

A PERCEPÇÃO DE RECURSOS HUMANOS A RESPEITO DO USO DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Tatiana de Figueiredo Pruschinski (IC) e Jorge Flavio Ferreira (Orientador)

Apoio: PIVIC Mackenzie

RESUMO

A sociedade do século XXI convive com múltiplas mudanças e profundas transformações tecnológicas. Um dos impactos nas organizações é a adaptação, não só no modo de trabalhar, mas também, na relação com os candidatos a vagas nas organizações. O objetivo deste artigo é investigar como os profissionais de Recursos Humanos utilizam as redes sociais e *job boards* para o recrutamento e seleção de pessoal e mostrar sua importância para empresa, como uma estratégia para ter uma vantagem competitiva. A pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo foi realizada no primeiro semestre de 2016 com entrevistas semiestruturadas em dez organizações de portes pequeno, médio e grande de São Paulo e Região Metropolitana de São Paulo, nos segmentos da indústria e do comércio. Pode-se inferir dos dados analisados, que as redes sociais e as *job boards* são utilizadas de forma crescente, pelas empresas respondentes, como forma de agilizar e reduzir seus custos operacionais, e principalmente como estratégia para a melhoria da imagem da empresa perante as partes interessadas.

Palavras chaves: recrutamento e seleção, redes sociais, recursos humanos.

ABSTRACT

The society of the twenty-first century coexists with multiple changes and profound technological changes. One of the impacts in organizations is the adaptation, not only in work mode, but also in relation to candidates for positions in organizations. The aim of this paper is to investigate how HR professionals use social networks and job boards for the recruitment and selection of personnel and to show their importance to the company, as a strategy to have a competitive advantage. The qualitative research, exploratory and descriptive character was carried out in the first half of 2016 with semi-structured interviews in ten organizations of small-sized, medium and large São Paulo and Greater São Paulo, in the sectors of industry and commerce. One can infer from the data analyzed, the social networks and job boards are used increasingly by the respondent companies as a way to streamline and reduce their operating costs, and especially as a strategy to improve the company's image to stakeholders.

Keywords: recruitment and selection, social networks, human resources.

INTRODUÇÃO

Inúmeras e frequentes transformações têm ocorrido no contexto organizacional, alterando radicalmente a natureza do trabalho, das relações de produção e dos modelos de gestão de pessoas. A sociedade do conhecimento, a revolução na tecnologia da informação e sua difusão em múltiplas instâncias das atividades econômicas e sociais, têm servido como propulsores das mudanças que ocorrem no mundo do trabalho. Quanto maior o desenvolvimento da economia, maior é o impacto dessas mudanças sobre o mercado de trabalho. (ARAUJO, 2010).

Trabalho e pessoas são o âmago da gestão de pessoas. Desse modo, os processos da função da gestão de pessoas são estratégicos porque têm como missão maior contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (ULRICH et al, 2014). Para administrar os processos da função da gestão de recursos humanos (RH), em geral, as organizações criam uma área, ou unidade especializada, que cuidam de quatro processos básicos interligados. Em parceria com gestores de linha e outras áreas interessadas desenvolvem práticas e processos para operacionalizar os processos (ou também denominadas funções) básicos: atração e retenção; desenvolvimento; gestão do desempenho e manutenção.

Recrutamento e Seleção (R&S) é um dos processos de atração e retenção e no atual contexto tem uma grande relevância para as organizações que querem se manter no mercado com alta competitividade, pois buscam atrair, selecionar e contratar pessoas qualificadas que atendam ao perfil de exigências da empresa, de modo a agregar valor ao trabalho e alcançar metas estabelecidas. Com a tecnologia e o seu acelerado avanço, conforme Afonso (2009), surgiram novas formas de comunicação e com isso os destaques para as redes sociais virtuais. Dessa maneira, esse novo contexto proporcionou o uso dessas ferramentas como um veículo de informação, por exemplo, obter informações do candidato a ser contratado na empresa, servindo de base para o Recrutamento e Seleção.

O objetivo geral dessa pesquisa é investigar como estão sendo utilizadas as redes sociais virtuais em recrutamento e seleção para se ter uma eficácia nas contratações com redução de custos. Como objetivos específicos: a) analisar a importância do uso das redes sociais no processo de recrutamento, seleção e contratação de pessoas; b) descrever as vantagens e desvantagens da utilização das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção. Como justificativa para a escolha do tema desse estudo baseou-se na importância do de recrutamento e seleção (R&S) como indicador de saúde econômica para a sociedade e ao alcance das metas das organizações. Foi feito um recorte para estudar uma das formas de atração e seleção com enfoque no uso da tecnologia disponível.

REFERENCIALTEÓRICO

A função Recursos Humanos (RH) no Brasil recente

A abertura econômica ocorrida na década de 1990, gerou uma forte concorrência no mercado, dando um grande impulso à função de RH. Tendo passado por cumprir apenas funções burocráticas, a função ficou mais clara e eficiente, alinhada às metas organizacionais. Teixeira e Zacarelli (2008, p.5) explicam que as transformações ocorridas nesta época, tiveram forte consequência da difusão dos “*network computers*”, gerando uma nova configuração chamada de Era Informacional.

Outros fatores como a ampliação da terceirização, redução do quadro de pessoal e a introdução de novas tecnologias induziram as organizações a pesquisar novas formas de recrutar e selecionar profissionais. Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008) dada as diferenças estruturais do Brasil, o mercado convive com a transição de diferentes tipos de processos de gestão de RH. Há organizações excessivamente burocráticas, hierárquicas, com baixa agilidade e prontidão de respostas ao mercado e baixo valor agregado. Por outro lado, os autores informam que há organizações que adotam um novo modelo de gestão, mais focadas no cliente, mais rápidas e flexíveis, com poucos níveis hierárquicos, revisando continuamente seus processos de trabalho na busca de melhorias contínuas.

Função de RH, processos e principais responsabilidades

A função de RH precisa estar alinhada com a estratégia organizacional. Para tanto, seus líderes devem compreender a estratégia da organização e seus principais direcionadores, além de compreender o mercado no qual a organização está inserida. Outro aspecto crítico é a necessidade da função RH atender as expectativas das múltiplas partes interessadas (*stakeholders*): acionistas, direção, gerentes, funcionários, sindicatos, clientes, fornecedores, comunidade, concorrentes e órgãos reguladores (ULRICH et al., 2014).

Para Maximiano (2014) os quatro processos básicos de RH podem ser assim resumidos: 1) atração e retenção (ou captação), que compreende: avaliação de cenários do mercado de trabalho, planejamento do quadro de pessoal da organização, pesquisa de mercado de trabalho, recrutamento, seleção e contratação de pessoas, e ambientação dos novos funcionários ao ambiente organizacional; 2) desenvolvimento: processo voltado para a capacitação e atualização das competências dos funcionários, que envolvem: identificação das necessidades de treinamento, educação corporativa, planejamento de carreira e sucessão, banco de talentos e desenvolvimento organizacional; 3) administração do desempenho: processos focados na avaliação e desempenho alinhados às expectativas organizacionais: definição de objetivos; avaliação de desempenho e competências;

devolutivas (*feedbacks*); definição de responsabilidades e da estrutura organizacional; desenho de cargos e funções; projeto e implantação de sistemas de avaliação de desempenho e treinamento dos gestores na gestão de desempenho dos times de trabalho; 4) manutenção, que são os processos que atendem às necessidades básicas dos funcionários: sistemas de recompensas, remuneração, benefícios, serviço social, segurança, higiene e bem estar no trabalho, transferências, relações trabalhistas e outros.

A tecnologia e o contexto de RH

No novo contexto mundial destacam-se a era da *internet* e da alta globalização onde ambas têm uma grande influência no modo de viver das pessoas e inclusive nas organizações modernas. Para Mendes (2013, p. 57):

A rapidez dessas mudanças trouxe uma ideia de instabilidade do trabalho, gerando mudanças nos processos, na descrição dos trabalhos, nas competências individuais e adaptação da estrutura organizacional e do meio ambiente, demandando novas competências do gestor de pessoas.

Ulrich (2014) explica que os profissionais de RH podem utilizar das ferramentas sociais e outras tecnologias para traduzir e filtrar informações de mercado (do lado de fora) em situações como tomadas de decisões internas, dando às suas organizações vantagens sobre a concorrência. A tecnologia como a computação em nuvem e as redes sociais facilitaram o acesso à informação, aos produtos, aos serviços e aos relacionamentos. Teixeira e Zaccarelli (2008) defendem a importância da criação e adoção de um código de ética, diante das vantagens e desvantagens que a globalização e a tecnologia trazem.

Recrutamento e seleção (R&S) e as redes sociais

Na visão de França (2002) R&S são ferramentas importantes para a estratégia de negócio da empresa, por necessidade de mudanças e renovação, atraindo pessoas com um grande potencial. Carvalho, Passos e Saraiva (2009) entendem que R&S ganharam importância à medida que identificam as competências individuais para alcançar as estratégias organizacionais, considerando a cultura organizacional e as condições de trabalho para a contratação. Há que se acompanhar a velocidade do mercado e da concorrência, sob pena de se tornar defasados em curto espaço de tempo. Um dos desafios do processo de R&S não é apenas encontrar o melhor candidato para a vaga, mas o que tem maior potencial.

Esse processo tem relevância estratégica diretamente associada à ampliação da produtividade e competitividade empresarial. O processo de recrutamento, conforme Maximiano (2014) e Lacombe (2011) tem cinco etapas principais: 1) definir os objetivos; 2) definir o perfil do cargo e os requisitos dos candidatos; 3) escolher as fontes de recrutamento (internas e/ou externas); 4) identificar os meios de comunicação (redes

sociais, agências de recrutamento, *job boards*); e 5) planejar e executar as atividades de recrutamento de forma integrada ao processo de seleção. A seguir, o recorte será direcionado para o uso das redes sociais e *job boards* no R&S.

Zaccarelli e Teixeira (2008) explicam que existem duas formas de recrutamento, recrutar-se de forma interna e externa: Interno quando se busca dentro da empresa o candidato mais adequado ao perfil exigido para agregar valor a uma competência organizacional. O recrutamento externo é ativado quando dentro da empresa não têm pessoas capazes de atender ao perfil desejado. Ulrich (2014, p.68) afirma que os profissionais de RH se valem de redes sociais e “outras tecnologias para traduzir e filtrar informações de mercado (do lado de fora) em tomadas de decisões internas eficazes e eficientes proporcionarão às suas organizações nítidas vantagens sobre a concorrência”. Maximiano (2014) complementa ao afirmar que existe uma tendência da administração de pessoas na era digital (autosserviço) por meio da *intranet* e das redes sociais, de forma que os funcionários e seus gerentes de linha podem acessar seus registros e tomar decisões com base nesses meios.

Com o rápido avanço da tecnologia, R&S se adaptaram aos usos dos computadores, redes sociais e *internet*. Assim, a informação chega mais rapidamente e em grandes volumes dando origem ao *e-recruitment*. Promover a anúncios de emprego através das redes sociais é um meio de baixo custo para se envolver com os candidatos (VAITEKUNAITE, 2015).

E diante as transformações das organizações, surge o *e-recruitment*, conhecido também como o recrutamento *online*, que envolve não apenas em divulgar vagas através da *Internet/Intranet*, mas como também uma ferramenta tecnológica que possa ser utilizada para triar currículos, manter o banco de dados atualizado pelas características específicas das vagas divulgadas e até mesmo aplicar o *feedback online* e avaliações. (SILVESTRE, 2013 p.130)

As vantagens do *e-recruitment* segundo Vaitekonaite (20015) são: agilizar o processo de recrutamento, menor custo, facilidade para dividir e selecionar os candidatos automaticamente, atribuindo características e requisitos específicos nas pesquisas, facilidade de enriquecimento e diversificação dos anúncios de emprego *online* e triagem de currículos e as organizações possibilitam um número maior de candidatos que outras metodologias tradicionais de captação. Dentre as desvantagens citam-se: nem sempre os candidatos familiarizados com informática são os de interesse da empresa, a objetividade pode gerar contratações inadequadas e o fato desse tipo de contato ser mais impessoal pode não ser tão eficaz, pois é no contato pessoal que se conhece melhor o funcionário.

Como forma de recrutamento *online* estão as principais mídias sociais como: *Linkedin*, *Twitter*, *Facebook* e *Youtube*. *Linkedin*: é uma rede de escala global, sem custo,

onde os candidatos expõem suas habilidades profissionais, formação, área de interesse e sua rede de relacionamentos. O *Twitter*: expõe os interesses de cada um, e é possível observar através dessa rede quem a pessoa segue e que tipo de informação ela fornece sobre si mesma no perfil. O *Facebook*: oferece informações importantes sobre o comportamento pessoal e valores dos candidatos, bem como sua rede de relacionamentos. O *Youtube* possibilita a busca de um candidato por seu nome e fornece informações de suas características pessoais e profissionais, ampliando as dimensões de análise pela expressão corporal, fluência verbal e coerência na transmissão de ideias.

As agências que atuam como cadernos de empregos (procura-se) e simultaneamente mostra os candidatos interessados em empregos (oferece-se) são denominadas *job boards* conforme Maximiano (2014). As mais conhecidas no mercado brasileiro são Vagas.com, Catho Online e Manager Online. As norte-americanas mais destacadas são: Monster e CareerBuilder. Tais empresas costumam oferecer serviços de apoio ao candidato, como elaboração do currículo vitae (CV), testes e entrevistas simuladas. Em tais empresas, o candidato pode informar sua formação, habilidades e experiências profissionais.

Para França (2002, p.66) “seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Maximiano (2014) complementa esclarecendo que seleção é o processo de escolha feita entre os candidatos, tendo em vista, aqueles que preenchem os requisitos da vaga em aberto feita pelo recrutamento. Carvalho (2009, p.78), elucida que seleção informa “[...] quais dos candidatos recrutados apresentam as maiores possibilidades de adaptação e produtividade, diante das estratégias, cultura, clima, características da área requisitante e necessidades tecnológicas”. Maximiano (2014) afirma que há três etapas no processo de seleção: a) critérios de seleção: onde se definem os conhecimentos, habilidades, qualificações e outras características que serão avaliadas para a contratação; b) procedimento e técnicas: como será a escolha das ferramentas para avaliar os candidatos; c) atividades de seleção: nessa fase ocorrerá a aplicação dos procedimentos e técnicas para avaliar os candidatos, integrando com as etapas do processo do recrutamento. Por fim, haverá a escolha do candidato que atende ao perfil da vaga.

Para Carvalho (2009) na seleção são adotados instrumentos como: testes psicológicos, testes de conhecimentos, instrumento de perfil, dinâmica de grupo, entrevista: a) testes psicológicos: identificam os comportamentos, personalidade, habilidades e raciocínios; b) teste de conhecimentos: abrangem aspectos como: cultura geral ou certa competência exigida pelo cargo; c) instrumento de perfil: identifica e associa características e comportamentos dos candidatos para o cargo; d) dinâmica de grupo: identifica e analisa a

interação de cada candidato com os outros participantes, vendo sua conduta e competências, e) entrevista: instrumento que mais contribui para a avaliação final.

Na revista SHRM'S (*Society for Human Resource Management*) de setembro de 2014, foi explicado que os empregadores podem usar a mídia social de duas maneiras para a contratação: para recrutar candidatos divulgando vagas de trabalho e para realizar verificações de antecedentes para confirmar as qualificações de um candidato para uma vaga em aberto. Algumas organizações não adotam a seleção por mídias sociais, devido a preocupação com os riscos jurídicos ou descobrir informações sobre as características protegidas dos perfis de mídia social deles. Esta é uma preocupação legítima. Por exemplo, a partir de uma imagem do candidato, um empregador pode coletar dados como a sua provável raça, idade aproximada etc. As pessoas costumam postar informações pessoais, como problemas médicos ou familiares. O fato de que um empregador tenha acesso a estas informações, não significa que vá utilizá-las. O mesmo risco surge durante uma entrevista. Os candidatos muitas vezes divulgam informações que o empregador não pode divulgar.

Ainda nesta edição da revista SHRM'S, informa-se que triagem de mídia social é uma maneira de melhorar a verificação de antecedentes para determinar se um candidato deve ser contratado. Pode haver informações valiosas sobre páginas de mídia social de um candidato que um empregador legalmente pode considerar. Os indivíduos costumam postar de fotos pessoais até ideias não éticas, como racismo, antifeminismo etc., as quais se configuram em razões para não contratá-los. Os empregadores também podem ter acesso a candidatos que atuam e divulgam trabalhos voluntários, o que lhes pode ser favorável.

Para a revista *Recruiting Division Fluent In Talent* de 2013, o processo de R&S tem evoluído para um processo mais complexo de atrair os melhores candidatos e envolvê-los através da marca da organização, a cultura da empresa e oportunidades de desenvolvimento. A mídia social tem evoluído muito mais rápido do que o processo convencional de R&S tradicionais, e recrutadores e empregadores estão encontrando novas maneiras de usar a mídia social para se conectar com os candidatos. Mais do que uma maneira de anunciar vagas de emprego, a mídia social tornou-se uma ferramenta estratégica no processo de R&S.

METODOLOGIA

No intuito de investigar e descrever uma nova prática relacionada ao processo de R&S, foi adotada uma abordagem qualitativa, que tem seu foco voltado a examinar quais os significados são atribuídos pelos indivíduos ao fenômeno ou situação estudada (MERRIAM, 1998). Godoy (2007) considera que as pesquisas exploratórias são aquelas que tem como objetivo principal proporcionar maior proximidade do pesquisador com determinado

fenômeno, visando torna-lo mais explícito, bem como possibilitando a identificação de elementos que permitam a análise dos diversos aspectos nele envolvidos. Vergara (2005) explica que a pesquisa descritiva expõe características de determinada fenômeno ou população. Desse modo, entende-se que este estudo tem caráter exploratório-descritivo.

As entrevistas semi-estruturadas são indicadas quando o pesquisador quer apreender a compreensão de mundo do entrevistado, conforme Godoy (2007, p.367), e “compreender as elaborações que ele emprega para fundamentar suas opiniões e crenças sobre um determinado assunto ou situação”. O método utilizado para este estudo foi o de entrevistas semi-estruturadas, em aderência à abordagem qualitativa.

A pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2016. Para Cresswell (2010, p. 212) “a ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a seleção intencional dos participantes ou locais (ou dos documentos ou do material visual) que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema e a questão de pesquisa”. Em sintonia com o autor, a coleta foi intencional, buscando-se interlocutores-chave do processo de R&S em dez organizações, de portes pequeno, médio e grande, da cidade de São Paulo e Região Metropolitana, abrangendo os setores da indústria e comércio, por meio entrevista pessoal, telefônica e via *Skype*. Em duas empresas, as entrevistadas foram as supervisoras de Recrutamento e Seleção, enquanto que nas demais foram entrevistadas analistas de Recursos Humanos. As entrevistas tiveram a duração média de vinte minutos cada, foram gravadas e transcritas integralmente. Os entrevistados autorizaram por escrito o uso dos dados em trabalhos de natureza científica. A seguir, no quadro 1, são apresentadas características demográficas dos respondentes.

Quadro 1: Dados sobre os sujeitos de pesquisa

Sujeito de pesquisa	Idade	Posição na Empresa	Formação	Tempo de Carreira (anos)
A	40	Diretor de Relacionamento	Administração	4
B	36	Analista de Recrutamento e Seleção	Administração	5
C	25	Trainee em RH	Administração	1 ano e meio
D	31	Consultora de RH	Psicologia	5
E	40	Vice Presidente - RH	Psicologia	5
F	25	Assistente de Departamento de Pessoal	Administração	5
G	35	Analista de RH	Administração	2
H	25	Supervisora de RH	Administração	9
I	40	Gerente de RH	Administração	2 anos e meio
J	40	Analista de RH	Psicologia	10

Fonte: os autores (2016)

A demografia das entrevistas mostra um grupo de profissionais com idade média de 33,7 anos. Quanto ao gênero, o grupo pesquisado é formado por 4 homens e 6 mulheres. Com relação à posição hierárquica, os entrevistados se dividem em: um diretor, três analistas, um *trainee*, uma consultora, um vice-presidente, um assistente de departamento pessoal, uma supervisora, uma gerente, tendo em vista que todos atuam em RH, possuem curso superior, sendo sete em Administração e três em Psicologia. O tempo médio de carreira na empresa é de 4,9 anos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para Flick (2009, p.276) “a interpretação de dados é a essência da pesquisa”. O processo de análise dos dados é composto de várias etapas, de modo a possibilitar a extração de sentido dos dados de texto e da imagem, conforme Cresswell (2010). Em síntese, este autor indica que são necessários seis passos para a análise; 1) organização e preparação dos dados (transcrição); 2) leitura de todos os dados de modo a ter uma percepção geral das informações e reflexão sobre seu significado; 3) análise detalhada pela adoção de um processo de codificação; 4) categorização pela identificação de temas; 5) adoção de uma narrativa qualitativa para a descrição das categorias; 6) interpretação dos dados e extração de significados.

A análise cumpriu as etapas indicadas por Cresswell (2010). A partir da análise interpretativa dos dados textuais coletados, foi possível a identificação de doze categorias, de forma indutiva: 1) principais métodos de recrutamento e seleção; 2) ferramentas para aferir o potencial /competências; 3) uso de redes sociais e *job boards* para R&S; 4) vantagens do uso das redes sociais e *job boards* para R&S; 5) desvantagens em utilizar as redes sociais e *job boards* para R&S; 6) aferição das informações dos potenciais candidatos identificados nas redes sociais e *job boards*; 7) uso exclusivo das redes sociais para R&S ; 8) critério da faixa etária para recrutar e/ou selecionar pelas redes sociais; 9) uso das redes sociais para cargos específicos; 10) recrutamento e seleção por competências; 11) confidencialidade nos processos de R&S via rede social e *job boards*; e 12) cuidados que um profissional de RH deve ter com as redes sociais no processo de R&S. As categorias são interligadas e se complementam, uma vez que os dados coletados podem responder a mais de uma questão, colaborando assim para uma visão macro do processo de R&S. Os resultados do tratamento dos dados a partir das categorias foram descritos a seguir.

1) Principais métodos utilizados de R&S

Em relação as empresas de pequeno e médio porte, observa-se que o processo de R&S utiliza banco de dados, indicações e anúncios em *job boards* como, por exemplo, da empresa Catho. Já as empresas de grande porte, apresentam método mais complexo e definidos através de etapas como: captação e seleção de *curriculum vitae* e entrevistas de seleção de candidatos. Isso é feito primeiro através de mapeamento do mercado e postagem de vagas *online* (tanto publicamente, quanto internamente). Externamente é realizado por meio das mídias sociais: vagas.com, *Linkedin* e Catho. Posteriormente, há a triagem de currículos e entrevistas com especialistas de R&S, entrevistas com o gestor que detém a vaga, e dinâmicas de grupo. Às vezes este serviço é parcialmente terceirizando. Afirmo o entrevista E: “Para vagas de diretoria e ou recrutamento estratégico são utilizados serviços de *headhunting*.” Outro método utilizado pelas empresas de grande porte é a indicação de pessoas por meio dos funcionários da organização. O recrutamento pode ser feito também dentro do próprio grupo empresarial, ou seja, em outras empresas do grupo trocando indicações de profissionais que poderiam ter perfil adequado à nova oportunidade.

Considerando as respostas dos entrevistados percebe-se que as empresas de pequeno porte e médio porte apresentam uma similaridade, pois não adotam um método definido e buscam indicações de terceiros, uso de *sites* e jornais para o recrutamento e seleção. Por outro lado, as empresas de grande porte apresentam um método mais complexo e trabalhoso, desenvolvido em etapas e abrangendo diversos meios. Fazem recrutamento de emergência e planejado, conforme Maximiano (2014), em âmbito interno ou externo à organização.

O recrutamento interno mostra-se prioritário devido as vantagens apontadas por Lacombe (2011): conhecimento prévio do perfil do candidato, motiva todos os empregados, valoriza a “prata da casa”, cria perspectivas de carreira, costuma ser rápido, o custo é menor, a probabilidade de acerto tende a ser maior uma vez que já estão aculturados à organização e reduz a probabilidade de rejeição pelos colegas. O autor reforça a importância de ter uma boa avaliação de pessoal, para evitar frustrações. O recrutamento externo traz pessoas com novos conhecimentos, percepções e experiências, inovação na equipe e atualização de estilo e tendências do mercado. Ressalta que o ideal é mesclar os dois tipos de recrutamento. Verificou-se que os métodos utilizados pelas organizações pesquisadas estão em consonância com Lacombe (2011): uso de banco de currículos, indicação de empregados, cartazes ou anúncios na entrada ou recepção da empresa, usados normalmente para cargos operacionais, informações em quadros de avisos, contato com sindicatos ou associações de classe, contato com outras organizações que atuam no mesmo mercado, anúncios em jornais e revistas, agências e consultorias de emprego, e sites de oferta e procura de profissionais pela *internet*.

Em relação a um processo mais complexo adotado pelas empresas de grande porte, Araújo (2010) e Ivancevich (2008) explicam que o recrutamento se divide em etapas como: entrevista preliminar, aplicação de testes psicológicos, dinâmica de grupo e por último a finalização com uma entrevista de pré-contratação, o que é corroborado pelos entrevistados. Em suma, pode-se inferir que as organizações pesquisadas adotam os métodos preconizados pela literatura estudada.

2) Ferramentas para aferir o potencial / competências

Conforme os dados coletados, as principais ferramentas adotadas pelas empresas de pequeno e médio porte são: a entrevista pessoal, pesquisa de histórico do candidato em empresas anteriores e uso de testes práticos e teóricos. No âmbito das empresas de grande porte, em sua maioria aferem o perfil dos candidatos através do currículo, da entrevista pessoal e dinâmica de grupo quando se têm muito candidatos, acrescidos do uso de redes sociais e ferramentas de *assessment*. Nas palavras do entrevistado I: “A principal ferramenta é a entrevista individual, que acontece sempre com um profissional de RH e com o futuro Líder do candidato em questão. A empresa não costuma utilizar outras ferramentas complementares em processos seletivos. Apenas em processos maiores como nos Programas de *trainees* e de estágios, que acontecem uma vez ao ano, a empresa utiliza também as Dinâmicas de Grupo devido ao número elevado de candidatos e vagas envolvidos.”

Uma ferramenta comum a todas as empresas pesquisadas, independente do porte, na questão de aferição do potencial e das competências do candidato, é a entrevista pessoal, em consonância com Ivancevich (2008) que explica que a seleção exige algumas ferramentas e etapas para aferir o candidato. Como observado nos dados coletados, as seguintes etapas foram identificadas: a análise preliminar, a entrevista (observa-se como é o comportamento verbal e não-verbal, características da personalidade), testes de seleção (análise de algumas características do candidato), verificação das referências e recomendações e o exame médico.

3) Uso de redes sociais e *job boards* para R&S

Verificou-se que as respostas dos entrevistados das empresas de pequeno, médio e grande porte adotam o uso de redes sociais para R&S. Em sintonia com Silvestre (2013), as empresas pesquisadas utilizam os serviços das redes sociais: *Linkedin*, *Twitter*, *Facebook* e *Youtube*. Também utilizam agências do tipo *job boards*, como: *Vagas.com*, *Catho. Online* e *Manager Online*. Conforme Maximiano (2014) as *job boards* são agências que atuam como cadernos de empregos, e simultaneamente oferecem um catálogo de interessados nos empregos. Conforme o entrevistado A: “*Linkedin* com certeza. Como disse muitos vem por indicação, mas a visualização do perfil é imediata. Após isto, é possível também usar o *Facebook* como forma de entender o comportamento do profissional”.

Para Ulrich (2014) a adoção das redes sociais e dos *job boards*, e outras tecnologias, são utilizadas para traduzir e filtrar informações de mercado proporcionando vantagens sobre a concorrência.

4) Vantagens do uso das redes sociais e *job boards* para R&S

As empresas de pequeno porte indicaram como vantagens para o uso das redes sociais e *job boards* a questão de custos menores, da acessibilidade imediata das informações, da quantidade de informações possíveis de se obter, o que oferece uma maior agilidade no tempo de resposta para o preenchimento de vagas. Conforme o entrevistado F: “A agilidade na divulgação do processo seletivo, o volume e a distinção de candidatos são as grandes vantagens, pois o acesso à informação se torna muito mais rápido e o retorno de pessoas interessadas também, facilitando na triagem dos aspirantes ao cargo. ”

Também possibilita maior tempo para a análise e qualidade das decisões, inferindo-se que são ampliadas as chances de êxito no preenchimento de vagas. No segmento de empresas de médio e grande porte, foi apontado pelos entrevistados: que: há maior agilidade na divulgação do processo seletivo, o acesso muito mais rápido às informações, captação de quantidade maior de candidatos, maior amplitude de alcance geográfico na

busca de candidatos, custo menor se comparado com os métodos tradicionais e facilidade no processo de triagem de candidatos.

As vantagens identificadas na análise dos dados, são similares às apontadas por Ulrich (2014), além da integração dos empregados, clientes e parceiros no caso de empresas que mantêm uma página na rede social *Facebook* para comunicação com o público externo e clientes, na qual expõe sua cultura e oportunidades. Maximiano (2014) complementa explicando que por meio do *site* da empresa, os recrutadores podem divulgar vagas, quer seja em caráter permanente ou em campanhas periódicas. E também a *intranet* da empresa possibilita o acesso seletivo aos dados, dos candidatos. Silvestre (2013) cita vantagens como agilizar o processo de recrutamento, menor custo, facilidade para dividir e selecionar os candidatos automaticamente, atribuindo características e requisitos específicos nas pesquisas, facilidade de enriquecimento e diversificação dos anúncios de emprego *online* e triagem de currículos, que fazem com que as organizações tenham um número maior de candidatos que outras metodologias tradicionais de captação.

5) Desvantagens no uso das redes sociais e *job boards* para R&S

As empresas de pequeno porte pesquisadas apontam como desvantagens das redes sociais: a dificuldade para lidar com informações falsas, mentirosas, desatualizadas; a alta exposição da organização com riscos de imagem negativa. Estas desvantagens não foram apontadas pelas empresas pesquisadas de médio porte. Não houve desvantagens apontadas nos casos de uso de *job boards*. No entender do entrevistado E: “A única desvantagem é que alguns candidatos exageram nas qualificações e experiências, o que as vezes gera muita perda de tempo na seleção e na confirmação de informações e faz com que alguns processos de seleção sejam muito demorados. ”

No que diz respeito às organizações de grande porte, algumas apontam desvantagens como a falta de atualização das redes sociais, exagero nas informações dos candidatos, dificuldade de triar currículos devido a quantidade elevada, exigindo que a empresa conte com um sistema e processo de trabalho adequados para triagem e avaliação dos candidatos. Há outros respondentes que não apontaram desvantagens no uso de redes sociais e *job boards*.

As desvantagens indicadas pelas empresas pesquisadas são similares às que Silvestre (2013) expõe, tais como: nem sempre os candidatos familiarizados com informática são os de interesse da empresa; a objetividade pode gerar contratações inadequadas e o fato desse tipo de contato ser mais impessoal pode não ser tão eficaz, pois é no contato pessoal é que se tem maiores possibilidades de aferir as qualidades do candidato.

6) Aferição das informações dos potenciais candidatos identificados na redes sociais e *job boards*

Algumas das empresas de pequeno porte informam que utilizam as redes sociais para confirmar informações que os candidatos dão nas entrevistas pessoais, como requisitos básicos, experiência, projetos e processos de atuação. Também analisam o que os candidatos publicam e elaboram um perfil comportamental. Outras empresas não fazem uso dessa aferição, por entender que é um método invasivo e não ético. No caso das organizações de médio porte, foi informado que o procedimento é similar. O entrevistado I afirma: “Analiso todas as informações do candidato que estão disponíveis, não apenas suas experiências e qualificações, mas também os relacionamentos que ele tem na rede social”. Já o entrevistado A explica: “Não. Não gosto de utilizar dessa forma pois acho um pouco invasivo e prefiro acreditar no que foi dito na seleção. ”

Em relação as empresas de grande porte, a maioria não utiliza as redes sociais para aferir a competência de um candidato, acreditando que as informações podem ter baixa relevância e, que através de suas ferramentas de recrutamento e seleção como a entrevista pessoal e testes psicológicos específicos. Porém utilizam as redes sociais e *job boards* para conhecer a experiência profissional, formação acadêmica e conhecimento técnico, além da rede de relacionamentos que o candidato faz parte, analisar os fóruns nos quais ele participa de discussões sobre temas de sua área, perfil do candidato, histórico profissional, referências, recomendações profissionais, relacionamentos, fotos e manifestações políticas e pessoais. Nem todas as entrevistadas entendem a validade de uso da rede social para conferir as informações dadas pelo candidato, pois acreditam que suas ferramentas de são completas e eficazes.

Em consonância com Maximiano (2014), verificou-se que as empresas de pequeno e médio porte costumam buscar nas redes sociais, informações e tendências sobre o segmento de mercado que atuam. No caso das organizações de grande porte, verificou-se que utilizam as redes sociais para fazer *networking* (rede de relacionamento) com profissionais do segmento, divulgação de vagas, fórum de discussão em temas relacionados a gestão de pessoas, análise de vagas para verificar como está o mercado, e principalmente buscam perfis de candidatos e analisam se esses usam as redes sociais de forma transparente e educada, com o objetivo de minimizar o tempo de recrutamento e seleção e reduzir custos. No geral, pode-se inferir que as empresas de todos os portes analisam informações das redes sociais e *job boards*, buscando fazê-lo de forma criteriosa e ética, em busca de aspectos relevantes para compor o perfil do candidato à vaga.

7) Uso exclusivo das redes sociais para R&S

As empresas de pequeno e médio porte afirmam que não se utilizariam apenas de redes sociais, pois acreditam que o processo de indicação e contato pessoal ainda são muito importantes e devem ser mantidos. O contato pessoal é fundamental para uma boa leitura do perfil do candidato. Na mesma linha de pensamento, os respondentes das empresas de grande porte, afirmam que utilizar somente as redes sociais é insuficiente, visto que há uma tendência de julgamento superficial do perfil do candidato. Por isso mantém as indicações de candidatos e entrevistas pessoais. O entrevistado F enfatiza: “As redes sociais agregam muitos benefícios no processo de R&S, mas eu não acredito que ela deve ser utilizada como único meio neste procedimento, pois o contato pessoal é fundamental para uma boa leitura do perfil do candidato”.

8) Critério de faixa etária para recrutar e/ou selecionar pelas redes sociais

As empresas de pequeno porte e médio porte usam as redes sociais para todas as faixas etárias, pois acreditam que todas os candidatos a vagas, estão inseridos nesse meio tecnológico. Isso ocorre também com as grandes empresas, conforme os respondentes, porém há uma ênfase para o público jovem.

Para Maximiano (2014) redes como o *Linkedin.com* são meios eficazes de recrutamento *online*, porque permitem acesso a uma escala global. Conforme Qualman (2011), 95% das organizações utilizam o *LinkedIn* para R&S. Isto ocorre porque esta mídia social tem foco em relacionamento de negócios. Além da geração Y, também outras gerações conhecem a importância dessa mídia social e inserem seu perfil. Verificou-se nessa pesquisa que todas as empresas entrevistadas se valem das redes para todas as gerações, considerando que os profissionais atualizados, estão inseridos nessas redes. O que é corroborado pelo entrevistado B: “Geralmente os mais jovens acabam tendo mais contato em redes sociais em grandes polos metropolitanos. Porém eu não faria disso uma regra, pois as redes sociais são muito heterogêneas”. E pelo entrevistado J: “Acredito que hoje todas as faixas etárias estão pelo menos em algum meio das redes sociais.”

9) Uso das redes sociais para cargos específicos

O foco maior das empresas pesquisadas de pequeno porte no uso das redes sociais está no R&S de candidatos para cargos técnicos. No caso das empresas de médio porte, além de cargos técnicos, também focam em cargos administrativos e cargos que exigem maior qualificação, como: engenheiros, gestores e técnicos. O foco das grandes empresas pesquisadas, está em *trainees*, funções técnicas, cargos de liderança, executivos e utilizam

pouco as redes sociais para cargos operacionais. Conforme o entrevistado B: “Acredito que a empresa foque mais em cargos de liderança e *trainees* como um adicional para mais recursos na captação de candidatos”. E o entrevistado J: “Sim, o *Linkedin* eu uso para cargos de **executivos** de média e alta gerência, pois o público jovem ainda não estão todos inseridos nessa rede e o *Facebook* para cargos mais jovens como estágio e *trainees*”.

Para Vaitekunaite (2015) os usuários candidatos, por exemplo, no *LinkedIn*, muitas vezes já se sentem perseguidos pelos recrutadores das organizações, no que respeita a profissões muito competitivas, como por exemplo, projetistas em tecnologia da informação. Isto é um indício de que é necessária uma abordagem mais estratégica nesses casos, de modo a evitar estresses no relacionamento com esse público.

10) R&S por competências

Todos os entrevistados pesquisados, concordaram que há uma certa similaridade na forma com que buscam recrutar e selecionar os candidatos por competências. Investigam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos candidatos. Isto complementado por outras ferramentas e entrevistas pessoais e buscando compatibilidade com os valores organizacionais. Carvalho (2009) explica em relação aos dados analisados, que as empresas devem ter uma boa definição dos processos seletivos para avaliar de maneira mais apropriada possível os requisitos e as competências técnicas ou comportamentais dos candidatos, em conformidade com as necessidades de seu contexto do recrutamento. Evidenciou-se assim, que é necessário um processo bem definido para recrutar e selecionar por competências. O entrevistado A expressa: “Todo processo de seleção de algum modo é por avaliação de competência. De qualquer modo avaliamos e procuramos entender muito bem qual o comportamento do profissional. Acreditamos muito mais em comportamento e atitude do que em competência técnica apenas.”. E o entrevistado B afirma: “Acredito que seja básico para qualquer organização identificar pelas competências desde o CV. Não somente RH, mas gestores são treinados para conduzir entrevistas por competências, sendo assim capazes de identificar o conhecimento, habilidades e atitudes do candidato.”

Outro aspecto a considerar é que a busca de candidatos também é feita em comunidades *online*, que são mapeadas pelos profissionais das empresas, de modo a aferir se têm valores aderentes aos da organização. Neste caso, a mudança está na estratégia de transferir o recrutamento para o relacionamento. Verificou-se que não é suficiente ter um banco de dados eficaz, ter indicações internas consistentes, se a organização não tiver clareza do por que está abrindo aquela determinada vaga.

11) Confidencialidade nos processos de R&S via rede social e *job boards*

Conforme os profissionais entrevistados, o processo de R&S de suas organizações, de todos os portes, são tratados de forma confidencial e as informações são de uso exclusivo das empresas, sendo guardadas todos em um banco de dados. A confidencialidade tem início na divulgação da vaga e os funcionários da empresa e, em especial, os profissionais de recrutamento e seleção, devem atuar de forma discreta e sigilosa, documentando todos os aspectos relativos ao processo. No dizer do entrevistado A: “Todos os processos são tratados de forma confidencial e as informações que conseguimos obter são de nosso uso exclusivo, sendo guardados todos em um banco de dados.”

Ferreira (2013) esclarece que é fundamental refletir sobre o comportamento de todos envolvidos no processo de recrutamento e seleção, e estabelecer limites e princípios para tais práticas. Há três grupos de interessados e duas fases distintas no processo: candidatos, organizações contratantes e organizações prestadoras de serviços, tipo consultorias, *headhunters* ou *job boards*. E nem sempre quem conduz a atração, fase de recrutamento, é quem seleciona, isto é, faz a escolha efetiva dos aprovados. Por isso, às vezes surgem conflitos e é necessário um código de ética e confidencialidade para estabelecer os padrões de conduta. O entrevistado I cita: “Entendo que os processos de seleção que envolvem confidencialidade não devem ser conduzidos através de redes sociais. Ou, se for o caso, uma busca de candidatos pode ser feita por um profissional de RH da empresa, mas detalhes da vaga só poderão ser abertos individualmente no momento adequado (por telefone ou pessoalmente na primeira entrevista) ”.

12) Cuidados que um profissional de RH deve ter com as redes sociais no processo de R&S

Os entrevistados das empresas de pequeno porte aconselham o cuidado com o uso de redes sociais em R&S como fazer uma avaliação mais minuciosa para verificar se o que está contido nas redes reflete realmente o perfil do candidato. Em complemento, os respondentes das empresas de médio porte orientam para o cuidado ao checar as informações. Recomendam trabalhar com redes sociais confiáveis e pertinentes ao perfil profissional do candidato, ao invés do caráter pessoal, pode-se rotular a pessoa de forma inadequada. O entrevistado E recomenda: “Bastante descrição, senso crítico e maturidade para identificar os melhores profissionais. Analisar cuidadosamente os perfis publicados, sem preconceitos e principalmente com uma visão abrangente do perfil esperado para a posição e que esteja alinhado com os valores da empresa.”

No caso dos respondentes das empresas grande porte, informa-se que devem tomar cuidado ao abordar candidato sem realmente ter uma finalidade clara; não deve divulgar políticas de remuneração via rede social, usar mais a rede *LinkedIn* em relação ao *Facebook*, que é considerado um espaço de lazer; não ter preconceitos, não invadir a privacidade de candidatos e independente do que é visto nas redes sociais é importante valorizar a oportunidade da entrevista pessoal, para a tomada de decisão final.

Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo geral investigar como estão sendo utilizadas as redes sociais virtuais em R&S para se ter uma eficácia nas contratações com redução de custos. E como objetivos específicos: a) analisar a importância do uso das redes sociais no processo de recrutamento, seleção e contratação de pessoas; b) descrever as vantagens e desvantagens da utilização das redes sociais virtuais no processo de R&S.

A análise elaborada com base em Cresswell (2010) possibilitou a identificação de doze categorias: 1) principais métodos de R&S; 2) ferramentas para aferir o potencial /competências; 3) uso de redes sociais e *job boards* para R&S; 4) vantagens do uso das redes sociais e *job boards* para R&S; 5) desvantagens em utilizar as redes sociais e *job boards* para R&S; 6) aferição das informações dos potenciais candidatos identificados nas redes sociais e *job boards*; 7) uso exclusivo das redes sociais para R&S ; 8) critério da faixa etária para recrutar e/ou selecionar pelas redes sociais; 9) uso das redes sociais para cargos específicos; 10) R&S por competências; 11) confidencialidade nos processos de R&S via rede social e *job boards*; e 12) cuidados que um profissional de RH deve ter com as redes sociais no processo de R&S.

Pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado, pois identificou-se o *modus operandi* dos profissionais de recrutamento e seleção no uso das redes sociais e *job boards* para a contratação de candidatos, com foco em redução de custos e ampliação do leque de candidatos potenciais. Também foram identificadas a importância do uso das redes sociais e descritas as vantagens e desvantagens do processo. O maior uso das redes sociais e *job boards* estão diretamente associados ao fato que cada vez mais as pessoas, em especial, a geração Y, utilizam estes meios para buscar trabalho ou emprego. Constata-se que as empresas atuais e seus profissionais de R&S, precisam estar presentes nas mídias sociais, quer seja interagindo com os potenciais candidatos, quer seja para divulgar projetos das empresas, de modo a atrair talentos.

Com relação aos principais métodos adotados, verificou-se que as empresas de pequeno e médio porte não adotam um método definido, ao contrário das empresas de grande porte, que têm métodos e ferramentas complexas para o R&S de pessoas, pelas

redes sociais. No tocante às ferramentas, constatou-se que a entrevista pessoal, a análise de currículo e a aplicação de testes de seleção são etapas-chave do processo estudado.

As empresas estudadas, de todos os portes, utilizam os serviços das redes sociais *Linkedin*, *Twitter*, *Facebook*, *Youtube* e *Google*, e as *job boards* (agências que atuam como caderno de empregos) *Vagas.com*, *Catho Online* e *Manager Online*, com os objetivos de recrutar candidatos e realizar verificações de antecedentes para confirmar as qualificações de um candidato para uma vaga em aberto. Como principais vantagens do uso das redes sociais e *job boards*, os entrevistados apontaram: maior agilidade na divulgação do processo seletivo, captação de quantidade maior de candidatos, maior amplitude de alcance geográfico na busca de candidatos, custo menor se comparado com os métodos tradicionais e facilidade no processo de triagem de candidatos. E dentre as principais desvantagens foi apontado que a objetividade pode gerar contratações inadequadas e o fato desse tipo de contato ser mais impessoal pode não ser tão eficaz, exigindo de forma complementar o contato pessoal para aferir as qualidades dos candidatos.

Para verificar as informações obtidas neste processo, os entrevistados analisam informações das redes sociais e *job boards*, buscando fazê-lo de forma cuidadosa e ética, em busca de aspectos relevantes para compor o perfil do candidato à vaga. Ressaltam, no entanto, que o uso exclusivo de redes sociais para este processo é insuficiente, devido a tendência a julgamentos parciais do perfil do candidato. No geral, utilizam as redes para todas as faixas etárias, considerando que os atuais candidatos estão inseridos nessas redes. Infere-se também que as entrevistadas buscam candidatos em comunidades *online* de profissionais em busca de relacionamento e aderência aos valores organizacionais, além de maior foco nas competências exigidas para os cargos.

Com relação ao tipo de categoria de cargos, verificou-se que as empresas de pequeno porte, focam mais em cargos técnicos, e as de porte médio, além destes, também para administrativos, gestores e engenheiros. E as de grande porte buscam desde *trainees*, técnicos, líderes e executivos. Utilizam menos as redes sociais para cargos operacionais. A análise dos dados possibilitou esclarecer que todas as empresas pesquisadas, tratam as informações do processo, de forma discreta e confidencial, considerando que há três grupos de interessados e duas fases distintas no processo: candidatos, organizações contratantes e organizações prestadoras de serviços, tipo consultorias, *headhunters* ou *job boards*. Como o processo pode envolver mais de uma fase, é possível que surjam conflitos, o que requer um código de atuação ética com padrões de conduta. Por fim, verificou-se que há maneiras de se reduzir os riscos no processo de recrutamento e seleção.

Pode-se inferir deste estudo que as redes sociais e as *job boards* são utilizadas de forma crescente, pelas empresas respondentes, como forma de agilizar e reduzir seus custos operacionais, e principalmente como estratégia para a melhoria da imagem da empresa perante as partes interessadas e obtenção de vantagem competitiva temporária em relação a seus concorrentes de segmento de atuação. Outro aspecto é que as empresas não contratam mais apenas pelas competências técnicas, mas também atribuem valor aos relacionamentos. Por outro lado, os candidatos têm maiores informações sobre a cultura e a atmosfera das organizações que estão recrutando.

Sugere-se em pesquisas futuras, ampliar o leque de organizações pesquisadas em relação ao tema objeto do estudo, e também aprofundar na questão de quais cargos e faixas etárias tem mais eficácia, no uso das redes sociais e *job boards*. Como limitação deste estudo, os resultados alcançados só podem ser válidos para o universo estudado.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. S. *Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos*, 2009. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.
- ARAÚJO, L. C.G. *Gestão de pessoas: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, I.M.V; PASSOS, A.E.V.M.; SARAIVA, S; B.C. *Recrutamento e seleção por competências*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.
- CRESSWELL, J.W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FERREIRA, R.G. Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. Revista GV Executivo, v. 12, n.2, jul/dez 2013.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANÇA, A.C.L.; FISCHER, A.L.. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GODOY, A .S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M.; GODOY, A.S.. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008
- IVANCEVICH, J. M. *Gestão de recursos humanos*. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- LACOMBE, F. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global*. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MENDES, D.F., *Recursos Humanos coletânea de artigos livro III*. Belo Horizonte: ECX CARD, 2013

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1998.

PANTOJA S.; FERREIRA R., *Evolução da Internet no Brasil e no Mundo*. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia Secretaria de Política de Informática e Automação: Assessoria SEPIN, 2000.

QUALMAN, E. *Socialnomics: como as mídias sociais estão transformando a forma como vivemos e fazemos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2011.

SILVESTRE, L.C.R. *E-Recruitment: Recrutamento através das mídias sociais* IN: Recursos Humanos coletânea de artigos livro III. Belo Horizonte: ECX CARD, 2013. p. 130-133.

ULRICH, D. et al. *A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZACCARELLI, L.M.; TEIXEIRA, M.L.M. Um lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. IN: HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M. (orgs.). *Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 113-147.

Fontes eletrônicas:

<http://www.shrm.org/publications/hrmagazine/editorialcontent/2014/0914/pages/0914-social-media-hiring.aspx> acessado em 15/09/2015

<https://spicareercenter.org/employers/articles/49> acessado em 15/09/2015
<http://www.recruitingdivision.com/update-your-recruitment-and-selection-process-with-social-media/> ACESSADO EM 15/09/2015

VAITEKUNAITE, V. Hirng made easy (2015). IN: <https://www.smartrecruiters.com/blog/how-to-find-candidates-through-niche-social-networks/> Acesso em 25/07/16.

Contatos: tatianapruschinski@hotmail.com e jorgeflavio@mackenzie.br