilização das redes sociais, assim, a internet abriu uma nova forma que permite conectar as pessoas ao emprego, como menciona Berkshire (2005). Sendo as redes sociais programas e serviços baseados na Web, permitem aos utilizadores beneficiar das suas relações em rede, recrutamento de trabalhadores e encaminhamentos de referências. Nas redes de contactos profissionais incluem-se os sites de emprego que disponibilizam oportunidades de emprego, e publicação de CVs. Estes sites são usados em larga escala pois contém outros atractivos como entrevistas, informações sobre mercado de trabalho, notícias, artigos, entre outros aditivos valorizados pelas empresas portuguesas especializadas de recrutamento e selecção.

Os Blogs são formas de ocupação do espaço virtual da Internet muito pouco utilizados pelas empresas (17,2%), sendo estes resultados concordantes com a literatura, na

medida em que, esta atribui uma maior importância às outras formas de ocupação do espaço virtual. Apesar deste resultado já ser o esperado pela revisão de literatura efectuada, os Blogs têm uma grande relevância e deviam ser desenvolvidos e mais publicitados, para que os candidatos e as empresas pudessem usufruir das vantagens por eles promovidas.

A internet surgiu como uma ferramenta de recrutamento, em meados da década de 1990 e de acordo com Parry e Wilson (2008), o recrutamento online tem crescido rapidamente durante os últimos dez anos. No entanto, segundo este estudo as empresas estão a ocupar o espaço virtual na Internet com uma maior evidência desde de há 3 para 5 anos. Pode-se concluir que o site próprio é utilizado há mais tempo que o contacto com redes profissionais / redes sociais, pois estas são um fenómeno que apareceram posteriormente.

A internet revelou ser o método mais utilizado pelas empresas quando há uma vaga na empresa (91,2%). De um modo semelhante, Veger (2006) considerou que o recrutamento pela Internet consiste na relevância da tecnologia da Internet para preencher vagas de uma organização.

Sendo a Internet considerada um método de primazia relativamente aos outros métodos tradicionais de recrutamento (por ordem de preferência: jornais, anúncios nas universidades, feiras de emprego e revistas) pelas empresas em estudo, a Internet passa a ser uma parte importante nas práticas do recrutamento, como Parry e Wilson (2008) afirmavam. Pode-se dizer, então, que as empresas estão a mudar a forma como recrutar.

O surgimento da tecnologia informática e da Internet no mercado empresarial mudou a forma de conduzir o negócio das empresas, abrangendo a forma como atrair e recrutar trabalhadores, levando a que também seja alterado o modo como as empresas competem.

Autores como Mondy *et al* (2002), Tomlinson (2002) e Birgelen, *et al* (2008) concordam que através das formas de ocupação virtual da Internet é possível uma colocação de uma quantidade ilimitada de currículos, uma exposição da empresa de modo mais detalhado e uma explicação aprofundada sobre o trabalho. Deste modo, as empresas inquiridas parecem ter consciência deste facto e evidenciam como seus principais objectivos de utilização da Internet a “recolha de recolha de CVs” (82,1%),

“divulgação da empresa” (76,80%) e “divulgação da vaga” (71,4%). Verificou-se que as empresas recorrem à Internet para a “recolha de informação dos candidatos”, (57,1%), e tal como Kluemper e Rosen (2009) afirmam, através da Internet, é viável um conhecimento aprofundado do candidato, tendo os empregadores acesso a informações que estão fora dos limites em entrevistas de emprego.

No entanto, a Selecção dos candidatos é o objectivo menos frequente na utilização da Internet por parte das empresas de recrutamento e selecção.

Apesar dos Web sites fornecerem informações adicionais e únicas não encontradas noutros métodos de selecção, existe consenso entre os autores que abordam esta temática, de que a selecção de candidatos online aufere algumas desvantagens. Os perfis dos utilizadores podem ser falsificados ou distorcido, os testes online podem não ser feitos pelos candidatos que as empresas estão a avaliar e ainda podem ser respondidos de acordo com o que consideram desejável pela empresa em questão, referiram Cappeli (2001) e Kluemper e Rosen (2009). Presume-se que por estas razões as empresas inquiridas optam por não utilizar em larga medida a Internet para a selecção dos candidatos.

A internet levando a um aumento dos candidatos, conduz a uma tarefa mais complicada no que respeita à selecção, como mencionado por Cappeli (2001). No entanto, Martindale (2009) esclareceu que através da avaliação online obtém-se uma noção mais aprofundada sobre o candidato, como as suas competências e experiências, a sua variedade de conhecimentos, e a sua capacidade de integração na organização, podendo todas estas informações ser úteis nos critérios de selecção de emprego. Deste modo, considera-se que as empresas que utilizam a Internet para a Selecção de candidatos e as empresas que o pretendem vir a fazer, devem criar mecanismos que permitam de certa maneira controlar os pontos negativos que a Selecção pela Internet possui. Assim, será necessário transmitir aos candidatos que serão novamente testados em condições controladas numa etapa posterior do processo.

Segundo Martindale (2009), é possível que os métodos de selecção tenham credibilidade através de escalas de mentira, aplicadas nos testes online. Estas são constituídas por perguntas destinadas a verificar se os candidatos tendem a responder de uma maneira socialmente agradável. Para tal, penso que os responsáveis pelo

recrutamento pela internet devem estar atentos a estas questões e desenvolvam estas escalas permitindo averiguar e distinguir a verdade do distorcido, para que a selecção online das empresas seja realizada de modo adequado e para que não se corram riscos de uma contratação indesejável.

A empresa precisa de seleccionar os candidatos que mais se compagam com as suas necessidades e com mais possibilidades de obter elevados desempenhos e que contribuam para a eficácia da organização, segundo Gomes *et al* (2008). No entanto as empresas não valorizam a selecção feita através da Internet, por reconhecerem que existe uma forte probabilidade de não ser eficaz.

A selecção é, manifestamente, o domínio menos importante quando as empresas de recrutamento e selecção utilizam a Internet, indo este resultado de acordo ao que foi mencionado anteriormente pela selecção dos candidatos ser o objectivo menos evidenciado da utilização da Internet.

No que respeita à divulgação da empresa, este é o domínio mais importante para as empresas na utilização da Internet, ou seja, as empresas estão a utilizar a internet para fornecer às pessoas informações detalhadas sobre a sua empresa, o seu modo de funcionamento, os seus recursos entre outras informações adicionais que permitem que a empresa seja promovida e mais reconhecida pelos potenciais candidatos. As empresas tendo a percepção que cada vez mais a Internet está a ser usada pelas pessoas em busca de mais informações sobre determinada empresa, divulgam notícias, informações e esclarecimentos, parecendo uma boa oportunidade para a empresa obter uma boa reputação.

Atrair a alta qualidade dos recursos humanos é considerada uma vantagem competitiva para as empresas. Deste modo, o recrutamento das empresas está a ser feito através da Internet. As vantagens amplificadas pelas técnicas de recrutamento online levam a um melhor desempenho no processo de recrutamento, referiu Veger (2006), havendo um consenso com os resultados obtidos pelo estudo que confirmam que o recrutamento é um domínio muito valorizado para as empresas quando utilizam a Internet.

No entanto, todas as técnicas e métodos do recrutamento online deverão ser melhoradas e desenvolvidas cada vez mais para que haja um ajuste entre o candidato e a organização adequado e para as empresas se manterem competitivas no mercado.

O domínio da comunicação com os candidatos aparece como um domínio não tão valorizado pelas empresas de recrutamento e selecção. Estas, na utilização da Internet, não recorrem em larga medida à comunicação com os candidatos, havendo outros objectivos mais relevantes para as empresas. Provavelmente, as empresas utilizam outros meios de recrutamento por julgarem mais eficazes para comunicarem com os candidatos.

Relativamente à utilização das redes sociais por parte das empresas, estas já vão utilizando estas novas oportunidades que surgem com as novas tecnologias, mas ainda não muito. As redes sociais estão a ser usadas por mais de metade das empresas inquiridas. No entanto ainda algumas empresas não utilizam estas redes. A nossa realidade ainda está aquém do que acontece nos Estados Unidos, onde empregadores utilizam massivamente as redes sociais como fonte de recrutamento, na medida em que mais de 50% das contratações nos últimos anos foram feitas através das redes sociais.

O LinkedIn e o Facebook são as duas redes sociais que têm uma maior adesão pelas empresas, com 77,8%, e 66,7%, respectivamente. Como foi possível ver anteriormente, estas redes sociais também são as mais utilizadas a nível individual, no entanto as empresas têm uma preferência pelo LinkedIn, a razão apontada será por esta rede ser uma rede profissional, ao invés do Facebook que é uma rede de relacionamento, sendo esta preferida a nível individual.

O Twitter e o MySpace são duas redes sociais muito utilizadas em outros países da Europa e nos E.U.A, em Portugal o mesmo não acontece. As empresas deverão então adquirir mais conhecimentos sobre estas duas redes sociais e suas utilidades para que possam usufruir das vantagens proporcionadas por estas redes.

Na utilização da Internet para o recrutamento e para a selecção, as vantagens e desvantagens apontadas foram reconhecidas pelas empresas portuguesas de recrutamento e selecção.

A inovação é visto pelas empresas como o factor mais vantajoso na utilização de redes sociais, estando este resultado em consenso com Burt (2004), pois o autor considerou que as novas tecnologias online desenvolveram uma forma diferente de trabalhar. Assim, poder-se-á concluir que as empresas consideram que através das redes sociais a informação é recolhida de modo mais criativo. Pondera-se que o facto das redes sociais

trazerem inovação às empresas, é um factor muito importante de competitividade, pois ajuda as empresas a distinguirem-se.

As empresas consideram, o facto das redes sociais serem um meio económico viável, uma grande vantagem. Na actualidade, as empresas não podem ter custos extraordinários e tudo o que não lhes permita tal ocorrência, é considerado como benefício para a organização. Deste modo, as empresas consideram que utilizar redes sociais para o recrutamento não é dispendioso.

A tecnologia fácil e simples é outro potencial que as empresas reconhecem nas redes sociais. As empresas consideram que a tecnologia proporcionada pelas redes sociais é um facilitador no processo de recrutamento, já que permite ter acesso à informação de modo mais rápido, e conseqüentemente ter uma maior capacidade de resposta para as pessoas que contactam as empresas. Também Kim e O'Connor, Borck, e Williams (2009) consideraram que através das redes sociais os candidatos podem-se actualizar de modo rápido, simples e eficiente, e que para as empresas as redes sociais são um método fácil de utilizar na procura de candidatos qualificados e agilizam todo o processo.

A quebra da barreira geográfica é outro factor relevante na utilização das redes sociais pelas empresas. Este resultado vai de encontro à opinião de McDougall (2001), Mohamed *et al* (2002) citado por Verhoeven e Williams (2008) que mencionaram o facto da Internet possibilitar um maior alcance geográfico e deste modo, um aumento no número de candidatos.

Por outro lado, as redes sociais não são encaradas como uma ferramenta essencial do recrutamento pelas empresas, no entanto com o fenómeno das redes sociais, o processo do recrutamento tem sido mais eficaz, permitindo o recrutamento de candidatos com muitos benefícios, como a criatividade, o custo reduzido, a velocidade, a conveniência, a exposição e a informação.

As empresas não consideram a informação aprofundada dos candidatos como uma vantagem das redes sociais, estando este resultado um pouco em desacordo com o que foi manifestado por Veger (2006), que as redes sociais possibilitam informações mais precisas e detalhadas sobre os candidatos a emprego.

A busca adequada para todo o tipo de emprego e a busca adequada para todo o tipo de cargo, segundo as empresas inquiridas, são os factores menos vantajosos das redes sociais como forma de recrutamento. Ou seja, as empresas consideram que o recrutamento online tem que ter em conta a especificidade do cargo e do emprego.

Reflectindo agora sobre a eficácia das redes sociais, através dos resultados obtidos, é possível constatar que as empresas verificam diferenças na eficácia das redes sociais face aos outros meios de recrutamento.

As empresas consideram que há redução de custos quando utilizam as redes sociais, ou seja, para as empresas estas ferramentas nas novas tecnologias são menos dispendiosas em comparação com as ferramentas mais tradicionais, indo este resultado de acordo com o que mencionaram Borck (2000); Stimpson (2004); Burke (1998); (Fister 1999); Galanaki (2002); Kuhn (2003), citado por Verhoeven e Williams (2008), Williams (2009) e Kim e O'Connor (2009). Deste modo, esta constitui uma razão forte para as empresas estarem a aderir ao recrutamento online, e calcula-se que por esta razão muitas mais empresas venham a aderir.

As novas tecnologias denominadas redes sociais possibilitam um aumento no número de candidatos face aos outros métodos tradicionais. A internet permite encontrar uma fonte inesgotável de talentos de modo eficaz, atingindo um público mais amplo de pessoas que procuram trabalho. Oferecendo pesquisas mais específicas sobre os candidatos, aumenta o número de candidatos, como concorda Zall (2000) e Veger (2006). O aumento no número de candidatos é originado pelo facto da Internet e das redes sociais, mais especificamente, possibilitarem um maior alcance geográfico.

Um factor relevante do processo de recrutamento é o tempo que este demora. As empresas reconhecem que as redes sociais, permitem aos empregadores economizar tempo, encontrando-se o maior talento de maneira rápida e fácil. Este resultado também é consensual entre os autores, na medida em que Singh e Finn (2003), Veger (2006), Kim e O'Connor (2009), e Williams (2009) referiram que as redes sociais aceleram o processo de recrutamento, pois tanto os responsáveis pelo recrutamento podem colocar anúncios 24 horas por dia em mais de uma fonte de recrutamento, como os candidatos podem fazer o mesmo com os seus currículos.

Por outro lado, as empresas consideram não haver uma adequação das respostas nas redes sociais, quando comparadas com outros métodos de recrutamento tradicionais. O nível mais elevado de candidatos não qualificados, as ilusões sobre os perfis dos candidatos e as expectativas desadequadas são desvantagens da utilização das redes sociais, que provavelmente originam a não adequação das respostas.

Deste modo, não se tendo revelado as redes sociais mais eficientes do que os outros métodos de recrutamento a todos os domínios, considera-se que o recrutamento eficaz é a uma combinação de métodos baseados na Internet e métodos presenciais. Verhoeven e Williams (2008) partilharam a mesma opinião quando afirmaram que as empresas não devem utilizar apenas a Internet como a única fonte de recrutamento.

Na actualidade, o recrutamento pela Internet tem de ser encarado como um complemento, e não como um substituto de métodos de recrutamento tradicionais. No entanto, as novas tecnologias estão-se a revelar uma ajuda fundamental para os responsáveis pelo recrutamento de hoje. Acredita-se que uma estratégia bem implementada de recrutamento baseada na Internet e nos outros métodos de recrutamento, irá atrair os melhores candidatos, reduzindo o tempo e o custo por contratar, havendo eficácia na adequação das respostas e uma melhoria significativa nas decisões de contratação, pois os dois tipos de métodos fornecem informações muito importantes que conjugadas proporcionam um correcto recrutamento.

As empresas portuguesas avaliaram o contributo dado pelas redes sociais como importante e encontram-se satisfeitas com as redes sociais. Torna-se indispensável avaliar constantemente o processo de recrutamento online e os seus resultados, no sentido de aumentar a formação nesta área aos responsáveis pelo recrutamento para que o processo se desenvolva de modo mais eficaz. Assim, as empresas terão que mudar e melhorar as suas práticas de modo a que as pessoas se sintam mais procuradas e envolvidas em todo o processo e para que os candidatos reconheçam as competências exigidas para o trabalho e para que adquiram respostas rápidas às suas perguntas e solicitações.

Considera-se que as empresas devem utilizar as novas tecnologias de informação para complementar e reforçar a estratégia global, e Singh e Finn (2003) esclarecem que o

recrutamento e a estratégia organizacional devem-se encontrar alinhados de forma a originar os melhores resultados.

No que respeita às desvantagens das redes sociais, as empresas de recrutamento e selecção consideram que a razão mais relevante para a não utilização das redes sociais é a não adequação para todo o tipo de emprego. Este resultado vai de encontro à opinião de Verhoeven e Williams (2008), quando afirmaram que um dos problemas associados à utilização de recrutamento baseado nas redes sociais é a não adequação da ferramenta para diferentes tipos de emprego.

A ilusão sobre os perfis dos candidatos revelou ser uma razão muito relevante para a não utilização das redes sociais para as empresas, pois os utilizadores de rede sociais encontram-se conscientes que os seus perfis são avaliados por muitos empregadores, e assim, como referiram (Kluemper e Rosen 2009) as informações podem não corresponder à realidade.

A probabilidade de currículos desactualizados demonstrou ser outra razão relevante para a não utilização das redes sociais, causado pelo esmagador número de candidatos provenientes da pesquisa online. Como referiram Hays (1998) e Bartram (2000) citado por Verhoeven e Williams (2008), e Kim e O'Connor (2009) grande parte dos utilizadores das novas tecnologias publica o seu currículo mas depois não o actualiza.

As expectativas desadequadas e as questões sobre a legalidade do uso de redes sociais são as desvantagens das redes sociais que menos tiveram relevância para a não utilização das redes sociais. Deste modo, as empresas não concordam que probabilidade em que as expectativas sobre determinado candidato sejam desadequadas, e o facto do recrutamento baseado nestas tecnologias levante questões de privacidade, segurança e acesso, constituem fortes razões para a não utilização das redes sociais, estando patente um desacordo com os autores, Kluemper e Rosen (2009) e Singh e Finn (2003).

As empresas que não utilizam as redes sociais consideraram provável começarem a utilizá-las para o recrutamento e selecção. Assim, as empresas reconhecem as possíveis vantagens que estas novas tecnologias têm, e estão disponíveis a incluir as redes sociais nos processos de recrutamento.

Dados os actuais avanços tecnológicos e o ritmo das mudanças ambientais, sociais e económicos, os profissionais de recursos humanos devem adoptar a tecnologia de forma proactiva e integrar seus processos básicos de recursos humanos, a fim de maximizar o valor dos activos humanos.

A complexidade do recrutamento online é exagerada e deste modo, esta tem que ser superada através da familiarização das novas tecnologias por parte das empresas para o sucesso do recrutamento na Internet.

As novas tecnologias de informação e comunicação, designadamente, as redes sociais, têm vindo a originar muitas e diferenciadas mudanças na vida das pessoas e das empresas. Deste modo, este trabalho demonstra como as metodologias e técnicas do recrutamento têm vindo a beneficiar de novas funcionalidades e serviços veiculados pelas tecnologias de informação e como estas podem contribuir positivamente para o avanço e desenvolvimento da prática do recrutamento e selecção e conseqüentemente para a gestão de recursos humanos.

Porque a tecnologia da Internet e serviços oferecidos na Web evoluem tão rapidamente, e porque a Internet se está a tornar uma parte central nos negócios é extremamente importante que os profissionais de Recursos Humanos continuem tecnologicamente mais experientes. Devido à velocidade e facilidade das mudanças de recrutamento online, existe uma grande probabilidade em simplificar todo o processo de recrutamento, proporcionando uma abordagem de maior custo-eficiência.

Os resultados deste estudo implicam que os líderes das organizações e os gestores de Recursos Humanos que tenham implementado ou venham a implementar sistemas de e-recruitment devem comprometer-se a garantir o sucesso do sistema e também devem estabelecer os recursos para esses projectos. Será então essencial que estabeleçam um orçamento e reservem fundos necessários para o recrutamento pela Internet.

A abordagem do recrutamento online nos dias de hoje num mercado tão competitivo, é muito importante na medida em que o recrutamento online fornece um serviço rápido, eficiente e profissional para os candidatos, o que ajuda a diferenciar a empresa a atrair, contratar e reter os melhores talentos. Assim, a marca empregadora sofre uma melhoria significativa.

É fundamental que as pessoas e as empresas estejam atentas às novas tendências e às novas tecnologias para ampliarem horizontes e para as empresas ampliarem negócios. A tendência é que empresas de recrutamento e selecção passem a fazer maior uso das redes sociais. No entanto, este estudo não é um fim em si mesmo, mas uma porta aberta para se continuar a estudar, comparar e confrontar ideias que poderão ser aplicadas em futuras investigações, pois a temática das novas tecnologias está constantemente a ser alterada e desenvolvida, sendo necessário que não só as pessoas mas também as empresas se mantenham actualizadas sobre ela.

Sendo o recrutamento pela internet e as redes sociais um tema moderno e necessitando de uma actualização constante, importa conhecer a realidade das empresas especializadas no recrutamento e selecção neste domínio. Deste modo, outro contributo deste estudo foi o de retratar como se está a recrutar pessoas nas empresas na actualidade. Foi, então, possível concluir que as empresas estão a mudar a forma como recrutam, que recorrem às redes sociais e que de modo geral, se encontram satisfeitas com estas novas tecnologias, tendo estas que ser encaradas como um complemento às outras técnicas tradicionais de recrutamento.

Importa compreender que este estudo sendo descritivo e incidindo sobre um contexto empresarial específico apresenta algumas limitações, que podem ser contornadas em investigações futuras.

A utilização de apenas uma técnica de recolha de informação limita a riqueza da informação não havendo oportunidade para esclarecimentos adicionais ou aprofundamento da pesquisa. Importará fazer um estudo mais exaustivo, recorrendo à metodologia qualitativa, para aprofundar alguns dados, nomeadamente com recurso a entrevistas livres.

A escolha do instrumento de recolha de dados do questionário online, não obstante de se tratar de uma técnica adequada às características da população e objectivos do estudo, poderá ter suscitado algumas dúvidas por parte dos inquiridos que não puderam ser esclarecidas. Não houve controlo na recepção das respostas, esta só foi feita de modo online, o que levou a que o tamanho da amostra não tenha sido o desejado.

Outra limitação do estudo pode ter-se prendido com o facto de algumas empresas por não utilizarem o *e-recruitment*, optarem por não responder ao questionário, quando o

objectivo do estudo era também ter conhecimento das empresas que não o fazem e o motivo pelo qual não o fazem.

Apesar das limitações enunciadas, este estudo poderá servir para futuras investigações. Seria importante, por exemplo, saber se em função do tamanho da empresa assim como do tempo de vida da empresa, a probabilidade do uso de redes sociais se altera. Estes são dois, entre vários, exemplos de características das empresas que podem condicionar a eficácia da utilização das redes sociais no recrutamento e selecção. O presente estudo, sendo descritivo pode servir como base para investigações futuras que se podem debruçar sobre estas características que neste estudo, não foram possíveis de aferir.

O questionário foi aplicado exclusivamente às empresas especializadas em recrutamento e selecção. Seria interessante que se fizesse outro estudo abarcando todas as outras empresas, cuja área de foco não fosse exclusivamente o recrutamento e selecção, com o objectivo de conhecer o impacto das novas tecnologias no recrutamento das empresas em geral em Portugal.

A temática da selecção online teve um carácter apenas ilustrativo neste estudo, encontrando-se pouco explorada. Deste modo, seria interessante um estudo aprofundado sobre a selecção dos candidatos quando realizada online, as suas vantagens e riscos, e o seu papel no processo de recrutamento e selecção de pessoas.

## Referências Bibliográficas

- Berkshire, J. C. (2005) Social Network Recruiting. *HR Magazine*. 50: 95- 99
- Birgelen, M.J.H., Wetzels, M.G.M., Dolen, W.M. (2008) Effectiveness of corporate employment web sites: How content and form influence intentions to apply. *International Journal of Manpower*. 29: 731-751
- Borck, J.R. (2000) Recruiting Systems control resume chaos. *InfoWorld*. 22: 47-49
- 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
- Brodkin, J. (2008). Social networks grab IT pros. *Network World*. 25: 18
- Burt, L. (2004) Recruitment Revolution. *Personnel Today*. p31.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos: contextos processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH
- Câmara, B., Guerra, P., Rodrigues, J., (2007) *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*, Lisboa: D.Quixote
- 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
- Coelho, J.P. Cunha, L.M. Martins, I.L. (2008) *Inferência Estatística, Com Utilização do SPSS e G\*power*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Coleman, A. (2006) Does e-recruitment work? *Director*. p27
- Demers, J. (2002) Networking to advance your career. *CMA Management*. 76: 11.
- Elkington, T. (2005) Bright future for online recruitment. *Personnel Today*. p9
- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa, Instituto Piaget.

- Gomes, J. Pina e Cunha, M. Rego, A. Cabral-Cardoso, C. Marques, A. C. (2008) *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Kim, S. e O'Connor, J. (2009). Assessing electronic recruitment implementation in State Governments: Issues and Challenges. *Public Personnel Management*. 38: 47
- Kluemper, D. H., e Rosen, P.A. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*. 24: 567-580
- Lee, I. (2006) E-Recruiting: Opportunities and Challenges. *Information Technology Newsletter*. 17: 4-5
- Martindale, N. (2009) The pros and cons of online assessment. *Personnel Today*. pp 12-13
- Maurer, S. e Liu, Y. (2007) Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *ScienceDirect*. 50: 305-314
- Mejia, L.R.G.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall.
- Mondy, R., Noe, R. & Premeaux, S. (2002). *Human Resource Management*. Prentice Hall (8th edition).
- Parry, E. e Wilson, H. (2008) Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*. 38: 655-673
- Perkins, J. (2011) Hiring 2.0: 23 Creative Ways to Recruit and Keep Great Staff. *P.M Public Management*. 93: 16-19
- Pollitt, D. (2008) Online recruitment connects 3 with top talent; HR specialists "can learn a lot from marketing" *Human Resource Management International Digest*. 16: 25-26
- Rocha, J. A. O. (1997); *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença
- Sambhi, H. (2009). Social media can be used for recruitment. *Canadian HR Reporter*. 22: 23

Singh, P. e Finn, D. (2003) The effects of Information Technology on Recruitment. *Journal of Labor Research*. 24: 395-408

Stimpson, J. (2004) Recruiting via the Web. *The Practical Accountant*. *Recruiting via the Web*. 37: 26-30

Tomlinson, A. (2002) The many benefits of online job boards. *Canadian HR Reporter*. 15: 17-18

Veger, M. (2006) 'How Does Internet Recruitment Have Effect on Recruitment Performance?' *Fourth Twente Student Conference on IT*, Enschede

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

Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.

Weekes, S. (2006) Realise your potencial. *Personnel Today*. p36

Williams, H. (2009) Rethinking recruitment. *Personnel Today*. 16-17

Williams, K. (2000) Online recruiting: A powerful tool. *Strategic Finance*. 82: 21.

Zall, M. (2000) Internet Recruiting. *Strategic Finance*. 81: 66-72

# ANEXOS

## **Anexo I – Questionário (Elaborado e enviado de modo online pelo site SurveyMonkey)**

Leia cuidadosamente cada pergunta, e seleccione, por favor a resposta (s) que lhe parece mais ajustada

### **Gostaria de saber a sua familiarização com as novas tecnologias**

#### **1. É utilizador da Internet?**

Sim		Não	
-----	--	-----	--

#### **2. Já ouviu falar em redes sociais?**

Sim		Não	
-----	--	-----	--

*Se a sua resposta for sim continue a responder às próximas perguntas, se não passe para a pergunta 6*

#### **3. Das redes sociais abaixo apresentadas, quais são as que conhece e as que utiliza? (Se for o caso pode escolher mais do que uma opção)**

	Conhece	Utiliza
LinkedIn		
Facebook		
Twitter		
My space		
FormSping		
Blogs		
Lkwa		

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**4. Com que objectivo as utiliza? (Se for o caso, pode escolher mais do que uma opção)**

Contactos com redes profissionais	
Promoção pessoal	
Partilha de Experiências	
Relacionamento	
Recolha de informação	

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**5. Com que regularidade é que utiliza as redes sociais?**

Diariamente	
Semanalmente	
Mensalmente	
De 2 em 2 meses	
De 6 em 6 meses	
1 vez por ano	
Aderi e nunca mais lá fui	

**6. A sua empresa utiliza a Internet?**

Sim		Não	
-----	--	-----	--

**7. Como é que a sua empresa ocupa o espaço virtual na Internet?**

Site próprio	
Blogs	
Redes de contactos profissionais /Redes Sociais	

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**8. Há quanto tempo ocupa esse espaço virtual?**

Site próprio .....mês/ano

Blogs .....mês/ano

Redes de contactos profissionais/Redes Sociais .....mês/ano

**9. Quando há uma vaga na sua empresa que método (s) utiliza para divulgá-la?**

Jornal	
Revista	
Internet	
Anúncios nas Universidades	
Feiras de Emprego	

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**10. Enquanto prestadora de serviços, no âmbito de Recrutamento e Selecção, pede-se que ordene por ordem de preferência, os métodos que a sua empresa utiliza para recrutar e seleccionar alguém.**

Jornal	
Revista	
Internet	
Anúncios nas Universidades	
Feiras de emprego	
Outro	

*Se a sua empresa utiliza a Internet responda às próximas perguntas se não passe para a pergunta 19*

**11. Com que objectivo é utilizada a Internet? (Se for o caso pode escolher mais do que uma opção)**

Recolha de CV	
Recolha de informações dos candidatos	
Divulgação da vaga	
Contactos com os candidatos	
Seleção de candidatos	
Divulgação da empresa	
Comunicação com os clientes	

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**12. A sua empresa é utilizadora das redes sociais como forma de recrutamento de pessoas?**

Sim		Não	
-----	--	-----	--

**13. Se respondeu que sim na questão anterior, quais as redes sociais utilizadas na sua empresa?**

LinkedIn	
Facebook	
Twitter	
My space	
FormSping	
Blogs	
Lkwa	

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**14. Indique o grau de importância que tem para a sua empresa, a utilização da Internet nos seguintes domínios (de 1 a 5, sendo 1 Nada importante, 2 Pouco importante, 3 Indiferente, 4 Importante e 5 Muito Importante)**

Recrutamento	1	2	3	4	5
Divulgação da Empresa	1	2	3	4	5
Seleção	1	2	3	4	5
Comunicação com os candidatos	1	2	3	4	5

**15. Qual o potencial que reconhece nas redes sociais como forma de recrutamento?**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Acesso rápido e fácil ao conhecimento					
Inovação					
Informação aprofundada sobre os candidatos					
Quebra da barreira geográfica					
Comunicação directa sem intermediários					
Meio económico viável					

Tecnologia fácil e simples					
Pesquisas mais específicas					
Está na moda					
Busca adequada para todo o tipo de emprego					
Busca adequada para todo o tipo de cargo					
Referências (para posteriores consultas)					
Redes sociais como ferramenta essencial do Recrutamento					

Outro (especifique) \_\_\_\_\_

**16. Verifica diferenças na eficácia do recrutamento quando utiliza redes sociais face aos outros meios de recrutamento?**

	Sim	Não
Aumento no número de candidatos		
Redução de custos		
Tempo		
Adequação das respostas		





**Anexo II – Tabela de organização dos objectivos e questões orientadas para a recolha de dados**

Objectivos	Dimensões	Questões
Caracterização da familiarização das pessoas com as novas tecnologias	Utilização da Internet e das redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É utilizador da Internet?</li> <li>- Já ouviu falar das redes sociais?</li> <li>- Quais as redes sociais que conhece?</li> <li>- Quais as redes sociais que utiliza?</li> </ul>
	Objectivo de utilização	- Com que objectivo é que as utiliza?
	Tempo de utilização	- Com que regularidade utiliza as redes sociais?
Caracterização da utilização da Internet pelas empresas	Utilização da Internet	- A sua empresa utiliza a Internet?
	Forma de ocupação	- Como a sua empresa ocupa o espaço virtual na Internet?
	Tempo de ocupação	- Há quanto tempo ocupa esse espaço virtual
	Métodos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando há uma vaga na sua empresa que método (s) utiliza para divulgá-la (s)?</li> <li>- Enquanto prestadora de serviços, no âmbito de Recrutamento e</li> </ul>

		<p>Seleccção, pede-se que ordene por ordem de preferência, os métodos que a sua empresa utiliza para recrutar e seleccionar alguém.</p>
	Objectivo de utilização	- Com que objectivo é utilizada a Internet?
<p>Caracterização da importância das redes sociais e o seu impacto no recrutamento</p>	Utilização das redes sociais pelas empresas	<p>- A sua empresa é utilizadora das redes sociais como forma de recrutamento de pessoas?</p> <p>- Quais as redes sociais utilizadas na sua empresa?</p>
	Importância da Internet	- Indique o grau de importância que tem para a sua empresa, a utilização da Internet nos seguintes domínios (recrutamento, divulgação da empresa, selecção, e comunicação com os candidatos)
	Razão de utilização das redes sociais	- Qual o potencial que reconhece nas redes sociais como forma de recrutamento? (sendo fornecida uma lista com

		as vantagens)
	Diferenças das redes sociais dos outros meios de recrutamento	- Verifica diferenças na eficácia do recrutamento quando utiliza redes sociais face aos outros meios de recrutamento (no aumento do nº dos candidatos, redução de custos, optimização do tempo, adequação das respostas)
	Contribuição das redes sociais	- Em termos gerais, como avalia o contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas?
	Satisfação das empresas	- Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com a utilização das redes sociais?
	Razão da não utilização das redes sociais	- Que razões considera relevantes para a não utilização das redes sociais?
	Probabilidade das empresas começarem a utilizar redes sociais	- Qual a sua disponibilidade para começar a utilizar as redes sociais no que respeita ao recrutamento e selecção na sua empresa?

## **Anexo III – Base de dados final das Empresas**

**AC Consulting ,Lda** (recrutamento@acconsulting.pt)

**Adecco Recursos Humanos - Empresa de Trabalho Temporário, Lda**  
(lisboa.amoreiras@adecco.com)

**Alternativa – empresa de trabalho temporário** (alternativalisboa@sapo.pt)

**Alter Via Consultoria no recrutamento de executivos, S.A.** (k.lando@galileurh.pt)

**Aps - Ana Paula Santos, Consultores para Negócios e Gestão, Lda**  
(aps@apsconsultores.pt )

**Aral recursos humanos** (geral@aral-rh.pt)

**Artic-empresa de trabalho temporario Lda.** (Dora.pombo@artic.pt)

**A Solução - Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (asolucao.t.t@iol.pt)

**Atena rh empresa de trabalho temporário, Lda** (geral@atena.pt)

**Atlanco-seleccao e recrutamento de pessoal Lda** (atlanco@atlanco.pt)

**Auditforma - Auditoria Gestão e Produtividade, Lda.** (info@myjobs.pt)

**Auditum - Consultores de Gestão, Lda** (consulting@humanist.pt)

**Belmundo – empresa de trabalho temporário Lda** (predual@sapo.pt)

**Bema empresa de trabalho temporário, Lda** (geral@bema.pt)

**Bolsa de emprego Tiadro, Lda** (infogeral@tiadro.com)

**Bravemind Consultoria em Recursos Humanos, Lda** (bvarela@bravemind.pt)

**BuscaPower, Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (info@newtime.pt)

**Candeias – empresa de trabalho temporário, Lda** (racaotnour@adecco.com)

**Carismática – empresa de trabalho temporário, Lda** (carismática@netcabo.pt)

**Casual Empresa de trabalho temporário, Lda** (expoclasse@expoclasse.pt)

**Cedênciamais – empresa de trabalho temporário, Lda** (cedenciamais@oninet.pt)

**Ceju – Empresa de trabalho temporário, Lda** (ceju.ttemporario@mail.telepac.pt)

**Cem por cento-empresa de trabalho temporario, Lda**  
(cemporcento.alm@netcabo.pt)

**Centro de recrutamento de Vila Real, Lda** (crecrvreal@mail.exercito.pt)

**Concilium-gestão de recursos humanos, Lda** (geral@concilium.pt)

**Conface-empresa de trabalho temporario, Lda.** (conface@iol.pt)

**Consenso-Consultoria de Gestão, Lda** (geral@consenso.pt)

**Consignus-empresa de trabalho temporario Lda** (geral@consignus.com)

**Consulfarm Consultoria e Prestação de Serviços, Lda** (Regina.moreira@ischem.pt)

**Correia & Galvão - Recrutamento e Selecção, Lda** (geral@work-way.net)

**Crh-consultoria e valorizacao de recursos humanos, Lda** (crh@crh.pt)

**Denci Portugal – Empresa de trabalho temporário S.A** (sjmadeira@synergie.pt)

**Diana Joga Agencia Privada de Colocação, Unipessoal, Lda** (nrp@mail.telepac.pt)

**Ditame-Gestão Recursos Humanos** (ditame@ditame.com)

**Diu – Empresa de cedência e Formação de pessoal, Lda** (diu@mail.telepac.pt)

**Dms – Recursos Humanos, Lda** (dms@dmsrh.pt)

**D. R. H. - Pesquisa de Executivos, Lda** (mriww@mriww.pt)

**Ema Partners Portugal, Consultoria de Recursos Humanos, Lda** (lisbon@ema-partners.com)

**Emprecede – Cedência de pessoal, Lda** (emprecede@emprece.pt)

**Empresa de Trabalho Temporário - Arnaud Alexandre & Companhia, Lda.**

(geral@aral-rh.pt)

**Egor portugal** (adm@egor.pt)

**Epalmo-empresa trabalho temporario e formacao profissional,**

**Lda**(epalmomomnor@grupoepalmo.com)

**Essência humana-gestão e desenvolvimento de recursos humanos Lda.**

(essenciahumana@mail.telepac.pt)

**Exclusiva-organização comunicação e serv. Lda** (exclusiva@mail.telepac.pt)

**Exclusiva - Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (exclusiva@oninet.pt)~

**Expo classe-cedência de trabalhadores Lda** (expo@mail.telepac.pt)

**Family First, Unipessoal, Lda** (brigittepocas@familyfirst.pt)

**Fbc-empresa de trabalho temporario, Lda.** (fbc@fbc.pt)

**Feed Performance Consulting** (feed@feed.pt)

**Fermes dois-empresa de trabalho temporario, Lda.** (fermesdois@fermesdois.com)

**Flexaforte-recursos humanos, Lda** (aleao@flexaforte.pt)

**Flexilabor - Recursos Humanos, Lda** (geral@flexilabor.pt)

**Fleximo-recursos humanos, Lda** (fleximo@sapo.pt)

**Flexitemp-empresa de trabalho temporario, Lda** (flexitemp@flexitemp.pt)

**Flexpeople-empresa de trabalho temporario, Lda** (Cláudia.sobral@flexpeople.pt)

**Formasel Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (rsam@formasel.pt)

**Fórum Selecção - Consultoria em Recursos Humanos e Empresa de Trabalho**

**Galileu rh-consultores de recursos humanos, Lda** (c.lopes@galileurh.pt)

**Geserfor-gestão de recursos humanos e empresa de trabalho temporario S.A**

(geral.porto@geserfor.pt)

**Gestpessoal - Consultoria e Gestão de Recursos Humanos, Unipessoal, Lda**

(Sílvia.calcada@gestpessoal.pt)

**Girelli-empresa de trabalho temporario, Lda** (girelli@girelli.pt)

**Grupo Pemel** (temporario@pemel.pt)

**GS24 Healthcare Solutions, Lda** (squintino@sucesso24.com)

**Hay seleccion SA** (geral@hayseleccao.com)

**Head Partners Searching & Assessing, Lda** (Sandra.silva@headpartners.pt)

**Humagna-recursos humanos Lda.** (humagna-rh@mail.telepac.pt)

**Humanist-Consultoria em Recursos Humanos ,Lda** (consulting@humanist.pt)

**Human Et Work-Soluções em Recursos Humanos, Lda** (geral@human.pt)

**Husete-trabalho temporario e prestacao de serv. Lda** (husete@husete.pt)

**Inforgesta – empresa de trabalho temporário, Lda** (geral@inforgesta.pt)

**Intelac-recursos humanos** (recepcao@intelac.pt)

**Intelac Recursos Humanos, Lda** (apoiofor@intelac.pt)

**Interiman, Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (Sines.1@interiman.pt)

**Interpessoal-serv. de recursos humanos, Lda** (mop17962@mail.telepac pt)

**Invesco transearch** (Maria.fonseca@transearch.com)

**Jobfair Group** (geral@jobfair.pt)

**JM Executive Search** (luisfsjesus@gmail.com)

**Jopra - Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (jopra@mail.telepac.pt)

**Kelly Services Empresa de Trabalho Temporário, Unipessoal, Lda**

(geral@kellyservices.pt)

**Luso temp-trabalho temporario, Lda.** (geral@lusotemp.pt)

**Lusocede-empresa de trabalho temporario, Lda.** (lusocede@mail.telepac.pt)

**M b a consultores interdisciplinares de gestão, Lda**

(mba.consultores@mail.telepac.pt)

**M i m util-empresa de trabalho temporario, Lda** (geral@util.pt)

**Manpower açores-serv. recursos humanos, Lda.** (manpower.acores@mail.telepac.pt)

**Masters & masters Lda.** (mail@mastershunter.com)

**Maximus-empresa de trabalho temporario unip. Lda** (maximus@maximus.pt)

**Michael page internacional Portugal, Lda** (finance@michaelpage.pt)

**Mister-recrutamento selecção e trabalho temporario, Lda**

(mister\_emprego@yahoo.com)

**Montalverca-cedencia temporaria seleccao e formacao de trabalhadores, Lda.**

(montalverca@mail.telepac.pt)

**Mri worldwide corporate** (mriww@mriww-portugal.com)

**Msl-multiconsultadoria e seleccao Lda.** (msl@aims-pt.com)

**Multiapia-empresa de trabalho temporario Ld.** (multiapia@net.novis.pt)

**Multipessoal Serviços, S.A** (geral@multipessoal.pt)

**Naylon Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (naylon@portugalmail.pt)

**Nc-empresa de trabalho temporario Lda** (geral@nelgene.com)

**Nett-nova empresa trabalho temporario unip. Lda** (geral@nett-nova

**Nicatrom-empresa de trabalho temporario e formacao profissional Lda**

(nicatrom@sapo.pt)

**Norpsi recursos humanos Lda** (geral@norpsi.com)

**Nova Serviços, Lda** (atemporaria@atemporaria.pt)

**Novett-empresa de trabalho temporario Lda** (novett@iol.pt)

**O n g recursos humanos Lda** (ong@netcabo.pt)

**Outbusiness Serviços e Gestão de Recursos Humanos, Lda** (c.lopes@galileurh.pt)

**Outplex Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (outplex@outplex.pt)

**Palmon - Sales Force Search, Lda** (geral@palmonsearch.com)

**P m g psicologia e multigestão Lda** (compasso@compasso.pt)

**Pdml-empresa de trabalho temporario Lda** (pdml@clix.pt)

**Perfil-Psicologia e Trabalho Lda** (perfilpt@sapo.pt)

**People-trabalho temporario Lda.** (people@liscongressos.pt)

**Pinto & Almeida - Empresa de Temporário Trabalho, Lda.** (pinto e  
almeida@hotmail.com)

**Place t team-empresa cedencia e formacao pessoal Lda** (geral@team-empresa.pt)

**Placing-empresa de trabalho temporario Lda** (geral@placing.pt)

**P m g-psicologia e multigestão Lda** (pmg@pmg.pt)

**Pragma, consultoria e aconselhamento, Lda** (geral@pragma.pt)

**Privest abc-recrutamento internac.-empresa de trabalho temporario Lda**  
(privest.abc@mail.telepac.pt)

**Pro ingresso-estudos e selecção profissional Lda** (geral@proingresso.pt)

**Protokol Lda** (protokol@protokol.pt)

**Psicoteste – Centro de Seleccao e Formação, Lda** (psicotempos@psicotempos)

**Rais-empresa de trabalho temporario Lda** (minesdias86@gmail.com)

**Randstad-empresa de trabalho temporario Lda** (randstad@randstad.pt)

**Ray Human Capital Consultores, Lda** (geral@rayhumancapital.com)

**Regivir-empresa cedencia e formacao de pessoal Lda** (geral@remoett.com)

**Remo-recrutamento de mão de obra especializada Lda** (mtorres.remo@ip.pt)

**Reparsan-cedência de trabalhadores Lda** (reparsan@mail.telepac.pt)

**RHE Gestão, Formação e Seleção de Recursos Humanos Empresariais, Lda**  
(saráramos@inenergie.com)

**Rhmais-organizacao e gestao de recursos humanos SA** (comptarh@comptarh.pt)

**RH Positivo Soluções de Recursos Humanos, Unipessoal, Lda**  
(rhpositivo@mail.telepac.pt)

**R h util-empresa de trabalho temporario Lda** (rhutil@mail.telepac.pt)

**Ribasser Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (lusifor@lusifor.com)

**Rodepsia-seleccao e prevencao psicologica Lda** (rodepsia@rodepsia.pt)

**Rotacao-cedencia temporaria de trabalhadores Lda** (rotacao@mail.telepac.pt)

**Sadocede-empresa de trabalho temporario Lda** (sadocede@hotmail.com)

**Sales Hunters Portugal, Unipessoal, Lda** (Portugal@saleshunters.pt)

**Sarcarfer-empresa de trabalho temporario Lda** (sarcarfer@sarcarfer.pt)

**SDO Pesquisa e Recrutamento de Executivos, Lda** (seleccao@sdo-consultores.pt)

**Select-recursos humanos Lda.** (bemvindo@randstad.pt)

**Selgec-trabalho temporario Lda.** (seltemp@selgec.pt)

**Semear – empresa de trabalho temporário** (semear@semear.com.pt)

**Servicede-empresa trabalho temporario Lda** (servicede@mail.telepac.pt)

**Servileca-serv. prestados empresas Lda.** (servileca@mail.telepac.pt)

**Servus-empresa de trabalho temporario Lda** (geral@servus.pt)

**Seteforma-gab. de formacao profissional informatica e gestao Lda**

(patricia.raimundo@seteforma.pt)

**Seven backwards-empresa de trabalho temporario unip. Lda**

(sevenbackwards@hotmail.com)

**Shl portugal** (shl@shlportugal.pt)

**Siltempo - empresa trabalho temporario** (siltempo@iol.pt)

**Sintoril-serv. e prestacao de serv. Lda** (sintoril@sapo.pt)

**Slot – Empresa de trabalho temporário Lda** (recrutamento.lisboa@slot.pt)

**Smo-trabalho temporario Lda** (smo@netcabo.pt)

**Sodepo-empresa de trabalho temporario SA** (Anageraldes@pt.issworld.com)

**Sonarh-soc. nacional de recursos humanos Lda** (sonarh@sonarhsoc.pt)

**Sos selmark-organizacao e serv. Lda** (sos@sosselmark.pt)

**Só temporário empresa de trabalho temporário Lda**

(sotemporario@sotemporario.pt)

**Start, Lda** (startlisboa@start.pt)

**Sucess Work - Empresa de Trabalho Temporário, Lda.** (Portimão@swork.pt)

**Super objectivo-marketing e recursos humanos Lda** (geral@supersolucao.com)

**Suprema-empresa trabalho temporario Lda** (suprema.lisboa@suprema-tt.pt)

**Talent manager-recrutamento e selecao Lda** (portugal@systemcentros.com)

**Tempor-cedencia temporaria seleccao e formacao de trabalhadores Lda**

(vanart@mail.telepac.pt)

**Temporario-Empresa de Trabalho Temporário Lda** (geral@temporario.pt)

**Temporário, Lda** (emprego@forumseleccao.pt)

**Temporium-empresa de trabalho temporario Lda** (temporium@mail.telepac.pt)

**Tempo Team recursos humanos – Empresa de trabalho temporário Lda.**

(bemvindo@randstad.pt )

**Th tempo e hora-empresa de trabalho temporario Lda.** (th-

tempohora@mail.telepac.pt)

**Tistemp - Empresa de Trabalho Temporário, Lda** (geral@tistemp.com)

**Tratub-empresa de trabalho temporario Lda** (tratub@tratub.pt)

**Totalcede-empresa de trabalho temporario Lda** (totalcedeLda@netcabo.pt)

**Tutela-prestacao de serv. Lda.** (global@tutelatt.pt)

**Unixira - Empresa de Trabalho Temporário Unipessoal, Lda**

(marta.sampaio@unixira.pt)

**Valor humano-serv. E estudos em recursos humanos Lda.** (vh@valorhumano.pt)

**Vedior - Psicoemprego - Empresa de Trabalho Temporário, Lda**

(vedior@mail.telepac.pt)

**Vertente Humana - Empresa de Trabalho Temporário, Lda**

(geral@vertentehumana.pt)

**Visatempo-empresa de trabalho temporario Lda.** (cliente@visatempo.pt)

## Anexo IV – Caracterização da familiarização das pessoas com as novas tecnologias

### É utilizador da internet

		Frequency	Percent
Valid	Sim	56	96,6
Missing	System	2	3,4
Total		58	100,0

### Já ouviu falar em redes sociais

		Frequency	Percent
Valid	Sim	58	100,0

### Cruzamento de conhece com utiliza

**Conhece LinkedIn \* Utiliza LinkedIn Crosstabulation**

			Utiliza LinkedIn		Total
			Sim	Não	
Conhece LinkedIn	Sim	Count	31	15	46
		Expected Count	24,6	21,4	46,0
		% within Conhece LinkedIn	67,4%	32,6%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	100,0%	55,6%	79,3%
		% of Total	53,4%	25,9%	79,3%
Conhece LinkedIn	Não	Count	0	12	12
		Expected Count	6,4	5,6	12,0
		% within Conhece LinkedIn	,0%	100,0%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	,0%	44,4%	20,7%
		% of Total	,0%	20,7%	20,7%
Total	Count		31	27	58
	Expected Count		31,0	27,0	58,0
	% within Conhece LinkedIn		53,4%	46,6%	100,0%
	% within Utiliza LinkedIn		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		53,4%	46,6%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,547	,000
	Cramer's V	,547	,000
N of Valid Cases		58	

**Conhece Facebook \* Utiliza Facebook Crosstabulation**

			Utiliza Facebook		Total
			Sim	Não	
Conhece Facebook	Sim	Count	43	13	56
		Expected Count	41,5	14,5	56,0
		% within Conhece Facebook	76,8%	23,2%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	100,0%	86,7%	96,6%
		% of Total	74,1%	22,4%	96,6%
	Não	Count	0	2	2
		Expected Count	1,5	,5	2,0
		% within Conhece Facebook	,0%	100,0%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	,0%	13,3%	3,4%
		% of Total	,0%	3,4%	3,4%
Total	Count	43	15	58	
	Expected Count	43,0	15,0	58,0	
	% within Conhece Facebook	74,1%	25,9%	100,0%	
	% within Utiliza Facebook	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	74,1%	25,9%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,320	,015
	Cramer's V	,320	,015
N of Valid Cases		58	

**Conhece Twitter \* Utiliza Twitter Crosstabulation**

			Utiliza Twitter		Total
			Sim	Não	
Conhece Twitter	Sim	Count	11	40	51
		Expected Count	9,7	41,3	51,0
		% within Conhece Twitter	21,6%	78,4%	100,0%
		% within Utiliza Twitter	100,0%	85,1%	87,9%
		% of Total	19,0%	69,0%	87,9%
	Não	Count	0	7	7
		Expected Count	1,3	5,7	7,0
		% within Conhece Twitter	,0%	100,0%	100,0%
		% within Utiliza Twitter	,0%	14,9%	12,1%
		% of Total	,0%	12,1%	12,1%
Total	Count	11	47	58	
	Expected Count	11,0	47,0	58,0	
	% within Conhece Twitter	19,0%	81,0%	100,0%	
	% within Utiliza Twitter	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	19,0%	81,0%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,179	,172
	Cramer's V	,179	,172
N of Valid Cases		58	

**Conhece MySpace \* Utiliza MySpace Crosstabulation**

			Utiliza MySpace		Total
			Sim	Não	
Conhece MySpace	Sim	Count	10	28	38
		Expected Count	6,6	31,4	38,0
		% within Conhece MySpace	26,3%	73,7%	100,0%
		% within Utiliza MySpace	100,0%	58,3%	65,5%
		% of Total	17,2%	48,3%	65,5%
	Não	Count	0	20	20
		Expected Count	3,4	16,6	20,0
		% within Conhece MySpace	,0%	100,0%	100,0%
		% within Utiliza MySpace	,0%	41,7%	34,5%
		% of Total	,0%	34,5%	34,5%

Total	Count	10	48	58
	Expected Count	10,0	48,0	58,0
	% within Conhece MySpace	17,2%	82,8%	100,0%
	% within Utiliza MySpace	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	17,2%	82,8%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,331	,012
	Cramer's V	,331	,012
N of Valid Cases		58	

#### Conhece Blogs \* Utiliza Blogs Crosstabulation

			Utiliza Blogs		Total
			Sim	Não	
Conhece Blogs	Sim	Count	6	34	40
		Expected Count	4,1	35,9	40,0
		% within Conhece Blogs	15,0%	85,0%	100,0%
		% within Utiliza Blogs	100,0%	65,4%	69,0%
		% of Total	10,3%	58,6%	69,0%
	Não	Count	0	18	18
		Expected Count	1,9	16,1	18,0
		% within Conhece Blogs	,0%	100,0%	100,0%
		% within Utiliza Blogs	,0%	34,6%	31,0%
		% of Total	,0%	31,0%	31,0%
Total	Count	6	52	58	
	Expected Count	6,0	52,0	58,0	
	% within Conhece Blogs	10,3%	89,7%	100,0%	
	% within Utiliza Blogs	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	10,3%	89,7%	100,0%	

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,228	,083
	Cramer's V	,228	,083
N of Valid Cases		58	

## Cruzamento do LinkedIn com objectivos de utilização

**Contactos com redes profissionais \* Utiliza LinkedIn Crosstabulation**

			Utiliza LinkedIn		Total
			Sim	Não	
Contactos com redes profissionais	Sim	Count	28	9	37
		% within Contactos com redes profissionais	75,7%	24,3%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	90,3%	37,5%	67,3%
		% of Total	50,9%	16,4%	67,3%
	Não	Count	3	15	18
		% within Contactos com redes profissionais	16,7%	83,3%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	9,7%	62,5%	32,7%
Total	Count	31	24	55	
	% within Contactos com redes profissionais	56,4%	43,6%	100,0%	
	% within Utiliza LinkedIn	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	56,4%	43,6%	100,0%	

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,558	,000
	Cramer's V	,558	,000
N of Valid Cases		55	

**Promoção pessoal \* Utiliza LinkedIn Crosstabulation**

			Utiliza LinkedIn		Total
			Sim	Não	
Promoção pessoal	Sim	Count	10	7	17
		% within Promoção pessoal	58,8%	41,2%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	32,3%	29,2%	30,9%
		% of Total	18,2%	12,7%	30,9%
	Não	Count	21	17	38
		% within Promoção pessoal	55,3%	44,7%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	67,7%	70,8%	69,1%

	% of Total	38,2%	30,9%	69,1%
Total	Count	31	24	55
	% within Promoção pessoal	56,4%	43,6%	100,0%
	% within Utiliza LinkedIn	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	56,4%	43,6%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,033	,806
	Cramer's V	,033	,806
N of Valid Cases		55	

#### Partilha de experiências \* Utiliza LinkedIn Crosstabulation

			Utiliza LinkedIn		Total
			Sim	Não	
Partilha de experiências	Sim	Count	13	10	23
		% within Partilha de experiências	56,5%	43,5%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	41,9%	41,7%	41,8%
		% of Total	23,6%	18,2%	41,8%
Partilha de experiências	Não	Count	18	14	32
		% within Partilha de experiências	56,3%	43,8%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	58,1%	58,3%	58,2%
		% of Total	32,7%	25,5%	58,2%
Total		Count	31	24	55
		% within Partilha de experiências	56,4%	43,6%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	56,4%	43,6%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,003	,984
	Cramer's V	,003	,984
N of Valid Cases		55	

**Relacionamento \* Utiliza LinkedIn Crosstabulation**

			Utiliza LinkedIn		Total
			Sim	Não	
Relacionamento	Sim	Count	15	14	29
		% within Relacionamento	51,7%	48,3%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	48,4%	58,3%	52,7%
		% of Total	27,3%	25,5%	52,7%
	Não	Count	16	10	26
		% within Relacionamento	61,5%	38,5%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	51,6%	41,7%	47,3%
		% of Total	29,1%	18,2%	47,3%
Total	Count	31	24	55	
	% within Relacionamento	56,4%	43,6%	100,0%	
	% within Utiliza LinkedIn	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	56,4%	43,6%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	-,099	,464
	Cramer's V	,099	,464
N of Valid Cases		55	

**Recolha de informação \* Utiliza LinkedIn Crosstabulation**

			Utiliza LinkedIn		Total
			Sim	Não	
Recolha de informação	Sim	Count	26	8	34
		% within Recolha de informação	76,5%	23,5%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	83,9%	33,3%	61,8%
		% of Total	47,3%	14,5%	61,8%
	Não	Count	5	16	21
		% within Recolha de informação	23,8%	76,2%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	16,1%	66,7%	38,2%
		% of Total	9,1%	29,1%	38,2%

Total	Count	31	24	55
	% within Recolha de informação	56,4%	43,6%	100,0%
	% within Utiliza LinkedIn	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	56,4%	43,6%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,516	,000
	Cramer's V	,516	,000
N of Valid Cases		55	

### Cruzamento do Facebook com objectivos de utilização

#### Contactos com redes profissionais \* Utiliza Facebook Crosstabulation

			Utiliza Facebook		Total
			Sim	Não	
Contactos com redes profissionais	Sim	Count	30	7	37
		% within Contactos com redes profissionais	81,1%	18,9%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	69,8%	58,3%	67,3%
		% of Total	54,5%	12,7%	67,3%
	Não	Count	13	5	18
		% within Contactos com redes profissionais	72,2%	27,8%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	30,2%	41,7%	32,7%
		% of Total	23,6%	9,1%	32,7%
Total	Count	43	12	55	
	% within Contactos com redes profissionais	78,2%	21,8%	100,0%	
	% within Utiliza Facebook	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	78,2%	21,8%	100,0%	

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,101	,455
	Cramer's V	,101	,455
N of Valid Cases		55	

**Promoção pessoal \* Utiliza Facebook Crosstabulation**

			Utiliza Facebook		Total
			Sim	Não	
Promoção pessoal	Sim	Count	14	3	17
		% within Promoção pessoal	82,4%	17,6%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	32,6%	25,0%	30,9%
		% of Total	25,5%	5,5%	30,9%
	Não	Count	29	9	38
		% within Promoção pessoal	76,3%	23,7%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	67,4%	75,0%	69,1%
		% of Total	52,7%	16,4%	69,1%
Total	Count	43	12	55	
	% within Promoção pessoal	78,2%	21,8%	100,0%	
	% within Utiliza Facebook	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	78,2%	21,8%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,068	,616
	Cramer's V	,068	,616
N of Valid Cases		55	

**Partilha de experiências \* Utiliza Facebook Crosstabulation**

			Utiliza Facebook		Total
			Sim	Não	
Partilha de experiências	Sim	Count	19	4	23
		% within Partilha de experiências	82,6%	17,4%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	44,2%	33,3%	41,8%
		% of Total	34,5%	7,3%	41,8%
	Não	Count	24	8	32
		% within Partilha de experiências	75,0%	25,0%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	55,8%	66,7%	58,2%
		% of Total	43,6%	14,5%	58,2%
Total	Count	43	12	55	

	% within Partilha de experiências	78,2%	21,8%	100,0%
	% within Utiliza Facebook	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	78,2%	21,8%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,091	,500
	Cramer's V	,091	,500
N of Valid Cases		55	

#### Relacionamento \* Utiliza Facebook Crosstabulation

			Utiliza Facebook		Total
			Sim	Não	
Relacionamento	Sim	Count	24	5	29
		% within Relacionamento	82,8%	17,2%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	55,8%	41,7%	52,7%
		% of Total	43,6%	9,1%	52,7%
Relacionamento	Não	Count	19	7	26
		% within Relacionamento	73,1%	26,9%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	44,2%	58,3%	47,3%
		% of Total	34,5%	12,7%	47,3%
Total		Count	43	12	55
		% within Relacionamento	78,2%	21,8%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	78,2%	21,8%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,117	,385
	Cramer's V	,117	,385
N of Valid Cases		55	

**Recolha de informação \* Utiliza Facebook Crosstabulation**

			Utiliza Facebook		Total
			Sim	Não	
Recolha de informação	Sim	Count	27	7	34
		% within Recolha de informação	79,4%	20,6%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	62,8%	58,3%	61,8%
		% of Total	49,1%	12,7%	61,8%
	Não	Count	16	5	21
		% within Recolha de informação	76,2%	23,8%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	37,2%	41,7%	38,2%
		% of Total	29,1%	9,1%	38,2%
Total	Count	43	12	55	
	% within Recolha de informação	78,2%	21,8%	100,0%	
	% within Utiliza Facebook	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	78,2%	21,8%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,038	,779
	Cramer's V	,038	,779
N of Valid Cases		55	

**Regularidade cruzado com LinkedIn e com Facebook**

**Regularidade \* Utiliza LinkedIn Crosstabulation**

			Utiliza LinkedIn		Total
			Sim	Não	
Regularidade	Diariamente	Count	21	14	35
		% within Regularidade	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	67,7%	58,3%	63,6%
		% of Total	38,2%	25,5%	63,6%
	Semanalmente	Count	9	8	17
		% within Regularidade	52,9%	47,1%	100,0%
		% within Utiliza LinkedIn	29,0%	33,3%	30,9%
		% of Total	16,4%	14,5%	30,9%
	Mensalmente	Count	1	2	3
		% within Regularidade			
		% within Utiliza LinkedIn			
		% of Total			

	% within Regularidade	33,3%	66,7%	100,0%
	% within Utiliza LinkedIn	3,2%	8,3%	5,5%
	% of Total	1,8%	3,6%	5,5%
Total	Count	31	24	55
	% within Regularidade	56,4%	43,6%	100,0%
	% within Utiliza LinkedIn	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	56,4%	43,6%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,129	,633
	Cramer's V	,129	,633
N of Valid Cases		55	

#### Regularidade \* Utiliza Facebook Crosstabulation

			Utiliza Facebook		Total
			Sim	Não	
Regularidade	Diariamente	Count	31	4	35
		% within Regularidade	88,6%	11,4%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	72,1%	33,3%	63,6%
		% of Total	56,4%	7,3%	63,6%
	Semanalmente	Count	10	7	17
		% within Regularidade	58,8%	41,2%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	23,3%	58,3%	30,9%
		% of Total	18,2%	12,7%	30,9%
	Mensalmente	Count	2	1	3
		% within Regularidade	66,7%	33,3%	100,0%
		% within Utiliza Facebook	4,7%	8,3%	5,5%
		% of Total	3,6%	1,8%	5,5%
Total	Count	43	12	55	
	% within Regularidade	78,2%	21,8%	100,0%	
	% within Utiliza Facebook	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	78,2%	21,8%	100,0%	

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,335	,045
	Cramer's V	,335	,045
N of Valid Cases		55	

## Anexo V - Caracterização da utilização da Internet pelas Empresas especializadas de Recrutamento e Selecção

### Empresa utiliza Internet

		Frequency	Percent
Valid	Sim	57	98,3
Missing	System	1	1,7
Total		58	100,0

### Cruzamento do site próprio com Redes de contactos profissionais/redes sociais

#### Site próprio \* Redes de contactos profissionais/Redes sociais Crosstabulation

			Redes de contactos profissionais/Redes sociais		Total
			Sim	Não	
Site próprio	Sim	Count	29	21	50
		% within Site próprio	58,0%	42,0%	100,0%
		% within Redes de contactos profissionais/Redes sociais	78,4%	100,0%	86,2%
		% of Total	50,0%	36,2%	86,2%
Total	Não	Count	8	0	8
		% within Site próprio	100,0%	,0%	100,0%
		% within Redes de contactos profissionais/Redes sociais	21,6%	,0%	13,8%
		% of Total	13,8%	,0%	13,8%
Total		Count	37	21	58
		% within Site próprio	63,8%	36,2%	100,0%
		% within Redes de contactos profissionais/Redes sociais	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	63,8%	36,2%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,301	,022
	Cramer's V	,301	,022
N of Valid Cases		58	

## Cruzamentos da Internet com os outros métodos de divulgação da vaga

**Jornal \* Internet Crosstabulation**

			Internet		Total
			Sim	Não	
Jornal	Sim	Count	35	2	37
		% within Jornal	94,6%	5,4%	100,0%
		% within Internet	67,3%	40,0%	64,9%
		% of Total	61,4%	3,5%	64,9%
Jornal	Não	Count	17	3	20
		% within Jornal	85,0%	15,0%	100,0%
		% within Internet	32,7%	60,0%	35,1%
		% of Total	29,8%	5,3%	35,1%
Total		Count	52	5	57
		% within Jornal	91,2%	8,8%	100,0%
		% within Internet	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	91,2%	8,8%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,162	,222
	Cramer's V	,162	,222
N of Valid Cases		57	

**Revista \* Internet Crosstabulation**

			Internet		Total
			Sim	Não	
Revista	Sim	Count	5	1	6
		% within Revista	83,3%	16,7%	100,0%
		% within Internet	9,6%	20,0%	10,5%
		% of Total	8,8%	1,8%	10,5%
Revista	Não	Count	47	4	51
		% within Revista	92,2%	7,8%	100,0%
		% within Internet	90,4%	80,0%	89,5%
		% of Total	82,5%	7,0%	89,5%
Total		Count	52	5	57
		% within Revista	91,2%	8,8%	100,0%
		% within Internet	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	91,2%	8,8%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,096	,470
	Cramer's V	,096	,470
N of Valid Cases		57	

**Internet \* Anúncios nas Universidades Crosstabulation**

			Anúncios nas Universidades		Total
			Sim	Não	
Internet	Sim	Count	22	30	52
		% within Internet	42,3%	57,7%	100,0%
		% within Anúncios nas Universidades	95,7%	88,2%	91,2%
		% of Total	38,6%	52,6%	91,2%
Internet	Não	Count	1	4	5
		% within Internet	20,0%	80,0%	100,0%
		% within Anúncios nas Universidades	4,3%	11,8%	8,8%
		% of Total	1,8%	7,0%	8,8%
Total		Count	23	34	57
		% within Internet	40,4%	59,6%	100,0%
		% within Anúncios nas Universidades	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	40,4%	59,6%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,129	,331
	Cramer's V	,129	,331
N of Valid Cases		57	

**Internet \* Feiras de emprego Crosstabulation**

			Feiras de emprego		Total
			Sim	Não	
Internet	Sim	Count	14	38	52
		% within Internet	26,9%	73,1%	100,0%
		% within Feiras de emprego	93,3%	90,5%	91,2%
		% of Total	24,6%	66,7%	91,2%
	Não	Count	1	4	5
		% within Internet	20,0%	80,0%	100,0%
		% within Feiras de emprego	6,7%	9,5%	8,8%
		% of Total	1,8%	7,0%	8,8%
Total	Count	15	42	57	
	% within Internet	26,3%	73,7%	100,0%	
	% within Feiras de emprego	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	26,3%	73,7%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,044	,737
	Cramer's V	,044	,737
N of Valid Cases		57	

**Internet \* Outro Crosstabulation**

			Outro		Total
			Sim	Não	
Internet	Sim	Count	3	49	52
		% within Internet	5,8%	94,2%	100,0%
		% within Outro	50,0%	96,1%	91,2%
		% of Total	5,3%	86,0%	91,2%
	Não	Count	3	2	5
		% within Internet	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Outro	50,0%	3,9%	8,8%
		% of Total	5,3%	3,5%	8,8%
Total	Count	6	51	57	
	% within Internet	10,5%	89,5%	100,0%	
	% within Outro	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	10,5%	89,5%	100,0%	

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,500	,000
	Cramer's V	,500	,000
N of Valid Cases		57	

### Método de divulgação da vaga

#### Jornal

N	Valid	51
	Missing	7
Mean		2,22
Median		2,00
Mode		2
Std. Deviation		,986
Variance		,973
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		113

#### Revista

N	Valid	44
	Missing	14
Mean		4,39
Median		5,00
Mode		5
Std. Deviation		,895
Variance		,801
Range		4
Minimum		2
Maximum		6
Sum		193

Internet

N	Valid	55
	Missing	3
Mean		1,38
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		,733
Variance		,537
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		76

Anúncios nas Universidades

N	Valid	49
	Missing	9
Mean		3,24
Median		3,00
Mode		3
Std. Deviation		,925
Variance		,855
Range		4
Minimum		1
Maximum		5
Sum		159

Feiras de emprego

N	Valid	43
	Missing	15
Mean		3,86
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,014
Variance		1,028
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		166

Outro

N	Valid	5
	Missing	53
Mean		2,00
Median		1,00
Mode		1
Std. Deviation		2,236
Variance		5,000
Range		5
Minimum		1
Maximum		6
Sum		10

**Grau de importância dos quatro domínios**

		Recrutamento	Divulgação da empresa	Seleccção	Comunicação com os candidatos
N	Valid	57	56	56	54
	Missing	1	2	2	4
Mean		4,28	4,48	3,55	3,94
Median		5,00	5,00	4,00	4,00
Mode		5	5	4	4
Std. Deviation		,996	,687	1,220	,878
Minimum		1	2	1	1
Maximum		5	5	5	5

**Recrutamento**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	2	3,4	3,5	3,5
	Pouco importante	2	3,4	3,5	7,0
	Indiferente	4	6,9	7,0	14,0
	Importante	19	32,8	33,3	47,4
	Muito importante	30	51,7	52,6	100,0
	Total	57	98,3	100,0	
Missing	System	1	1,7		
Total		58	100,0		

### Divulgação da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	1	1,7	1,8	1,8
	Indiferente	3	5,2	5,4	7,1
	Importante	20	34,5	35,7	42,9
	Muito importante	32	55,2	57,1	100,0
	Total	56	96,6	100,0	
Missing	System	2	3,4		
Total		58	100,0		

### Seleção

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	4	6,9	7,1	7,1
	Pouco importante	7	12,1	12,5	19,6
	Indiferente	14	24,1	25,0	44,6
	Importante	16	27,6	28,6	73,2
	Muito importante	15	25,9	26,8	100,0
	Total	56	96,6	100,0	
Missing	System	2	3,4		
Total		58	100,0		

### Comunicação com os candidatos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada importante	1	1,7	1,9	1,9
	Pouco importante	2	3,4	3,7	5,6
	Indiferente	10	17,2	18,5	24,1
	Importante	27	46,6	50,0	74,1
	Muito importante	14	24,1	25,9	100,0
	Total	54	93,1	100,0	
Missing	System	4	6,9		
Total		58	100,0		

## Anexo VI - Caracterização da importância das redes sociais e o seu impacto no recrutamento e selecção

Empresa utiliza redes sociais

N	Valid	56
	Missing	2

Empresa utiliza redes sociais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	36	62,1	64,3	64,3
	Não	20	34,5	35,7	100,0
	Total	56	96,6	100,0	
Missing	System	2	3,4		
Total		58	100,0		

### Potencial que as empresas reconhecem nas redes sociais como forma de recrutamento

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Acesso rápido e fácil ao conhecimento	54	2	5	3,96	,726
Inovação	53	2	5	4,32	,754
Informação aprofundada sobre os candidatos	54	2	5	3,30	,792
Quebra da barreira geográfica	54	3	5	4,02	,658
Comunicação directa sem intermediários	54	2	5	3,89	,691
Meio económico viável	54	1	5	4,15	,737
Tecnologia fácil e simples	54	2	5	4,06	,738
Pesquisas mais específicas	54	2	5	3,63	,808
Está na moda	53	1	5	3,60	1,007
Busca adequada a todo o tipo de emprego	53	1	5	2,96	1,055
Busca adequada a todo o tipo de cargo	53	1	5	2,66	,999

Referências (para posteriores consultas)	52	1	5	3,60	,869
Redes sociais são uma ferramenta essencial do recrutamento	54	1	5	3,35	1,102
Valid N (listwise)	52				

### Cruzamento do LinkedIn com as vantagens

**Crosstab**

			Inovação			Total
			Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
LinkedIn	Sim	Count	3	5	18	26
		% within LinkedIn	11,5%	19,2%	69,2%	100,0%
		% within Inovação	100,0%	50,0%	85,7%	76,5%
		% of Total	8,8%	14,7%	52,9%	76,5%
	Não	Count	0	5	3	8
		% within LinkedIn	,0%	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Inovação	,0%	50,0%	14,3%	23,5%
		% of Total	,0%	14,7%	8,8%	23,5%
Total	Count	3	10	21	34	
	% within LinkedIn	8,8%	29,4%	61,8%	100,0%	
	% within Inovação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	8,8%	29,4%	61,8%	100,0%	

### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,414	,055
	Cramer's V	,414	,055
N of Valid Cases		34	

**Crosstab**

			Meio económico viável			Total
			Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
LinkedIn	Sim	Count	2	14	11	27
		% within LinkedIn	7,4%	51,9%	40,7%	100,0%
		% within Meio económico viável	100,0%	73,7%	78,6%	77,1%
		% of Total	5,7%	40,0%	31,4%	77,1%
	Não	Count	0	5	3	8
		% within LinkedIn	,0%	62,5%	37,5%	100,0%
		% within Meio económico viável	,0%	26,3%	21,4%	22,9%
		% of Total	,0%	14,3%	8,6%	22,9%
Total		Count	2	19	14	35
		% within LinkedIn	5,7%	54,3%	40,0%	100,0%
		% within Meio económico viável	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	5,7%	54,3%	40,0%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,145	,692
	Cramer's V	,145	,692
N of Valid Cases		35	

**Crosstab**

			Tecnologia fácil e simples				Total
			Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
LinkedIn Sim	Count	0	5	11	11	27	
	% within LinkedIn	,0%	18,5%	40,7%	40,7%	100,0%	
	% within Tecnologia fácil e simples	,0%	100,0%	68,8%	84,6%	77,1%	
	% of Total	,0%	14,3%	31,4%	31,4%	77,1%	
Não	Count	1	0	5	2	8	
	% within LinkedIn	12,5%	,0%	62,5%	25,0%	100,0%	
	% within Tecnologia fácil e simples	100,0%	,0%	31,3%	15,4%	22,9%	
	% of Total	2,9%	,0%	14,3%	5,7%	22,9%	
Total	Count	1	5	16	13	35	
	% within LinkedIn	2,9%	14,3%	45,7%	37,1%	100,0%	
	% within Tecnologia fácil e simples	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	14,3%	45,7%	37,1%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,411	,116
	Cramer's V	,411	,116
N of Valid Cases		35	

**Cruzamento do Facebook com Vantagens**

**Crosstab**

			Inovação			Total
			Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Facebook Sim	Count	2	8	14	24	
	% within Facebook	8,3%	33,3%	58,3%	100,0%	
	% within Inovação	66,7%	80,0%	66,7%	70,6%	
	% of Total	5,9%	23,5%	41,2%	70,6%	

Não	Count	1	2	7	10
	% within Facebook	10,0%	20,0%	70,0%	100,0%
	% within Inovação	33,3%	20,0%	33,3%	29,4%
	% of Total	2,9%	5,9%	20,6%	29,4%
Total	Count	3	10	21	34
	% within Facebook	8,8%	29,4%	61,8%	100,0%
	% within Inovação	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	8,8%	29,4%	61,8%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,133	,739
	Cramer's V	,133	,739
N of Valid Cases		34	

#### Crosstab

			Meio económico viável			Total
			Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Facebook	Sim	Count	0	14	10	24
		% within Facebook	,0%	58,3%	41,7%	100,0%
		% within Meio económico viável	,0%	73,7%	71,4%	68,6%
		% of Total	,0%	40,0%	28,6%	68,6%
Facebook	Não	Count	2	5	4	11
		% within Facebook	18,2%	45,5%	36,4%	100,0%
		% within Meio económico viável	100,0%	26,3%	28,6%	31,4%
		% of Total	5,7%	14,3%	11,4%	31,4%
Total		Count	2	19	14	35
		% within Facebook	5,7%	54,3%	40,0%	100,0%
		% within Meio económico viável	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	5,7%	54,3%	40,0%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,364	,098
	Cramer's V	,364	,098
N of Valid Cases		35	

**Crosstab**

			Tecnologia fácil e simples				Total
			Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Facebook Sim	Count	0	3	10	11	24	
	% within Facebook	,0%	12,5%	41,7%	45,8%	100,0%	
	% within Tecnologia fácil e simples	,0%	60,0%	62,5%	84,6%	68,6%	
	% of Total	,0%	8,6%	28,6%	31,4%	68,6%	
Não	Count	1	2	6	2	11	
	% within Facebook	9,1%	18,2%	54,5%	18,2%	100,0%	
	% within Tecnologia fácil e simples	100,0%	40,0%	37,5%	15,4%	31,4%	
	% of Total	2,9%	5,7%	17,1%	5,7%	31,4%	
Total	Count	1	5	16	13	35	
	% within Facebook	2,9%	14,3%	45,7%	37,1%	100,0%	
	% within Tecnologia fácil e simples	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	14,3%	45,7%	37,1%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,346	,243
	Cramer's V	,346	,243
N of Valid Cases		35	

## Contributo das redes sociais no recrutamento

N	Valid	50
	Missing	8
Mean		3,68
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,768
Minimum		2
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

## Cruzamento das redes sociais no recrutamento com quatro domínios

Crosstab

			Aumento no número de candidatos		Total
			Sim	Não	
Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	Pouco importante	Count	1	3	4
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Aumento no número de candidatos	3,4%	20,0%	9,1%
		% of Total	2,3%	6,8%	9,1%
	Indiferente	Count	2	8	10
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	20,0%	80,0%	100,0%
		% within Aumento no número de candidatos	6,9%	53,3%	22,7%
		% of Total	4,5%	18,2%	22,7%
	Importante	Count	22	3	25
% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas		88,0%	12,0%	100,0%	
% within Aumento no número de candidatos		75,9%	20,0%	56,8%	

		% of Total	50,0%	6,8%	56,8%
Muito importante	Count		4	1	5
	% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas		80,0%	20,0%	100,0%
	% within Aumento no número de candidatos		13,8%	6,7%	11,4%
	% of Total		9,1%	2,3%	11,4%
Total	Count		29	15	44
	% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas		65,9%	34,1%	100,0%
	% within Aumento no número de candidatos		100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total		65,9%	34,1%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,644	,000
	Cramer's V	,644	,000
N of Valid Cases		44	

			Redução de custos		Total
			Sim	Não	
Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	Pouco importante	Count	2	2	4
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Redução de custos	5,9%	20,0%	9,1%
		% of Total	4,5%	4,5%	9,1%
	Indiferente	Count	4	6	10
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	40,0%	60,0%	100,0%
		% within Redução de custos	11,8%	60,0%	22,7%
		% of Total	9,1%	13,6%	22,7%
	Importante	Count	23	2	25
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	92,0%	8,0%	100,0%
		% within Redução de custos	67,6%	20,0%	56,8%
		% of Total	52,3%	4,5%	56,8%
Muito importante	Count	5	0	5	
	% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	100,0%	,0%	100,0%	
	% within Redução de custos	14,7%	,0%	11,4%	
	% of Total	11,4%	,0%	11,4%	
Total	Count	34	10	44	
	% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	77,3%	22,7%	100,0%	
	% within Redução de custos	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	77,3%	22,7%	100,0%	

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,567	,003
	Cramer's V	,567	,003
N of Valid Cases		44	

**Crosstab**

			Optimização do tempo		Total
			Sim	Não	
Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	Pouco importante	Count	1	3	4
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Optimização do tempo	3,6%	20,0%	9,3%
		% of Total	2,3%	7,0%	9,3%
	Indiferente	Count	3	6	9
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	33,3%	66,7%	100,0%
		% within Optimização do tempo	10,7%	40,0%	20,9%
		% of Total	7,0%	14,0%	20,9%
	Importante	Count	19	6	25
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	76,0%	24,0%	100,0%
		% within Optimização do tempo	67,9%	40,0%	58,1%
		% of Total	44,2%	14,0%	58,1%
Muito importante	Count	5	0	5	
	% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	100,0%	,0%	100,0%	
	% within Optimização do tempo	17,9%	,0%	11,6%	
	% of Total	11,6%	,0%	11,6%	
Total		Count	28	15	43
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	65,1%	34,9%	100,0%

	% within Optimizaçã do tempo	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	65,1%	34,9%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,502	,013
	Cramer's V	,502	,013
N of Valid Cases		43	

#### Crosstab

			Adequação das respostas		Total
			Sim	Não	
Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	Pouco	Count	0	4	4
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	,0%	100,0%	100,0%
		% within Adequação das respostas	,0%	14,8%	9,8%
		% of Total	,0%	9,8%	9,8%
Indiferente		Count	3	6	9
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	33,3%	66,7%	100,0%
		% within Adequação das respostas	21,4%	22,2%	22,0%
		% of Total	7,3%	14,6%	22,0%
Importante		Count	10	14	24
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	41,7%	58,3%	100,0%
		% within Adequação das respostas	71,4%	51,9%	58,5%
		% of Total	24,4%	34,1%	58,5%
Muito		Count	1	3	4

	importante	% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Adequação das respostas	7,1%	11,1%	9,8%
		% of Total	2,4%	7,3%	9,8%
Total		Count	14	27	41
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	34,1%	65,9%	100,0%
		% within Adequação das respostas	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	34,1%	65,9%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,263	,419
	Cramer's V	,263	,419
N of Valid Cases		41	

#### Grau de satisfação com as redes sociais

N	Valid	51
	Missing	7
Mean		3,67
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,622
Minimum		2
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

## Cruzamento contributo das redes sociais com grau satisfação

			Grau de satisfação com a utilização das redes sociais				Total
			Pouco insatisfeito	Nem satisfeito/nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	
Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	Pouco importante	Count	0	3	1	0	4
		% within	,0%	75,0%	25,0%	,0%	100,0%
		Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas					
		% within Grau de satisfação com a utilização das redes sociais	,0%	16,7%	3,6%	,0%	8,0%
		% of Total	,0%	6,0%	2,0%	,0%	8,0%
Indiferente		Count	0	12	1	0	13
		% within	,0%	92,3%	7,7%	,0%	100,0%
		Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas					
		% within Grau de satisfação com a utilização das redes sociais	,0%	66,7%	3,6%	,0%	26,0%
		% of Total	,0%	24,0%	2,0%	,0%	26,0%
Importante		Count	1	3	24	0	28
		% within	3,6%	10,7%	85,7%	,0%	100,0%
		Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas					

	% within Grau de satisfação com a utilização das redes sociais	100,0%	16,7%	85,7%	,0%	56,0%
	% of Total	2,0%	6,0%	48,0%	,0%	56,0%
Muito importante	Count	0	0	2	3	5
	% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	,0%	,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	% within Grau de satisfação com a utilização das redes sociais	,0%	,0%	7,1%	100,0%	10,0%
	% of Total	,0%	,0%	4,0%	6,0%	10,0%
Total	Count	1	18	28	3	50
	% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	2,0%	36,0%	56,0%	6,0%	100,0%
	% within Grau de satisfação com a utilização das redes sociais	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	2,0%	36,0%	56,0%	6,0%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,660	,110	6,094	,000 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,731	,092	7,425	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		50			

## Razões para a não utilizar das redes sociais no recrutamento

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Discriminação das pessoas que não têm acesso à Internet	53	1	5	3,53	,992
Nível mais elevado dos candidatos não qualificados	54	1	5	3,20	,979
Não adequado para todo o tipo de emprego	54	1	5	3,80	,919
Expectativas desadequadas	53	1	5	3,15	,886
Possíveis limitações da internet	51	1	5	3,47	,880
Probabilidade de currículos desatualizados	55	1	5	3,64	,910
Internet não é a primeira opção para muitos candidatos	53	1	5	3,25	,979
Ilusões sobre os perfis dos candidatos	54	1	5	3,65	,828
Questões sobre a legalidade do uso de redes sociais	54	1	5	3,11	,816
Valid N (listwise)	49				

## Cruzamento do LinkedIn com as desvantagens

### Crosstab

	Não adequado para todo o tipo de emprego					Total
	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
LinkedIn Sim Count	1	2	3	18	3	27
% within LinkedIn	3,7%	7,4%	11,1%	66,7%	11,1%	100,0%
LinkedIn Não adequado para todo o tipo de emprego	100,0%	66,7%	60,0%	90,0%	50,0%	77,1%

	% of Total	2,9%	5,7%	8,6%	51,4%	8,6%	77,1%
Não	Count	0	1	2	2	3	8
	% within LinkedIn	,0%	12,5%	25,0%	25,0%	37,5%	100,0%
	% within Não adequado para todo o tipo de emprego	,0%	33,3%	40,0%	10,0%	50,0%	22,9%
	% of Total	,0%	2,9%	5,7%	5,7%	8,6%	22,9%
Total	Count	1	3	5	20	6	35
	% within LinkedIn	2,9%	8,6%	14,3%	57,1%	17,1%	100,0%
	% within Não adequado para todo o tipo de emprego	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	2,9%	8,6%	14,3%	57,1%	17,1%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,403	,223
	Cramer's V	,403	,223
N of Valid Cases		35	

**Crosstab**

		Probabilidade de currículos desatualizados				Total
		Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
LinkedIn Sim	Count	6	5	15	1	27
	% within LinkedIn	22,2%	18,5%	55,6%	3,7%	100,0%
	% within Probabilidade de currículos desatualizados	85,7%	100,0%	78,9%	25,0%	77,1%
	% of Total	17,1%	14,3%	42,9%	2,9%	77,1%
Não	Count	1	0	4	3	8
	% within LinkedIn	12,5%	,0%	50,0%	37,5%	100,0%
	% within Probabilidade de currículos desatualizados	14,3%	,0%	21,1%	75,0%	22,9%
	% of Total	2,9%	,0%	11,4%	8,6%	22,9%
Total	Count	7	5	19	4	35
	% within LinkedIn	20,0%	14,3%	54,3%	11,4%	100,0%
	% within Probabilidade de currículos desatualizados	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	20,0%	14,3%	54,3%	11,4%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,477	,047
	Cramer's V	,477	,047
N of Valid Cases		35	

**Crosstab**

		Ilusões sobre os perfis dos candidatos				Total
		Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
LinkedIn Sim	Count	3	10	12	1	26
	% within LinkedIn	11,5%	38,5%	46,2%	3,8%	100,0%
	% within Ilusões sobre os perfis dos candidatos	100,0%	76,9%	75,0%	50,0%	76,5%
	% of Total	8,8%	29,4%	35,3%	2,9%	76,5%
Não	Count	0	3	4	1	8
	% within LinkedIn	,0%	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
	% within Ilusões sobre os perfis dos candidatos	,0%	23,1%	25,0%	50,0%	23,5%
	% of Total	,0%	8,8%	11,8%	2,9%	23,5%
Total	Count	3	13	16	2	34
	% within LinkedIn	8,8%	38,2%	47,1%	5,9%	100,0%
	% within Ilusões sobre os perfis dos candidatos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	8,8%	38,2%	47,1%	5,9%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,225	,632
	Cramer's V	,225	,632
N of Valid Cases		34	

## Cruzamento do Facebook com desvantagens

Crosstab

		Não adequado para todo o tipo de emprego					Total	
		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente		
Facebook Sim	Count	1	3	2	15	3	24	
	% within Facebook	4,2%	12,5%	8,3%	62,5%	12,5%	100,0%	
	% within Não adequado para todo o tipo de emprego	100,0%	100,0%	40,0%	75,0%	50,0%	68,6%	
	% of Total	2,9%	8,6%	5,7%	42,9%	8,6%	68,6%	
	Não	Count	0	0	3	5	3	11
	% within Facebook	,0%	,0%	27,3%	45,5%	27,3%	100,0%	
% within Não adequado para todo o tipo de emprego	,0%	,0%	60,0%	25,0%	50,0%	31,4%		
% of Total	,0%	,0%	8,6%	14,3%	8,6%	31,4%		
Total	Count	1	3	5	20	6	35	
	% within Facebook	2,9%	8,6%	14,3%	57,1%	17,1%	100,0%	
	% within Não adequado para todo o tipo de emprego	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	2,9%	8,6%	14,3%	57,1%	17,1%	100,0%	

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,381	,280
	Cramer's V	,381	,280
N of Valid Cases		35	

**Crosstab**

			Probabilidade de curriculos desactualizados				Total
			Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Facebook	Sim	Count	5	4	13	2	24
		% within Facebook	20,8%	16,7%	54,2%	8,3%	100,0%
		% within Probabilidade de curriculos desactualizados	71,4%	80,0%	68,4%	50,0%	68,6%
		% of Total	14,3%	11,4%	37,1%	5,7%	68,6%
		Não	Count	2	1	6	2
		% within Facebook	18,2%	9,1%	54,5%	18,2%	100,0%
		% within Probabilidade de curriculos desactualizados	28,6%	20,0%	31,6%	50,0%	31,4%
		% of Total	5,7%	2,9%	17,1%	5,7%	31,4%
Total		Count	7	5	19	4	35
		% within Facebook	20,0%	14,3%	54,3%	11,4%	100,0%
		% within Probabilidade de curriculos desactualizados	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	20,0%	14,3%	54,3%	11,4%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,166	,809
	Cramer's V	,166	,809
N of Valid Cases		35	

**Crosstab**

		Ilusões sobre os perfis dos candidatos				Total
		Discordo	Nem concordo/nem discordo	Concordo	Concordo totalmente	
Facebook Sim	Count	2	9	12	1	24
	% within Facebook	8,3%	37,5%	50,0%	4,2%	100,0%
	% within Ilusões sobre os perfis dos candidatos	66,7%	69,2%	75,0%	50,0%	70,6%
	% of Total	5,9%	26,5%	35,3%	2,9%	70,6%
Facebook Não	Count	1	4	4	1	10
	% within Facebook	10,0%	40,0%	40,0%	10,0%	100,0%
	% within Ilusões sobre os perfis dos candidatos	33,3%	30,8%	25,0%	50,0%	29,4%
	% of Total	2,9%	11,8%	11,8%	2,9%	29,4%
Total	Count	3	13	16	2	34
	% within Facebook	8,8%	38,2%	47,1%	5,9%	100,0%
	% within Ilusões sobre os perfis dos candidatos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	8,8%	38,2%	47,1%	5,9%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,132	,898
	Cramer's V	,132	,898
N of Valid Cases		34	

## Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais

N	Valid	50
	Missing	8
Mean		3,68
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		1,077
Minimum		1
Maximum		5
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,25

## Cruzamento da disponibilidade para começar a utilizar redes sociais e contributo dado pelas redes sociais

			Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas				Total
			Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	
Disponibilidade e para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	Muito improvável	Count	1	0	0	1	2
		% within Disponibilidade e para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%
		% within Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas	25,0%	,0%	,0%	25,0%	4,7%
		% of Total	2,3%	,0%	,0%	2,3%	4,7%
	Improvável	Count	1	2	0	0	3

	% within	33,3%	66,7%	,0%	,0%	100,0%
	Disponibilidade e para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção					
	% within	25,0%	16,7%	,0%	,0%	7,0%
	Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas					
	% of Total	2,3%	4,7%	,0%	,0%	7,0%
Não provável/nem improvável	Count	1	7	2	0	10
	% within	10,0%	70,0%	20,0%	,0%	100,0%
	Disponibilidade e para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção					
	% within	25,0%	58,3%	8,7%	,0%	23,3%
	Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas					
	% of Total	2,3%	16,3%	4,7%	,0%	23,3%
Provável	Count	1	3	12	1	17
	% within	5,9%	17,6%	70,6%	5,9%	100,0%
	Disponibilidade e para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção					

	% within	25,0%	25,0%	52,2%	25,0%	39,5%
	Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas					
	% of Total	2,3%	7,0%	27,9%	2,3%	39,5%
Muito provável	Count	0	0	9	2	11
	% within	,0%	,0%	81,8%	18,2%	100,0
	Disponibilidad e para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção					%
	% within	,0%	,0%	39,1%	50,0%	25,6%
	Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas					
	% of Total	,0%	,0%	20,9%	4,7%	25,6%
Total	Count	4	12	23	4	43
	% within	9,3%	27,9%	53,5%	9,3%	100,0
	Disponibilidad e para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção					%
	% within	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0
	Contributo das redes sociais no recrutamento de pessoas					%
	% of Total	9,3%	27,9%	53,5%	9,3%	100,0
						%

**Symmetric Measures**

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Interval by Interval	Pearson's R	,505	,189	3,751	,001 <sup>c</sup>
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,583	,137	4,592	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		43			

**Cruzamento da disponibilidade com aumento no número de candidatos**

**Crosstab**

			Aumento no número de candidatos		Total
			Sim	Não	
Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	Muito improvável	Count	2	0	2
		% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	100,0%	,0%	100,0%
		% within Aumento no número de candidatos	7,7%	,0%	5,1%
		% of Total	5,1%	,0%	5,1%
	Improvável	Count	1	3	4
		% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Aumento no número de candidatos	3,8%	23,1%	10,3%
		% of Total	2,6%	7,7%	10,3%
	Não provável/nem improvável	Count	2	5	7
		% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	28,6%	71,4%	100,0%
		% within Aumento no número de candidatos	7,7%	38,5%	17,9%
		% of Total	5,1%	12,8%	17,9%
Provável		Count	12	3	15

	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	80,0%	20,0%	100,0%
	% within Aumento no número de candidatos	46,2%	23,1%	38,5%
	% of Total	30,8%	7,7%	38,5%
Muito provável	Count	9	2	11
	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	81,8%	18,2%	100,0%
	% within Aumento no número de candidatos	34,6%	15,4%	28,2%
	% of Total	23,1%	5,1%	28,2%
Total	Count	26	13	39
	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	66,7%	33,3%	100,0%
	% within Aumento no número de candidatos	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	66,7%	33,3%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,532	,026
	Cramer's V	,532	,026
N of Valid Cases		39	

## Cruzamento da disponibilidade com redução de custos

Crosstab

			Redução de custos		Total
			Sim	Não	
Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	Muito improvável	Count	2	0	2
		% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	100,0%	,0%	100,0%
		% within Redução de custos	6,7%	,0%	5,1%
		% of Total	5,1%	,0%	5,1%
	Improvável	Count	2	2	4
		% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Redução de custos	6,7%	22,2%	10,3%
		% of Total	5,1%	5,1%	10,3%
	Não provável/nem improvável	Count	3	4	7
		% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	42,9%	57,1%	100,0%
		% within Redução de custos	10,0%	44,4%	17,9%
		% of Total	7,7%	10,3%	17,9%
Provável	Count	13	2	15	
	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	86,7%	13,3%	100,0%	
	% within Redução de custos	43,3%	22,2%	38,5%	
	% of Total	33,3%	5,1%	38,5%	
Muito provável	Count	10	1	11	
	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	90,9%	9,1%	100,0%	
	% within Redução de custos	33,3%	11,1%	28,2%	

	% of Total	25,6%	2,6%	28,2%
Total	Count	30	9	39
	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	76,9%	23,1%	100,0%
	% within Redução de custos	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	76,9%	23,1%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,476	,066
	Cramer's V	,476	,066
N of Valid Cases		39	

### Cruzamento da disponibilidade com optimização do tempo

#### Crosstab

			Optimização do tempo		Total
			Sim	Não	
Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	Muito improvável	Count	2	0	2
		% within	100,0%	,0%	100,0%
	Improvável	Count	1	3	4
		% within	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Optimização do tempo	7,7%	,0%	5,3%
		% of Total	5,3%	,0%	5,3%
		% within Optimização do tempo	3,8%	25,0%	10,5%

	% of Total	2,6%	7,9%	10,5%
Não provável/nem improvável	Count	1	5	6
	% within	16,7%	83,3%	100,0%
	Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção			
	% within Optimização do tempo	3,8%	41,7%	15,8%
	% of Total	2,6%	13,2%	15,8%
Provável	Count	13	2	15
	% within	86,7%	13,3%	100,0%
	Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção			
	% within Optimização do tempo	50,0%	16,7%	39,5%
	% of Total	34,2%	5,3%	39,5%
Muito provável	Count	9	2	11
	% within	81,8%	18,2%	100,0%
	Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção			
	% within Optimização do tempo	34,6%	16,7%	28,9%
	% of Total	23,7%	5,3%	28,9%
Total	Count	26	12	38
	% within	68,4%	31,6%	100,0%
	Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção			
	% within Optimização do tempo	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	68,4%	31,6%	100,0%

**Symmetric Measures**

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,630	,005
	Cramer's V	,630	,005
N of Valid Cases		38	

**Cruzamento da disponibilidade com adequação das respostas**

**Crosstab**

			Adequação das respostas		Total
			Sim	Não	
Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	Muito improvável	Count	0	1	1
		% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	,0%	100,0%	100,0%
		% within Adequação das respostas	,0%	4,2%	2,8%
	% of Total		,0%	2,8%	2,8%
	Improvável	Count	0	4	4
		% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	,0%	100,0%	100,0%
		% within Adequação das respostas	,0%	16,7%	11,1%
	% of Total		,0%	11,1%	11,1%
	Não provável/nem improvável	Count	1	5	6
% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção		16,7%	83,3%	100,0%	
% within Adequação das respostas		8,3%	20,8%	16,7%	
% of Total		2,8%	13,9%	16,7%	
Provável		Count	7	7	14

	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	50,0%	50,0%	100,0%
	% within Adequação das respostas	58,3%	29,2%	38,9%
	% of Total	19,4%	19,4%	38,9%
Muito provável	Count	4	7	11
	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	36,4%	63,6%	100,0%
	% within Adequação das respostas	33,3%	29,2%	30,6%
	% of Total	11,1%	19,4%	30,6%
Total	Count	12	24	36
	% within Disponibilidade para começar a utilizar redes sociais para o recrutamento e selecção	33,3%	66,7%	100,0%
	% within Adequação das respostas	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	33,3%	66,7%	100,0%

#### Symmetric Measures

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,374	,283
	Cramer's V	,374	,283
N of Valid Cases		36	