

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**JULIANA CRISTINA TOCZEK**

**MÍDIAS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO: SUA UTILIZAÇÃO POR RECRUTADORES E  
RECRUTADOS**

**CURITIBA**

**2023**

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**JULIANA CRISTINA TOCZEK**

**MÍDIAS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO: SUA UTILIZAÇÃO POR RECRUTADORES E  
RECRUTADOS**

**SOCIAL MEDIA IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES:  
ITS USE BY RECRUITERS AND RECRUITS**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração do programa de pós graduação em administração (PPGA) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientador: Prof. Dr. Jurandir Peinado

**CURITIBA**

**2023**



Esta licença permite compartilhamento, remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es). Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



JULIANA CRISTINA TOCZEK

**MÍDIAS SOCIAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: SUA UTILIZAÇÃO POR RECRUTADORES E RECRUTADOS**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Organizações E Tecnologia.

Data de aprovação: 20 de setembro de 2023

Dr. Jurandir Peinado, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Dr. Jose Roberto Frega, Doutorado - Universidade Federal do Paraná (Ufpr)  
Dr. Leonardo Tonon, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 03/10/2023.

## RESUMO

O avanço das tecnologias digitais e sua crescente utilização por toda a sociedade e suas organizações têm provocado várias mudanças nas práticas tradicionais de Recrutamento e Seleção (R&S), com as plataformas de comunicação e mídias sociais sendo adotadas de forma estratégica nas rotinas de R&S. Assim sendo, o presente trabalho buscou verificar como ocorre o uso dessas mídias em processos de R&S e como esse uso é percebido, tanto por parte dos candidatos a vagas de emprego quanto dos recrutadores. O estudo se apresenta em três partes: primeiramente, foi realizada uma revisão sistemática de literatura, com o intuito de averiguar a forma como as mídias sociais vêm sendo incorporadas aos processos de R&S; em seguida, por meio de uma *Survey* eletrônica – que resultou em 480 respostas de potenciais candidatos –, efetuou-se um levantamento sobre a forma pela qual esse processo é percebido por parte dos candidatos a vagas; a percepção dos recrutadores foi investigada na etapa final e de forma qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais atuantes na área de RH. Os dados quantitativos foram analisados por estatísticas multicritérios. Para os dados qualitativos, utilizou-se a análise de conteúdo. Entre as principais contribuições da pesquisa, é possível destacar que o uso das mídias sociais nos processos de recrutamento, bem como a divulgação de vagas e a prática do *Cybervetting* nas redes sociais, vêm se tornando cada vez mais comuns. Os candidatos mais experientes preferem realizar suas buscas por vagas em redes sociais, enquanto os mais jovens preferem buscá-las em *websites* de *e-Recruitment* ou diretamente nos *websites* das organizações. Além disso, pôde-se observar que os candidatos valorizam atributos das plataformas de *e-Recruitment*, como o detalhamento dos anúncios, pesquisa de vagas e facilidade de utilização.

**Palavras-chave:** Recrutamento e seleção, mídias sociais, *e-Recruitment*.

## ABSTRACT

The advancement of digital technologies and their increasing use throughout society and its organizations has caused several changes in traditional Recruitment and Selection (R&S) practices. Communication platforms and social media have been strategically adopted in R&S routines. Thus, this work sought to raise how the use of social media occurs in R&S processes and how this is perceived by both candidates and recruiters. The study is presented in three parts: first, a systematic review of the literature was carried out to raise the way in which social media have been incorporated into the R&S processes, and then, the way in which candidates perceive this process was raised, through an electronic survey resulting in 480 responses from potential job candidates, finally, the recruiters' perception was raised qualitatively through semi-structured interviews with ten professionals working in the HR area. Quantitative data were analyzed using multicriteria statistics and for qualitative data analysis, content analysis was used. Among the main contributions of the research, it is possible to highlight that the use of social media in recruitment processes, the dissemination of vacancies and the practice of cybervetting on social networks are becoming increasingly common. Recruiters effectively look for information about potential employees on networks, where the various informative social media are verified. Finally, the advent of social media has altered the traditional format of human relationships that have become virtual most of the time, as if this were their transmitted nature.

**Keywords:** recruitment and selection, social media, *e-Recruitment*.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1: Estrutura da dissertação .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2: Seleção dos artigos utilizados na RSL.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3. Vantagens percebidas do <i>e-Recruitment</i>: barras de erro das médias.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 4. Uso das redes sociais para <i>e-Recruitment</i>: barras de erro das médias.....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Consulta a <i>sites</i> de emprego em função da situação de trabalho.....	37
Tabela 2. Vantagens percebidas pelo <i>e-Recruitment</i> : médias e desvios padrão.....	39
Tabela 3. Vantagens percebidas do <i>e-Recruitment</i> : testes ANOVA.....	40
Tabela 4. Uso das redes sociais para <i>e-Recruitment</i> : médias.....	41
Tabela 5. Uso das redes sociais para <i>e-Recruitment</i> : testes ANOVA.....	42
Tabela 6. Uso das fontes de anúncios de emprego: médias por categorias.....	43
Tabela 7: Consciência da prática de <i>Cybervetting</i> .....	44

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1. Termos utilizados na categorização dos artigos da RSL .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 2. Trechos dos artigos por categoria .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 3. Perfil dos entrevistados .....</b>	<b>49</b>
<b>Quadro 4. Relação dos códigos selecionados .....</b>	<b>51</b>
<b>Quadro 5. Agrupamento categorias e subcategorias.....</b>	<b>52</b>
<b>Quadro 6. Recrutando e selecionando com uso da MS .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 7. <i>Cybervetting</i>.....</b>	<b>60</b>
<b>Quadro 8. MS como facilitadora.....</b>	<b>62</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Sigla	Significado
<b>RSL</b>	<b>Revisão Sistemática de Literatura</b>
<b>R&amp;S</b>	<b>Recrutamento e Seleção</b>
<b>MS</b>	<b>Mídia(s) Social(is)</b>
<b>RH</b>	<b>Recursos Humanos</b>
<b>PME</b>	<b>Pequenas e Médias Empresas</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1</b>	<b>Formulação do problema de pesquisa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos da pesquisa .....</b>	<b>15</b>
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos .....	15
<b>1.3</b>	<b>Justificativa teórica e prática .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura da dissertação .....</b>	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Contextualização do tema .....</b>	<b>19</b>
2.1.1	Evolução do uso da <i>Internet</i> em R&S .....	19
2.1.2	Mídias sociais como estratégia de R&S .....	21
2.1.3	Recrutamento, <i>e-Recruitment</i> e Seleção.....	23
2.1.4	Cybervetting.....	25
<b>2.2</b>	<b>Metodologia utilizada na RSL.....</b>	<b>26</b>
2.2.1	Procedimentos metodológicos para a RSL .....	27
2.2.2	Apresentação dos resultados.....	28
2.2.3	Recrutadores e candidatos: pontos de vista distintos.....	31
<b>3</b>	<b>A PERCEPÇÃO DOS CANDIDATOS: <i>SURVEY</i>.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Procedimentos metodológicos .....</b>	<b>34</b>
3.1.1	Procedimentos de coleta de dados, população e amostra .....	35
3.1.2	Tratamento e análise dos dados da <i>Survey</i> .....	36
<b>3.2</b>	<b>Resultados obtidos .....</b>	<b>37</b>
3.2.1	Perfil e qualificação dos candidatos .....	37
3.2.2	Vantagens percebidas pelos candidatos .....	38
3.2.3	O uso das redes sociais no processo de <i>e-Recruitment</i> .....	41
3.2.4	Prática do <i>Cybervetting</i> .....	43
<b>3.3</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>A PERCEPÇÃO DOS RECRUTADORES: ENTREVISTAS .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Metodologia da pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2</b>	<b>Coleta de dados .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise dos dados .....</b>	<b>50</b>
4.3.1	Categoria recrutando e selecionando com uso das MS .....	52
4.3.2	Categoria <i>Cybervetting</i> .....	59
4.3.3	Categoria MS como facilitadora .....	62
<b>4.4</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>68</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
--------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O vertiginoso avanço tecnológico modificou o cotidiano contemporâneo dos indivíduos. Passou a mediar praticamente todas as atividades e aspectos da vida humana. Mudou as tradicionais estruturas das organizações, influenciando o modo como as empresas se posicionam, desenvolvem, produzem e prestam seus serviços atualmente (RUPAREL *et al.*, 2020). Com a crescente visibilidade e acesso à informação (BERKELAAR e BUZZANELL, 2015), a vida em comunidades *on-line* por meio das mídias sociais (MS), passou a atrair mais atenção, popularidade (DOHERTY, 2010), importância e eficiência, proporcionando, assim, maior facilidade de conexão entre indivíduos e também a criação de processos democráticos e inovações colaborativas (AGGERHOLM e ANDERSEN, 2018).

O uso das plataformas digitais tem aumentado significativamente com o advento e popularização da *Internet*, ocorrido ao final do século passado (MUDULI e TRIVEDI, 2020). Por propiciar aumento de popularidade e visibilidade, o uso das MS tornou-se comum entre os usuários internautas para a comunicação e divulgação de interesses pessoais e/ou profissionais (HOSAIN, 2021; NIKOLAOU, 2014). As plataformas de MS são um grupo de aplicativos *on-line* que permite ao usuário criar e trocar informações de conteúdos gerados por ele mesmo de forma instantânea (RUPAREL, 2020; VAN-DIJCK, 2013). Tais plataformas, dentre as quais as redes sociais, fornecem diversos aplicativos, com diferentes propósitos, entre eles, destacam-se o *Facebook*, utilizado para relacionamentos sociais e compartilhamento de informações; o *X*, usado para pequenos *posts* (DHIR; BURAGGA; BOREQQA, 2017); o *Instagram*, usado como forma de os usuários compartilharem suas vivências (AGUNG e DARMA, 2019); o *Youtube*, que prioriza a comunicação por meio de vídeos (HANSON e HARIDAKIS, 2008); e o *LinkedIn*, que tem seu uso praticamente restrito a contatos profissionais (GERARD, 2012).

As MS também são utilizadas pelos departamentos de Recursos Humanos (RH) e utilização ocorre tanto nas áreas de comunicação e relacionamento estratégico (AGGERHOLM e ANDERSEN, 2018; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015) quanto nas áreas de gestão, incorporando também os processos de Recrutamento e Seleção (R&S) (NIKOLAOU, 2014). A revisão sistemática de literatura realizada para este trabalho constatou que grande parte das

publicações de pesquisas que abordam o tema constam em periódicos de âmbito internacional. O assunto é tratado unicamente sob a ótica das empresas e seus recrutadores, na avaliação de vantagens e desvantagens do uso do conteúdo das MS como suporte às atividades rotineiras de R&S. Essa revisão apresentou, de modo contrário, um número bem menor de estudos sob o ponto de vista dos candidatos. Esses estudos, por sua vez, abordavam questões relacionadas aos aspectos éticos do uso das informações postadas pelos candidatos sem sua consciência ou autorização, ou, então, sobre a falta de critérios padronizados para utilização dessas informações pelas empresas e seus recrutadores.

A utilização das MS pelas áreas de R&S deve-se à economia de mercado, cada vez mais competitiva e globalizada, essa economia leva as organizações a buscarem estratégias, métodos, técnicas e recursos tecnológicos no seu processo de seleção (DOHERTY, 2010). A seleção de pessoal é tida como uma função estratégica e que pode trazer significativas vantagens competitivas. Assim, os processos de R&S, antes conduzidos de forma manual e seguindo regras tradicionais, buscaram acompanhar a modernização (YOKOYAMA, 2016), para aumentar a qualidade e facilitar processos. Daí o uso de recursos como o “*e-Recruitment*”<sup>1</sup> e “*seleção on-line*” (JESKE e SHULTZ, 2016).

Nos trabalhos sobre R&S analisados na RSL foram observados dois fatores distintos: 1) Os trabalhos publicados que abordam as percepções dos recrutadores apresentam informações institucionais da organização, envolvendo suas políticas, visão, missão e valores. Tais publicações também se referem às MS como ferramentas de modernização de processos (MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINO, 2015), divulgação de vagas e acesso a um número maior de candidatos. Além disso, constituem-se em uma fonte complementar do perfil. Essas ferramentas são, ainda, uma maneira de reduzir os custos do processo de R&S (FISHER, 2014) e atrair candidatos mais adequados (KOCH; GERBER; DE KLERK, 2018). 2) Os trabalhos que abordam a percepção dos candidatos afirmam que eles também percebem a modernização nos processos como algo positivo, pois, torna esses processos mais rápidos e com maior alcance, permitindo estender a

---

<sup>1</sup> Software de recrutamento e seleção que utiliza recursos e ferramentas estratégicas tecnológicas da web para atrair, buscar, entrevistar e admitir novos colaboradores.

oportunidade a candidatos de outras regiões, além de facilitar a integração com a empresa. Percebe-se também a tendência de maior uso por parte dos profissionais mais jovens. Mas, por outro lado, os candidatos demonstram certa preocupação em relação à invasão de privacidade e às questões éticas desse uso (BATARFI, 2021; KARAOGLU; HARGITTAI; NGUYEN, 2022; VAN ESCH e MENTE, 2018).

A presente dissertação foi desenvolvida em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste desta introdução. O segundo capítulo apresenta uma RSL sobre o uso de MS em processos de R&S. No terceiro é apresentada uma pesquisa quantitativa do tipo survey junto a estudantes de graduação e pós-graduação de uma Universidade Pública do Sul do Brasil. O quarto capítulo descreve 10 entrevistas que foram realizadas junto a profissionais da área de RH e com familiaridade nos processos de R&S. Por fim são descritas as considerações finais, os limites e sugestões para futuros trabalhos contemplando assim um capítulo de conclusões.

## **1.1 Formulação do problema de pesquisa**

Por se tratar de um tema recente, existem possibilidades de pesquisa que abordem com profundidade a percepção de candidatos e também de recrutadores, ambas em um único trabalho. Nos estudos identificados na RSL, as opiniões divergem. É também possível perceber que elas são baseadas na vivência dos usuários, sejam eles candidatos ou recrutadores.

Os recrutadores veem as MS como ferramentas (MEAH e SARWAR, 2021) integrantes do processo de R&S (JESKE e SHULTZ, 2016) pois fornecem informações rápidas (DRAGUSHA e PRENAJ, 2021), com baixo custo (FISHER, 2014; KISELICKI, 2018) e complementares (HOSAIN; LIU, 2020) para a decisão no momento de contratação. Já os candidatos enxergam essas mesmas plataformas como uma extensão de sua vida, onde compartilham suas informações pessoais com sua rede de contatos, facilmente acessada, mas sem vínculo direto com a atividade laboral – exceto no caso de plataformas específicas para isso (por exemplo, *LinkedIn*<sup>2</sup>). Sendo assim, consideram seu uso como uma forma de invasão

---

<sup>2</sup> Plataforma de mídia social focada em negócios e empregos, que funciona através de *sites* e aplicativos móveis.

à sua privacidade (VAN ESCH e MENTE, 2018). Além disso, vários autores alertam que pessoas mais jovens têm mais facilidade e familiaridade com essas ferramentas, pois o uso das MS é visto como uma inovação, cujo objetivo é facilitar o processo (RAHMAN, 2020; AHLAWAT, 2018).

Tais constatações demonstram haver espaço para o aprofundamento de estudos empíricos sobre o tema. Dessa forma, o presente trabalho buscou demonstrar a percepção dos usuários em relação ao uso das MS em processos de R&S. A pergunta de pesquisa assim se traduz: *quais os comportamentos dos candidatos e recrutadores a respeito do uso de mídias sociais nos processos de R&S pelas organizações?*

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Esta pesquisa teve como propósito identificar o comportamento de gestores de RH e de candidatos em potencial, quanto ao uso das MS como ferramenta ou suporte aos processos de R&S. Em especial, o interesse visa à sua melhor compreensão, ao identificar como é feito esse uso, o que de melhor cada grupo consegue extrair desse recurso e como ocorre o desenvolvimento cotidiano das atividades, das comunicações e das interações sociais.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- i. Identificar e analisar o comportamento dos candidatos às vagas de emprego perante a utilização de MS em processos de R&S;
- ii. Identificar e analisar o comportamento dos recrutadores que fazem uso das MS nos processos de R&S;
- iii. Analisar possíveis convergências e divergências entre os comportamentos dos candidatos e dos recrutadores sobre o uso de MS em processos de R&S.

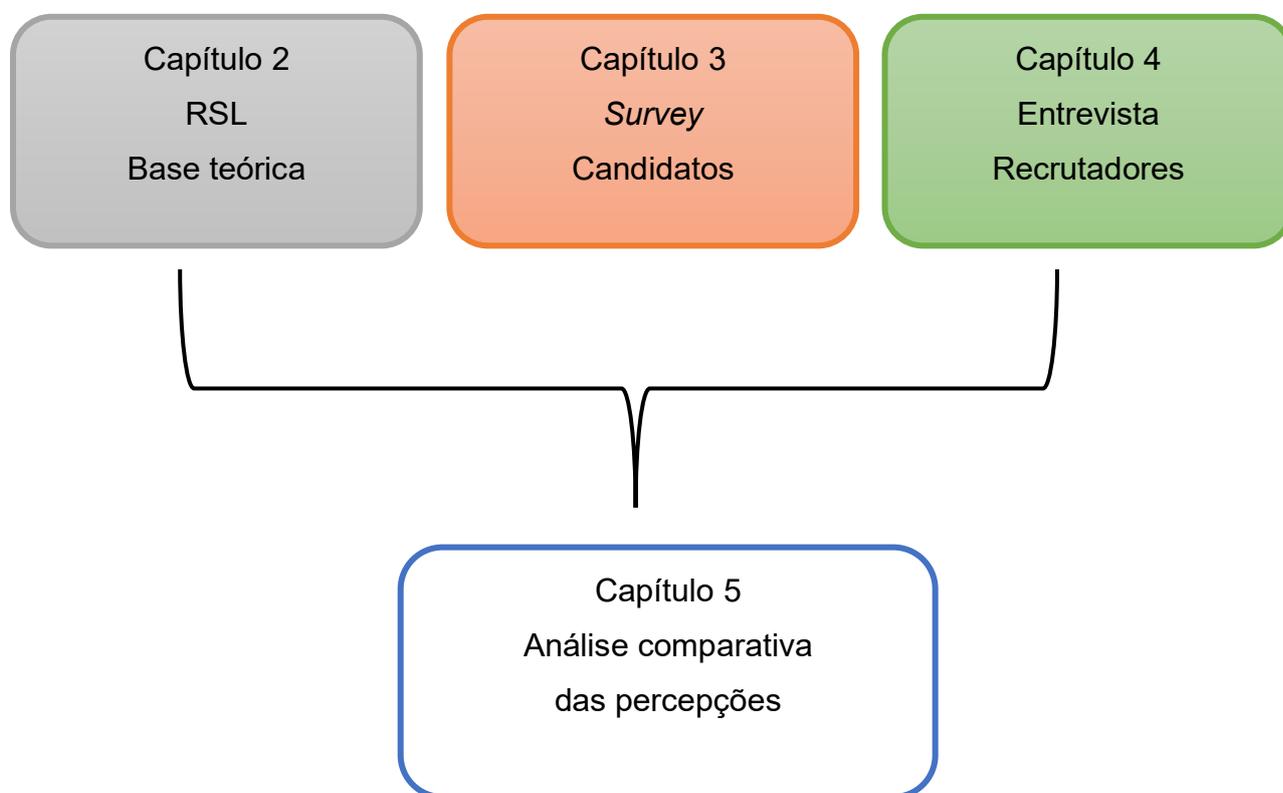
## **1.3 Justificativa teórica e prática**

O presente estudo corrobora para o aprofundamento dos conhecimentos relativos ao uso de MS em processos de R&S, apresentando contribuições teóricas

e práticas em relação ao tema. Posteriormente no capítulo da RSL, será mencionado com mais propriedade como foi feita, mas de antemão é possível informar que ainda existem certas lacunas nos estudos que exploram a relação entre as plataformas de MS e as organizações, assim como para os estudos que investigam a adoção dessas ferramentas nos processos de R&S. As contribuições encontradas pelos trabalhos da RSL apresentam trabalhos que dão ênfase à visão apenas dos recrutadores ou apenas dos candidatos. A pretensão desta dissertação é analisar, de forma conjunta, tanto o comportamento dos recrutadores como dos candidatos sobre o fenômeno em um único trabalho. A justificativa prática apoia-se em três aspectos: primeiramente, a análise da percepção de potenciais candidatos – representados por alunos de graduação e pós-graduação –, para verificar de que forma esse grupo, formado por indivíduos de diversas faixas de idade e boa formação escolar, lida com esses novos processos de R&S, pode auxiliar tanto pesquisadores quanto profissionais da área de gestão de pessoas. Em segundo lugar, considera-se que a análise do comportamento dos recrutadores permite verificar quais práticas vêm sendo adotadas nos processos de R&S pelas organizações e como elas influenciam suas decisões. Por fim, aspectos relacionados à percepção desses atores (recrutadores e candidatos) sobre o acesso e a utilização de dados pessoais captados nas plataformas de MS podem auxiliar as organizações a desenvolverem políticas alinhadas a questões éticas e com transparência.

#### **1.4 Estrutura da dissertação**

A dissertação foi desenvolvida a partir de três capítulos, cada um de acordo com a necessidade de seu objetivo, mas com resultados complementares e que atendem tanto aos objetivos específicos aqui propostos quanto ao objetivo geral, conforme apresentado na figura 1:

**Figura 1: Estrutura da dissertação**

**Fonte: autoria própria (2023)**

Após esta introdução, o trabalho prossegue com o desenvolvimento do segundo capítulo, em que é efetuada uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Essa revisão tem a finalidade, em primeiro lugar, de verificar o estado da arte dos temas emergentes a respeito da utilização das MS nos processos de R&S que serviram de base para o desenvolvimento das demais etapas deste trabalho. Logo após, o terceiro capítulo apresenta a pesquisa *Survey* desenvolvida e aplicada em uma Universidade Pública do Sul do Brasil para identificar as opiniões e experiências individuais desses alunos a respeito do uso das MS em processos de R&S. A opção de constituir elemento de pesquisa alunos de graduação e pós-graduação de uma universidade pública federal é justificada mais adiante na descrição da metodologia do respectivo capítulo. No quarto capítulo, são apresentadas as 10 entrevistas semiestruturadas, realizadas com profissionais de RH de empresas distintas. O objetivo era identificar o uso e a forma com que utilizam as MS na gestão de R&S. Após identificadas as opiniões e comportamentos, tanto dos candidatos às vagas de

emprego quanto dos profissionais de RH, o quinto capítulo apresenta as análises e conclusões de forma a ressaltar as convergências e divergências percebidas pelos dois lados.

## 2 REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Este capítulo apresenta inicialmente a contextualização do tema, os conceitos básicos e os principais termos que nortearam este trabalho, seguidos, então, pela RSL realizada.

### 2.1 Contextualização do tema

#### 2.1.1 Evolução do uso da *Internet* em R&S

A partir do início do século XXI, a *Internet* trouxe uma nova forma de interação da realidade. Tornou-se ferramenta fundamental no mundo dos negócios, provocando mudanças disruptivas na vida em sociedade (CIRIBELI e PAIVA, 2011).

Durante muito tempo, o uso dessa tecnologia manteve-se restrito aos ambientes acadêmico e científico. Porém, com seu acesso ampliado, tornou-se parte da rotina das pessoas. O advento da *Internet* revolucionou o cotidiano das pessoas, proporcionando uma forma de comunicação rápida e instantânea, que permite sua utilização para interesses tanto pessoais quanto profissionais, fato que veio a alterar os conceitos socioeconômicos e estruturas organizacionais até então vigentes (RUPAREL *et al.*, 2020).

A informação rápida e instantânea possibilitou o aumento da visibilidade para as empresas, que passaram a divulgar diversos temas e ações relacionadas à apresentação de seu produto, sua missão e valores, vídeos institucionais, fotos e demais temas dessa natureza. Surge, assim, a oportunidade para divulgação das vagas de emprego pelas MS, permitindo ao profissional acesso instantâneo a essas vagas, bem como conhecer e avaliar melhor a empresa antes de enviar seu *Curriculum Vitae* (ALBERTIN, 2000; WILLIAMSON *et al.*, 2010).

Os indivíduos, tidos como usuários das MS, passaram a comunicar rotineiramente informações [postagens] pessoais e profissionais sobre si mesmos, de conteúdo livre, não mais restrito a informações públicas e padronizadas. A quantidade de informações pessoais disponíveis nos *sites*, redes sociais, *blogs*, *tweets*, fotos e demais formas de MS tornou-se gigantesca. Surgiram novas interfaces e utilidades, muito valorizadas por empresas para analisar o

comportamento do consumidor (BERKELAAR, 2014). No Brasil, essa forma de tecnologia iniciou-se nas instituições bancárias, pela disponibilização de serviços de transferência eletrônica de fundos pelo próprio correntista. Na sequência, passou a ser usada para fins de entretenimento, comunicação e acesso à informação (ALBERTIN, 2000). O uso da *Internet* transformou-se também numa opção, tanto por quem está procurando emprego quanto por recrutadores, que comunicam novas vagas por esse meio, mais rápido, barato e potencialmente mais efetivo (MATTOS; CUNHA; SOARES, 2011; CIRIBELI e PAIVA, 2011).

O setor de R&S das organizações acompanhou as mudanças e atualizações oriundas da transformação tecnológica, bem como as necessidades dessas organizações. Nesse contexto, as MS mudaram significativamente a maneira como as empresas procuram por novos profissionais e a forma como os candidatos a emprego buscam novos locais de trabalho (YOKOYAMA, 2016; HOQ, 2021).

Os dispositivos móveis, tais como os *smartphones*, sempre à mão e onipresentes, facilitaram o trabalho de R&S nas organizações, pois eles permitem que as pessoas estejam conectadas em tempo integral (SINGH *et al.*, 2018). Para os recrutadores, isso representa maior agilidade nos processos, redução de custos, velocidade na busca, além de acesso a um número maior de candidatos em curto prazo. Estima-se que o tempo necessário para a contratação de um funcionário por meio da *Internet* é cerca de 20 vezes menor que o demandado pelos processos tradicionais (CAPPELLI, 2001). Para o candidato, houve um grande aumento de possibilidades, ampliação geográfica, redução de custos com deslocamento, além de maior detalhamento sobre as vagas ofertadas e o perfil da empresa contratante (MELANTHIOU, PAVLOU e CONSTANTINO, 2015).

Existem muitas plataformas e aplicativos disponíveis com anúncios de vagas de emprego, de modo independente e por especialidade. Adicionalmente, há ainda os *sites*, desenvolvidos pelas próprias empresas, onde o candidato pode cadastrar diretamente seu *Curriculum Vitae* (BOHLANDER e SNELL, 2015).

De certa forma, o setor de R&S ganhou mais força com ferramentas úteis na obtenção de dados de talentos e no aumento de eficiência (sobretudo financeira) nos processos (JESKE e SHULTZ, 2016). Entretanto, apesar dos diversos ganhos e vantagens para os recrutadores e candidatos, também é possível observar algumas

perdas e desvantagens, relacionadas, principalmente, ao caráter invasivo que essa tecnologia pode ter. Outra dessas desvantagens é que o uso exclusivo das plataformas de MS para fins de R&S pode discriminar grupos menos propensos a manterem-se conectados, com dificuldade ou limitações ao acesso à rede *Internet* (CHAUHAN; BUCKLEY e HARVEY, 2013; ACQUISTI e FONG, 2020). Outra, ainda, é que o processo alimenta o fato – já vislumbrado desde o final do século passado por vários filósofos da tecnologia, como Postman, Levi, Ellul e Winner, apenas para citar alguns – de que as pessoas passaram a ser vistas como “dados”. As informações visualizadas são tratadas e filtradas exatamente da forma como se pretende analisar ou observar. O candidato oferece as informações que pretende destacar ou valorizar, ocultando as que não considera vantajoso divulgar, enquanto o recrutador escolhe o que deseja analisar, sem que para isso haja um procedimento definido, gerando assim, um comportamento de vigilância (TUROW e COULDRY, 2018; VIANNA; MENEGHETTI e PEINADO, 2022).

### 2.1.2 Mídias sociais como estratégia de R&S

Entre 2000 e 2006, surgiram e se popularizaram na *Internet* as plataformas de MS, como os *blogs*, *wikis* e redes sociais (VAN-DIJCK, 2013). Junto a essa popularização (DOHERTY, 2010), o advento dos *smartphones* aumentaram a mobilidade e proporcionaram a veiculação de grande volume de informações (HOSAIN, 2021), interações e compartilhamento com outras pessoas (NIKOLAOU, 2014).

As MS são definidas como aplicações colaborativas gratuitas (HENDERSON e BOWLEY, 2010), que permitem rastrear o que as pessoas querem e gostam por meio de algoritmos (VAN DIJCK, 2013). Ou, ainda, como um grupo de aplicativos, fundamentados na *Internet* 2.0 e que visam a viabilizar a interação e a conexão entre pessoas (RURAPEL, 2020), coisas e ideias (VAN DIJCK, 2013).

O uso das MS expandiu o volume de troca de informações e/ou interações, rede de amigos e de compartilhamento de dados em qualquer lugar do mundo em tempo recorde (HAAG; CUMMINGS; DAWKINS, 1998). O grande volume de informações gerado (HOSAIN, 2021) tornou-se um dos maiores bancos de dados e conteúdo da história, formado por *sites* de redes sociais, de compras, de jogos e de

localização geográfica, além das wikis, *blogs*, *podcasts*, *vidcasts*, entre outros. Assim, as MS também foram adotadas pelas organizações como uma das principais formas para atrair e reter funcionários (HENDERSON e BOWLEY, 2010; DOHERTY, 2010).

O uso das MS é a atividade *on-line* mais comum entre os usuários da *Internet*, que, em média, gastam 144 minutos diários nesse tipo de acesso. Em 2020, mais de 3,6 bilhões de pessoas usaram MS em todo o mundo, e a projeção para 2025 é que este número aumente para 4,41 bilhões (THE STATISTIC PORTAL, 2022).

As redes sociais possuem diferentes propósitos. O aplicativo *Facebook*, com cerca de 2,93 bilhões de usuários ativos no primeiro trimestre de 2022, é utilizado para relacionamentos sociais, conectar-se com os amigos, compartilhar informações pessoais, conhecer novas pessoas e outras atividades correlatas. O *Twitter*, recentemente renomeado *X* (*nomenclatura que será utilizada a partir de agora*), é um aplicativo de *microblogging*, destinado à postagem de todos os tipos de informações em forma de pequenos *posts* (DHIR; BURAGGA; BOREQQA, 2017). O *Instagram* é uma forma de os usuários compartilharem suas vidas, intimidades, relações de consumo e experiências – as empresas têm interesse neste tipo de postagem, para coletar informações e promover vantagens competitivas de suas atividades de *marketing* (AGUNG e DARMA, 2019). O *Youtube* é usado para o compartilhamento de vídeos. São mais de 1,3 bilhão de usuários ativos conectados, que, mensalmente, visualizam mais de 3,2 bilhões de horas de vídeo (HANSON e HARIDAKIS, 2008). Por fim, o aplicativo *LinkedIn*, focado em conexões profissionais. Permite a divulgação de habilidades, o compartilhamento de experiências e o planejamento das futuras etapas de carreira (GERARD, 2012).

Mesmo com objetivos segmentados, as redes sociais estão longe de servir apenas às finalidades a que se propõem. Há tempo seu uso deixou de ser unicamente para fins de *networking*, relacionamentos pessoais ou compartilhamento de informações (JESKE e SHULTZ, 2016). Observa-se, cada vez mais, que as organizações contemporâneas passaram a fazer uso dessas plataformas em diversos processos de gestão, incluindo seu uso maciço em R&S. Torna-se então importante a compreensão dos potenciais benefícios e armadilhas que seu uso pode acarretar (DOHERTY, 2010; RURAPEL, 2020).

### 2.1.3 Recrutamento, *e-Recruitment* e Seleção

Caracterizado como um subsistema da gestão de RH nas empresas, o R&S é responsável por buscar, identificar e atrair e, em seguida, avaliar, comparar as experiências e habilidades dos candidatos mais adequados às atribuições do cargo que a empresa espera preencher (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012). Vem sendo considerada uma das atividades mais importantes das organizações de alto desempenho (LLORENS, 2011).

Para atender a um mercado cada vez mais exigente, as empresas tornaram-se mais globalizadas e competitivas. Buscam, cada vez mais, recursos tecnológicos (NIKOLAOU, 2014), multifuncionais e de negócios para aumentar a qualidade. Os processos de R&S também ingressaram no mundo digital, passando a utilizar recursos da *Internet*. Esses processos ficaram conhecidos por “*e-Recruitment*” e/ou “*on-line Selection*” nos meios acadêmicos e empresariais. Têm como objetivo principal encontrar talentos que foram disponibilizados nos tradicionais portais de emprego (BOYD e ELLISON, 2007).

O processo de R&S, antes manual, baseado em um *Curriculum Vitae* impresso e contratação de talentos por meio de comerciais de mídia, feiras de carreira e portais de empregos, foi direcionado e substituído por inscrições na *web*. Essa mudança no formato de comunicação (AGGERHOLM e ANDERSEN, 2018) tornou esse processo mais visível (DA MOTTA VEIGA; CLARK e MOAKE, 2020; MUDULI e TRIVEDI, 2020) e cada vez mais dinâmico. Nele são utilizados simulações, jogos *on-line*, análise de gestor ideal, simulação de *software* e de programação, ferramentas de análise de voz, dicção, gramática por telefone, avaliação do rastro social *on-line*, entrevistas *on-line*, gravação de vídeos, entre outros (FALIAGKA *et al.*, 2012; YOKOYAMA, 2016).

As MS demonstraram ser um instrumento importante, tanto para a divulgação da oferta de vagas de emprego como para fonte de informações sobre candidatos e funcionários já contratados. Por se tratar de informações públicas, os recrutadores utilizam, sem receio e cada vez com maior frequência, os perfis das redes sociais dos candidatos como fonte de informações extras, o que vem a influenciar a tomada de decisão nos processos de R&S (NIKOLAOU, 2014).

Com o uso das MS, as empresas passaram a contar com processos mais rápidos, de custos reduzidos (FISHER, 2014; OLLINGTON e HARCOURT, 2013), assim como uma ampla visão de habilidades e competências. Contam, também, com a possibilidade de atingir maior número de candidatos, independentemente da distância geográfica. Além disso, o uso das MS ampliou a visibilidade da empresa para o candidato (CARPENTIER; VAN HOYE; WEIJTERS, 2019). Este, tem o acesso facilitado a informações importantes sobre o contratante, como a reputação da marca (WILLIAMSON et al., 2010, DA MOTTA VEIGA; CLARK; MOAKE, 2020), atratividade, imagem e atributos, o que obriga as empresas a manterem atualizadas as informações e comunicações da marca (FOURNIER e AVERY, 2011; YOKOYAMA, 2016).

Além de possuírem maior visibilidade a respeito das empresas a que pretendem se candidatar, os candidatos podem escolher entre as opções que combinam com seus valores, crenças e objetivos. Outra vantagem é a ampliação das oportunidades de vagas, por meio do acesso às ofertas oriundas de outras cidades, estados ou países. Além disso, podem ainda contar com a redução de custos de deslocamentos para participar dos processos de R&S, outrora realizados de forma presencial (FALIAGKA et al., 2012).

Percebem-se mais claramente tais escolhas quando se trata do *Curriculum Vitae* em sua forma tradicional. Este oferece uma visão apenas do que o candidato deseja demonstrar, o que nem sempre é feito de forma clara, objetiva e fácil de entender. O candidato pode não saber exatamente como demonstrar o que deseja e, constantemente, tem a sensação de faltar algo. Por vezes, o *Curriculum Vitae* estará mais adequado para um tipo de vaga do que para outro. Já o *Curriculum Vitae* na forma *on-line* permite a geração de informações mais ricas e importantes dos dados pessoais, tais como: sua essência, interesses, preferências, experiências, contatos, crenças, valores, aspirações, *hobbies*, habilidades e a personalidade do candidato. Essas informações servem para qualquer ocasião (HARRISON e BUDWORTH, 2015), facilitando, assim, o trabalho dos recrutadores com redução de tempo e custo do processo de R&S (FISHER, 2014) na busca por um relacionamento contínuo e personalizado com os candidatos de modo mais informal (DOHERTY, 2010).

Há até pouco tempo, as redes sociais eram vistas com desconfiança pelas áreas de RH das empresas. Hoje, passaram a ser utilizadas com a finalidade de atrair e reter funcionários (DOHERTY, 2010), e a principal razão de ingresso nessas redes é a busca de candidatos para preencher as vagas de emprego (STOPFER e GOSLING, 2018).

As quatro redes sociais mais utilizadas pelas áreas de RH nas empresas brasileiras são o *Facebook*, *Instagram*, *X* e *LinkedIn*. i) O *Facebook* é uma ferramenta de uso gratuito, que permite divulgar vagas por meio de grupos específicos para essa finalidade. As vagas podem ser segmentadas por profissões, cidades, interesses ou tipos. Qualquer usuário, de forma simples e fácil, pode inscrever-se nestes grupos para divulgação tanto no próprio grupo, no perfil pessoal ou no grupo da empresa onde trabalha (NASCIMENTO *et al.*, 2014). ii) O *Instagram* também é muito utilizado para divulgar vagas, diretamente no perfil da empresa ou da pessoa que deseja divulgá-la. A vaga pode ser postada de forma gratuita ou de forma patrocinada, a ferramenta não permite a busca ativa de profissionais (LEMES *et al.*, 2015). iii) O *X* permite ao usuário escolher os assuntos e as contas que lhe interessem e oferece a condição de seguir ou divulgar as oportunidades de forma gratuita. iv) O *LinkedIn* é um site específico para objetivos profissionais. Permite fazer as conexões que se deseja (e é considerado mais eficaz) tanto com profissionais ou diretamente com empresas, fornecendo amplas oportunidades de *networking* profissional (NIKOLAOU, 2014).

#### 2.1.4 Cybervetting

Muitas empresas já fazem uso das MS para anunciar oportunidades de trabalho, pesquisar profissionais, explorar grupos de talentos, avaliar candidatos, mas, também, para uma espécie de verificação cibernética, conhecida como *Cybervetting*.

Considerado por alguns como uma ferramenta de seleção, e, por outros, uma forma de invasão, o *Cybervetting* ocorre quando os profissionais de R&S das empresas buscam nas MS, além de informações profissionais, informações de cunho pessoal do candidato, tais como *posts*, fotos, comentários, conteúdos compartilhados, informações essas não facilmente encontradas por meios

convencionais. O *Cybervetting* é utilizado nas várias fases do processo de seleção e recrutamento, com objetivo de reduzir contratações negligentes. As informações obtidas dessa forma são usadas na recepção das candidaturas como modo de triagem, validação ou obtenção de mais informações que possam servir de apoio na tomada de decisão (BERKELAAR, 2010).

A abundância e o fácil acesso a este tipo de informações têm sido motivo de preocupações com essa prática. Uma dessas preocupações está relacionada ao acesso à “pessoa real”. As informações encontradas por esse meio muitas vezes trazem o perfil do profissional candidato de forma parcial, com poucos critérios previamente definidos. Além disso, a invasão da privacidade pode gerar informações tendenciosas por parte do recrutador (MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINO, 2015). O *Cybervetting* ocorre pela verificação das fotos e vídeos postados, comentários em *blogs*, fóruns de discussão, páginas das quais o candidato é seguidor e demais ações de natureza semelhante. Portanto, todas essas informações estão sujeitas ao escrutínio do recrutador: preferências, prioridades, postagem de fotos provocativas, comentários discriminatórios e/ou inapropriados, além de erros de ortografia ou opiniões conflitantes com a postura da empresa ou próprio recrutador, o que colocaria o candidato à mercê da idiosincrasia daquele que o avalia (BERG, 2015, BERKELAAR; SCACCO; BIRDSELL, 2014).

A partir dessas considerações, conclui-se que o uso das MS é uma realidade no cotidiano das pessoas e das empresas. Provoca alterações importantes de aspecto positivo, que incluem fatores como a modernização dos processos, aumento da velocidade, maior aproximação, ganho de eficiência e demais atributos. Como outro lado da mesma moeda, o uso das MS provoca também alterações de aspecto negativo, como a discriminação digital, o capitalismo de vigilância e monitoramento constante (VIANNA; MENEGETTI e PEINADO, 2022). Todas essas importantes alterações carregam consigo a necessidade de constante adaptação, que se buscou entender e apresentar ao longo desta dissertação.

## **2.2 Metodologia utilizada na RSL**

Uma RSL serviu como instrumento para reunir informações relacionadas ao uso de plataformas de MS em processos de R&S. Para o desenvolvimento do

trabalho, foram utilizados os termos "*social media*" e "*e-Recruitment*", observando a relação direta entre os dois termos.

A RSL é considerada um estudo secundário, por se utilizar de estudos primários em sua elaboração. Tem como objetivo inicial buscar, coletar, apreciar criticamente e sintetizar estudos primários encontrados na pesquisa, realizada (GALVÃO e PEREIRA, 2014) a partir de métodos criteriosos e sistematizados de seleção (VIANNA; GRAEML; PEINADO, 2020). Possibilita uma análise objetiva dos resultados (SAMPAIO e MANCINI, 2007) e a consolidação das informações obtidas. Pode apresentar resultados coincidentes e/ou conflitantes, bem como identificar futuras investigações e evidências para tomada de decisão (SAMPAIO e MANCINI, 2007). O rigor metodológico seguido pela RSL torna possível apresentar os métodos de elaboração de forma segura, obter as pesquisas relacionadas com o tema em questão. Por ser mais específica, permite reunir e avaliar criticamente resultados de vários estudos primários e responder a uma ou mais questões por intermédio de métodos sistemáticos e criteriosos (GALVÃO e PEREIRA, 2014; BOTELHO; DE ALMEIDA CUNHA; MACEDO, 2011). A RSL possui características e protocolos bem definidos. Pode ser replicada e responde a questões específicas de pesquisa. Para tanto, a literatura apresenta diferentes autores, com diferentes propostas metodológicas para sua elaboração.

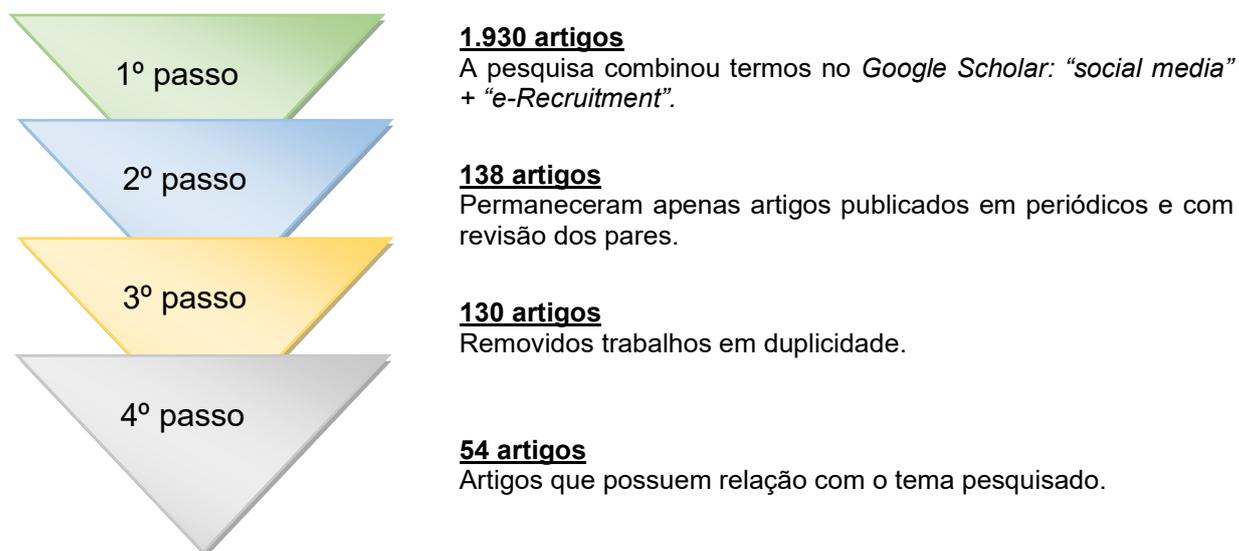
### 2.2.1 Procedimentos metodológicos para a RSL

A seleção dos trabalhos para a realização da RSL foi feita na base de dados do *Google Scholar*. Trata-se de um buscador interdisciplinar, com acesso ao banco de dados de referências científicas, que permite localizar trabalhos científicos, de forma gratuita, nos mais importantes bancos de dados das mais conhecidas e importantes revistas acadêmicas e editoras universitárias (JACSÓ, 2005; NORUZI, 2005; MAYR; WALTER, 2007).

O desenvolvimento deste trabalho utilizou o *script* sugerido por Vianna; Graeml; Peinado (2020). O roteiro sugere a elaboração da questão de pesquisa, em seguida a localização dos artigos pertinentes ao tema e, por final, a realização das análises críticas por meio de uma categorização dos assuntos previamente definida.

Como *string* de busca foram combinados os termos “*social media*” + “*e-Recruitment*” que retornou 3.260 trabalhos acadêmicos aos quais aplicou-se, como critério de exclusão a seleção de apenas artigos publicados em periódicos científicos a partir de 2018 e que haviam passado pelo processo de avaliação por pares, foram excluídos, livros, *papers*, dissertações e trabalhos acadêmicos apresentados em congressos, este primeiro filtro reduziu o resultado para 138 artigos. Havia 8 trabalhos em duplicidade que foram removidos. Os resumos dos 130 artigos foram mapeados e planilhados. A seguir, procedeu-se a leitura dos 130 resumos, para identificar a relação com o tema proposto nesta dissertação. Nesta fase, foram excluídos 76 artigos, que não estavam relacionados, permanecendo 54 artigos que foram lidos na íntegra. A Figura 2 apresenta os passos para a seleção dos artigos utilizados que formaram o corpus da RSL:

**Figura 2: Seleção dos artigos utilizados na RSL.**



**Fonte: autoria própria (2023)**

### 2.2.2 Apresentação dos resultados

A análise de conteúdo identificou as relações entre os termos apresentados nos 54 artigos selecionados pela RSL, a respeito do uso das MS nos processos de R&S, percebidas tanto pelos profissionais de RH como pelos candidatos.

Essas relações propiciaram classificar os artigos em quatro categorias, que foram denominadas por: 1) objetividade; 2) subjetividade; 3) vantagens; e 4) desvantagens.

Para definir essas categorias, primeiramente foram separados os termos que apareciam com maior frequência no conteúdo dos artigos que definiam os assuntos tratados pelos artigos. O Quadro 1 relaciona os termos encontrados e a categoria a que foram submetidos.

**Quadro 1. Termos utilizados na categorização dos artigos da RSL**

CATEGORIAS	TERMOS RELACIONADOS
Objetividade	Redução de custo, superação, disponibilidade das informações, facilidades de acesso, informações completas, confiáveis e que facilitam o dia a dia dos profissionais de RH com processos mais compactos.
Subjetividade	Possibilidades de comunicação, benefícios pessoais, compartilhamento de ideias pessoais e profissionais, fazendo o anunciante da vaga se inovar e utilizar artifícios interessantes de atração de talentos, buscando pela modernização dos processos.
Vantagens	Facilidade em administrar longas distâncias, a possibilidade de encontrar o melhor candidato para a vaga, oportunidades de comunicação, promoção da imagem da empresa e maior eficiência e conveniência.
Desvantagens	Desigualdades digitais que não dão aos candidatos a mesma condição de buscar e concorrer a uma determinada vaga; preocupações geradas por questões éticas, preocupações com a privacidade dos dados dos candidatos, lacuna de conhecimento, habilidades e atitudes percebidas entre empresas de grande porte em relação às pequenas e médias empresas.

**Fonte: autoria própria (2023)**

Com o objetivo de exemplificar o condicionamento dos artigos às categorias definidas, o **Quadro 2** apresenta alguns trechos de 26 dos 54 artigos selecionados que embasaram a categorização utilizada neste trabalho:

**Quadro 2. Trechos dos artigos por categoria**

**(continua)**

Categoria	Trechos dos artigos
objetividade	HOSAIN (2020): a utilização das mídias sociais como fonte complementar está se popularizando devido à disponibilidade de informações baratas.
	PRAKASH (2018): o recrutamento <i>on-line</i> possibilita redução dos custos, disponibilidade de maior número de candidatos, indicações, melhores talentos em todas as localizações geográficas.

Quadro 3. Trechos dos artigos por categoria

(continua)

	GASPARĒNIENĒ; MATULIENĒ e ŽEMAITIS (2021): as plataformas de mídia social já estão se superando em relação à utilização de métodos tradicionais.
	ABDUL-LATIF; BOATENG e ENEIZAN (2019): o <i>e-Recruitment</i> tornou o trabalho e a pesquisa de candidatos muito baratos e fáceis em comparação com os métodos tradicionais e, portanto, alcançou rápido sucesso.
	MONICA e DR BENITA, <i>et al.</i> (2020): <i>e-Recruitment</i> são informação, eficácia e eficiência, uso do site, mídias sociais, disponibilidade de emprego, tomada de decisão, informação e serviço na <i>Internet</i> .
	DRAGUSHA e PRENAJ (2021): as redes sociais permitem que as empresas acessem de forma rápida e fácil candidatos de todo o mundo a um custo baixo.
	UMACHANDRAN (2021): processos de recrutamento usando dispositivos eletrônicos e outras redes de mídia social através da <i>Internet</i> possibilitam acesso a maior população de candidatos a emprego, contratação dos melhores talentos disponíveis de maneira econômica em comparação com o processo de recrutamento convencional.
	KUBAR (2021): o recrutamento eletrônico está relacionado ao custo-benefício, pois possui maior abrangência geográfica, procedimentos de recrutamento mais curtos e proporciona confiabilidade no processo de recrutamento, além de facilitar o processo seletivo do departamento de RH.
subjetividade	KISELICKI <i>et al.</i> (2018): aspectos práticos desta tecnologia através dos benefícios oferecidos.
	WADHAWAN e GUPTA (2020): plataformas de rede social profissional digitalizada e apropriada facilitam aos recrutadores se conectarem pessoal e profissionalmente.
	VAN ESCH e MENTE (2018): a tecnologia continua avançando e o uso de mídia social tornou-se amplamente um método aceitável para as pessoas se comunicarem, compartilharem ideias e se retratarem pessoal e profissionalmente.
	GAJANOVA (2020): não há dependência entre realizar o recrutamento na forma tradicional ou através do <i>e-Recruitment</i> . Um método não implica o uso do outro.
	MEAH e SARWAR (2021): há falta de material sobre o uso de <i>sites</i> de redes sociais e seu impacto na intenção dos empregadores ao usar esses <i>sites</i> para recrutamento eletrônico.
	BATARFI (2021): o impacto do <i>e-Recruitment</i> depende da colocação do anúncio, da percepção dos candidatos a emprego e da oportunidade de emprego interessante.
	RAMKUMAR (2018): a <i>Internet</i> mudou a perspectiva de recrutamento para organizações e candidatos a emprego.
	PTEL (2020): muitos empregadores atraem candidatos através de <i>sites</i> de mídia social e redes sociais direcionadas e inovadoras.

**Quadro 4. Trechos dos artigos por categoria**

**(conclusão)**

Vantagens	MONTEIRO; CORREIA; GONÇALVES (2019): o uso de portais de recrutamento eletrônico é um benefício real para a organização porque facilita e aumenta o desempenho do recrutamento e processo de seleção, ao mesmo tempo em que promove a imagem da empresa.
	RAMKUMAR (2018): a <i>Internet</i> pode facilitar a seleção de funcionários e outras funções de RH relacionadas ao recrutamento, especialmente quando estão envolvidas longas distâncias.
	AHLAWAT (2018): o papel das mídias sociais não se limita ao processo de contratação, embora também tenha um papel importante nas comunicações internas, mantendo os indivíduos engajados, uma vez recrutados.
	JOSIMOVSKI (2019): as redes sociais são eficazes e eficientes no processo de recrutamento, têm potencial para encontrar o melhor candidato a emprego, têm vantagem competitiva.
	LEWIS e THOMAS (2020): as vantagens de usar as mídias sociais para recrutamento <i>on-line</i> incluem maior eficiência e conveniência para funcionários e empresas em potencial.
Desvantagens	KARAOGLU; HARGITTAI; NGUYEN (2022): a presença de desigualdades digitais na busca de emprego <i>on-line</i> , incluindo diferenças por experiências de mídia social.
	GASPARËNIENË; MATULIENË; ŽEMAITIS (2021): o candidato não gosta que seja necessário ficar de olho na sua página de perfil nas redes sociais, por isso a preocupação com a privacidade é considerada uma desvantagem.
	SYNOWIEC (2021): o uso de informações das redes sociais na gestão de Recursos Humanos é crescente, apesar das questões éticas levantadas por esse tema.
	KHLEBARODAVA e REMEIKIENË (2019): a pesquisa revelou que o recrutamento eletrônico apresenta desvantagens relacionadas à privacidade e à ampla cobertura de candidatos, o que vem a dificultar o trabalho dos recrutadores, dado o grande número de candidatos inadequados atraído com essa amplitude.
	L'ÉCUYER e PELLETIER (2019): as PMEs têm deficiências em suas capacidades de mídia social em geral e, mais especificamente, no recrutamento, onde existem lacunas em termos de conhecimento, habilidades e atitudes.

**Fonte: autoria própria (2023)**

### 2.2.3 Recrutadores e candidatos: pontos de vista distintos

A RSL resultou em 22 artigos norteados unicamente pelo ponto de vista do recrutador, 18 trazem a visão do candidato ou revisões da literatura. Outros 3 artigos ainda se restringem à avaliação das ferramentas envolvidas. Os dados extraídos da

RSL apontam que o recrutamento eletrônico já faz parte do cotidiano; a forte contribuição do advento da *Internet*, que a pandemia expandiu, vem tornando esse modelo [*e-Recruitment*] muito utilizado no ambiente empresarial. A adoção desse modelo deve-se a diversos fatores, como a economia de tempo, a possibilidade de acesso por indivíduos de outras regiões, a oportunidade de acompanhamento das vagas e a desnecessidade de deslocamentos, além da ampliação da divulgação de conquistas, publicações e estudos realizados.

A RSL realizada constatou também que grande parte das pesquisas que abordam o tema do uso das MS em R&S são publicações sob a ótica unicamente das empresas e seus recrutadores e avaliam as vantagens e desvantagens desse uso. A RSL apresentou menos estudos sob o ponto de vista dos candidatos, entre eles WADHAWAN e GUPTA (2020) e DRAGUSHA e PRENAJ (2021), geralmente abordando questões relacionadas aos aspectos éticos do uso das informações postadas pelos candidatos sem sua consciência ou autorização, ou à falta de critérios padronizados para essa utilização por parte das empresas e seus recrutadores. Nos trabalhos sobre R&S analisados na RSL foram observados dois fatores distintos:

1) Os trabalhos que abordam as percepções dos recrutadores apresentam informações institucionais da organização, bem como suas políticas, visão, missão e valores. Referem-se às MS como ferramenta de modernização de processos (MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINO, 2015), de acessibilidade a um número maior de candidatos e fonte complementar de seus perfis, fatores todos que contribuem para a redução dos custos do processo de R&S (FISHER, 2014).

2) Os trabalhos que abordam a percepção dos candidatos afirmam que estes percebem a modernização nos processos como algo positivo, já que ela possibilita mais rapidez e alcance, ao divulgar a oportunidade da vaga a candidatos de outras regiões, além de promover maior integração entre a empresa e o candidato. Contata-se uma tendência de maior uso por parte dos profissionais mais jovens. Por outro lado, os candidatos demonstram certa preocupação em relação à invasão de privacidade e às questões éticas desse uso (BATARFI, 2021; KARAOGLU; HARGITTAI; NGUYEN, 2022; VAN ESCH e MENTE, 2018).

Diante do exposto, observou-se uma lacuna de pesquisa sobre trabalhos que apresentem uma percepção conjunta e comparativa entre recrutadores e candidatos a respeito do assunto em questão, tal como a proposta desta dissertação. Assim, com a finalidade de levantar a percepção dos candidatos foi realizada uma pesquisa quantitativa, por meio de uma *Survey* junto a estudantes de graduação e pós-graduação de uma Universidade Pública do Sul do Brasil. Para levantar a percepção dos recrutadores, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais da área de RH com familiaridade nos processos de R&S.

### 3 A PERCEPÇÃO DOS CANDIDATOS: *SURVEY*

Este capítulo teve por objetivo levantar a percepção e o comportamento de candidatos potencialmente interessados nas vagas de emprego disponíveis nas MS em relação à utilização deste meio nos processos de R&S.

#### 3.1 Procedimentos metodológicos

O estudo apresentado neste capítulo consiste em uma pesquisa de natureza descritivo-exploratória, pois intenta-se efetuar a descrição dos processos, dos mecanismos e dos relacionamentos possíveis na realidade do fenômeno estudado, explorando-o de modo a alcançar melhor compreensão (GOODE e HATT, 1979; KERLINGER, 1980; CASTRO, 1978). É retrospectiva e transversal, porque investiga um fenômeno já acontecido a partir de contato com os respondentes que o testemunharam e dele tomaram parte para a coleta de dados em uma única ocasião, temporalmente delimitada (KUMAR, 2005).

Para atingir o objetivo proposto neste capítulo, foi utilizada uma *Survey* eletrônica (MOSER e KALTON, 2017) de uma amostra de 480 potenciais candidatos. O propósito foi captar a percepção de suas experiências e seu comportamento perante o uso das MS em processos de R&S.

O questionário foi estruturado da seguinte forma (vide anexo 1):

- I. 6 perguntas gerais relacionadas a variáveis de controle: sexo, faixa etária, área de estudo, nível do curso, situação de trabalho e frequência de uso de plataformas *e-Recruitment* (P1 a P6);
- II. 15 afirmações em escala Likert de cinco pontos, que variaram entre (1) “discordo totalmente” e (5) “concordo totalmente”, todas referentes à percepção e ao comportamento dos indivíduos da amostra, em relação à utilização de MS nos processos de R&S (P7 a P24);
- III. 2 perguntas específicas relacionadas à prática do *Cybervetting* (P25 e P26).

Seguindo as orientações de Netemeyer *et al.* (2003), buscou-se a validação do instrumento de coleta, com relação ao conteúdo, por meio da análise do questionário por dois especialistas no tema. A validação de face foi obtida por meio do pré-teste do questionário de uma amostra inicial de 48 alunos.

### 3.1.1 Procedimentos de coleta de dados, população e amostra

O questionário foi divulgado pelos próprios pesquisadores com o envio de *e-mails* para todos os alunos (cerca de 10.000) dos cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado e doutorado regularmente matriculados na já citada universidade pública do Sul do País. A pesquisa foi realizada no mês de setembro do ano de 2022 e passou a ser efetuada imediatamente após sua aprovação pelo comitê de ética de pesquisa (CEP) conforme parecer consubstanciado n°. 5.620.262 de 01/09/2022. Foram obtidas 483 respostas válidas. Apesar do bom nível de retorno (4,6%), a amostra obtida não é probabilística, já que os indivíduos voluntariamente aceitaram colaborar com a pesquisa, o que pode acarretar algum risco ao se realizar inferências.

A opção de constituir elemento de pesquisa alunos de graduação e pós-graduação de uma universidade pública federal justifica-se por três razões:

- I. A primeira delas reside no fato de os indivíduos da amostra [os alunos] serem ou estarem sendo preparados para atender às diversas qualificações demandadas pelas vagas oferecidas;
- II. A segunda razão explica-se pelo fato de os alunos representarem um universo com forte interesse nas oportunidades do mercado de trabalho, o que lhes confere a condição de potenciais candidatos às vagas de emprego que fazem uso das MS nos processos de R&S;
- III. A terceira razão surge naturalmente pela conveniência da coleta dos dados pela pesquisadora. Deve-se ressaltar também que os alunos possuem acesso

e conhecimento do ambiente digital e são potencialmente capazes de atender às mais diversas qualificações necessárias ao mercado de trabalho contemporâneo.

### 3.1.2 Tratamento e análise dos dados da *Survey*

Inicialmente, foram realizadas análises descritivas e tabulações cruzadas das seis variáveis categóricas. O objetivo era analisar se a amostra obtida seria capaz de representar o universo dos estudantes.

Em seguida, procedeu-se uma Análise Exploratória de Dados de cada uma das 18 variáveis contínuas, criadas com o objetivo de levantar a percepção dos candidatos sobre a utilização das MS nos processos de R&S.

Os dados de escala ordinal das respostas (escala *Likert*) foram convertidos em uma escala intervalar de 1 a 5, para permitir o cálculo de médias. Os dados obtidos na pesquisa foram então analisados estatisticamente, com o auxílio de planilhas em *Excel*® e do *software* SPSS (LAPPONI, 2000 p. 450).

As variáveis contínuas foram submetidas a análises estatísticas descritivas, a avaliação da confiabilidade ocorreu por meio do *alpha de Cronbach* que é uma medida comumente utilizada de confiabilidade (ou seja, a avaliação da consistência interna dos questionários) para um conjunto de dois ou mais indicadores de construtos, recomendável que o valor de alpha seja maior que 0,7 ( $\alpha > 0,7$ ).

A partir dos constructos obtidos, testes paramétricos foram então processados para analisar a relação entre as variáveis categóricas independentes. Para isso, foram processadas comparações de ANOVA e testes t entre grupos, foi utilizado o teste posterior de Tukey para obter as médias obtidas para cada categoria. O objetivo dessas análises foi verificar a existência, ou não, de significâncias estatísticas entre as médias das variáveis dependentes e as categorias na mesma variável independente (PALLANT, 2013).

Também foi verificado se todas as variáveis dependentes atendiam ao pressuposto de igual variância que não é refutado, caso o nível de significância do teste de Levene seja igual ou superior a 0,05 ( $p > 0,05$ ). Em seguida, foi analisada a

significância bilateral, em que o valor deve ser menor que 0,05 ( $p < 0,05$ ), para verificar a existência de diferenças estatísticas significativas entre as médias das categorias analisadas (PALLANT, 2013).

### 3.2 Resultados obtidos

#### 3.2.1 Perfil e qualificação dos candidatos

A amostra dos indivíduos pesquisados foi formada por 234 (49%) mulheres e por 344 (51%) homens. Quanto à idade, 250 (52,1%) entre 18 e 25 anos; 168 (35%) entre 26 e 40 anos; e 59 (12,3%) acima de 41 anos. Quanto à área de estudo, 258 (53,8%) são das ciências exatas, 189 (39,5%) das ciências humanas e 31 (6,5%) das ciências biológicas.

Para análise do perfil da amostragem obtida, promoveu-se uma tabulação cruzada com o teste qui-quadrado de Pearson ( $\chi^2$ ) e os testes Phi e Cramér's V. As duas variáveis utilizadas foram: (P5) "Situação em relação ao trabalho" versus (P6) "Frequência que consulta *sites* de emprego". Ambas as variáveis apresentavam respostas categóricas. A Tabela 1 mostra os resultados obtidos que são discutidos ao final desta análise.

**Tabela 1. Consulta a *sites* de emprego em função da situação de trabalho**

P5 Situação de trabalho	P6 Frequência com que consulta <i>sites</i> de emprego					Total
	Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre	
Estagiando e não pretende trocar	6	30	43	12	3	94
Trabalhando e não pretende trocar	14	38	32	11	7	102

**Tabela 1. Consulta a sites de emprego em função da situação de trabalho (conclusão)**

Trabalhando e procurando emprego melhor	1	6	33	22	14	76
Estagiando ou procurando emprego	1	4	10	13	4	32
Sem trabalho e procurando Emprego	2	15	42	46	25	130
Sem trabalho e não procurando emprego	7	16	13	4	1	41
Total	31	109	173	108	54	475

**Fonte: autoria própria (2023)**

Para análise da validade dos dados, foram aplicados: testes  $\chi^2$  de Pearson, razão de verossimilhança (*Likelihood Ratio*), Associação linear por linear (*Linear-by-Linear Association*) todos os três testes apresentaram significância bilateral (sig. = ,000). Os valores de Phi e Cramér's V obtidos indicam média correlação (= 0,484) e significativa (Sig. = 0,000).

Convém observar que os dados da Tabela 1 apresentaram-se conforme era esperado do comportamento dos indivíduos da amostra. Aqueles que se declaram desempregados em busca de trabalho acessam sites de emprego com maior frequência (71 deles responderam “sempre” ou “quase sempre”). Entre aqueles que não trabalham e não procuram emprego, sete declararam não acessar nunca esses sites, enquanto 16 deles “acessam raramente” e apenas um respondeu que os acessa sempre.

Nas sessões seguintes, são apresentados e discutidos os 4 constructos formados pelas variáveis contínuas: (a) vantagens percebidas; (b) papel das redes sociais no contexto do *e-Recruitment*; (c) aspectos mais valorizados; e (d) consciência de *Cybervetting*.

### 3.2.2 Vantagens percebidas pelos candidatos

A análise descritiva das variáveis contínuas, referentes à percepção dos candidatos sobre a utilização das MS nos processos de R&S, apresentou índice de consistência *alpha de Cronbach* igual a 0,762 validando a confiabilidade ( $\alpha > 0,7$ ). Duas variáveis (P7 e P11) foram descartadas por contribuírem negativamente para a

confiabilidade do grupo. A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos que são discutidos na sequência:

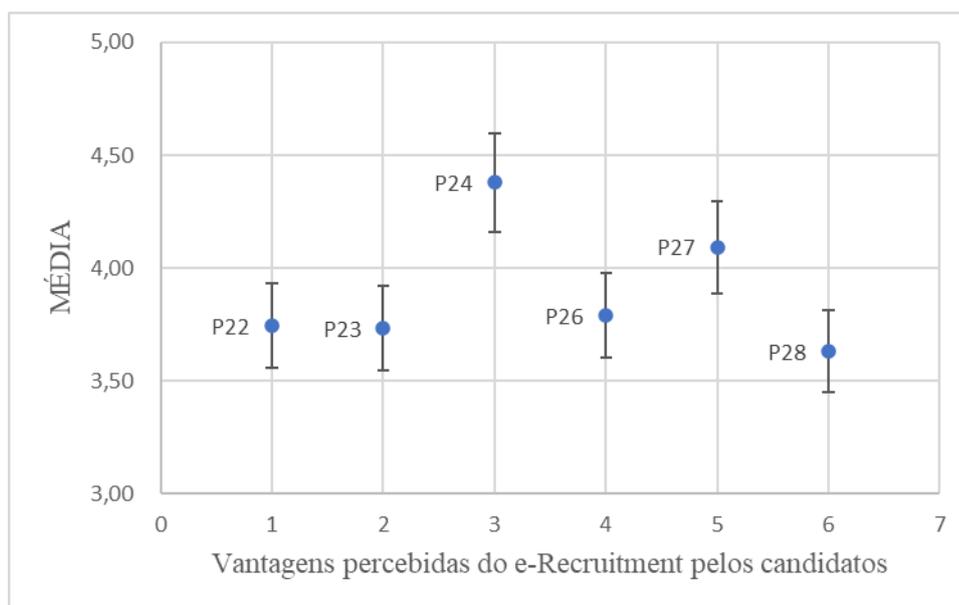
**Tabela 2. Vantagens percebidas pelo e-Recruitment: médias e desvios padrão**

Tipos de vantagens percebidas	Média	Desvio Padrão
P8 apresentam ofertas e recrutam pessoas do Brasil inteiro	3,75	1,19
P9 alcançam mais pessoas para preencher as vagas	3,73	1,13
P10 podem ser acessadas 24h/dia	4,38	0,89
P12 permitem entrevistas de forma <i>on-line</i>	3,79	1,11
P13 os processos de recrutamento são mais rápidos	4,09	1,03
P14 permitem fazer as avaliações do processo de seleção <i>on-line</i>	3,63	1,26

**Fonte: autoria própria (2023)**

As variáveis P8, P9, P10 e P13 representam vantagens objetivas do processo *e-Recruitment*, e as variáveis P12 e P14 representam vantagens subjetivas quanto à possibilidade de o processo ser à distância. Para melhor visualização dos resultados encontrados, a Figura 3 apresenta o gráfico de barras de erros, representando as médias e diferença estatística entre elas, para um nível de confiabilidade de 95%.

**Figura 3. Vantagens percebidas do e-Recruitment: barras de erro das médias**



**Nota 1: P8, P9, P10 e P13 representam vantagens objetivas**

**Nota 2: P12 e P14 representam vantagens subjetivas**

**Fonte: autoria própria (2023)**

Como observado no gráfico de barras de erro da Figura 3, não foi encontrada diferença estatística significativa entre as médias apresentadas pelas vantagens objetivas e subjetivas percebidas pelos respondentes. A seguir, foram processadas análises de variância para verificar as relações entre as duas categorias das quatro variáveis independentes (Gênero, idade, área da ciência e nível de estudo) e as cinco variáveis dependentes (P8, 9, 10, 12, 13 e 14). A Tabela 3 apresenta os resultados da análise:

**Tabela 3. Vantagens percebidas do e-Recruitment: testes ANOVA**

Questão	Gênero		Faixa etária		Área da ciência		Nível estudo	
	Levene sig. p>0,05	Bilateral sig. p<0,05						
P8	,022	,517	,564	,370	,851	,336	,291	,659
P9	,059	,783	,544	,267	,888	,629	,268	,516
P10	,000	,036	,726	,769	,037	,297	,145	,240
P12	,105	,760	,124	,137	,160	,697	,287	,679
P13	,949	,885	,650	,077	,370	,314	,284	,066
P14	,720	,686	,055	,470	,665	,373	,079	,435

**Notas: P8** apresentam ofertas e recrutam pessoas do Brasil inteiro  
**P9** alcançam mais pessoas e preenchem as vagas com mais rapidez e eficácia  
**P10** podem ser acessadas 24h/dia  
**P12** permitem entrevistas de forma *on-line*  
**P13** os processos de recrutamento são mais rápidos  
**P14** permitem fazer as avaliações do processo de seleção *on-line*

Fonte: autoria própria (2023)

Os valores apresentados na Tabela 3 confirmam que nenhuma das variáveis ligadas à percepção das vantagens dos candidatos sobre a utilização das MS nos processos de R&S apresentam diferenças estatísticas e função de gênero, idade, área de estudo e nível de escolaridade. Convém observar que, apesar da variável P10 apresentar significância estatística bilateral em função do gênero o respectivo teste de Levene também apresentou significância estatística, desta forma não foram aplicados testes posteriores de Tukey HSD.

As médias de todas as variáveis permaneceram entre 3,5 e 4,0, o que traz por resultado a concordância dos indivíduos da amostra com as vantagens objetivas e subjetivas representadas por esse conjunto de variáveis contínuas.

### 3.2.3 O uso das redes sociais no processo de *e-Recruitment*

A análise descritiva das variáveis contínuas referentes ao uso das redes sociais no processo de *e-Recruitment* apresentou índice de consistência *alpha de Cronbach* igual a 0,715 para este grupo de questões. 3 variáveis (P22, P23 e P24) foram descartadas, por contribuir negativamente para a confiabilidade do grupo. A

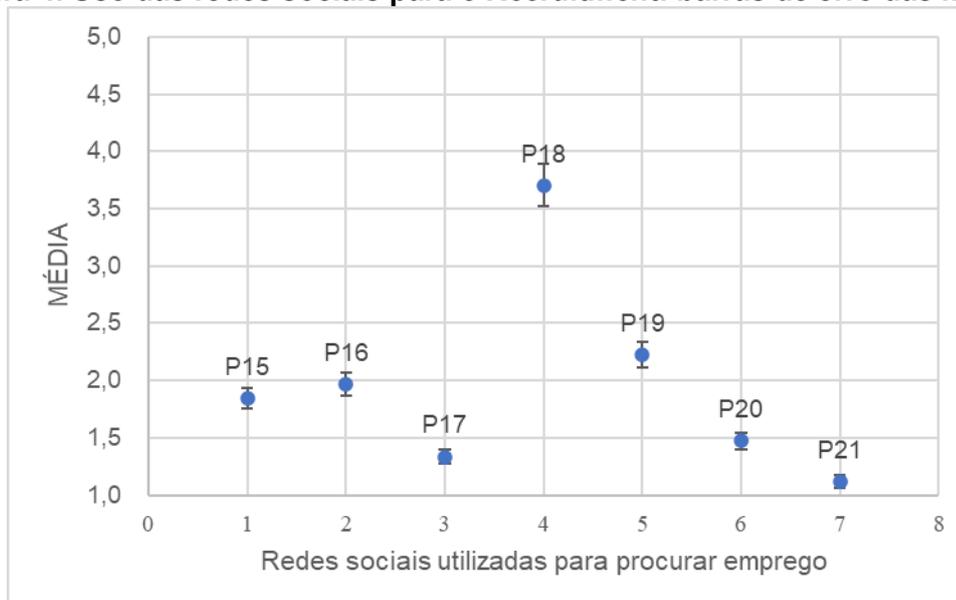
Tabela 4 apresenta os resultados:

**Tabela 4. Uso das redes sociais para *e-Recruitment*: médias**

Redes sociais utilizadas para procurar emprego	Média	Desvio Padrão
P15 <i>Facebook</i>	1,84	1,17
P16 <i>Instagram</i>	1,97	1,19
P17 X	1,34	0,77
P18 <i>LinkedIn</i>	3,71	1,37
P19 Grupos de <i>WhatsApp</i>	2,23	1,34
P20 Grupos de <i>Telegram</i>	1,48	0,95
P21 <i>Tik Tok</i>	1,12	0,43

**Fonte: autoria própria (2023)**

A análise dos resultados mostra que o *LinkedIn* é a rede social mais utilizada para pesquisa de vagas de emprego pelos respondentes, com média igual a 3,7. As demais redes sociais apresentaram médias inferiores a 2,2 nesse quesito. Para melhor visualização dos resultados encontrados, a Figura 4 mostra o gráfico de barras de erros, que representa as médias e diferença estatística entre elas, para um nível de confiabilidade de 95%:

**Figura 4. Uso das redes sociais para e-Recruitment: barras de erro das médias**

Fonte: autoria própria (2023)

A seguir, foram analisadas as relações entre as quatro variáveis categóricas independentes (P1 a P4) e as seis variáveis dependentes (P15 a P21). A Tabela 5 apresenta os resultados da análise, destacando as variáveis que atenderam ao pressuposto de homogeneidade de variância e as diferenças estatísticas bilaterais entre grupos:

**Tabela 5. Uso das redes sociais para e-Recruitment: testes ANOVA**

Questão	Gênero		Faixa etária		Área da ciência		Nível estudo	
	Levene sig. p>0,05	Bilateral sig. p<0,05						
P15	,121	,044	,164	,197	,456	,000	,065	,119
P16	,003	,000	,030	,002	,702	,004	,218	,038
P17	,319	,635	,147	,380	,043	,493	,151	,646
P18	,450	,554	,462	,948	,777	,001	,779	,788
P19	,257	,002	,011	,043	,436	,015	,059	,282
P20	,239	,477	,087	,378	,465	,792	,639	,841
P21	,000	,077	,000	,069	,651	,903	,487	,845

Nota: P15 Facebook; P16 Instagram; P17 X; P18 LinkedIn; P19 Grupos de WhatsApp; P20 Grupos de Telegram; P21 Tik Tok

Fonte: autoria própria (2023)

Em seguida, foram obtidas as médias para cada uma das cinco variáveis contínuas referentes às fontes de pesquisa de anúncios de emprego e as médias de cada uma das categorias das quatro variáveis qualitativas (gênero, faixa etária, área da ciência e nível de estudo). A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos:

**Tabela 6. Uso das fontes de anúncios de emprego: médias por categorias**

Variável	Gênero		Faixa etária			Área da ciência			Nível de estudo		
	Masc.	Fem.	< 25	26-40	> 41	Biológicas	Humanas	Exatas	Graduação	Mestrado	Doutorado
P15	1,73	1,96	1,93	1,72	1,78	2,82	1,84	1,73	1,91	1,69	1,60
P16	1,77	2,20	2,16	1,75	1,80	2,59	2,05	1,85	2,05	1,81	1,65
P17	1,35	1,32	1,29	1,36	1,44	1,36	1,28	1,37	1,33	1,29	1,43
P18	3,75	3,67	3,73	3,70	3,67	2,75	3,73	3,79	3,72	3,61	3,73
P19	2,03	2,43	2,34	2,01	2,37	2,89	2,27	2,12	2,26	2,26	1,94
P20	1,45	1,51	1,43	1,50	1,62	1,43	1,44	1,50	1,46	1,53	1,46
P21	1,15	1,08	1,07	1,14	1,21	1,08	1,11	1,12	1,11	1,13	1,14

**Nota: P15 Facebook; P16 Instagram; P17 X; P18 LinkedIn; P19 Grupos de WhatsApp; P20 Grupos de Telegram; P21 Tik Tok**

**Fonte: autoria própria (2023)**

As variáveis P15, P16, P18 e P19 apresentaram diferenças com significância estatística quanto à área da ciência, o que representa um interessante achado da pesquisa. O resultado indicou que as redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Telegram* são as mais utilizadas pelos candidatos da área das ciências biológicas, que também usam *LinkedIn*, mas não como a principal rede social para busca de empregos, como acontece com os respondentes das áreas das ciências humanas e ciências exatas.

### 3.2.4 Prática do *Cybervetting*

Com o objetivo de levantar a percepção dos candidatos sobre a prática de *Cybervetting* por parte das empresas recrutadoras, foi efetuada uma tabulação cruzada com o teste  $\chi^2$  e os testes Phi e Cramér's V. As duas variáveis utilizadas foram: (P22) "Acredito que posso ser prejudicado em um processo de R&S se postar algo indevido em minhas redes sociais" versus (P23) "Cuido muito de minhas

postagens nas redes sociais”. Ambas as variáveis contavam com três categorias de resposta (“não”, “não sei”, “sim”). A Tabela 7 apresenta os resultados obtidos:

**Tabela 7: Consciência da prática de *Cybervetting***

<i>Cybervetting</i>		P25 Acredito que posso ser prejudicado em um processo de R&S se postar algo indevido em minhas redes sociais			
		Não	Não sei	Sim	Total
P26 Cuido muito de minhas postagens nas redes sociais	Não	28 (5,9%)	14 (3,0%)	38 (8,0%)	80 (16,9%)
	Não sei	5 (1,1%)	31 (6,5%)	59 (12,4%)	95 (20,0%)
	Sim	12 (2,5%)	13 (2,7%)	274 (57,8%)	299 (63,1%)
	Total	45 (9,5%)	58 (12,2%)	371 (78,3%)	474 (100%)

**Fonte: autoria própria (2023)**

Os 3 testes  $\chi^2$  de Pearson, razão de verossimilhança (*Likelihood Ratio*), associação linear por linear (*Linear-by-Linear Association*) apresentaram significância bilateral (sig. = ,000). Os valores de Phi e Cramér's V obtidos indicam média correlação (= 0,534) e significativa (Sig. = 0,045).

Os resultados apresentados na Tabela 7 apontam que mais de 78% dos candidatos às vagas de emprego têm consciência da prática do *Cybervetting*. Aproximadamente 58% se acerbam de cuidados em suas postagens, enquanto cerca de 20% dos candidatos, que também têm ciência dessa prática, revelam pouca preocupação a esse respeito. Na diagonal oposta, aproximadamente 6% do total dos candidatos da amostra não acreditam na prática do *Cybervetting* pelos recrutadores, bem como não levam isso em consideração nas suas postagens nas redes sociais. Outro importante achado consiste na categoria dos que alegam não saber se a prática do *Cybervetting* realmente ocorre. Também alegam não saber se tomam os cuidados necessários para mitigar os efeitos negativos de suas postagens nas redes sociais e que elas podem prejudicar o processo de R&S.

### 3.3 Considerações finais

Na busca constante da inovação e ampliação de atuação, as áreas de R&S têm se apropriado de diversas alternativas de ferramentas digitais em seus processos, tais como sistemas de algoritmos, inteligência artificial e análise de MS. As plataformas de MS tornaram-se grandes aliadas dos recrutadores, pois contêm informações disponíveis, gratuitas e de fácil acesso. Seu uso foi intensificado após a pandemia COVID-19, quando grande parte das atividades de busca de emprego e recrutamento e seleção passou a ser feita remotamente de forma *on-line*.

É importante ressaltar que as plataformas de MS, por terem o uso destinado a questões pessoais, permitem aos seus usuários expressar-se de diferentes maneiras. Esses usuários criam e compartilham ações como “curtidas” em sinal de apoio, compartilhamento de perfil em páginas de *Internet*, localização, produção de conteúdo, postagens de fotos, comentários, interesses, atividades, educação, emprego, fotos, pensamentos, sentimentos, *status* de relacionamento, entre outras (MONICA DR BENITA *et al.* 2020). A área de gestão de pessoas também adotou essas tecnologias no processo de recrutamento, que vão desde sua aplicação no processo de captação de candidatos (WEISKOPF e HANSEN, 2023) até a análise dos meios em que o recrutamento e captação é realizado (WILLIAMSON *et al.*, 2010; HARTWELL e CAMPION, 2020). O uso dos recursos da *Internet* pode beneficiar tanto o candidato quanto o recrutador, se cada um deles fizer uso de forma eficiente das ferramentas disponíveis (MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINO, 2015).

Este capítulo buscou analisar como os candidatos se comportam em relação ao *e-Recruitment* e às plataformas de emprego. A análise dos dados indicou que os candidatos desempregados apresentam maior frequência de acesso às plataformas dedicadas ao *e-Recruitment*, e os respondentes que estão trabalhando e não pretendem trocar de empresa acessam-nas eventualmente.

A pesquisa também apresentou duas importantes contribuições: a primeira diz respeito à frequência de acesso dos candidatos aos *websites* e redes sociais. Esses acessos estão diretamente relacionados às suas características, demonstrando preferência por parte dos candidatos por *websites* de recrutamento e os próprios

*websites* das organizações. Os candidatos mais experientes (acima de 40 anos) preferem efetuar suas buscas em redes sociais, enquanto os mais jovens e recém-ingressados no ensino superior preferem fazer essa busca em *websites* de *e-Recruitment*, ou diretamente nos *websites* das organizações. Esses resultados aprofundam dados obtidos em pesquisas anteriores, que demonstram a importância do sistema de recomendações das redes sociais (HEDENUS; BACKMAN; HÅKANSSON, 2021). Evidenciam que candidatos seniores buscam oportunidade pelas suas redes de contato, que poderão referenciá-los utilizando-se de critérios objetivos e subjetivos, enquanto os mais jovens, ou em início de carreira, recorrem a *websites* especializados, adotando, assim, critérios técnicos e objetivos.

A segunda contribuição está relacionada à literatura sobre *e-Recruitment*. Para os candidatos, as principais vantagens são a facilidade de acesso a qualquer momento e a rapidez com que os processos são executados. Além disso, foi possível observar que os candidatos valorizam, como atributos das plataformas de *e-Recruitment*, o detalhamento dos anúncios, pesquisa de vagas e facilidade de utilização. Esses dados corroboram com estudos anteriores, em que também são salientadas a rapidez no processo (OLLINGTON e HARCOURT, 2013) e informações sobre as empresas contratantes (ALBERTIN, 2000; WILLIAMSON et al., 2010), bem como outras vantagens quanto à eficiência, como detalhamento da oferta da vaga e possibilidade de acesso às plataformas.

## 4 A PERCEPÇÃO DOS RECRUTADORES: ENTREVISTAS

Este capítulo teve por objetivo investigar de que maneira a utilização das MS, como ferramenta de suporte nos processos de R&S, vem sendo percebida e interpretada sob o olhar dos gestores de RH. Para isso, com base nos temas abordados no referencial teórico, foram elaboradas cinco questões:

- I) Como as informações obtidas nas MS poderiam influenciar na decisão de contratação, levando em conta os diferentes candidatos participantes do processo de R&S?
- II) A partir de quando o uso das MS no processo de R&S teve início?
- III) As empresas realmente fazem uso das MS no processo de R&S? De que forma isto pode acontecer?
- IV) A empresa realiza algum tipo de *Cybervetting*? De que forma o uso das MS pode contribuir para essa atividade?
- V) O desenvolvimento das políticas empresariais está alinhado a questões éticas de forma transparente?

### 4.1 Metodologia da pesquisa

O presente capítulo é classificado como um estudo exploratório. Foi adotado o método de estudo qualitativo de dados, por ser um método adequado para análises das interpretações das realidades sociais e o quanto essas relações influenciam o ambiente, as organizações e suas interfaces (BAUER e GASKELL 2003).

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas individuais, com base em um roteiro semiestruturado, em busca do aprofundamento das questões fundamentais e dos objetivos que estruturam esta pesquisa (BAUER e GASKEL, 2003). A análise das entrevistas apoiou-se nos conceitos metodológicos da análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Uma entrevista semiestruturada parte da premissa de que as respostas podem ser comparáveis dentro do mesmo conjunto, e as diferenças podem refletir as distinções entre os indivíduos, permitindo maior assertividade de comparação (CASSIANI; CALIRI; PELÁ, 1996). Entrevistar os mais diversos indivíduos pode mitigar possíveis desvios de análise, aumentar a objetividade da pesquisa e agilizar a identificação das semelhanças e diferenças do tema (STRAUSS e CORBIN, 2008).

## 4.2 Coleta de dados

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (apêndice A). Buscou-se identificar como as MS são utilizadas em processos de R&S de empresas localizadas em Curitiba e região metropolitana, no estado do Paraná. Para isso, seguiu-se um roteiro de entrevistas com questões amplas, abertas e de forma semiestruturada, possibilitando que as perguntas fossem realizadas de forma gradual, cuidadosa, de modo a não interromper o entrevistado, sem interpelação entre os assuntos (SPRADLEY, 1979).

Os entrevistados foram informados dos objetivos da entrevista, assim como se sentiram à vontade para atuar no papel de informantes e buscaram sempre responder à questão central da pesquisa (SPRADLEY, 1979; HAGUETTE, 1997). O roteiro de entrevista foi composto por quatro blocos: o primeiro bloco destinava-se à identificação do entrevistado; o segundo bloco foi conduzido por perguntas relacionadas ao uso das MS nos processos de R&S; no terceiro bloco, as perguntas relacionavam-se à prática do *Cybervetting*; e o quarto e último bloco abordou a visão do entrevistado em relação ao uso das MS nos processos de R&S.

Foram realizadas 10 entrevistas com gestores, empresários ou profissionais da área de RH, das mais diferentes áreas de atuação. Essas entrevistas foram previamente agendadas e realizadas pelo aplicativo *Teams*, em dias e horários definidos pelos convidados. O critério de escolha ocorreu pela disponibilidade e voluntarismo dos entrevistados em divulgar informações de seus processos e empresas. Foram selecionados por conveniência e por trabalharem diretamente em processos de R&S. Inicialmente, 17 profissionais da rede de contato da pesquisadora foram convidados a participarem das entrevistas. Alguns deles não demonstraram interesse ou alegaram indisponibilidade de tempo, mas 10 profissionais aceitaram a participação. Após a realização de oito entrevistas, foi possível observar que elas seguiam um padrão de respostas, o que permitiria considerar saturação teórica no processo. Ainda assim, foram realizadas mais duas entrevistas, totalizando 10 sessões. Essas 10 entrevistas permitiram assegurar a saturação teórica do tema, ou seja, momento em que os dados adicionais não contribuíam mais para nenhuma nova descoberta (RILEY, 1996; STRAUSS, 1987).

Os contatos com os entrevistados para agendamento das entrevistas ocorreram, principalmente, pelo *WhatsApp*. O convite foi enviado por *e-mail*, e as entrevistas foram feitas por videoconferência, pelo aplicativo *Teams*, modalidade que oferece vantagens de custo, tempo e flexibilidade (DEAKIN e WAKEFIELD, 2013), além da familiaridade dos entrevistados com o uso da ferramenta em suas atividades.

As entrevistas aconteceram no mês de janeiro de 2023. Assim, nos dias e horários agendados, foi efetuada a conexão e esclarecidos os aspectos relacionados ao processo de gravação, transcrição, divulgação dos dados e informações. A transcrição deu-se por meio de uma ferramenta do próprio aplicativo, utilizada para a gravação das entrevistas, com os ajustes necessários. Tiveram duração média de 30 minutos cada e ocorreram em horário comercial, com os convidados participando em seus ambientes de trabalho.

O Quadro 5 apresenta o perfil dos entrevistados. As informações restringiram-se à idade, formação, cargo, quantidade média de contratações mensais e o ano em que iniciaram o uso das MS em seus processos de R&S. Os nomes utilizados são fictícios.

**Quadro 5. Perfil dos entrevistados**

**(continua)**

Nome (idade)	Formação e área de atuação	Cargo	Contratações mensais	Início das MS
Julia (49)	Processos gerenciais; gestão de pessoas; metodologias educacionais	Consultora de RH	3	2019
Mari (41)	Jornalismo; marketing treinamento e desenvolvimento; SBDG	Sócia-diretora de educação corporativa	5	2019
Lis (30)	Administração de empresas; gestão de <i>RH</i>	Consultora de RH	15	2020

**Quadro 4 Perfil dos entrevistados****(conclusão)**

Ana (23)	Cursando psicologia	Agente R&S	10	2020
Lara (43)	Psicóloga; gestão de pessoas	Analista de RH	25	2018
Luísa (41)	Psicóloga; pedagoga	Business partner	5	2020
João (30)	Cursando ciências contábeis	Assistente de RH	30	2012
Rose (28)	Pedagoga; desenvolvimento de pessoas	Analista de RH pleno	15	2021
Lia (37)	Gestão de <i>RH</i>	Analista de RH pleno	15	2018
Rita (29)	Gestão comercial; cursando RH	Coordenação do recrutamento	800	2020

**Fonte: autoria própria (2023)**

### 4.3 Análise dos dados

A análise dos dados tomou por base as diretrizes sistemáticas de Bardin (2012), que faz uso da análise de conteúdo para construir teorias fundamentadas em dados coletados nas entrevistas (BARDIN, 2012). A análise teve início pela codificação do material obtido a partir dessas entrevistas, em seguida, foram estabelecidas as subcategorias formadas pelo agrupamento de códigos afins, possibilitando a criação de categorias constituídas pelo agrupamento das subcategorias correlacionadas.

Para cada entrevista distinta, foi gerada a codificação inicial por meio de uma microanálise. O procedimento buscou identificar os códigos a serem mapeados e possibilitou sua exploração analítica. Após o término de todas as entrevistas das codificações iniciais, foram criadas as subcategorias e, a partir destas, as categorias. Para isso, buscou-se agrupar os códigos que pertenciam a um mesmo assunto, criando as subcategorias. Após definidas as subcategorias, com base na literatura, identificou-se de que forma os códigos estavam agrupados e relacionados com a teoria já existente, bem como o modo mais adequado para realizar a composição das informações. A seleção foi feita com base na seguinte questão: *quais códigos estão relacionados ao processo de R&S, ao uso de tecnologia e uso das MS?*

Foram extraídas cerca de 169 citações, que resultaram em 60 códigos. Esses códigos, após nova verificação, foram reduzidos a 46, já que muitos deles eram

relacionados ao mesmo assunto ou tema e poderiam ser agrupados. O **Quadro 6** apresenta a relação dos 46 códigos selecionados:

**Quadro 6. Relação dos códigos selecionados**

CÓDIGOS ANALISADOS			
1	<i>WhatsApp/Google Meet</i>	24	Processo sem filtro
2	<i>Instagram</i>	25	Cuidados ao divulgar as vagas
3	<i>Indeed/BNE/Catho/Sênior</i>	26	Justificar ao candidato
4	<i>Instagram</i>	27	Contato pessoal
5	<i>LinkedIn</i>	28	Acesso
6	<i>WhatsApp</i>	29	Avaliar perfil
7	<i>Telegram</i>	30	Resposta a candidatos
8	<i>Sites empresa</i>	31	Visibilidade
9	Trabalha Brasil	32	Divulgação vaga
10	<i>Facebook</i>	33	Questionário + vídeo
11	Grupos de RH/profissões	34	Entrevista pessoal
12	Totalmente <i>on-line</i>	35	Entrevista <i>on-line</i>
13	Híbrido	36	Testes complementares
14	Atinge mais pessoas	37	Aspectos negativos das postagens
15	Velocidade/agilidade	38	Aspectos positivos das postagens
16	Custos	39	Informação não agrega
17	Quantidade	40	Questões éticas
18	Qualidade	41	Solicitação do demandante da vaga
19	Facilidade	42	Vagas estratégicas
20	Efetividade	43	Vagas operacionais
21	Modernização processos	44	Otimização tempo/processos
22	Inteligência artificial	45	Adaptação
23	Recebimento documentação contratação	46	Análise comportamental

**Fonte: autoria própria (2023)**

Os 46 códigos foram agrupados em 14 subcategorias, demonstradas na segunda coluna do Quadro 7. Deram origem a três categorias: “recrutando e selecionando com uso da MS”, “*Cybervetting*” e “MS como facilitadora”, conforme mostrado na primeira coluna.

**Quadro 7. Agrupamento categorias e subcategorias**

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	EXPLICAÇÃO
R&S com uso das MS	Comunicação com candidatos	A categoria apresenta os principais aspectos relacionados ao processo de recrutamento e seleção fazendo uso da MS e, consigo, todas as possibilidades do uso de ferramentas para manter contatos com candidatos, opções para divulgar vagas, opções para os candidatos enviarem seus currículos, além das vantagens e desvantagens do uso. Estão agrupadas nesta categoria também as preocupações dos recrutadores com a marca empregadora e os melhores formatos encontrados por eles para a realização dos processos.
	Divulgar vagas /recrutar e selecionar	
	Modalidade de R&S	
	Vantagens R&S com uso da MS	
	Desvantagens R&S com uso da MS	
	Preocupação marca empregadora	
	Melhor formato para R&S	
<i>Cybervetting</i>	Aspectos positivos e negativos das postagens	A categoria refere-se a uma prática comum entre os profissionais de RH de analisar informações <i>on-line</i> disponíveis dos candidatos a emprego, principalmente nas redes sociais.
	Prefiro não realizar <i>Cybervetting</i>	
	Realizo <i>Cybervetting</i> quando é solicitado	
MS como facilitadora	Tipos de mídias versus tipos de vagas	A categoria propõe uma avaliação por parte do recrutador da eficácia do uso das ferramentas disponíveis nas MS para cada tipo de vaga e se existe alguma mídia que apresenta mais retorno para cada tipo de vaga (considerar vagas estratégicas e vagas operacionais). Demonstra o quanto os recrutadores percebem que a MS contribui e é vista como uma aliada nos processos de recrutamento e seleção, enquanto esperam que o processo sofrerá modernização, bem como quais processos gostariam de utilizar ainda mais entre os recursos tecnológicos.
	Contribuições	
	Choques emocionais	
	Processo de inovação	

**Fonte: autoria própria (2023)**

#### 4.3.1 Categoria recrutando e selecionando com uso das MS

A categoria “recrutando e selecionando com uso da MS” reúne os principais aspectos relacionados ao processo de R&S. O processo de R&S tem início quando surge a necessidade da contratação de pessoal. Conforme as especificações da vaga e as exigências a ela vinculadas, inicia-se o planejamento da forma de uso das MS disponíveis. Para isso, leva-se em conta a forma de divulgação mais adequada para alcançar quantidade conveniente de candidatos, além da linguagem utilizada no anúncio da vaga, de maneira a despertar interesse desse público-alvo. Outra

preocupação dos recrutadores no momento da divulgação da vaga está relacionada com o zelo à marca empregadora, de modo a promover, ou, pelo menos, não denegrir a imagem da empresa.

A seguir é decidida qual(is) mídia(s) será utilizada para a divulgação da vaga. Após o recebimento das respostas dos interessados, é estabelecido o contato. Nesse momento, é feita uma triagem prévia, para identificar o nível de aderência aos requisitos da vaga solicitada. Em seguida, é realizada uma entrevista, na modalidade *on-line*, presencial ou híbrida.

A categoria “recrutando e selecionando com uso das MS”, reuniu sete subcategorias e 32 códigos, conforme apresentado no

Quadro 8.

**Quadro 8. Recrutando e selecionando com uso da MS**  
(continua)

SUBCATEGORIAS	CÓDIGOS
Comunicação com os candidatos	<i>WhatsApp/Google Meet</i>
Divulgar vagas/ recrutar/ selecionar	<i>Instagram</i>
	<i>Indeed/BNE/Catho/Sênior</i>
	<i>LinkedIn</i>
	<i>WhatsApp</i>
	<i>Telegram</i>
	<i>Sites empresa</i>
	<i>Trabalha Brasil</i>
	<i>Facebook</i>
Modalidade de R&S	<i>Grupos de RH/profissões</i>
	Totalmente <i>on-line</i>
Vantagens R&S com uso da MS	Híbrido
	Atinge mais pessoas
	Velocidade/agilidade
	Custos
	Quantidade
	Qualidade
	Facilidade
Efetividade	
Desvantagens R&S com uso da MS	Processo sem filtro
	Cuidados ao divulgar as vagas
	Justificar ao candidato
	Contato pessoal
	Acesso
	Avaliar perfil

**Quadro 8. Recrutando e selecionando com uso da MS  
(conclusão)**

Preocupação marca empregadora	Resposta a candidatos
	Visibilidade
Melhor formato para R&S	Divulgação vaga
	Questionário + vídeo
	Entrevista pessoal
	Entrevista <i>on-line</i>
	Testes complementares

**Fonte: autoria própria (2023)**

#### 4.3.1.1 Subcategoria: comunicação com os candidatos

O advento das ferramentas digitais beneficiou os processos de R&S com ganhos de eficiência (JESKE e SHULTZ, 2016). Os processos foram favorecidos como um todo. A primeira grande modificação foi a forma de contato com o candidato, que passou a ser feita por mensagens no *WhatsApp*, como pode ser percebido nos três exemplos da fala dos entrevistados:

*(...) eu uso bastante o WhatsApp também para conversar. As conversas são muito mais rápidas, você tem o texto pronto, manda para pessoa já recebe a resposta;*

*(...) eu utilizo muito o WhatsApp e também o Google Meeting;*

*(...) WhatsApp é para a comunicação com o candidato.*

Além de facilitar o contato e aumentar a velocidade do processo de R&S, mensagens por *WhatsApp* mantêm o histórico da conversa e das informações tratadas, tornando o relacionamento mais personalizado (DOHERTY, 2010). O processo de comunicação pelas MS aumenta a visibilidade das pessoas envolvidas (AGGERHOLM e ANDERSEN, 2018).

#### 4.3.1.2 Subcategoria: divulgar vagas, recrutar e selecionar

O uso de MS digitais pode ser percebido pela escolha das plataformas de mídias utilizadas para cada tipo de processo de R&S. As MS são condutores de comunicação que fornecem informações diretamente ao público que se deseja atingir e possibilitam, ainda, seu compartilhamento com terceiros (DA MOTTA VEIGA; CLARK; MOAKE, 2020). Percebe-se, na fala dos entrevistados, que os recrutadores fazem distinção entre as diversas plataformas de mídias, a depender da proposta da vaga, conforme pode ser observado nos exemplos a seguir:

- (...) uso meu Instagram pessoal e, quando necessário, o Instagram da empresa;*
- (...) eu utilizo principalmente o LinkedIn para divulgação ou hunting ativo. Eu acho que é a plataforma que mais me ajuda para vagas que demandam conhecimento de tecnologias;*
- (...) Temos um grande número de colaboradores da região. Então nós até pedimos para que eles próprios anunciem no WhatsApp;*
- (...) o Facebook é um grande aliado, porque temos grupos de vagas lá. Então os integrantes desses grupos compartilham as informações com outra pessoa e assim vai.*

A busca pelo melhor candidato à vaga de emprego intensificou a utilização das MS nos processos de R&S, que passaram a ser exploradas das mais diversas formas (DOHERTY, 2010). Os recrutadores investem tempo para estarem em todas as MS, com o objetivo de obter um maior número de acessos nas redes sociais para atrair e reter novos funcionários (STOPFER e GOSLING, 2018). Procuram meios e formas de alcançar maior retorno e assertividade dos processos de R&S, fazendo parte de grupos formados nos aplicativos de comunicação, como, por exemplo, grupos de profissões, de cidades, de mesma área de atuação etc., conforme constatado na fala dos entrevistados:

- (...) hoje eu participo de mais ou menos seis grupos WhatsApp de divulgação de vagas, divulgo nesses grupos também;*
- (...) no Facebook, ele me dá um retorno e nos grupos de emprego que também tem no Facebook que nós participamos e então eu consigo ter um retorno bom dali;*
- (...) no Facebook tem a questão de grupo, então tem grupo de engenharia, grupo de estudo, grupo daquilo, então, dependendo da vaga, tem muitos grupos voltados à área;*
- (...) o público operacional busca, ali nos grupos, grupos de emprego do Facebook, e aqueles grupos e feirões que são feitos no Facebook;*
- (...) o Telegram também, não tem uma abrangência tão boa quanto o WhatsApp, mas também alcança um número significativo.*

#### 4.3.1.3 Subcategoria: modalidades de R&S

Em relação aos tipos de modalidades adotadas, as entrevistas permitem concluir que, embora os recrutadores tenham modernizado e aperfeiçoado os seus processos de R&S com o uso da MS, utilizam, também, a modalidade híbrida. Partes do processo são desenvolvidas de forma *on-line* e outras partes de forma presencial, conforme as falas dos entrevistados:

- (...) eu faço a entrevista on-line, converso com a pessoa, mas os candidatos aprovados, eu faço de forma presencial;*

*(...) o presencial, na verdade, não é uma entrevista em si, mas ele vem, bate um papo, conhece o ambiente, eu mostro a fábrica, indústria, e aí eu consigo sentir um pouco do olhar, dele;*

*(...) não é um processo todo on-line, mas usamos algumas ferramentas;*

*(...) parte do recrutamento híbrido, que é a pré-seleção ali no on-line, onde as meninas entram em contato com os candidatos pela plataforma da Sênior, fazem uma pré-seleção;*

Os recrutadores entrevistados ainda sentem a necessidade de olhar nos olhos do candidato e do contato físico, não estão dispostos a conduzir integralmente os processos de R&S de forma *on-line*.

Quando o recrutador discorre a respeito das vantagens das ferramentas *on-line* para realização dos processos de R&S, percebe-se certo entusiasmo quanto ao uso dessa modalidade. Exemplos dessas vantagens foram a possibilidade de se atingir mais pessoas, o alcance aos candidatos mais adequados (KOCH; GERBER; DE KLERK, 2018), a redução de custos com o processo, mais velocidade para contratação (FISHER, 2014; CARPENTIER; VAN HOYE; WEIJTERS, 2019) e as facilidades que o processo traz ao recrutador, bem como a efetividade percebida, como se constata na fala dos entrevistados:

*(...) público que atinge, né? A gente tem uma possibilidade muito maior de encontrar candidatos;*

*(...) é bem ágil, é rápido, eu consigo encontrar ali o perfil, já falar no mesmo dia, às vezes até entrevistar no mesmo dia, o que facilita o fechamento das vagas;*

*(...) pelo LinkedIn eu consigo chegar nele direto, ele responde, então eu ganhei um tempo. Essa é uma vantagem, manda uma mensagem hoje, amanhã ele já me respondeu;*

*(...) você diminui com a questão de custos e horários, porque você consegue se adaptar;*

*(...) a tecnologia ajuda nisso, na rapidez dos processos, na facilidade hoje para você e para candidatos que você não encontraria;*

*(...) acredito que ela fica mais à vontade, coloca realmente tudo que ela passou de experiência.*

Os processos, em geral, tornam-se mais rápidos, práticos e mais efetivos, tudo acontece com menos custo e tempo. Nota-se uma convergência entre os entrevistados a respeito das vantagens que a tecnologia proporciona (FISHER, 2014).

#### 4.3.1.4 Subcategoria: desvantagens do R&S com uso da MS

Quanto às desvantagens, a maior parte dos entrevistados mencionou questões relacionadas à ausência do contato pessoal. E, também, questões relacionadas a dificuldades dos recrutadores em relação à forma de utilização das MS, uma vez que o processo apresenta poucos, ou nenhum filtro. Os cuidados com a divulgação de uma vaga, bem como a necessidade de justificar ao candidato a sua não aprovação no processo também foram mencionados, conforme é possível constatar na fala dos entrevistados, como nos exemplos a seguir:

*(...) nada supera o contato pessoal ali, olho no olho, coisa que a tecnologia acaba roubando um pouquinho;*

*(...) você não consegue ter uma percepção total do comportamento do candidato como na entrevista presencial, você não consegue perceber o nervosismo, você não consegue captar a concentração, muitas coisas você não consegue captar ali;*

*(...) o público operacional é mais a questão da acessibilidade à Internet, é um aparelho compatível com a plataforma que você está usando àquele momento, às vezes o sinal não está bom, você já perde o centro da entrevista, o candidato já fica desconfortável;*

*(...) vem muito, muito currículo fora do que nós precisamos;*

*(...) a divulgação, quando ela é feita de forma orgânica, esperando candidaturas, é muito lenta;*

*(...) às vezes, nem tem nada a ver com a vaga, mas eles mandam currículo também;*

*(...) dificuldade de entendimento (...) para conscientizá-lo de que aquela vaga não está dentro do perfil dele;*

*(...) retorno negativo, que também é muito rápido (...), o candidato não foi aprovado por alguma avaliação, e, às vezes, o que eu vejo, esse candidato que não foi aprovado e acaba falando mal da empresa.*

Para os profissionais de RH, o contato pessoal é muito importante e valorizado. Isso reforça a prática de processos híbridos, que permitem ao recrutador utilizar a modalidade *on-line* como complemento de perfil, e não como única forma de avaliação do candidato (HOSAIN; LIU, 2020).

A dificuldade de acesso à tecnologia e o processo discriminatório (CHAUHAN, BUCKLEY e HARVEY, 2013; ACQUISTI e FONG, 2020) que sua adoção pode gerar envolvem, ainda, uma série de desconfortos entre os profissionais. Estes acabam, por vezes, adequando seus processos para atender às necessidades dos candidatos, como relata um dos entrevistados:

*(...) eu entrevistei um senhor dentro do banheiro. Ele estava lá porque era o único lugar que tinha espelho. O celular dele não tinha câmera na frente, então ele conversou comigo segurando na frente do espelho.*

Este relato serve como alerta à necessidade de buscar uma forma equilibrada entre o processo de R&S *on-line* e quais as suas reais vantagens.

#### 4.3.1.5 Subcategoria: preocupação com a marca empregadora

Além de definir os canais que serão utilizados para a divulgação das vagas, as entrevistas alertaram sobre a necessidade de zelar pela marca empregadora.

O posicionamento das respostas nas redes sociais dos candidatos precisa ser adequado, uma vez que o próprio candidato pode avaliar seu interesse em aceitar ou declinar a vaga anunciada. Assim, a forma adotada das respostas poderá atrair ou repelir bons candidatos (ALBERTIN, 2000).

É preciso que o anúncio seja capaz de induzir o candidato a continuar lendo as informações a respeito da vaga até o final, de forma a despertar desejo de participar do processo de R&S. Os entrevistados também alertaram para que não seja realizado nenhum comentário que possa vir a prejudicar a imagem da empresa. Tais ponderações podem ser constatadas nos seguintes exemplos da fala dos entrevistados:

*(...) trabalhar muito a questão da marca empregadora da empresa, eu costumo responder na medida do possível;*

*(...) é a exposição, de certa forma nós acabamos expondo a empresa numa amplitude um pouco maior do que na entrevista presencial;*

*(...) um outro benefício também pelas mídias, que é a própria questão da exposição;*

*(...) no Facebook, se você deixa as mensagens abertas, tem muito chamado hate, eu tomo muito cuidado na divulgação para não gerar comentário das vagas. Infelizmente não resolve o problema, mas diminui a ocorrência desse tipo de comentário;*

*(...) a gente tem que ter um diferencial também no texto, para que se consiga convencer as pessoas a lerem até o final;*

*(...) eu tomo muito cuidado na divulgação para não gerar comentário das vagas.*

Este procedimento demanda tempo do recrutador, uma vez que, além de avaliar o conteúdo e a forma do que será divulgado para tornar o processo atrativo, é necessário, ainda, evitar informações prejudiciais à imagem da empresa.

#### 4.3.1.6 Subcategoria: melhor formato para R&S

Em relação ao melhor formato para R&S, os entrevistados percebem que a possibilidade de anunciar as vagas nas MS e realizar as entrevistas *on-line* auxilia o processo, como se constata na fala dos entrevistados:

*(...) é anunciar uma vaga, por exemplo, que o LinkedIn, ele mesmo, às vezes ele fecha a nossa vaga depois de cinco horas;*

*(...) divulgação da vaga em todas as mídias, tanto em feed quanto em locais próprios para que você consiga divulgar a vaga, seja LinkedIn ou Facebook;*

*(...) faço a divulgação nas redes sociais e na plataforma;*

*(...) uma entrevista on-line hoje ajuda muito, porque a pessoa não precisa deslocar;*

*(...) através de uma entrevista on-line já se consegue fazer essa análise bem a fundo para a gente não errar.*

Fica evidente a necessidade de aproveitar ao máximo tudo o que as plataformas de MS podem proporcionar, como ganho de tempo, produtividade, possibilidade de acessar candidatos de outras regiões e, assim, aumentar o espectro de oportunidades.

#### 4.3.2 Categoria *Cybervetting*

O *Cybervetting* é considerado uma técnica informal. Refere-se à prática de os profissionais de *RH* buscarem informações profissionais e pessoais do candidato nas MS. Essa busca pode ser feita pela análise de postagens, comentários, conteúdos compartilhados, páginas que seguem e até mesmo os grupos de que participam (HARRISON e BUDWORTH, 2015). As informações encontradas funcionam como informações adicionais, complementando aquelas obtidas formalmente durante o processo de R&S. Não é seguido um padrão específico de análise, ou procedimentos previamente definidos, tendo em vista que, muitas vezes, o próprio recrutador não sabe exatamente o que está sendo buscado (BERKELAAR, 2010).

O *Cybervetting* está sujeito à idiosincrasia do recrutador, pois segue padrões culturais e morais pré-estabelecidos por ele ou por quem está realizando a avaliação. Muitas vezes, o estilo de vida pessoal ou familiar do candidato é analisado, em detrimento das informações profissionais (HARRISON e BUDWORTH, 2015).

A categoria *Cybervetting* foi dividida em três subcategorias e cinco códigos. O Quadro 9 detalha esta composição:

**Quadro 9. Cybervetting**

CATEGORIA ANALÍTICA	SUBCATEGORIAS	CÓDIGOS
Cybervetting	Aspectos positivos e negativos	Aspectos negativos considerados nas postagens
		Aspectos positivos das postagens
	Prefiro não realizar Cybervetting	Informação não agrega
		Questões éticas
Realizo Cybervetting quando é solicitado	Solicitação do demandante da vaga	

**Fonte: autoria própria (2023)**

Identificou-se que 70% dos recrutadores entrevistados realizam alguma forma de *Cybervetting*, ainda que não conheçam a nomenclatura ou não tenham um procedimento, desenho ou parâmetros de análise. Dessa forma, as informações acabam se tornando um complemento de perfil e contribuem de forma favorável ou desfavorável à contratação.

#### 4.3.2.1 Subcategoria aspectos positivos e negativos

Os aspectos negativos da subcategoria *Cybervetting* resumem-se à verificação, pelo recrutador, de dados de cunho pessoal do candidato, como fotos postadas, conteúdo e forma de escrever, posicionamento perante assuntos polêmicos, comentários subjetivos, preconceituosos, com viés político e assim por diante. Trata-se de itens considerados pelos recrutadores como pontos negativos do candidato. As falas a seguir apresentam exemplos de aspectos negativos:

*(...) as fotos, né? Mulher? Foto muito sensual. Eu não, não me importo com foto de biquíni, essas coisas, mas existem. Já peguei, tipo, perfis com fotos extremamente sensuais;*

*(...) eu já vi uma coisa, assim, que me incomodou muito. Aqueles recados por redes sociais que pra mim já é meio que o indicativo de que vamos ter problema com essa pessoa;*

*(...) eu ainda gosto de ver algumas coisas, algumas postagens, até alguns desabafos que às vezes as pessoas colocam ali, eu acho que ajuda um pouco;*

*(...) se tem algum comportamento falando mal da empresa anterior ou, de repente, uma pessoa que é muito baladeira, comentários indesejados;*

*(...) fui olhar a rede social e vi que era extremamente de um determinado partido e que daria problema;*

*(...) coisa que eu acho que é mais radical, por exemplo, preconceito, algum destaque de preconceito, algum viés político muito forte.*

Os aspectos positivos da subcategoria *Cybervetting* são os comentários que reforçam positivamente o perfil do candidato, tais como a prática de *hobbies*, habilidades musicais, recomendações profissionais ou, ainda, demonstração de uma posição assertiva em relação a temas polêmicos, como nos exemplos das falas a seguir:

*(...) agora facilita, por exemplo, quando eu vejo uma pessoa que tem um hobby, gosta de correr, gosta de andar de bicicleta, faz um esporte, uma academia, toca um instrumento musical;*

*(...) no LinkedIn eu vejo o conhecimento profissional e, às vezes as indicações (...), eu procuro ali ver se tem alguma recomendação;*

*(...) característica de gostarem muito de música, tem músico profissional. Ai a gente até brinca assim, tem que gostar de música, já está no processo;*

*(...) dá uma analisada para ver o que a pessoa pensa de mundo, pensa como um todo hoje, para a gente ver se bate com o que a empresa tem de entendimento.*

#### 4.3.2.2 Subcategoria: prefiro não realizar *Cybervetting*

Essa subcategoria decorre do posicionamento dos recrutadores que afirmam preferir não realizar *Cybervetting*, pois considerarem essa prática uma invasão de privacidade. Esses recrutadores entendem que o *Cybervetting* não deve ser feito por questões éticas, ou, ainda, por identificarem que as informações encontradas nada agregam ao processo de seleção, conforme demonstram os exemplos das seguintes falas:

*(...) quando eu assumi, eu parti do pressuposto de que fere algumas coisas minhas, mesmo pessoais, então eu prefiro não fazer. Aí eu não faço mais esse tipo de busca em rede social, nem de histórico judicial ou qualquer coisa do gênero;*

*(...) não me caberia voltar em algo que pode ter sido de outra fase, de outro momento;*

*(...) é um lado da pessoa mais descontraída, e não o lado profissional dessa pessoa;*

*(...) o CV se torna o próprio LinkedIn do candidato, mas investigação a fim de saber histórico e tudo mais a gente não realiza (...) aquilo que algumas empresas entendem como defeito a gente entende como uma oportunidade a ser melhorada.*

#### 4.3.2.3 Subcategoria realizo *Cybervetting* quando é solicitado

Esta subcategoria identificou recrutadores que alegam realizar *Cybervetting* somente quando o demandante da vaga solicita que sejam observados critérios mais específicos, ou aspectos que possam interferir diretamente no exercício da

atividade ou no posicionamento da empresa, conforme mostram os exemplos das falas a seguir:

*(...) se é uma vaga voltada a que tem que estar ali na mídia, por exemplo, a gente acaba verificando;*

*(...) se ela [candidato] é de um posicionamento político B e a empresa quer o político A, eu não posso passar esse candidato.*

A opção por realizar a verificação está diretamente relacionada às práticas do recrutador ou procedimento da empresa, uma vez que as informações estão disponíveis para qualquer pessoa que tenha interesse. Adicionalmente, não existem impeditivos legais, já que se trata de informações publicadas.

#### 4.3.3 Categoria MS como facilitadora

Esta última categoria refere-se à percepção dos entrevistados quanto à utilização das MS como facilitadora do processo de R&S. Um desenho adequado da estratégia deve levar em conta a assertividade, otimização do tempo e, como resultado esperado, conseguir o maior número de candidatos que se tornem funcionários contratados (DOHERTY, 2010).

As entrevistas indicaram que recrutadores valorizam e identificam a tecnologia como peça fundamental em todo o processo de R&S. No entanto, é preciso levar em consideração as inconveniências que o uso das MS pode gerar, o que torna imperativa a maior compreensão e envolvimento dos recrutadores (RURAPEL, 2020). A categoria “MS como facilitadora”, foi dividida em quatro subcategorias e sete códigos, conforme mostrado no Quadro 10:

**Quadro 10. MS como facilitadora**

CATEGORIA ANALÍTICA	SUBCATEGORIAS	CÓDIGOS
MS como facilitadora	Tipos de mídias versus tipos de vagas	Vagas estratégicas
		Vagas operacionais
	Contribuições	Otimização tempo/processos
	Choques emocionais	Adaptação
	Inovação	Modernização processos
		Inteligência artificial
		Recebimento documentação contratação

**Fonte: autoria própria (2023)**

Ao receber a demanda por uma nova vaga, o recrutador inicia o desenho estratégico do processo de R&S. Na divulgação da vaga, é preciso escolher as palavras certas para o público que se deseja atingir, bem como os canais mais adequados a esse público. Embora possa parecer simples, esses achados foram encontrados por tentativas e erros, até se construir o modelo mais adequado de trabalho a cada tipo de necessidade (MAGALHÃES, 2007).

#### 4.3.3.1 Subcategoria tipos de mídia versus tipos de vaga

Com base nas entrevistas, foi possível observar a maneira como os recrutadores diferenciam a divulgação das vagas em MS, a depender do público que desejam atingir. As falas dos entrevistados demonstram haver diferença no processo de R&S entre vagas para níveis operacionais e vagas para níveis táticos e estratégicos:

*(...) no LinkedIn, você vai encontrar cargos mais voltados a analistas, mais especialistas, cargo de gerência, diretoria, esses cargos mais especializados;*

*(...) vagas estratégicas têm sido totalmente através de LinkedIn e de algumas plataformas de contratação;*

*(...) vagas estratégicas, digamos, vagas para o marketing, RH e áreas administrativas, está mais destinado a buscar as oportunidades dentro do LinkedIn;*

*(...) cargos mais operacionais é muito mais fácil você encontrar o candidato no Facebook;*

*(...) uma vaga mais de produção de chão de fábrica é uma ferramenta como o WhatsApp;*

*(...) uma vaga operacional, não é interessante para mim anunciar no LinkedIn, mas sim anunciar vagas no Facebook, no WhatsApp.*

#### 4.3.3.2 Subcategoria contribuições

Também ficaram agrupadas nesta categoria as contribuições percebidas pelos recrutadores entrevistados em relação à otimização do tempo e/ou melhorias ocorridas após a adoção da MS nos processos de R&S, conforme pode ser percebido nos seguintes exemplos de fala:

*(...) eu acho que a parte tecnológica, ela nos ajuda, principalmente na agilidade do processo, eu acho que hoje, com a tecnologia, a gente consegue ser muito mais assertivo, porque é muito mais rápido;*

*(...) as tecnologias, elas contribuem muito com as atividades (...) transcrevem a expressão dessas pessoas, elas fazem a leitura de expressão das pessoas (...) você já tem um parecer, então isso otimiza muito;*

*(...) amplitude maior de conhecimento ali para área de recrutamento e seleção, aqui eu vejo pela formação da equipe mesma, nossa, equipe igual eu, é multidisciplinar.*

#### 4.3.3.3 Subcategoria choques emocionais

Observou-se, nas entrevistas, alguma forma de resistência dos recrutadores quanto às novas tecnologias, o que torna necessário, nesse caso, um período de adaptação dos envolvidos. Tal situação pode gerar choques emocionais e resistência, como demonstra a fala dos entrevistados:

*(...) parte de adaptação já está impactando, tem que saber equilibrar tanto a tecnologia quanto aquele processo manual;*

*(...) pode ser que nem precise de um humano fazendo processo de seleção.*

#### 4.3.3.4 Subcategoria processo de inovação

Por fim, os três últimos códigos referem-se ao processo de inovação na área de R&S. Relacionam-se, especialmente, à forma como os recrutadores entendem os impactos, avanços e contribuições que a tecnologia pode trazer e como inteligência artificial ou outras plataformas podem contribuir. Isso pode ser observado na fala dos entrevistados:

*(...) é um processo que vai desenvolver, fazer com que a gente fique muito mais conectado com o mundo;*

*(...) a tecnologia só tem de estar ajudando todo o processo e aí vai, daqui vai ser para melhor, só melhorar;*

*(...) a gente vai cada vez mais usar inteligência artificial, entrevista sendo feita já por inteligência artificial;*

*(...) plataforma como a Gupy, eu e minha gerente não somos muito favor dessas plataformas de filtro, que acabam eliminando muita gente boa e a gente não gosta disso;*

*(...) o que falta ainda é a questão de link do documental mesmo, a parte de departamento de pessoal que entra com o governo, é um processo muito demorado.*

A tecnologia já é parte integrante do R&S. Seu uso em maior ou menor escala depende de a empresa investir ou permanecer somente com plataformas gratuitas. Embora se faça bom uso das possibilidades gratuitas, os entrevistados entendem que é possível avançar mais, adotando ferramentas que criem melhores condições de trabalho.

#### 4.4 Considerações finais

A evolução tecnológica ocorrida com o passar dos anos, a facilidade e disponibilidade com que as informações circulam diariamente, os avanços percebidos durante a pandemia COVID-19, quando houve necessidade de isolamento, provocaram mudanças nos processos empresariais. Desse modo, tornou-se necessária, também, a modernização e adequação da área de Recursos Humanos, atingindo principalmente a área de R&S. A relação entre recrutadores e tecnologias tornou-se imprescindível para todos os profissionais, incluindo os mais conservadores (YOKOYAMA, 2016). Os processos de R&S, antes realizados de forma presencial, foram reinventados. Passaram por mudanças significativas (JESKE; SHULTZ, 2016) na maneira como as empresas buscam por novos profissionais (YOKOYAMA, 2016; HOQ, 2021).

As organizações vêm acompanhando as mudanças tecnológicas a fim de se manterem competitivas pela agilidade nos processos, redução de custos e do tempo da busca por candidatos e mais efetividade em seus processos (MATTOS; CUNHA, SOARES, 2011; CIRIBELI e PAIVA, 2011). Foram necessários ajustes para este “novo normal” – uma realidade que ocasiona a busca constante por respostas ainda não consolidadas e de difícil distinção entre “certo” e “errado”, vantagens e desvantagens, tornando-se difícil estabelecer um equilíbrio entre a realização de um trabalho e a busca incessante por assertividade (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012).

Com essa evolução, surgiram novos modelos, como o “*e-Recruitment*”, “seleção *on-line*” e o uso das MS para acesso àqueles candidatos que não eram facilmente encontrados nos portais de empregos. A partir daí, os recrutadores identificaram um mundo de oportunidades e passaram a fazer uso destas ferramentas e plataformas em diversos processos de gestão, incluindo seu uso maciço em R&S (DOHERTY, 2010; RURAPPEL, 2020).

O uso das mídias sociais veio a oferecer processos mais rápidos, redução de custos, amplitude geográfica, evidência de habilidades e competências dos candidatos, além da possibilidade de atingir um volume maior de interessados nas vagas fornecidas. Já os candidatos passaram a ter mais informações sobre as empresas antes de se candidatar às vagas, ampliação das oportunidades para

outras cidades, estados e redução de custos com deslocamento para participar dos processos.

Além disso, identificou-se também a prática do *Cybervetting*: uma espécie de verificação cibernética, a que recorrem os profissionais de R&S das empresas para buscar nas redes sociais dos candidatos informações, interações, posts, comentários, fotos, publicações, as quais serão utilizadas como complemento de perfil. Foi possível identificar que 70% dos recrutadores entrevistados na pesquisa realizam o *Cybervetting*, se utilizando das informações obtidas como complemento, ou para esclarecer dúvidas em relação ao que foi avaliado, e essa consulta não possui parâmetros nem procedimentos específicos. Em relação aos que não realizam *Cybervetting*, constatou-se que a não adoção dessa prática deve-se ao posicionamento do próprio recrutador. Nesse caso, entende-se que as redes sociais são para uso pessoal e as informações lá contidas nada agregam ao processo.

Quanto às mídias sociais, existe uma preocupação prévia por parte dos recrutadores em saber qual sua melhor forma de utilização. Essa preocupação inicia-se na escolha da mídia a ser usada, que precisa ser direcionada conforme o público da vaga. Outra preocupação é o texto de abordagem, que deve despertar o interesse dos candidatos e, ao mesmo tempo, evitar qualquer comentário negativo ou depreciativo em relação à oportunidade e à empresa. Os recrutadores inovaram, ao buscar a forma ideal de contato com os candidatos. Esse contato é hoje realizado pelo *WhatsApp*, o que permite ganhar em velocidade e manter o histórico da conversa para possível consulta futura. Inovaram também quanto à identificação da rede social ou mídia social mais assertiva, pois nem todas são adequadas e nem todas servem a todos os públicos, a depender muito do porte da empresa, do ramo de atuação e do profissional buscado. Com isso, surgiu um novo modelo de R&S, um modelo híbrido. Nesse modelo, parte do processo é realizada *on-line* e outra parte de modo presencial, já que os recrutadores ainda veem a necessidade de receber o candidato, olhar nos olhos, demonstrar a empresa, ter um contato pessoal.

Pode-se concluir que não existe um padrão a ser seguido, pois as empresas têm buscado encontrar formas individualmente mais apropriadas. Entendem que existem vantagens e desvantagens a cada escolha e o equilíbrio em direção à excelência tem sido o grande desafio da área. O processo todo é movido por

escolhas. Primeiro pela forma de comunicar, depois pela mídia social mais adequada para divulgar a informação. Em seguida, a avaliação é baseada em um *Curriculum Vitae* (que traz os dados que o candidato deseja ter ali), seguida por sua vez de dinâmicas ou entrevista, seja ela *on-line* ou presencial, e, por fim, se será utilizado algum artifício para complementar as informações que se possui ou se essas serão suficientes. Quando necessário complementar informações, realizam-se consultas às redes sociais dos candidatos. O principal objetivo dos recrutadores é que tudo funcione bem, com um resultado satisfatório para ambas as partes, que a empresa faça uma boa contratação e que o candidato esteja feliz por ingressar em uma oportunidade de desenvolver suas habilidades profissionais.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A construção de uma pesquisa científica exige planejamento e organização para que os objetivos traçados no decorrer do projeto sejam efetivamente alcançados. Esta dissertação foi desenvolvida a partir de cinco capítulos, cada um de acordo com sua necessidade e seus propósitos, mas com resultados complementares e que atendem tanto aos objetivos específicos aqui propostos quanto ao objetivo geral.

No âmbito da literatura sobre a utilização das MS no processo de R&S nas organizações, é possível destacar que atualmente não existe a possibilidade de dissociar as ações do cotidiano do uso das tecnologias disponíveis. Considerando as pessoas como o maior ativo que uma organização pode oferecer, destaca-se a importância da assertividade do processo de seleção na condução de suas estratégias competitivas.

Ao encontro dessa demanda, as redes sociais ramificam-se em grandes grupos, que delineiam e compartilham vários objetivos comuns. Observa-se, na atualidade, a facilidade de comunicação a partir de objetivos comuns ou afinidades, com a participação de pessoas em grupos, “curtindo” *fanpages* e criando grupos no *Whatsapp*. Esses fatores contribuem para um enlace mais efetivo entre recrutadores e candidatos, permitindo o cruzamento de dados com as informações divulgadas em suas redes pessoais.

Em época de franco crescimento tecnológico, o uso de mídias digitais vem sendo explorado por diversos campos. Em recursos humanos, não poderia ter sido diferente. As ferramentas existentes nas redes e mídias permitem otimizar o tempo, apostando em recursos tecnológicos para melhorar a gestão do tempo. Essas ferramentas são utilizadas em favor do próprio negócio. Como resposta às mais variadas demandas, as empresas têm adotado a tática midiática como ferramenta de auxílio em R&S.

No decorrer dos objetivos específicos, constatou-se que as mídias sociais consistem em meios que visam ao compartilhamento e divulgação de conteúdo para um público, gerando interação. Sendo assim, as informações que nelas circulam são postadas por todos e para todos. As MS, principalmente com a expansão das redes

sociais, disponibilizaram um espaço onde as pessoas podem criar perfis e compartilhar interesses pessoais, fotos, *hobbies*, experiências profissionais etc. A acessibilidade que a *Internet* e as redes sociais proporcionam acarreta grande exposição social, uma vez que podem ser acessadas por qualquer pessoa no ambiente virtual.

No dimensionamento das entrevistas, as redes sociais se apresentam como um recurso adicional para compor o processo de recrutamento. Esse processo não deve dispensar um aprofundamento do contato inicial, quando o recrutador, de forma presencial junto ao candidato, poderá aprimorar as informações iniciais e comprovar, ou não, a adequação do perfil do candidato à vaga de emprego. Ao destacar a utilização das redes sociais para R&S, constatou-se que as ações nessas redes são consideradas importantes nesse processo, pois poderão ser utilizadas como forma complementar de observação e análise comportamental dos potenciais candidatos no ambiente *on-line*.

Estudos como os de Aggerholm (2018), Ruparel (2020) e Andersen (2018) salientam que as plataformas de MS permitem ao usuário criar e trocar conteúdos gerados por ele mesmo, de forma instantânea. Portanto, ajudam a complementar as informações sobre os candidatos e a esclarecer mais sobre suas personalidades – sempre levando em conta e respeitando os limites de cada rede.

Em suma, o recrutamento pelas redes sociais é uma tendência. A divulgação de vagas e a prática do *Cybervetting* vêm se tornando cada vez mais comum. Os recrutadores procuram, efetivamente, informações nas redes sociais sobre os potenciais funcionários, onde são verificadas as diversas mídias sociais informativas, isto é, a tecnologia propicia maior mobilidade nas formas de comunicação, alterando, com isso, as relações humanas. Estas passam a se tornar, na maior parte do tempo, virtuais, como se fossem inerentes à sua natureza transmitida.

Tendo em vista os resultados apresentados e a comparação dos mesmos com a pesquisa realizada por Lemes e Weschenfelder em 2015, observou-se que há uma crescente aceitação, por parte dos trabalhadores, de que as redes sociais sejam comumente utilizadas para fins de análise em processos de recrutamento e seleção. Não se trata de uma conduta recente, sobretudo em grandes organizações e para cargos de alto nível de responsabilidade, e vem se tornando uma prática

cada vez mais presente entre recrutadores de diversos nichos empresariais, para todo tipo de cargo e/ou função.

Dessa forma, conclui-se que a pesquisa mostrou-se relevante não só para as empresas ou candidatos, mas também para usuários de redes sociais como um todo. Uma vez que a prática existe e vem crescendo cada vez mais, é necessário cuidado e atenção com informações compartilhadas virtualmente.

Apesar dos resultados interessantes obtidos, este estudo apresenta algumas limitações, que reduzem o alcance das suas conclusões. A principal delas, na avaliação da autora, é o fato de a pesquisa ter ocorrido apenas em uma instituição de ensino superior brasileira. Uma limitação, mas também uma oportunidade de pesquisa futura sobre o tema. Por fim, considera-se que a discussão realizada neste trabalho sobre a percepção de recrutadores e candidatos quanto à utilização das mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção, seja relevante para estimular o debate sobre a importância deste tipo de ferramenta digital, não apenas por razões operacionais de redução de custo e ganho de tempo nos processos de R&S, mas por motivos mais estratégicos, o que pode proporcionar novo diferencial para as empresas que souberem se aproveitar das possibilidades da tecnologia. A área de R&S é de fundamental importância, tanto para os recrutadores como para os candidatos. Ao utilizar o estado da arte da tecnologia para melhorar a eficiência e flexibilidade de suas contratações, pode melhorar a sua própria competitividade e contribuir com o desenvolvimento da nação.

## REFERÊNCIAS

- ABDUL-LATIF, M.; BOATENG, F.; ENEIZAN, B. Success and relevance of social networking sites (SNS) integration in *E-Recruitment*: HR personnel perspectives in Ghana. *International Journal of Academic Information Systems Research*, 2019, 3.8: 12-19.
- AGGERHOLM, H. K.; ANDERSEN, S. E. Social Media Recruitment 3.0: Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*, 2018.
- AGUNG, N. F. A.; DARMA, G. S. Opportunities and challenges of *Instagram* algorithm in improving competitive advantage. **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, v. 4, n. 1, p. 743-747, 2019.
- SANGEETA, A.; AHLAWAT, R. E-recruitment via social networking sites: A comparative study with traditional recruitment methods. **International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology**, v. 4, n. 4, p. 605-615, 2018.
- ALBERTIN, A. L. Comércio eletrônico. *São Paulo: Atlas*, 2000.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo* Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATARFI, Seham. IMPACT OF *E-RECRUITMENT* ON FEMALE JOB SEEKERS IN SAUDI ARABIA. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, v. 18, n. 14, p. 347-358, 2021.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (ed.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BERKELAAR, B. Cyber-vetting: Exploring the implications of online information for career capital and human capital decisions. 362 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Purdue University, West Lafayette, 2010.
- BERKELAAR, B. L.; BIRDSELL, J. L.; SCACCO, J. M. Storying the digital professional: How online screening shifts the primary site and authorship of workers' career stories. **Journal of Applied Communication Research**, v. 44, n. 3, p. 275-295, 2016.
- BERKELAAR, B. L.; BUZZANELL, P. M. Online employment screening and digital career capital: Exploring employers' use of online information for personnel selection. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 84-113, 2015.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2020.
- BOTELHO, L. L.; DE ALMEIDA CUNHA, C. C.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

- BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network *sites*: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated Communication*, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007.
- CAPPELLI, P. Making the most of *on-line* recruiting. *Harvard business review*, 2001, 79.3: 139-148.
- CARPENTIER, M.; VAN HOYE, G.; WEIJTERS, B. Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling employer brand personality. *Journal of Vocational Behavior*, v. 115, p. 103326, 2019.
- CHAIM, D.; MARTINELLI, C. R.; DE AZEVEDO, M. M. Redes Sociais *on-line* e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL/Social Networking online and selecting people: LinkedIn and SERVQUAL. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 1, n. 3, p. 30-42, 2012.
- CHAUHAN, R. S.; BUCKLEY, M. R.; HARVEY, M. *Facebook* and personnel section: What's the big deal?. **Organizational Dynamics**, v. 42, n. 2, p. 126-134, 2013.
- CIRIBELI, J. P.; PAIVA, V. H. P. Redes e mídias sociais na *internet*: realidades e perspectivas de um mundo conectado. **Revista Mediação**, 2011.
- DA MOTTA VEIGA, S. P.; CLARK, B. B.; MOAKE, T. R. Influence of job-dedicated social media on employer reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 23, n. 4, p. 241-253, 2020.
- DHIR, A.; BURAGGA, K.; BOREQQAHA, A. A. *Tweeters* on campus: *Twitter* a learning tool in classroom?. **Journal of Universal Computer Science**, v. 19, n. 5, p. 672-691, 2017.
- DOHERTY, R. Getting social with recruitment. *Strategic HR review*, 2010.
- DRAGUSHA, B.; PRENAJ, V. The Role of Social Networks as a Tool for an Effective Recruitment Process in the Enterprises in Kosovo. **Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)**, v. 8, n. 3, p. 384-394, 2021.
- FALIAGKA, E.; TSAKALIDIS, A.; TZIMAS, G. An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking. *Internet research*, 2012.
- FISHER, R. *et al.* Using social media to recruit global supply chain managers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2014.
- FOURNIER, S.; AVERY, J. A marca não convidada. *Horizontes de negócios*, v. 54, n. 3, pág. 193-207, 2011.
- GAJANOVA, L. *et al.* The social recruitment as a new opportunity in the Czech Republic and Slovakia. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 2020, v. 14, n. 1, p 65-76.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, Mauricio Gomes. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 23, p. 183-184, 2014.

GASPARĖNIENĖ, L.; MATULIENĖ, S.; ŽEMAITIS, E. Opportunities of job search through social media platforms and its development in Lithuania. **Business: Theory and Practice**, 2021, 22.2: 330-339.

GERARD, J. G. Linking in with LinkedIn®: Three exercises that enhance professional social networking and career building. **Journal of Management Education**, v. 36, n. 6, p. 866-897, 2012.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. Métodos em pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Nacional, 1979.

HAAG, S.; CUMMINGS, M.; DAWKINS, J. Management information systems. Multimedia systems, v. 279, p. 280-297, 1998.

HANSON, G.; HARIDAKIS, P. YouTube users watching and sharing the news: A uses and gratifications approach. **Journal of Electronic Publishing**, v. 11, n. 3, 2008.

HARRISON, Jennifer A.; BUDWORTH, Marie-Hélène. Unintended consequences of a digital presence: Employment-related implications for job seekers. **Career Development International**, 2015.

HARTWELL, C. J.; CAMPION, M. A. Getting social in selection: How social networking website content is perceived and used in hiring. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 28, n. 1, p. 1-16, 2020.

HEDENUS, A.; BACKMAN, C.; HÅKANSSON, P. Whom do you know? Recruiters' motives for assessing jobseekers' online networks. **The international journal of human resource management**, v. 32, n. 8, p. 1754-1777, 2021.

HENDERSON, A.; BOWLEY, R. Authentic dialogue? The role of "friendship" in a social media recruitment campaign. **Journal of Communication Management**, 2010.

HOQ, M. Z. A comprehensive review of contemporary issues of electronic human resource management (E-HRM). **Global Journal of Economics and Business**, v. 11, n. 2, p. 278-296, 2021.

HOSAIN, M. S. Integration of social media into HRM practices: a bibliometric overview. **PSU Research Review**, n. ahead-of-print, 2021.

HOSAIN, S.; et al. *E-Recruitment: A social media perspective*. **Asian Journal of Economics, Business and Accounting**, v. 16, n. 4, p. 51-62, 2020.

HOSAIN, S.; LIU, P. Recruitment through LinkedIn: Employers' perception regarding usability. **Asian Journal of Management**, v. 11, n. 1, 2020.

JACSÓ, P. Google Scholar: the pros and the cons. **Online information review**, 2005.

JESKE, D.; SHULTZ, K. S. Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons. **Work, employment and society**, v. 30, n. 3, p. 535-546, 2016.

JOSIMOVSKI, S. S.; et al. Social Network impact on strategic human resource management and traditional recruitment process: Case study Republic of Kosova. **ILIRIA International Review**, v. 9, n. 1, 2019.

KARAOGLU, G.; HARGITTAI, E.; NGUYEN, M. H. Inequality in online job searching in the age of social media. **Information, Communication & Society**, v. 25, n. 12, p. 1826-1844, 2022.

KHLEBARODAVA, H.; REMEIKIENĖ, R. Opportunities of *e-Recruitment* through social media platforms and its development in Lithuania. **Vadyba**, v.1, p. 25-35, 2019.

KISELICKI, M.; et al. Analysis of *E-Recruitment* Methods through SNWS, with special Emphasis on the Republic of Macedonia. **Journal of Sustainable Development**, v. 8, n. 21, p. 19-34, 2018.

KOCH, T.; GERBER, C.; DE KLERK, J. J. The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn?. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2018.

KUBAR, I. A.; et al. Impact of *E-Recruitment* on the Effectiveness of Human Resource Department in Private HEIs in Pakistan. **Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation**, v. 3, n. 2, p. 284-304.

L'ÉCUYER, F.; PELLETIER, C. Exploration of social media capabilities for recruitment in SMEs: a multiple case study. In: **HRM 4.0 For Human-Centered Organizations**. Emerald Publishing Limited, 2019.

LEMES, A. G.; WESCHENFELDER, G. V. A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Gestão Contemporânea: Revista de negócios do CESUCA**, [S.l.], v. 2, n. 3 2015.

LEWIS, A.; THOMAS, B. C. Hiring the Best Job Applicants?: The Effects of Social Media as an Innovative E-Entrepreneurship Recruitment Method. **Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)**, v. 2, n. 2, p. 19-37, 2020.

LLORENS, J. J. A model of public sector e-Recruitment adoption in a time of hyper technological change. **Review of Public Personnel Administration**, v. 31, n. 4, p. 410-423, 2011.

MAGALHÃES, T. A. Automatização do processo de recrutamento e resposta a oportunidades comerciais. 2007. 73 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Computação), Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2007.

MATTOS, H.; DA CUNHA, A. S.; SOARES, T. C. Ambiente virtual: fatores que influenciam na aquisição de bens ou serviços. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 73-94, 2011.

MAYR, P.; WALTER, A.K. An exploratory study of Google Scholar. **Online information review**, 2007.

MEAH, M. M.; SARWAR, A. Social networking *sites* for *e-Recruitment*: A perspective of Malaysian employers. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 8, p. 613-624, 2021.

MELANTHIOU, Y.; PAVLOU, F.; CONSTANTINO, E. The Use of Social Network *Sites* as an *E-Recruitment* Tool. **Journal of Transnational Management**, v. 20, n. 1, p. 31-49, 2015.

MONICA, DR B.; *et al.* Perception of job seekers towards innovative *e-Recruitment*. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, v. 26, n. 2, p. 447-452, 2020.

MONTEIRO, I.; CORREIA, M.B.; GONCALVES, C. Transforming a company's staffing process: Implementing e-Recruitment. **Journal of Spatial and Organizational Dynamic**, v. 7, n.2, p. 144-157, 2019.

MOSER, C. A.; KALTON, G. Survey methods in social investigation. Routledge, 2017.

MUDULI, A.; TRIVEDI, J. J. Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 4, p. 1615-1631, 2020.

NASCIMENTO, D. FREIRE, H. D. COSTA, J. C. ARAÚJO, L. A. O uso do facebook como ferramenta do serviço de referência. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte: UFMG, 2014.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. Scaling procedures: issues and applications. Thousand Oaks: SAGE, 2003.

NIKOLAOU, I. Social networking web *sites* in job search and employee recruitment. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 22, n. 2, p. 179-189, 2014.

NORUZI, A. Google Scholar: The new generation of citation indexes. 2005.

OLLINGTON, N.; GIBB, J.; HARCOURT, M. Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. **Personnel Review**, v. 42, n. 3, p. 248-265, 2013.

PALLANT, J. SPSS survival manual. McGraw-Hill Education (UK), 2013.

PRAKASH, Y. *E-Recruitment* and Selection Practices in Digital Age. **i-Manager's Journal on Management**, v. 13, p. 3: 30, 2018.

PTEL, M. Social Posting in Covid-19 Recruiting Era-Milestone HR Strategy Augmenting Social Media Recruitment. **Dogo Rangsang Research Journal**, v. 10, n. 6, p. 82-89, 2020.

RAHMAN, Mushfiqur *et al.* The role of social media in *e-Recruitment* process: Empirical evidence from developing countries in social network theory. **Journal of Enterprise Information Management**, 2020.

RAMKUMAR, A. *E-Recruitment* through job portals and social media network: Challenges & opportunities. **Indian Journal of Public Health Research and Development**, v. 9, n. 6, p. 143-148, 2018.

RUPAREL, N.; et al. The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. **Technology in Society**, v. 63, p. 101335, 2020.

SAMPAIO, R. F.; ANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, p. 83-89, 2007.

STOPFER, J. M.; GOSLING, S. D. Online social networks in the work context. In: *Current Issues in Work and Organizational Psychology*. Routledge, 2018. p. 300-315.

SYNOWIEC, A. Virtual identity in social media as a source of information in the recruitment process. **Соціальні комунікації: теорія і практика**, v. 13, n. 2, p. 184-193, 2021.

THE STATISTIC PORTAL. Regular social networking usage penetration worldwide by country. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/278341/number-of-social-network-users-in-selected-countries/>. Acesso em: 27 nov. 2018 Acesso em: 30 mai. 2022.

UMACHANDRAN, K. Application of artificial intelligence for recruitment in manufacturing industries. **Journal of Emerging Technologies**, v. 1, n. 1, p. 11-18, 2021.

VAN DIJCK, J. *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford University Press, 2013.

VAN ESCH, P.; MENTE, M. Marketing video-enabled social media as part of your *e-Recruitment* strategy: Stop trying to be trendy. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 44, p. 266-273, 2018.

VIANNA, F. R. P. M.; GRAEML, A. R.; PEINADO, J. The role of crowdsourcing in industry 4.0: A systematic literature review. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v. 33, n. 4, p. 411-427, 2020.

VIANNA, F. R. P. M.; MENEGHETTI, F. K.; PEINADO, J. Surveillance capitalism, power of digitalization and children: a discourse analysis of parents and guardians. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, p. 624-638, 2022.

WADHAWAN, S.; GUPTA, N. Digitalized Transformation, Social Networking and its Effect on Talent Acquisition. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**, v. 9, n.8, p. 745-750, 2020.

WEISKOPF, R.; HANSEN, H. K. Algorithmic governmentality and the space of ethics: Examples from 'People Analytics'. **Human relations**, v.76, n.3, p. 483-506, 2023.

WILLIAMSON, I. O., et al. Firm reputation, recruitment web *sites*, and attracting applicants. **Human Resource Management**, v. 49, n. 4, p. 669-687, 2010.

YOKOYAMA, M H. How social network *sites* (SNS) have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 2-9, 2016.

APÊNDICE 1. Perguntas da *Survey*

---

P1 sexo

---

P2 faixa etária

---

P3 área de estudo

---

P4 nível do estudo

---

P5 situação de trabalho

---

P6 frequência com que consulta *sites* de emprego

---

P7 as plataformas de emprego ajudam muito a conseguir emprego

---

P8 apresentam ofertas e recrutam pessoas do Brasil inteiro

---

P9 alcançam mais pessoas para preencher as vagas

---

P10 podem ser acessadas 24h/dia

---

P11 reduzem a quantidade de candidatos não qualificados

---

P12 permitem entrevistas de forma *on-line*

---

P13 os processos de recrutamento são mais rápidos

---

P14 permitem fazer as avaliações do processo de seleção *on-line*

---

P15 utilização do *Facebook* para consulta de vagas

---

P16 utilização do *Instagram* para consulta de vagas

---

P17 utilização do *X* para consulta de vagas

---

P18 utilização do *LinkedIn* para consulta de vagas

---

P19 utilização de grupos de *WhatsApp* para consulta de vagas

---

P20 utilização de grupos de *Telegram* para consulta de vagas

---

P21 utilização do *Tik Tok* para consulta de vagas

---

P22 acredito que posso ser prejudicado em um processo de R&S se postar algo indevido em minhas redes sociais

---

P23 cuido muito de minhas postagens nas redes sociais

---