

# The Online Search for Talent – Relevance and the Role of Social Media Sites in Recruiting Candidates. Reality or Not?

A Procura *Online* de Talentos – Relevância do Papel dos Sites de Redes Sociais no Recrutamento de Candidatos. Realidade ou Não?

SARA LOPES MARTINS<sup>a</sup>

PATRÍCIA JARDIM DA PALMA<sup>b</sup>

## Resumo

Nas sociedades ocidentais, experienciou-se uma evolução civilizacional que trouxe progressos tecnológicos nunca antes vistos e crescimento significativo na qualidade de vida. Em simultâneo, o propósito do trabalho modificou-se e começou por assumir um papel central na vida dos indivíduos, onde cada vez mais se procura exercer uma atividade profissional gratificante. À necessidade emergente de realização profissional dos colaboradores acrescem-se novos e múltiplos desafios diários para as organizações. Estas procuram cada vez mais profissionais apaixonados e comprometidos com o seu trabalho que consigam responder positivamente aos desafios de sobrevivência. Na atualidade, o papel de ferramentas tecnológicas cresce em importância e dimensão no mundo profissional. Este artigo pretende confirmar a relevância dos sites de redes sociais na procura de talentos e explorar o seu papel no trabalho dos profissionais de diferentes organizações.

**Palavras-chave:** chamamento, gestão de talentos, sites de redes sociais, *networking*

## Abstract

*In Western societies there has been a unprecedented advances in technology as well as significant growth in the quality of life. Consequently, the purpose of work has been modified and begins to assume a central role in the life of an individual. More and more individuals seek a rewarding professional activity. In the emerging need for professional achievement of employees, new and multiple daily challenges are added from organizations. They are increasingly looking for professionals who are passionate about, and committed to, their work and who are able to respond positively to the challenges of survival. At present, the role of technological tools grows in importance and scope in the professional world. This paper aims to confirm the relevance of social networking sites in the search for talent and to explore their role in the work of professionals from different organizations.*

**Keywords:** *calling, talent management, social networking websites, networking*

---

<sup>a</sup> Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.  
Email de contacto: sarafilpalopesmartins@gmail.com

<sup>b</sup> Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.

## 1. Introdução

No atual mundo empresarial, o crescimento e desenvolvimento de uma organização está sujeito a diversos fatores. A existência de um aumento na procura de profissionais diferenciados permite às organizações crescerem com a ajuda do seu talento e capacidades (Wrzesniewski, 2002). As empresas procuram cada vez mais profissionais apaixonados e comprometidos com o seu trabalho, que acompanhem a evolução e respondam positivamente aos desafios constantes de sobrevivência (Ulrich & Smallwood, 2011). Para encontrar um verdadeiro talento, a existência de paixão pelo trabalho desempenhado assume um papel fundamental e é um indicador que permite compreender as características, gostos, interesses e potencialidades do indivíduo (Palma & Lopes, 2012).

Atualmente, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) ocupam um papel relevante na procura de identificação de perfis específicos por parte dos profissionais de recursos humanos (Vatamanescu & Manuc, 2013). A necessidade de encontrar indivíduos excepcionais e motivados para o desenvolvimento de tarefas conduz-nos a dois possíveis caminhos: procura de um recrutamento especializado realizado por outros profissionais — fora da empresa — ou recrutamento interno conduzido pelo departamento de recursos humanos da organização. Nos dias de hoje, os profissionais de recursos humanos recorrem à prática de recolha aprofundada de dados sobre os candidatos nos *sites* de redes sociais nos seus processos (Vatamanescu & Manuc, 2013). Apesar de estudos defenderem a existência desta prática, não são disponibilizados dados que mostrem as circunstâncias deste uso.

A pesquisa deste artigo assenta no seguinte objetivo: explorar o papel que os *sites* de redes sociais têm na procura de candidatos talentosos em processos de recrutamento realizados por profissionais de recursos humanos. Através da nossa pesquisa pretendemos conhecer qual a importância dos *sites* de redes sociais na procura ativa de talentos.

## 2. Enquadramento teórico

### 2.1 O chamamento do talento no mundo do trabalho

A ideia do trabalho associada a um chamamento, vulgarmente designado por vocação, constitui um fator relevante na sociedade contemporânea (Bunder-son & Thompson, 2009). Os autores Hall e Chandler (2005) definem o chamamento como um trabalho que o indivíduo percebe como propósito de vida. Para os que vivem o seu chamamento, existe a crença de que o trabalho é

inseparável da vida, uma vez que o indivíduo não procura ganhos monetários ou progressão de carreira, mas sim atingir a sua realização pessoal (Wrzesniewski et al., 1997). O chamamento de um indivíduo é expresso através do uso das forças e aptidões que possui (Hall & Chandler, 2005) e a sua realização envolve a existência de motivação que promove a paixão e o sentido de missão pessoal. A boa vontade de profissionais, que se voluntariam em algumas tarefas e contribuem para além dos seus deveres habituais, é possivelmente limitada às atividades associadas ao chamamento (Elangovan, Pinder & Mclean, 2010). Atualmente, no mundo empresarial, o talento tornou-se cada vez mais sinónimo da força de trabalho que várias organizações (Cappelli, 2008) pretendem captar e reter. O conceito de talento pressupõe por si a existência de um desempenho de excelência que é caracterizado pela inovação e aprofundamento de detalhes que só alguém com uma grande paixão pelo que faz poderá alcançar (Palma & Lopes, 2012).

## **2.2 Os sites de redes sociais e a vida profissional**

Os *sites* de redes sociais e a internet não se limitam a causar impacto apenas nas organizações, estendendo-se à sociedade e indivíduos que a compõem. O crescimento da sua utilização provocou modificações no estilo de vida das pessoas e igualmente nas suas interações sociais. Os *sites* de redes sociais surgiram a partir da década de 1990 (Vaz, 2011), constituindo ferramentas *web* muito utilizadas por camadas jovens como se verifica no caso do Facebook (Neves et al., 2015). Os *sites* de redes sociais são reconhecidos como um fenómeno global onde se concentram várias comunidades *online* que possuem centenas de milhões de utilizadores (Vatamanescu & Manuc, 2013).

Atualmente, o LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram, entre outros, constituem exemplos de *sites* de redes sociais. Estas ferramentas de *software* social possuem finalidades distintas, podendo assumir um carácter mais pessoal e/ou mais profissional. O LinkedIn consiste num *site* de rede social criado com um propósito diferente dos restantes, pois pretende seguir uma vertente exclusivamente profissional. O objetivo do mesmo consiste em expor o percurso profissional de cada utilizador, permitindo a troca de informações, realização de debates em grupos próprios e ligações *online* dos indivíduos que trabalham juntos ou que se conhecem profissionalmente. Segundo Boyd e Ellison (2007), este *site* controla o que o utilizador pode ver com base na existência de uma conta paga, tornando-o um serviço com fins lucrativos.

Com uma finalidade diferente, existem os restantes *sites* anteriormente mencionados — Facebook, Twitter e Instagram — utilizados com um caráter mais pessoal. Nestes *sites* são trocadas informações, permitindo aos indivíduos que se associam entre si a partilha de ideias e opiniões. Estas plataformas possibilitam a gestão de uma ampla lista de contactos, onde vários participantes podem adquirir novas conexões. Neste caso, o vínculo de outra pessoa que conhece diretamente um dos seus «amigos» permite adicionar outro da sua lista através de uma consulta dos perfis existentes. A consequência desta ação, para além do aumento da sua rede de «amigos» *online*, pode ser o alargamento da sua rede de *networking offline*.

### 3. Método

A pesquisa deste trabalho assenta no seguinte objetivo: explorar o papel dos *sites* de redes sociais na procura de candidatos talentosos em processos de recrutamento realizados por profissionais de recursos humanos. Mais concretamente, pretende-se conhecer qual a importância dos *sites* de redes sociais na procura ativa de talentos, que devem possuir um desempenho acima da média na sua atividade profissional. Este desempenho profissional é justificado pela existência de um chamamento que conduz o indivíduo a atingir níveis máximos de proficiência.

Para ser possível a realização deste estudo procedeu-se à condução de 15 entrevistas a profissionais da área dos recursos humanos. As características consideradas nos entrevistados são as seguintes: serem profissionais da área de recursos humanos — consultores especializados na área do recrutamento e seleção ou técnicos de recursos humanos que realizem/participem ou tivessem realizado/participado em processos de recrutamento num período inferior a dois anos. Os entrevistados considerados podem estar atualmente no desempenho de funções ou devem tê-las realizado num período menor do que seis meses.

A abordagem metodológica é de natureza qualitativa, de cariz exploratório e baseia-se em entrevistas semiestruturadas presenciais. Os entrevistados foram selecionados através de um processo de *networking*, ou seja, através do uso da rede de contactos dos autores. As entrevistas foram conduzidas durante o período de 14 de abril a 29 de maio de 2014. Estes profissionais possuem as seguintes características sociodemográficas: onze entrevistados pertencem ao sexo feminino e quatro são do sexo masculino, com um intervalo de idade compreendido entre os 20 e os 38 anos.

As habilitações literárias dos entrevistados são essencialmente a licenciatura e o mestrado. As licenciaturas são maioritariamente na área de gestão de recursos humanos — com cerca de doze entrevistados —, uma na área de direito e outra de psicologia social das organizações. Quanto aos entrevistados com mestrado, existe uma entrevistada mestre em políticas de desenvolvimento dos recursos humanos e duas mestrandas em gestão de recursos humanos.

Todos os participantes são profissionais ligados à área de recursos humanos e desempenham as suas funções em postos de trabalho ligados à consultoria ou a departamentos desta especialidade. Estes profissionais exercem a sua atividade em diferentes empresas do setor privado ou público e desenvolvem ou desenvolveram as suas atividades profissionais ao nível nacional, estando localizados na região da Grande Lisboa. Os postos de trabalhos ocupados ou designações profissionais dos participantes são as seguintes: consultores, *trainees* de *executive search*, diretor, técnicos e estagiários de recursos humanos.

Cada entrevistado escolheu o pseudónimo pelo qual é tratado neste estudo e as suas entrevistas possuem uma duração de conversa variável entre 20 e 45 minutos. O passo da análise foi realizado após a ocorrência da saturação teórica das entrevistas, sendo este o critério que levou ao fim da recolha de dados e início de uma análise das mesmas. Estas entrevistas foram analisadas com base na *grounded theory*, usando a técnica de codificação aberta, axial e seletiva.

#### **4. Análise e discussão dos resultados**

Nesta fase procedeu-se à análise das entrevistas recolhidas com o objetivo de conhecer se a definição de talento é partilhada pelos recrutadores. Os entrevistados analisaram uma definição elaborada por Ulrich e Smallwood (2011) e esta resume o talento a três características essenciais: competência, compromisso e sentido de contribuição / contributo. Em seguida, foi solicitada a sua opinião em relação a esta mesma definição. Os resultados mostram que a maioria dos entrevistados — cerca de treze — concordou com os três fatores referidos, apesar de acreditar que faltam algumas características na definição.

Após análise, as diferentes respostas foram agrupadas tendo em conta o seu conteúdo. Os fatores considerados em falta na definição mais apontados pelos entrevistados foram o carisma e motivação/resiliência. Tendo em conta a definição de talento, as características mais apontadas atribuídas a este tipo

de profissional são o gosto pela atividade profissional e a contribuição efetuada no crescimento da organização onde está inserido. Um talento, como verbaliza Benedita, é um «profissional, (...) um pouco perfeccionista. Também tem que ter um pouco de ambição, de querer sempre alcançar mais e mais, de não parar os braços, de não estar estagnado na carreira». Além disto, os talentos devem, como afirma Daniel, «conseguir (...) dar tudo de si (...), dar o melhor de si à empresa (...), dar o seu contributo, para poderem melhorar e ter mais competências para acrescentar valor (...)».

Os entrevistados consideram que o talento é identificado em pessoas consideradas muito boas no desempenho da sua atividade profissional e que possuem igualmente qualidades procuradas e desejadas por qualquer organização. Um indivíduo com talento destaca-se dos restantes colaboradores, principalmente por ser um profissional único e singular, que não tem medo de arriscar e que possui competências aplicadas no trabalho com paixão e motivação. No entanto, realça-se que, por o talento conseguir destaque num dado meio organizacional, isto pode não acontecer em todas as posições do mercado e empresas. O profissional deve ser colocado no contexto, organização e função certas, para que seja possível atingir todo o seu potencial.

Neste estudo, os *sites* de redes sociais constituem espaços *online* que oferecem pontos positivos para as organizações e profissionais devido à facilidade na manutenção de redes e conhecimentos. A maior parte dos entrevistados fala dos *sites* de redes sociais como uma ferramenta de crescente importância, usada diariamente e que revolucionou a vida profissional e pessoal. Explicam que estas ferramentas podem ajudar a «aproximar as pessoas», incluindo «as que se encontram à distância» — como afirma Susana. Estes entrevistados defendem que os *sites* de redes sociais vieram revolucionar de forma positiva o modo como as pessoas comunicam, possibilitando-lhes a interação com outras pessoas em espaços virtuais. Contudo, todas estas facilidades trouxeram mudanças e consequências que vieram revolucionar de forma profunda a comunicação interpessoal e intergrupala.

Os profissionais reconhecem que podem existir problemas com a utilização destas ferramentas, tais como invasão de privacidade, partilha indevida de fotos e dados pessoais, entre outros. Seis dos entrevistados alertam para os potenciais problemas que os *sites* podem trazer à vida do seu utilizador. Uma das estratégias apontadas para resolver estes desafios passa essencialmente por uma «boa gestão». Para a correta utilização destes espaços *online* pode ser necessário efetuar-se uma boa gestão de tempo e definir previamente as

necessidades/prioridades face à sua atividade. Em suma, é preciso saber separar os dois mundos, porque, como defende Andreia: «As pessoas exageram. Querem mostrar (...) [es]tive na festa tal, (...) a fazer não sei o quê, querem mostrar um lado que não é. (...) É uma máscara. No entanto, apesar do lado menos positivo que está associado aos *sites*, os entrevistados reforçam que é necessário estar presente nestes espaços *online*. Nesta ideia existe a convicção de que quem não possui o seu perfil nos *sites* de redes sociais sentirá mais dificuldades na inserção do mercado de trabalho. Como afirma a recrutadora Andreia: «(...) quem não tem perfil é como se não existisse (...) no mercado de trabalho».

Quando os recrutadores deste estudo foram questionados sobre o papel que atribuem aos *sites* de redes sociais, as respostas dividiram-se entre duas funções principais. Na opinião de onze dos entrevistados, os *sites* permitem a identificação de talentos de forma mais fácil, enquanto cinco defendem que a sua principal função é o acesso mais rápido a diferentes tipos de profissionais. Destes recrutadores, dois consideraram que os *sites* são um bom veículo para procura de emprego e outros dois encaram-nos como uma ferramenta que facilita a exposição de um currículo mais pormenorizado. Os restantes papéis que os entrevistados consideraram existir foram: a facilidade de realizar contactos numa perspectiva de *networking* e a possibilidade de expor e divulgar o currículo *online*. Nas entrevistas, foi também referido que os *sites* de redes sociais são considerados melhores que os currículos tradicionais (em papel), porque contêm mais pormenor e são mais exaustivos em informação.

No local de trabalho, doze dos entrevistados usam *sites* de redes sociais — o LinkedIn, Facebook ou outros — para realizarem os seus processos de recrutamento. Os *sites* mais referidos pelos entrevistados foram o LinkedIn e o Facebook, sendo o primeiro o mais amplamente usado pelos profissionais — com cerca de 12 dos 15 entrevistados. Os dados mostram também que os restantes *sites* de redes sociais existentes, tal como o Twitter e outros, não são considerados ferramentas apropriadas para o seu trabalho. Durante a recolha de dados, 13 dos entrevistados realçaram a existência de diferenças significativas entre o LinkedIn e o Facebook, que afetam diretamente o papel de cada um dos perfis destes *sites*. Para comprovar esta afirmação, Andreia referiu que: «(...) no Facebook (...), as pessoas mostram uma maneira de ser que não a profissional. Logo, é a profissional que nós estamos à procura. [O Facebook] É um bocado exagerado. (...) Aconselho as pessoas a procurarem o LinkedIn em vez do Facebook.»

O LinkedIn é o *site* que teve o *feedback* mais positivo por parte dos recrutadores devido ao apoio que oferece na procura de perfis. Este *site* foi também considerado, como afirma Lúcia, uma «ferramenta diária e indispensável de trabalho» e «muito essencial» para as tarefas, como verbaliza Catarina. Resumidamente, a conclusão a que estes entrevistados chegam é que o LinkedIn constitui, como verbaliza o Daniel: «(...) uma ferramenta “quase 100%” profissional que o mercado usa para encontrar pessoas. (...) [Esta] ajuda bastante a construir o seu *networking* e a criar referências. Reúne toda a informação que um recrutador necessita». Apenas duas do total dos entrevistados referiram que nunca usam *sites* de redes sociais na procura de talentos — Susana e Benedita — e verifica-se que ambas apresentam características semelhantes nos perfis de recrutamento em que atuam. Estas profissionais centram a sua pesquisa em perfis técnicos menos exigentes e com requisitos de habilitações literárias mais baixos, comparativamente com perfis mais *top* encontrados no *headhunting*.

Relativamente à pesquisa de informações no Facebook, os dados mostram que existem opiniões contraditórias em relação a este tema — a favor e contra. No entanto, a maioria — cerca de oito dos quinze profissionais de recursos humanos — manifestam-se contra esta opção de pesquisa e referem que dão preferência às informações que encontram no perfil de LinkedIn. Estes profissionais afirmam que as informações do LinkedIn são usadas para a escolha de um talento e que, quando necessário, procuram outras formas de obter dados sobre o candidato. Os profissionais acreditam que uma consulta no Facebook permite saber mais informações da vida pessoal do candidato do que da sua vida profissional. A seguinte afirmação de Rosa ilustra-o: «(...) no Facebook, se calhar, vou deparar-me com fotografias mais informais, entre amigos, que vão moldar ou mudar a minha perspetiva sobre essa pessoa. E não acho isso muito justo (...)». Por esta razão, os resultados gerais mostram que este tipo de informações não é considerado apropriado para um processo de recrutamento e, como tal, devem ser deixadas de parte e usadas em contextos mais adequados.

#### **4.1 Pesquisa nos *sites* de redes sociais — potencialidades e problemas**

Neste estudo, foram exploradas as vantagens e desvantagens do uso dos *sites* de redes sociais. As principais vantagens mais apontadas pelos entrevistados foram a facilidade em encontrar talentos e a rapidez com que se consegue aceder aos seus perfis. Estas vantagens permitem aos recrutadores o acesso a



informações privilegiadas, que lhes permitem perceber se o candidato corresponde ao perfil procurado ou não. Resumidamente, as características positivas mais enumeradas pelos entrevistados são as seguintes:

- ser direto e rápido no acesso à informação;
- mobilidade dos *sites* independentemente do lugar em que se encontra;
- facilidade na atualização dos dados publicados;
- facilidade em encontrar profissionais que seriam de difícil acesso;
- permissão do acesso massificado a perfis;
- recolha de elevadas quantidades de dados;
- disponibilização da informação mais resumida e prática sobre os talentos;
- realização de recomendações via *online*;
- realização de pesquisa mais orientada pelo recrutador;
- facilidade na procura de emprego.

As desvantagens mais apontadas pelos recrutadores passam pela incapacidade destas ferramentas em realizarem algumas conexões, particularmente no LinkedIn, devido a predefinições do *site*. Resumidamente, as desvantagens identificadas pelos recrutadores são compostas pelos seguintes itens:

- existência de perfis demasiado idênticos;
- possibilidade de os candidatos exercerem «pressão» sobre os recrutadores;
- possibilidade de não serem adequados na procura de perfis menos qualificados;
- informação divulgada poder não ser fidedigna;
- os perfis dos talentos poderem não estar atualizados;
- abordagem dos recrutadores poder não ser «levada a sério» pelos talentos;
- conversas impróprias de cariz amoroso/sexual a mulheres recrutadoras;
- pesquisa neste tipo de *sites* poder causar dependência no uso das ferramentas;

- falta de privacidade provocada pela exposição da vida pessoal e profissional;
- *sites* de redes sociais não substituírem a entrevista presencial;

O LinkedIn não permite realizar algumas conexões e/ou contactar quem não possua uma conta paga — designada por conta Premium.

Os recrutadores confirmaram que, para além dos *sites* de redes sociais, são usadas outras ferramentas na pesquisa de talentos. As ferramentas que os entrevistados consideram serem as mais utilizadas foram as bases de dados internas — apenas disponíveis nas organizações — e os *sites* de empregos tais como Net-Empregos, Sapo Empregos, Expresso, Olx, Olx Angola, IT Jobs, Exame, entre outros. Para além destas, as referências e/ou *networking* dos candidatos foram também considerados instrumentos relevantes num processo de recrutamento.

Quando os recrutadores avaliam o perfil dos candidatos para uma posição, consideram que os principais critérios de avaliação são essencialmente a análise das competências técnicas, comportamentais/pessoais e experiência profissional. Durante a análise dos critérios específicos é importante referir que, em regra, são avaliados vários itens que mudam com frequência. Estas mudanças podem estar relacionadas com a área e perfil necessário de cada posição a ocupar, mas também com o ambiente e espírito da própria organização, que procura receber um novo talento na sua equipa.

Segundo os resultados recolhidos, os recrutadores consideraram que, na sua atividade profissional, verificam frequentemente as seguintes competências: boa apresentação; fluidez verbal; experiência profissional; habilitações literárias e instituição de ensino; média do(s) curso(s); atividades extra curriculares; domínio de línguas; motivação/interesse; atitude; disponibilidade; *package* salarial; idade; localização geográfica; capacidade de resolução de problemas; argumentação e persuasão; capacidade de lidar com a pressão; orientação para objetivos; gosto pelo trabalho em equipa; comunicação; autonomia; dinamismo; empatia; empreendedorismo; responsabilidade; proatividade.

Quase todos os recrutadores que participaram neste estudo concordaram que a informação disponível nos *sites* de redes sociais afeta a imagem do candidato, existindo apenas uma recrutadora com uma posição oposta à dos seus pares. A maioria dos entrevistados apontou distintos fatores que influenciam negativamente a imagem de um talento através da consulta do perfil neste

tipo de ferramentas. Os fatores mais apontados foram: a imagem ou apresentação inadequada (fotos em estado alcoolizado, num ambiente de festa ou com postura sensual/provocante), comunicação inapropriada (conteúdos desadequados como palavrões, erros de ortografia, excesso de informação correspondente à vida pessoal ou «mendigar» trabalho) e o fornecimento de informações falsas no currículo *online*.

Todos os entrevistados consideraram que a influência de uma rede de contactos num processo de procura de talentos é «muito importante» ou «importante» para o recrutador, sendo que nove consideram-na «muito importante» e cinco «importante». O uso de *networking* foi considerado por todos os entrevistados como uma ferramenta relevante, em particular quando se pretende chegar a perfis muito específicos ou difíceis de encontrar. Por este motivo, o recurso deve ser utilizado de forma inteligente e planeada. O *networking* pode ser muito útil e determinante para a realização da escolha certa do candidato, porque, conforme mostram os resultados, conhecer determinadas pessoas no meio profissional ajuda na troca de informações e referências. Para os profissionais de recursos humanos, é necessário que compreender as potencialidades desta ferramenta e que procurar manter uma rede sólida, alargando-a de forma positiva. Como afirma Maria, o «(...) *networking* é muito importante (...) numa fase inicial, ou seja, funciona como essa tal ponte (...) para chegar a um maior número de candidatos.»

Do total dos recrutadores deste estudo, cerca de doze consideram que, no futuro, os *sites* de redes sociais serão eleitos como método de pesquisa de talentos mais utilizado. Dos quinze entrevistados, apenas três mostraram possuir perspetivas menos otimistas quanto à previsão da sua utilização. O caso da Maria é um exemplo. Ela acredita que estes *sites* não serão os mais usados no futuro porque sempre existirão métodos tradicionais no recrutamento — nomeadamente *sites* de emprego, candidaturas espontâneas, etc. Em contraposição, a maioria dos entrevistados, tal como Susana, acredita que os *sites* constituirão um método de extrema importância na procura de talentos. No entanto, defende que «só o futuro dirá» se será o mais usado. Na opinião dos entrevistados — cerca de nove do total —, os *sites* de redes sociais não constituem o método de captura de talentos mais usado no presente momento. Defendem que a utilização de outras ferramentas de pesquisa se sobrepõe às plataformas *online*, como é o caso dos *sites* de emprego, bases de dados e *networking*.

Quando questionados sobre o cenário de um jovem estar à procura de emprego e de solicitar conselhos para atingir o seu objetivo, as opiniões dos recrutadores foram diversificadas. Em resumo, os conselhos mais apontados por estes profissionais foram: o candidato deve mostrar que possui as competências necessárias para o desempenho da função nos momentos-chave — na entrega do seu currículo e no momento da entrevista. Por considerarem que os detalhes podem ser fatais, deve também ter um especial cuidado com as publicações que realiza nos *sites*, nomeadamente em relação à postura/comportamento das fotos que publica, conteúdo das publicações ou *posts*, linguagem usada, etc.

#### **4.2 Exposição e explicação da teoria**

Os dados recolhidos durante as entrevistas foram analisados e tratados a partir do modelo da *grounded theory*. Esta teoria mostra que o papel dos *sites* de redes sociais consiste essencialmente em três funções. Estas foram definidas como categorias centrais e são as seguintes: definição, validação e comunicação. Estas três categorias centrais explicam-se da seguinte forma:

1. A definição corresponde aos talentos e às características que lhes estão associadas através da pré-definição de requisitos definidos pelos recrutadores e/ou organização. Estes pré-requisitos devem ser validados tendo em conta a função e o perfil pretendido do talento. A existência de uma correspondência positiva aos requisitos faz com que o profissional seja considerado acima da média pela organização. O recurso aos *sites* de redes sociais em processos de pesquisa *online* visa encontrar e reter estes talentos que acrescentam valor à empresa. No fundo, com este processo pretende-se encontrar o melhor talento possível existente no mercado de trabalho. O talento deve ser um profissional adequado às necessidades da organização e que contribua positivamente através do seu trabalho realizado com paixão e motivação. O seu desempenho atinge níveis de excelência porque lhe está associado um sentimento correspondente ao chamamento (ou vocação).
2. A validação corresponde à confirmação das competências desejadas que o candidato deve possuir. Estas podem ser várias, como é o exemplo das competências técnicas específicas — que variam consoante a área/função ou organização — e das *soft skills*. Devem ser previamente definidas, de modo a serem corretamente anali-

sadas durante o processo de recrutamento. A validação é normalmente numa entrevista presencial, mas pode começar numa primeira fase através da análise dos *sites* de redes sociais.

3. A comunicação consiste no processo de interação entre o recrutador e o candidato. Esta comunicação é geralmente feita *face-to-face*, mas pode existir a intervenção de outros elementos — como acontece em momentos de procura de referências. A facilidade na comunicação em espaços *online* permite ao profissional de recursos humanos aceder a mais conteúdos e a informações mais detalhadas sobre os potenciais talentos.

Estas três categorias formam a categoria central e estão interligadas com as restantes cinco subcategorias: talentos, *sites* de redes sociais, recrutamento, *networking* e pesquisa. As subcategorias foram agrupadas durante o processo de análise de dados, tendo em conta os temas mais abordados pelos recrutadores deste estudo. A subcategoria talento foi obtida a partir da discussão do conceito apresentado por Ulrich e Smallwood (2011). Nesta subcategoria destaca-se a referência ao chamamento por parte dos entrevistados. Contudo, realçamos que esta abordagem foi realizada de forma indireta. Esta caracterizou-se pela utilização de conceitos como a paixão e motivação no trabalho e/ou de expressões tais como «talento inato».

A subcategoria *sites* de redes sociais, em conjunto com a subcategoria recrutamento, foram as categorias mais abordadas. Este resultado é expectável tendo em conta a problemática em estudo. Em particular, dos assuntos abordados pelos entrevistados, o maior enfoque deu-se na discussão das potencialidades e problemas associados aos *sites*. Os resultados mostram que, independentemente da importância desta ferramenta tecnológica, os entrevistados defendem que o contacto presencial não pode ser substituído por uma abordagem realizada *online*. Por este motivo, as entrevistas presenciais foram incluídas como um dos temas finais da subcategoria recrutamento do modelo construído.

A subcategoria *networking* foi criada tendo em conta a prática da verificação das referências como forma de validação do potencial dos seus candidatos. Estas são normalmente determinantes nos processos de recrutamento e podem ser decisivas para a escolha final de um talento. A subcategoria pesquisa foi obtida devido à predominância deste método usado pelos profissionais na procura de talentos nos *sites* de redes sociais. A pesquisa é realizada

com frequência, seja nos *sites*, bases de dados ou outros métodos disponíveis. Por este motivo, é essencial a criação desta subcategoria.

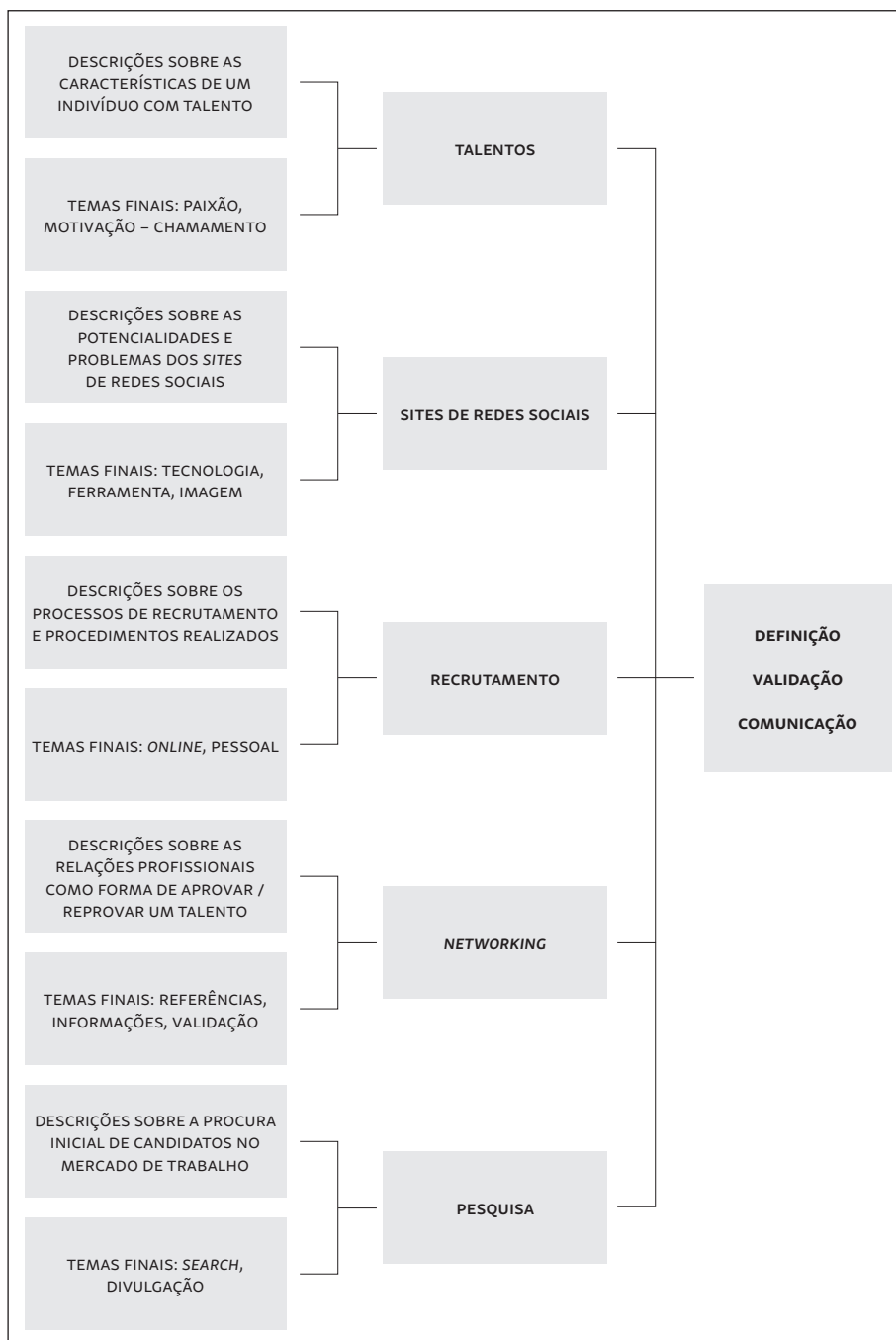
A partir dos resultados, foi construído um modelo que está representado na Figura 1 e que permitiu construir a seguinte teoria. A realização de processos de recrutamento obtendo resultados de maior qualidade, em menos tempo e dispondo de parte inferior dos recursos — tais como recursos humanos, capital e outros — está na origem da expressiva utilização destes *sites*. Eles surgem como uma «montra» onde se encontram vários perfis com potencial para se tornarem um talento, permitindo escolher os melhores disponíveis *online*. Pelas suas potencialidades, cada utilizador deve fazer o melhor uso possível do seu *marketing* pessoal para que o seu percurso chame a atenção dos recrutadores no mundo virtual. Por esta razão, é importante ter-se em conta a imagem que se cria nestes espaços e também conhecer bem a ferramenta tecnológica para que seja possível tirar o máximo partido da mesma.

Um profissional talentoso é aquele que é apaixonado pela sua profissão e que se preocupa genuinamente com a sua atividade. O talento mais do que compensação monetária, recebe proveitosas compensações intrínsecas — de satisfação, felicidade e autorrealização. Para este tipo de profissionais, o *networking* é, em regra, um instrumento poderoso. É comum os talentos receberem o reconhecimento dos seus pares e, por esta razão, possuírem contactos que os podem ajudar a subir degraus na carreira. Em processos de recrutamento, estes contactos revelam-se ainda mais importantes, porque são determinantes para validar e reconhecer o seu mérito profissional. Em alguns espaços virtuais, como é o caso do LinkedIn, é possível dispor deste tipo de recomendações *online* e, nos momentos de pesquisa, podem ajudar a abrir portas para uma nova oportunidade profissional.

## 5. Conclusões

Os resultados sugerem que é atribuída uma importância elevada aos *sites* de redes sociais nas áreas de *headhunting* e/ou perfis mais qualificados, uma vez que os recrutadores confirmam o seu uso na procura destes perfis. Contrariamente ao recrutamento em *headhunting*, os dados apontam para que estas ferramentas não ocupem um papel relevante na procura de perfis menos qualificados. Os recrutadores relatam que, tanto eles como os seus colegas, não possuem o hábito de usarem *sites* nos seus processos de procura de candidatos. Conclui-se que podem existir diferenças significativas no método de pesquisa de talentos e que estes diferem mediante as características, tais como

**FIGURA 1.** Modelo representativo da teoria



a área profissional, habilitações literárias, conhecimentos de línguas, entre outras. Os dados mostram que, quanto mais qualificado for o talento e mais adequada a sua experiência profissional, maiores serão as probabilidades de ser recrutado através dos *sites* de redes sociais.

Este estudo confirma que o LinkedIn é o *site* de redes sociais mais usado em processos de recrutamento e a ferramenta tecnológica mais adequada na procura de perfis profissionais. O segundo *site* mais abordado foi o Facebook, embora a sua expressão seja consideravelmente menor e lhe estejam associadas fragilidades na realização de processos de recrutamento. Os dados mostram inclusive que o uso do Facebook é rejeitado por alguns profissionais de recursos humanos devido a questões éticas e de privacidade. Pela natureza pessoal e informal das suas informações, alguns recrutadores preferem não o usar para não cometerem o erro de tomar decisões baseadas em dados que não estão relacionados com a vida profissional.

Os resultados sugerem que o papel dos *sites* de redes sociais passa por um conjunto de três diferentes fases que são compostas por: definição de critérios de avaliação, validação das competências necessárias à função e comunicação entre recrutador e candidato. Esta comunicação pode ser realizada *online*, presencialmente ou efetuada de ambas as formas nas diferentes etapas do processo. Conclui-se que estas ferramentas tecnológicas permitem auxiliar de forma positiva os processos de recrutamento, através de uma maior fluidez na comunicação bilateral, facilitando a pesquisa e acedendo a um maior número de talentos disponível.

O recrutador consegue aceder a informações com mais conteúdo e detalhe possibilitando o encontro com referências disponíveis *online* ou através de processos associados ao *networking*. As referências permitem validar talentos com maior facilidade e, em simultâneo, encontrar o perfil certo e o lugar indicado nas organizações. Por este motivo, o *networking* pode constituir um recurso indispensável para a viabilização do sucesso profissional tanto do recrutador como do talento. Para complementar as potencialidades oferecidas pelos *sites* de redes sociais, foram apontadas outras ferramentas relevantes nos processos de recrutamento, tais como: os *sites* de emprego (Net-Empregos, Sapo, etc.) e as bases de dados da empresa/organização.

Os resultados mostram que os entrevistados consideram os *sites* de redes sociais instrumentos poderosos na geração de capital social e de manutenção da rede de contactos de que o profissional já dispõe. Apesar da importância que lhes é atribuída, estes não constituem o método de procura de talentos



mais usado. Os profissionais acreditam que os métodos tradicionais — como a colocação de anúncios, candidaturas espontâneas, etc. — ainda ocupam o lugar de destaque. Contudo, estes defendem que no futuro existe a possibilidade de os *sites* serem reconhecidos como o método de pesquisa mais usado na procura de perfis com talento.

As limitações deste estudo prendem-se essencialmente com o facto de o tipo de amostra não permitir a extrapolação dos dados para a população, uma vez que se trata de uma amostragem de tipo não probabilística. Para ser possível esta extrapolação, a amostra necessitaria de ser do tipo probabilístico e aplicada a um número maior. Contudo, é importante frisar que a abordagem qualitativa para este estudo foi a que considerámos fazer mais sentido dadas as características da população e a falta de *background* bibliográfico. Esta escolha permitiu o aprofundamento de dados sobre a problemática em análise e consequentemente forneceu pistas que podem ser úteis para pesquisas futuras. Atendendo ao facto de esta problemática ainda estar pouco estudada, pretende-se que este artigo contribua para futuros avanços nesta área científica.

Como sugestões de estudos futuros, consideramos que seria interessante explorar a problemática da privacidade dos *sites* de redes sociais, com enfoque na percepção que os utilizadores têm do seu impacto face à sua atividade profissional. Noutro possível estudo, poder-se-ia analisar o impacto dos *sites* de redes sociais do ponto de vista do *networking*. Neste pretendia-se conhecer em que dimensões esta ferramenta afeta as suas redes de conhecimentos virtuais e como funcionam os fluxos de troca de informações na vida profissional. Concluindo as nossas sugestões, propomos que se explorem as percepções que os talentos têm destes *sites*, os cuidados que consideram necessários na partilha de informações e que comportamentos adotam nestes espaços virtuais.

## Referências

- Boyd, D., & Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230. doi: org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- Bunderson, J., & Thompson, J. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57. doi: 10.2189/asqu.2009.54.1.32
- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand – Managing talent in a age of uncertainty*. Massachusetts: Harvard Business Press.

- Duffy, R., & Sedlacek, W. (2007). The presence of and search for a calling: Connections to career development. *Journal of Vocational Behaviour*, 70(3), 590-601. doi:10.1016/j.jvb.2007.03.007
- Elangovan, A., Pinder, C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocation Behaviour*, 76, 428-440. doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.009
- Hall, D., & Chandler, D. (2005) Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 155-176. doi.10.1002/job.301
- Neves, B. B., Martins, S., Matos, J., & Rente, R. (2015). The ‘non-aligned’: Young people’s narratives of rejection of social networking sites. *YOUNG*, 23(2), 116-135. doi:10.1177/1103308815569393
- Palma, P., & Lopes, M. (2012). *Paixão e talento no trabalho*. Lisboa: Sílabo.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2011). What is talent? *The RBL Group*, 1, 1-8.
- Vatamanescu, E., & Manuc, D. (2013). Facebook self-(re)presentation and the employers’ practice of using it as a recruitment tool. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1 (2), 241-257.
- Vaz, C. (2011). *www.CulturasDigitais.com*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers and callings: People’s relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 2133.
- Wrzesniewski, A. (2002). “It’s not just a job” – Shifting meanings of work in the wake of 9/11. *Journal of Management Inquiry*, 11, 230-234. doi.org/10.1177/1056492602113003

