

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO FACULDADE DE
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



FERNANDA AMELIO PONDÉ

**O IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO**

RIO DE JANEIRO – RJ

2019

FERNANDA AMELIO PONDÉ

**O IMPACTO DAS MÍDIAS SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Renato Nunes Bittencourt

RIO DE JANEIRO – RJ

2019

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.....	22
Tabela 2.....	32
Tabela 3.....	35
Tabela 4.....	35
Tabela 5.....	37
Tabela 6.....	38
Tabela 7.....	38
Tabela 8.....	40
Tabela 9.....	41

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Contextualização do assunto e formulação do problema	6
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 Delimitação do estudo	10
1.4 Relevância da pesquisa.....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Uma breve história sobre a internet	12
2.2 O que são mídias sociais	13
2.3 O processo de Recrutamento e Seleção.....	15
2.3.1 Recrutamento:	15
2.3.2 Seleção	18
2.4 As mídias sociais e o processo de Recrutamento e Seleção	20
2.5 Mídias Sociais e a Comunicação Organizacional.....	23
2.6 Gestão de Pessoas	26
2.7 Gestão de pessoas e a retenção de Talentos.....	27
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	29
3.1 Tipo de Pesquisa.....	30
3.2 Seleção de Sujeitos.....	30
3.3 Coleta de dados e Limitações do Estudo	31
3.4 Tratamento de dados:.....	33
4. APRESENTAÇÕES DE RESULTADOS	34
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42

RESUMO

O presente estudo objetiva evidenciar o impacto das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção. Para tal, foi realizada, inicialmente, uma revisão bibliográfica sobre os principais aspectos relacionados ao tema. A seguir, utilizou-se a abordagem quantitativa para análise de dados obtidos através da aplicação da técnica survey por meio do desenvolvimento de um questionário estruturado englobando 18 questões e destinado a estudantes da UFRJ. Observou-se que desde que a internet surgiu, as mídias sociais foram ganhando proporções enormes, fazendo parte do cotidiano da sociedade rapidamente. As empresas notaram que, para continuarem competitivas no mercado, deveriam adaptar-se as mídias digitais, tornando-as parte de seu dia a dia e fazendo-se presente nas redes. Dessa forma, todas as áreas da empresa sofreram mudanças estratégicas em especial a área de Recursos Humanos. Dentre os processos da área de RH que mais foram afetados, podemos citar o de recrutamento e seleção. O estudo mostrou as principais técnicas do mesmo e suas modificações e adaptações às mídias sociais. Os resultados indicam que um percentual representativo dos recrutadores acreditam que as redes sociais correspondem a uma técnica que otimiza tempo e recursos e que aumenta a probabilidade de eficácia na escolha de candidatos. Sendo assim, um percentual expressivo dos recrutadores já utilizam as redes sociais e estão satisfeitos com os resultados obtidos a partir delas. Também foi possível perceber que quase a totalidade dos estudantes da UFRJ que participaram da pesquisa utilizam algum tipo de mídia social para procurar vagas de emprego, estratégia correspondente a utilizada pelos recrutadores na busca por candidatos. Além disso, os estudantes da UFRJ possuem conhecimento que os recrutadores fazem buscas em seus perfis durante o recrutamento e acreditam que o conteúdo exposto em seus perfis pode ser prejudicial em sua contratação. Nessa perspectiva, evidencia-se portanto que, tanto as empresas quanto os estudantes da UFRJ, quase que em sua maioria, utilizam as mídias sociais como técnica durante o processo de recrutamento e seleção.

Palavras-chave: Mídias sociais; redes; Recrutamento; Seleção

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo, o tema estudado será apresentado e contextualizado. Para tal, será exposto o problema em questão, os objetivos da pesquisa, as delimitações do estudo e também a sua relevância.

1.1 Contextualização do assunto e formulação do problema

O desenvolvimento das tecnologias informacionais na sociedade contemporânea favoreceu uma mudança radical nos sistemas de relações sociais, pois se estes foram durante muitos séculos pautados pelas relações de trabalho, pelas hierarquias econômicas e pelos dispositivos ideológicos que sustentavam toda a ordem vigente, na era da virtualização dos processos epistemológicos e das interações comunicacionais essas categorias clássicas tendem a ser eliminadas, a perder a sua força coercitiva ou ao menos ser reconfiguradas em novas organizações societárias, agora não mais fundamentadas em parâmetros concretos de poder, mas sim expressas em uma realidade ubíqua, intensiva. Dessa maneira, a existência da Internet e seus signos sociais, comunicacionais e epistemológicos se tornam uma árdua tarefa de investigação para o pesquisador que se defronta com esse novo portal da realidade. Nessas condições, Pierre Lévy afirma que

As atividades de pesquisa, de aprendizagem e de lazer serão virtuais ou comandadas pela economia virtual. O ciberespaço será o epicentro do mercado, o lugar da criação e da aquisição de conhecimentos, o principal meio da comunicação e da vida social (LÉVY, 2001, p. 51).

A propagação da Internet faz com que alcancemos assim o estado comunicativo denominado por Pierre Lévy de “Todos-Todos”, caracterizado por promover a interação plena de informações entre todos os usuários, sujeitos criadores, conectados na rede virtual (LÉVY, 2000, p. 29). A disposição comunicacional “Todos-Todos” promove a interação mútua de informações entre todos aqueles que se encontram conectados na rede virtual.

O crescente uso da tecnologia no dia a dia da sociedade vem tornando a internet cada vez mais acessível. “Com o advento da web 2.0, as redes sociais, que antes se limitavam às relações entre familiares e vizinhos, ganharam um novo formato; virtual e personalizável” (SOUZA NETO et al., 2015, p.314). Esse “novo formato” permite que os usuários da rede criem perfis onde podem expor fotos, textos,

comentários, interesses pessoais, hobbies, status de relacionamento, entre outros. Essas inovações tecnológicas começaram, com o aumento da acessibilidade a internet ao longo dos anos, a fazer parte da vida dos brasileiros. Pesquisa realizada pelo IBGE revelou que o percentual de brasileiros acima dos 10 anos que utilizam a internet aumentou de 64,7% em 2016 para 69,8% em 2017 (MACHADO, 2018). Isso representa 126 milhões de usuários brasileiros conectados à internet, de acordo com dados divulgados pela revista EXAME (MACHADO, 2018). Nesse cenário, as então conhecidas mídias tradicionais como jornais, revistas, outdoors e rádio começaram a perder o seu espaço no mercado para os novos tipos de mídia digital.

O aprimoramento das plataformas digitais tornou possível a criação das mídias sociais, modificando e inovando as redes de relacionamento existentes. As novas mídias sociais deram início a uma nova era de compartilhamento de informações. O Facebook, Twitter e Instagram, por exemplo, proporcionaram um espaço onde qualquer indivíduo pode compartilhar conteúdos e acessar informações de outras pessoas, aproximando e encurtando distâncias. Conforme Manuel Castells (2002)

A elasticidade da Internet a torna particularmente suscetível a intensificar as tendências contraditórias presentes em nosso mundo. Nem utopia nem distopia, a Internet é a expressão de nós mesmos através de um código de comunicação específico, que devemos compreender se quisermos mudar nossa sociedade (CASTELLS, 2002, p.11)

Tornou-se comum, por meio dessas novas redes sociais, a exposição de informações sobre a vida pessoal dos indivíduos na internet. Nas redes sociais, por exemplo, é normal compartilhar no perfil vídeos e fotos do nosso dia a dia, além de opiniões e comentários. Nessa perspectiva, as redes sociais podem revelar grande parte da vida pessoal dos indivíduos: como se relacionam com outras pessoas e o que gostam de fazer nas horas vagas. Sendo assim, sem ao menos conhecer uma pessoa, é possível coletar informações e características da mesma na internet, através dessas redes sociais. Para Jeremy Rifkin (2001)

Na era do acesso e de redes, em que as ideias são a vantagem do comércio, ter conhecimento é a meta sagrada. Ser capaz de expandir a presença mental de alguém, ser ligado universalmente de modo a afetar e modelar a consciência humana em si, é o que motiva a atividade comercial em toda indústria. [...] Em uma sociedade em que todos os tipos de ideias estão encerrados na forma de propriedade intelectual controlada pelas megacorporações, qual será o provável efeito em nossa consciência coletiva e no futuro do discurso social? (RIFKIN, 2001, p. 45; p.46)

A mensagem parte de um centro difuso para atingir uma periferia numerosa de receptores separados entre si fisicamente. Esse processo comunicativo é o único que torna os usuários centros ativos da construção dos modelos de contato interpessoal; essa característica é ainda o principal fator que impossibilita ao poder hegemônico controlar com precisão as múltiplas emissões comunicacionais produzidas pelos usuários, núcleos ativos de contestação do sistema político dominante. De acordo com Clay Shirky (2011)

Nossa capacidade de equilibrar consumo, produção e compartilhamento, nossa habilidade de nos conectarmos uns aos outros, está transformando o conceito de mídia, de um determinado setor da economia em mecanismo barato e globalmente disponível para o compartilhamento organizado [...] O fluxo da produção e organização amadoras, longe de se estabilizar, continua a crescer, porque a mídia social recompensa nossos desejos intrínsecos tanto de participação quanto de compartilhamento (SHIRKY, 2011 p. 29; p. 82).

Diante desse cenário, as organizações começaram a perceber que o mercado tradicional de mídia estava mudando e que, para acompanhar essa nova era tecnológica, teriam que incorporar, assim como os brasileiros, as mídias digitais ao seu dia a dia. Nesse sentido, as empresas passaram a investir cada vez mais em tecnologias e mídias digitais. Além disso, com o tempo, foram notando que as mídias sociais poderiam ser ótimos meios de propaganda de seus produtos/serviços e proximidade com o consumidor. Catalani et al (2006) acreditam que existem diversas técnicas de relacionamento, dentre as quais citam algumas mais populares:

- 1) E-mails: disponibilizando um canal de comunicação entre os usuários e a empresa.
- 2) Páginas personalizadas: plataformas que oferecem informações exclusivas direcionadas aos usuários interagindo com o site
- 3) Oferecimento de chats no site da empresa: estreitando o relacionamento com os clientes.

Por meio das redes sociais as empresas também perceberam que poderiam divulgar a si mesmas e alavancar a sua imagem. Através dessas redes, não apenas as pessoas físicas podem postar fotos, pensamentos e interesses, como também as pessoas jurídicas. Hoje tornou-se comum empresas dos mais diversos ramos possuírem perfis nas redes sociais e, por meio deles, divulgar seu produto ou serviço. Por outro lado, logo perceberam que, como a internet é um espaço onde todos possuem o poder de compartilhar informações, críticas severas e *fakenews*, por exemplo, poderiam ser prejudiciais aos negócios. Por isso, passaram a investir,

também, em áreas especializadas no marketing digital e, conseqüentemente, em contratações de colaboradores com habilidades para isso.

Os profissionais da área de Recursos Humanos enxergaram na mídia uma forma de divulgar não somente o que a empresa oferece a seus clientes, mas também o que a empresa tem a oferecer a seus empregados: seus valores, ambiente de trabalho e oportunidade de vagas. Com isso, as organizações tornaram possível alcançar milhões de pessoas ao mesmo tempo com uma única postagem de oportunidade de vaga de trabalho. Dessa forma, as organizações que utilizam as redes para divulgar suas oportunidades podem também analisar as pessoas que estão se interessando e se candidatando pelas vagas. Assim, as próprias empresas podem realizar a triagem de seus candidatos por essas redes e analisar os perfis dos mesmos, obtendo características, interesses e até mesmo histórico profissional de seus candidatos, antes mesmo de conhecê-los pessoalmente. Os gestores do Departamento de Recursos Humanos, em especial, perceberam, então, que era possível entender um pouco da pessoa, como suas características e personalidade, por meio das mídias sociais, sem necessariamente encontrá-la fisicamente. Nesse prisma, as organizações começaram a utilizar as mídias sociais para facilitar e otimizar o processo de recrutamento delas. Desse modo, o processo de recrutamento pode economizar tempo que esses profissionais utilizariam analisando currículos de pessoas que não se encaixariam no perfil da empresa e da vaga apenas olhando o perfil dos candidatos nas redes sociais. Evidencia-se, portanto, que as mídias sociais podem ajudar, não somente as pessoas a se promoverem, como as próprias empresas. Nota-se, também, que as mídias sociais podem ajudar no processo de recrutamento e seleção das organizações, otimizando seu tempo e reduzindo o número de candidatos a uma amostra bem menor e que se encaixa melhor no perfil tanto da empresa quanto da vaga a ser preenchida.

Optou-se por realizar a presente pesquisa sobre as mídias sociais em vista a sua relevância no atual cenário econômico social tecnológico e o processo de recrutamento e seleção por ser a principal etapa de obtenção de mão de obra qualificada para o perfil de uma organização.

Partindo desses pressupostos, através de um estudo sobre as mídias sociais e de uma análise das técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção por profissionais da área de Recursos Humanos, o presente trabalho tem

como objetivo responder ao seguinte problema: **Como as mídias sociais impactaram o processo de recrutamento e seleção?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Evidenciar o quanto o processo de recrutamento e seleção foi e vem sendo influenciado pelas mídias sociais

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Analisar como as mídias sociais influenciaram o cenário mercadológico empresarial e a área de Recursos Humanos

b) Identificar as principais ferramentas e técnicas vinculadas as mídias sociais durante o processo de recrutamento e seleção

c) Analisar como os estudantes da UFRJ utilizam as mídias sociais na procura por vagas de emprego

d) Evidenciar o impacto das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção

1.3 Delimitação do estudo

O presente trabalho está focado em compreender a importância das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção. Para tal, durante a pesquisa bibliográfica, foram considerados dados e pesquisas de todas as empresas e seus recrutadores, sem fazer qualquer distinção ou exclusão por motivos de nacionalidade ou porte. Isso se deve ao fato de que a essência do estudo era o processo de recrutamento e seleção, não as organizações em si.

Tendo em vista a utilização de questionário como método de pesquisa, pode-se afirmar que os participantes são estudantes da Universidade Federal do Rio de Janeiro, possuem 16 anos ou mais e demonstram equilíbrio na identificação de gênero, em outras palavras, um pouco mais da metade (50,55%) se identificou com o

gênero feminino. Com relação ao tempo, o estudo foi realizado ao longo do primeiro semestre de 2019 e a coleta de dados ocorreu entre os meses de maio a junho.

1.4 Relevância da pesquisa

Kaplan e Haenlein (2010) destacam que a recente popularização das mídias sociais leva a uma combinação do maior acesso da população as redes de banda larga, à propagação de ferramentas que permitem geração de conteúdos por usuários e à chegada ao mercado de jovens com grande conhecimento a respeito de tecnologia da informação. Larson e Watson (2011) observam que, tradicionalmente o relacionamento entre empresas e clientes se dava por canais unilaterais, como rádio, televisão e a imprensa e, mais recentemente através da internet, onde tornou-se possível a propagação de mensagens por todos os usuários. Sendo assim, o advento das mídias sociais facilitou a interação entre empresa e cliente, modificando o cenário tradicional e permitindo a abertura de diálogo entre os mesmos.

Tendo em vista a relevância da internet na atual conjuntura econômica e social, o presente estudo visa a obtenção de resultados acerca do impacto que as mídias sociais geraram para o processo de recrutamento e seleção. Dessa forma, o conteúdo é relevante para o planejamento estratégico não só de empresas especializadas no ramo, mas também de todas as empresas que possuem em sua estrutura uma área de Recursos Humanos.

No meio acadêmico, apesar de existirem diversas pesquisas sobre a web 2.0 e redes sociais, o tema associado ao processo de recrutamento e seleção ainda é pouco discutido e abordado. Portanto, os resultados obtidos a partir desse trabalho seriam interessantes para fomentar estudos acerca dessa temática.

Por fim, o trabalho também é importante para as pessoas que estão em busca de vagas de emprego, podendo obter mais informações a respeito das atuais técnicas de recrutamento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Uma breve história sobre a internet

A rede surgiu na década de sessenta nos Estados Unidos em meio ao período de guerra fria, como uma forma de defesa. Temendo um possível conflito, os EUA resolveu se precaver e, por isso, criou uma rede de comunicações voltada a comunidade acadêmica e militar resistente a um ataque nuclear. Nos anos oitenta, a internet começou a se expandir para além dos EUA. No entanto, essas redes ainda eram restritas a comunidade acadêmica e as agências governamentais. Apenas em 1992 os EUA liberou a rede para uso comercial, já no Brasil essa liberação aconteceu em 1995. A partir de então a internet progrediria até tomar proporções globais.

No início da Web, em 1995, 44 milhões de pessoas utilizavam a Internet. Em 1998, contava com 142 milhões de usuários. Ao final de 1999, entre mais de 6 bilhões de habitantes, os usuários de Internet somavam 259 milhões, concentrados principalmente nos Estados Unidos com 110,8 milhões, no Japão com 18,2 milhões, no Reino Unido com 14 milhões, no Canadá com 13,3 milhões, na Alemanha com 12,3 milhões; no Brasil com 6,8 milhões; na China com 6,3 milhões; e na Coreia do Sul com 5,7 milhões – todos conhecedores de como se comunicar em ambientes hipermidiáticos (GOSCIOLA, 2003, p. 76-77)

Desde que a web se tornou pública, nos anos 90, a população acompanhou o florescimento de ferramentas e plataformas que mudaram a maneira de se comunicar e se relacionar. Redes sociais como o Facebook, Twitter e Instagram, tão comuns hoje em dia, começaram a fazer sucesso por volta de 2006 e proporcionaram um espaço onde qualquer indivíduo pode compartilhar conteúdos e acessar informações de outras pessoas, aproximando e encurtando distâncias.

As redes sociais, até pouco tempo denominadas de comunidades virtuais, são um resultado da Web 2.0, ou seja, um conjunto de ferramentas síncronas (chat) e assíncronas (fóruns, grupos, eventos, notas etc.) que permitem aos usuários inserirem seus próprios conteúdos na rede sem a necessidade de entender de programação de computadores (Lima, Neto e Carvalho, 2013). Com a liberação do acesso para uso das redes, a indústria enxergou uma oportunidade de crescimento e

alcance em nível global de novos consumidores, surgiu, então, o comércio eletrônico (*ecommerce*). Nessa mesma época, a banda larga começou a instaurar-se no mercado, o que permitiu que os usuários obtivessem maior velocidade ao acessar as redes. Nesse sentido, a banda larga facilitou a rápida expansão do comércio eletrônico, mudando radicalmente a estrutura do varejo tradicional. Assim, as organizações se deparam diante de uma realidade inédita, na qual o consumidor deseja que a empresa participe de um diálogo constante e que envolva os clientes aos seus processos de geração de valor (BALDAN et al., 2011)

Além disso, a criação da internet proporcionou novas formas de se relacionar e compartilhar conteúdos em escala global. As redes deram início a uma nova forma de compartilhamento de informação descentralizada e interativa, as quais podemos chamar de mídias sociais.

2.2 O que são mídias sociais

O termo “rede social” é, por seu significado, a conexão entre um grupo de pessoas por um ou mais tipos de relacionamento com o objetivo de compartilhar informações. Ou seja, antes mesmo da internet existir, as redes de relacionamento já estavam presentes como, por exemplo, no compartilhamento de cartas. Com a chegada da internet as redes sociais começaram a possuir outras formas de relacionamento e compartilhamento de informações, associadas a esse novo “ciberespaço”, como, por exemplo a troca de e-mails. Para Lucia Santaella (2010)

As redes sociais digitais propõem agenciamentos e hibridações territorialidades fluidas em “sublevações temporárias”, marchas deslocativas pelas diferenças, para comunicar outras visões e ideias que as ideologias exclusivas e as verdades absolutas, fechadas sobre si mesmas como as cidades muradas, não contêm. Em qualquer território que seja, e também nas organizações, esse é o caminho régio para a criatividade e a inovação heterocríticas (SANTAELLA, 2010, p. 280).

As redes sociais começaram a ganhar força em 2004 e se intensificaram em 2006 com a liberação do Facebook ao público e a criação do Twitter. Ferreira (2011) afirma que rede social é uma estrutura social composta por indivíduos, organizações e outras entidades que estão conectadas por um ou vários tipos de relações que podem ser de amizade, familiares, comerciais, sexuais etc.

Já as mídias sociais têm por objetivo o compartilhamento e divulgação de conteúdos para um público, permitindo, assim, haver uma interação. As mídias sociais englobam um cenário mais amplo, enquanto que as redes sociais, por definição, relacionam grupos de pessoas. Por essa razão, ao analisarmos as redes sociais exclusivamente digitais, elas podem ser consideradas mídias sociais focadas em promover relacionamentos. Nesse sentido, são considerados exemplos de mídias sociais o Facebook, Twitter, blogs e o Youtube. Segundo Cláudio Torres (2009), as mídias sociais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas pessoas e para pessoas, ou seja, as mídias sociais são espaços colaborativos de caráter interativo nos quais os usuários são provedores e consumidores das informações, “saindo da posição passiva imposta pelas mídias tradicionais” (CALAZANS e LIMA, 2013, p.11) . Para Recuero (2008), mídia social, assim, é social porque permite a apropriação para a sociabilidade, a partir da construção do espaço social e da interação com outros atores. Ela é diferente porque permite essas ações de forma individual e numa escala enorme. Ela é diretamente relacionada à Internet por conta da expressiva mudança que a rede proporcionou.

Sendo assim, as mídias sociais, diferentemente das redes sociais, só passaram a existir com a chegada da internet. Ao contrário das mídias sociais, as mídias tradicionais como a televisão e o rádio possuem alguns poucos agentes (especialistas na área) provedores de conteúdo que oferecem esse conteúdo a um público consumidor de informação (a grande maioria da população). Em outras palavras, em contraposto as mídias sociais, as mídias tradicionais possuem poucos proprietários que decidem quais conteúdos serão transmitidos a população. A Internet não apareceu mais como um meio de produção de “poucos para muitos” (como o jornal, rádio e televisão) e sim como um meio de “muitos para muitos”, descentralizando o poder e possibilitando circular ideias (RHEINGOLD, 1996)

A introdução de computadores na vida das pessoas no final do século passado mudou completamente a forma de se comunicar e interagir com outros indivíduos e, conseqüentemente, o jeito como as pessoas se relacionam. De acordo com pesquisa realizada pelo IBGE (IBGE, 2018), em 2017, 74,9% da população brasileira utilizava a internet, o que representa que três em cada quatro domicílios no Brasil acessavam a internet no período estudado. Segundo o G1 (2019), pesquisa realizada pelo IBOPE evidencia que da população ativa na internet, 86% acessa

algum tipo de rede social em casa ou no trabalho. A revista EXAME (DINO, 2018) divulgou em outubro de 2018 dados do relatório “Digital in 2018: The Americas” publicado pelas empresas We are Social e Hootsuite que mediu quais redes eram mais acessadas pelos brasileiros: em primeiro lugar o Youtube com 60% de acesso, em seguida Facebook com 59%, o WhatsApp com 56% e, por último o Instagram com 40% de acesso.

2.3O processo de Recrutamento e Seleção

2.3.1 Recrutamento:

O processo de recrutamento e seleção de uma empresa constitui-se na busca por pessoas qualificadas para um determinado cargo. Na concepção de Marras (2005) o processo de recrutamento de pessoal inicia-se a partir de uma necessidade interna de uma organização no que se refere a contratação de novos profissionais. Chiavenato (2002) ressalta que recrutamento é um conjunto de procedimentos e técnicas que visam aproximar candidatos qualificados e capazes de ocupar cargos dentro de uma organização. Dessa forma, a área de Recursos Humanos, necessita, primeiramente, analisar as atividades que o indivíduo irá realizar neste cargo para, em seguida, traçar as competências necessárias para preenchê-lo. Tendo as competências necessárias pré-estabelecidas, os funcionários da área de Recursos Humanos começarão a captar candidatos através da divulgação da vaga. Essa divulgação pode ser feita tanto internamente, quanto externamente e até mesmo de forma mista.

O processo de recrutamento interno ocorre dentro da própria empresa para funcionários da mesma que interessarem-se pela vaga. Chiavenato (2002) acredita que o recrutamento interno ocorre quando a organização busca preencher determinada vaga remanejando seus empregados através de transferências, promoções e ainda transferências com promoções. De acordo com Ribeiro (2005) recrutar no interior da empresa estimula o bom desempenho profissional, além de otimizar o tempo, poupar gastos com agências de emprego, anúncios etc. Ressalta ainda que a chance de acerto na seleção tende a ser maior, visto que a empresa já possui um conhecimento sobre o candidato. Portanto, percebemos uma vantagem no que tange os colaboradores internos, já que geralmente as pessoas ambicionam o

desenvolvimento e o crescimento profissional no decorrer da sua carreira. Por outro lado, o processo interno pode causar concorrência e conflito de interesses dentro do ambiente de trabalho, assim como restringir a entrada de novas ideias, conhecimentos e experiências por meio da contratação de candidato externo para dentro das organizações.

O recrutamento externo, por sua vez, consiste na busca por candidatos no mercado de trabalho que ainda não possuem vínculo empregatício com a organização. Ferreira e Vargas (2014) observam que

Novas experiências e pensamentos vindos de fora detêm a capacidade de auxiliar de modo competitivo as organizações que buscam a expansão de suas atividades e que procuram conservarem-se atualizadas conforme as tendências do mercado onde se faz cada dia mais presente a globalização (FERREIRA e VARGAS, 2014 p. 28)

O processo externo pode ocorrer de várias formas, tais como: anúncios em locais como universidades, cursos técnicos, jornais e etc; consulta ao banco de dados da própria empresa; agências de recrutamento; recomendações; sites especializados ou site da própria empresa. Algumas das fontes apresentadas possuem baixo custo, porém existem empresas que não têm uma área de Recursos Humanos e precisam consultar uma organização especializada em recrutamento de pessoal para satisfazer as necessidades da vaga, o que ocasiona um gasto maior de capital. Decorrente do crescente desenvolvimento e uso das tecnologias, as empresas têm utilizado mais intensamente de alguns anos para cá, o site da organização ou sites especializados em vagas, por serem uma ferramenta rápida, de fácil manuseio e baixo custo, além de possibilitarem “um filtro segundo as peculiaridades ambicionadas para os cargos disponíveis, comumente com nenhum custo e de uma boa visualização para o recrutador” (FERREIRA e VARGAS, 2014). Recrutar externamente mantém a organização atualizada por possibilitar a entrada de novas ideias e experiências, todavia esse tipo de processo pode não conservar os seus funcionários, não apresentar oportunidades de crescimento e plano de carreira bem estruturado, o que eventualmente gera desmotivação de seus funcionários.

Para Limongi-França e Arellano (2002), o procedimento de recrutamento pode ser realizado basicamente de duas maneiras: recrutamento interno, o qual aproxima indivíduos já contratados que trabalham na organização em outros cargos e

recrutamento externo, o qual busca no mercado candidatos que não possuem vínculo direto com a organização. Já Chiavenato (2002) transplanta tais formas de recrutar pessoas, indicando dois outros processos: o recrutamento misto e o recrutamento on-line. Nesse cenário, o procedimento misto envolve tanto a procura de candidatos por fontes internas quanto externas. Diferentes formas de recrutamento, segundo Chiavenato (2002) se complementam e se completam. Ainda na concepção do autor, o recrutamento misto pode acontecer de 3 maneiras (CHIAVENATO, 2002):

Recrutamento externo acompanhado de recrutamento interno. Dessa forma, busca por pessoal qualificado e treinado no mercado externo e, em caso de não obtenção dos resultados desejados, passam a procurar internamente, em meio a seus funcionários, candidatos que se enquadrem no cargo.

Recrutamento interno seguido de recrutamento externo. A empresa oferece, primeiramente a oportunidade internamente e, não existindo candidatos com as competências desejadas, passa a procurar no mercado externo.

Recrutamento externo e recrutamento interno simultaneamente, ou seja, a empresa oferece, ao mesmo tempo, a oportunidade ao mercado externo e ao seu pessoal. Dessa forma, o seu foco principal é o preenchimento da vaga, alcançando o maior número de candidatos possível, afim de aumentar a possibilidade de uma contratação satisfatória. “Entretanto, para uma política de pessoal eficaz, comumente há prioridade aos candidatos internos sobre os externos na hipótese de identidade de condições” (FERREIRA e VARGAS, 2014 p.30). Assim, a empresa incentiva a competição sadia entre seus funcionários e o mercado de trabalho, disponibilizando o acesso a candidatura a todos.

Considerando o fato de que as tecnologias se desenvolveram e disseminaram rapidamente nos últimos anos, como evidenciado no tópico 2.1 “Uma breve história da internet”, as organizações vêm aumentando cada vez mais a qualidade de seus equipamentos e a sua presença dentro do “universo virtual”. Sendo assim, podemos notar que, juntamente com a criação e o desenvolvimento da internet, começou a surgir uma nova técnica de busca por candidatos: o recrutamento online. O advento da internet possibilitou o surgimento das mídias sociais e as redes de relacionamento começaram a ganhar novos formatos. Nesse cenário, as empresas perceberam que fazer-se presente nesse novo “ciberespaço” seria uma oportunidade de alavancar a si mesmas no mercado e atingir, em questão de segundos, milhões de

peessoas. Por isso, começaram a criar o seu próprio site, no qual informavam a história da marca, telefones e e-mails de contato, propaganda de seus serviços/produtos e as suas oportunidades de trabalho. Além disso, outras redes sociais começaram a aparecer no mercado, dentre elas, redes especializadas em recrutamento de pessoas. Nesses sites, candidatos podem cadastrar seu currículo, acompanhar a abertura de vagas e inscrever-se naquelas que se interessarem. Essas novas redes oferecem, também, espaços onde os candidatos podem expressar ideias, pensamentos, conhecimentos, qualificações, preferências, entre outros. Sendo, dessa forma, possível obter características dos candidatos antes mesmo de conhecê-los fisicamente. Nota-se, portanto, que as tecnologias e a internet estão proporcionando que as empresas alcancem um número enorme de candidatos em um curto período de tempo e por um baixo custo através do recrutamento online. Incrementando o assunto, Ferreira e Vargas destacam que

O procedimento de atrair indivíduos para dentro da organização, por sua vez, também ocorre de modo reverso, ou seja, os indivíduos escolhem as organizações segundo suas peculiaridades, o que se torna uma busca de atração e contínua procura tanto pelas empresas quanto pelos indivíduos (FERREIRA & VARGAS, 2014 p.26).

2.3.2 Seleção

Após as etapas de escolha dos métodos de recrutamento mais eficazes para o tipo de organização, a área de Recursos Humanos dará início a uma nova fase de escolha e decisão. A seleção de candidatos possui caráter restritivo, a qual se dá por meio de filtragens dos candidatos. Nessa etapa, os profissionais de RH irão buscar, entre os candidatos recrutados, os que melhor se encaixam ao perfil da empresa e satisfazem as características e competências da vaga/cargo em aberto. Lodi (1976) pontua que o procedimento de seleção só acontece quando há uma quantidade de candidatos competindo pelo cargo, já que o mesmo consiste numa etapa de classificação e, por conseguinte, de restrição. Ribeiro (2005) salienta a diferença entre recrutamento e seleção de pessoal quando evidencia que o recrutamento compreende técnicas de aproximação de candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar indivíduos para fazerem parte do quadro de funcionários de uma organização. Em contrapartida, o processo de seleção tem como finalidade selecionar, dentre os candidatos recrutados, o mais apropriado ao cargo.

Sendo assim, a partir dos candidatos pré-selecionados no processo de recrutamento, a etapa de seleção pode ocorrer por meio de diversas técnicas, através das quais a empresa irá analisar e identificar características e habilidades de cada participante e traçar o perfil do candidato. Tais como: entrevistas, dinâmicas, provas e/ou testes e formulários, podendo variar dependendo do perfil e estratégia que os profissionais da área de Recursos Humanos utilizam para buscar talentos. Uma das técnicas mais utilizada é a de entrevista que, apesar de envolver impressões e aspectos pessoais, e, portanto, possuir caráter subjetivo, é a que mais influência na escolha final. Durante o processo de entrevista, o órgão de *staff* assume um papel consultivo, enquanto os gerentes possuem papel primordial de decisão (CHIAVENATO 1999). Abordando um outro ponto de vista, Limongi-França e Arellano (2002), destacam a importância dos testes práticos, por serem atividades que, muitas vezes, simulam um caso real vivido pela organização, podendo evidenciar o domínio do candidato sobre o assunto e sua postura diante de situações adversas, mostrando, conseqüentemente, atitudes mais espontâneas. Sob outra perspectiva, Gil (2001) defende o emprego de testes escritos para vagas/cargos que necessitam de conhecimentos e/ou habilidades específicas. É importante certificar-se de que apenas os testes essenciais, de acordo com as peculiaridades desejadas pelos gestores, serão aplicados aos candidatos, evitando que testes desnecessários influenciem na tomada de decisão. Ferreira e Vargas (2014) concluem

Não ser suficiente que se disponha de candidatos qualificados para que haja um processo de seleção eficaz, há a necessidade de também haver indivíduos apropriados a avaliar o pessoal disponível à vaga, competindo, portanto, aos entrevistadores realizarem um primoroso papel, com conhecimento e característica no desenvolvimento de sua função. (FERREIRA e VARGAS, 2014 p.33)

Por fim, os profissionais da área de Recursos Humanos, juntamente com os gestores da vaga, escolherão apenas uma pessoa que acreditam possuir as qualificações requeridas. Nesse sentido, Chiavenato (1991) observa que após a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentem condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar o cargo vago. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. Porém, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é

sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado) (CHIAVENATO, 1991).

Sendo assim, pode-se afirmar que o processo de seleção encontra-se baseado nas particularidades da função a ser desempenhada e peculiaridades do indivíduo a ser escolhido (FERREIRA e VARGAS , 2014). Além disso, nota-se que cada organização possui suas técnicas para a seleção de pessoal, baseadas nas especificidades do cargo a ser preenchido e no perfil da empresa, porém as decorrências finais são as mesmas para todas. A entrada e saída de empregados, no entendimento de Milkovich e Bordreau (2000) é um movimento contínuo que ocorre no interior das organizações, orientar e conduzir tal movimento de pessoas é uma das mais atuantes e relevantes atividades da administração de RH. Complementando o assunto, o processo de recrutamento influencia diretamente o mercado de trabalho pois, ao realizar um recrutamento, mesmo que interno, a vaga deixada em aberta de alguma maneira deverá ser preenchida por um candidato externo (FERREIRA e VARGAS, 2014)

Diante dessas análises, evidencia-se que o processo de recrutamento e seleção é de suma importância para as organizações, pois é por meio dele que a empresa garantirá a entrada de novos talentos para o seu quadro de funcionários e a valorização do capital humano através de promoções e transações. Um processo de seleção satisfatório para a organização diminui a necessidade de uma nova busca por funcionários e diminui os custos com pessoal, melhorando a qualidade dos serviços e gerando resultados positivos. Sendo assim, planejar corretamente a necessidade de pessoal, recrutar, selecionar exigem olhar crítico e objetivo visando atender as demandas da empresa.

2.4 As mídias sociais e o processo de Recrutamento e Seleção

O advento da internet possibilitou o surgimento de novos meios de se relacionar e comunicar. Nesse cenário tecnológico em ascensão, os meios de comunicação estrearam novos formatos. As mídias tradicionais começaram a dividir o mercado com as novas mídias sociais e o aprimoramento das mesmas permitiu o

surgimento das redes sociais. Diante do atual modelo de cibercultura, os profissionais da área de recursos humanos perceberam a necessidade de enquadrar suas técnicas de recrutamento e seleção a nova perspectiva tecnológica. Desse modo, o recém-chegado uso da internet no cotidiano da população trouxe mudanças não apenas em nossas vidas pessoais, como profissionais. Diante disso, uma das técnicas que começou a ser empregada no processo de recrutamento e seleção é o chamado “recrutamento online”. Um dos fatores que influenciaram a utilização dessa técnica foi a disseminação das redes sociais e a criação de redes voltadas para a procura de vagas por candidatos e a divulgação de vagas pelas organizações como, por exemplo o LinkedIn e o Vagas.com. Tais redes de relacionamento permitiram que as empresas divulgassem suas vagas para milhões de pessoas ao mesmo tempo, alcançando um leque de indivíduos muito maior do que os métodos tradicionais. Quanto mais abrangente for o seu campo de possibilidades, maiores as chances de que seja encontrado e selecionado um candidato adequado para a função, complementa Lodi (1976). Ou seja, um processo de recrutamento globalizante atinge um maior número de pessoas e, conseqüentemente, aumenta a probabilidade de um candidato possuir as competências necessárias para determinado cargo. Além disso, essas redes possibilitam que os candidatos estruturam suas informações pessoais e profissionais, formando um currículo, para que as empresas possam analisar. Também é possível divulgar fotos, pensamentos, textos e comentários por meio dessas redes.

Nessa perspectiva, as organizações podem ter acesso a informações de candidatos antes mesmo de entrar em contato com eles. Ou seja, os recrutadores conseguem acessar fotos, interesses pessoais e experiências profissionais dos possíveis candidatos de suas vagas. Mariana Ramirez diretora de Recrutamento & Seleção da Johnson&Johnson acredita que as mídias sociais

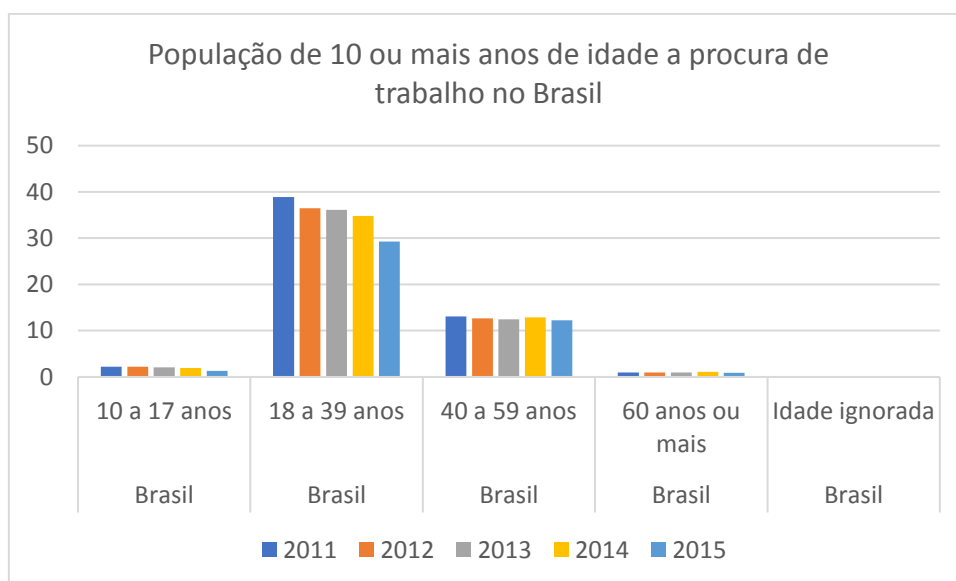
ajudam a complementar as informações sobre os candidatos e a esclarecer mais sobre suas personalidades – sempre levando em conta, e respeitando, o limite de cada rede. Assim, no Facebook, por exemplo, a empresa observa os interesses do candidato, sua forma de expressar temas estressantes para sua vida e observa se a exposição dele é saudável ou não (MATOS, 2012)

Dessa forma, é possível ter uma ideia das características pessoais e profissionais dos usuários que utilizam esses sites de relacionamento, fatores que ajudam a entender melhor o perfil e a personalidade do indivíduo e entender com maior facilidade se aquele possível candidato se enquadra ou não ao o perfil da vaga.

No recrutamento virtual, salienta Chiavenato (2002), o site objetiva o cadastramento de currículos, priorizando o seu espaço principal para isso. Assim, os candidatos confirmam seus dados pessoais e certas características, como talentos, preferências e experiências. O autor (CHIAVENATO, 2002) ressalta, ainda, que o recrutamento online possibilita eliminar etapas de provisão.

Uma pesquisa realizada pelo Social Bakers, empresa que fornece soluções de marketing social mostrou que, dos usuários brasileiros do facebook, 32% têm entre 18 e 24 anos, 28% entre 25 e 34 anos e 14% entre 35 e 44 anos; dos usuários do LinkedIn 35% possuem idades entre 25 e 34 anos e 16,4% entre 35 e 54 anos. (MATOS, 2019). Dados coletados do site IBGE (IBGE, 2018) mostram que a população entre 18 e 39 anos possuem maior índice em pontos percentuais de procura de emprego no Brasil, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 1



Fonte: IBGE

Ou seja, os usuários mais jovens (acima de 18 anos e abaixo dos 40) são os que mais utilizam as redes sociais e também os que mais estão a procura de trabalho no Brasil. Além disso, um levantamento realizado pela Robert Half com 1.876 diretores de RH de 16 países (MATOS, 2019) aponta uma expectativa de que as redes sociais irão substituir os tradicionais currículos no futuro: quando questionados sobre a eficiência das redes como ferramentas de recrutamento, 64% dos chineses disseram acreditar que elas são eficientes, seguidos por 54% dos recrutadores do Brasil. A pesquisa aponta, ainda, que os brasileiros são os que mais acreditam que os

currículos desaparecerão (34%), seguidos pelos holandeses (30%) e chilenos (29%) (MATOS 2019). De acordo com Matos (2012) Essa mesma pesquisa realizada pela Robert Half revelou que 20% dos recrutadores checam nas redes os perfis dos candidatos para a verificação de comportamento ou adequação. Matos (2012) cita ainda que em pesquisa feita pela Hi-Mídia, 63% dos usuários brasileiros do Facebook presumem que as informações presentes em seus perfis podem impactar em suas carreiras e 75% acreditam que o monitoramento dos perfis dos funcionários por parte da empresa seja correto.

Nesse prisma, a internet possibilitou o acesso rápido a redes sociais dos candidatos e, conseqüentemente de informações sobre os mesmos que vão além do exposto em seus currículos. Segundo Martins (2019) 89% dos recrutadores usaram as redes para buscar candidatos em 2013, 65% afirmaram que obtiveram sucesso ao acessar o perfil de possíveis candidatos online e 55% disseram que planejam investir mais no recrutamento por meio das mídias sociais. Percebe-se, portanto, que o uso das mídias sociais estão se tornando cada vez mais comuns como uma forma de complementar e enriquecer o processo de recrutamento das empresas no Brasil. Pois, o processo de recrutamento online possui baixo custo e maior agilidade na busca por informações dos candidatos, garantindo uma probabilidade maior de compatibilidade nas competências desejadas.

2.5 Mídias Sociais e a Comunicação Organizacional

O telégrafo, telefone e televisão, além da expansão da internet, na década de 1990, trouxeram novas possibilidades de comunicação e disseminação de informação. Com essa nova era tecnológica surgiram novas mídias digitais que proporcionaram novos modelos de negócios, produtos e serviços, impactando as mídias existentes até então, como o rádio, os jornais e a televisão. Essas agora chamadas de “mídias tradicionais” possuem como agentes detentores da informação e poder de publicação um número restrito de pessoas e/ou entidades (agências, jornais, emissoras televisivas, entre outros), já as novas mídias sociais, proporcionaram um cenário online no qual milhões de pessoas podem usufruir do espaço “cibernético” para publicar e pesquisar informações. Ou seja, a internet possibilitou um espaço de interação e comunicação, em especial nas redes sociais,

onde todos que a utilizam possuem o poder de disseminar novos conteúdos. Nesse sentido, a internet mostra-se como um ambiente de difícil controle por parte das organizações, principalmente no âmbito estratégico de promoção e propaganda. Além disso, o “online” vêm proporcionando uma interação completamente diferente do passado, na qual os consumidores possuem um espaço onde conseguem se comunicar diretamente com as empresas e gerar conteúdo e informação sobre os produtos consumidos. As organizações começam a se deparar, então, com um desafio totalmente novo: enfrentar a internet e plataformas que permitem a criação e compartilhamento de conteúdo.

A comunicação empresarial ganha força no Brasil na década de 1950, impulsionada pela industrialização e pela forte entrada de empresas multinacionais no país (JEZUZ, et al., 2013). “A comunicação organizacional (CO) agrupa as práticas da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa (KUNSCH, 2006) Ela corresponde a um conjunto de instrumentos estratégicos com o objetivo de contribuir no relacionamento com *stakeholders* e da sua própria unidade institucional como um mecanismo de proteção da sua imagem e meio de promoção no âmbito dos negócios. Ao longo dos anos, a comunicação empresarial vem se mostrando de suma importância para conservar e construir a reputação das marcas, ao passo que as tecnologias vêm cada vez mais se desenvolvendo e aprimorando. O sistema de comunicação de uma empresa abrange relações públicas, comunicações de marketing, relações com os investidores, comunicação com os funcionários e comunicação institucional e todas essas formas influenciam de alguma maneira a percepção dos *stakeholders* sobre a organização e suas atividades.

A internet encontra-se, hoje, presente na maioria das organizações, o que facilita os seus meios de comunicação, tornando-as mais ágeis e acessíveis. Tais meios facilitam a comunicação entre empresa e consumidor, e o acesso à informações compartilhadas por usuários/consumidores como críticas e elogios ao produto/serviço. Por essa razão, essas plataformas têm influenciado o comportamento dos consumidores e, conseqüentemente, afetado as organizações. De acordo com Schmitt (2009), 65% dos consumidores mudaram a percepção que tinham sobre determinada marca após vivenciar uma experiência digital e 97% já foram influenciados durante o processo de compra por experiências digitais. Por essa razão,

muitas organizações estão optando, estrategicamente, por criar uma área dentro de sua estrutura especializada no marketing digital, reorganizando seus funcionários e buscando pessoas no mercado com conhecimento em mídia digital. Além disso, com o crescimento da informação digital e as mídias sociais nas organizações, vem se tornando cada vez mais comum que a área de Recursos Humanos ofereça projetos de treinamento e desenvolvimento para atualizar seus colaboradores da nova realidade. Isto é, todos os funcionários necessitam aprofundar seus conhecimentos para que possam utilizar corretamente essas ferramentas, cumprindo seu trabalho e atendendo a demanda de seus clientes online.

Em contrapartida, Rinker e Bessi (2015) evidenciam que a necessidade de conexão contínua ocasionada pelo avanço gradativo das redes de relacionamento pode interferir na execução das atividades diárias de trabalho dos colaboradores, afetando seu desempenho. Por isso, também é possível encontrarmos empresas que acreditam que as redes de relacionamento podem atrapalhar a concentração e a eficiência das tarefas realizadas por seus funcionários e bloqueiam seus acessos a redes sociais durante o período de trabalho. No entanto, com o avanço tecnológico e a criação dos dispositivos móveis, tais políticas empresarias acabam não atingindo tanto o seu objetivo, já que as pessoas podem acessar as redes sociais diretamente de seus celulares utilizando a internet de sua operadora móvel. De acordo com Souza (2009 apud Lodi, P.; D'Arísbo, A.) a utilização indiscriminada da internet para fins pessoais afeta diretamente o serviço e a produtividade dos funcionários. Além disso, Alméri et al (2013) ainda lembram que a perda de atenção e foco na realização de tarefas ocasionada pelo uso das redes pode gerar acidentes de trabalho.

Existem também situações nas quais as empresas, através das mídias sociais, exigem tarefas aos funcionários fora do horário de trabalho. As mídias sociais possibilitaram e facilitaram os meios de comunicação e interação entre as pessoas, tornando praticável o envio de mensagens aos empregados fora do horário de trabalho para tratar assuntos relacionados a atividades rotineiras. Dessa maneira, torna-se necessário que o funcionário esteja conectado e disponível 24 horas, possibilitando, assim, um aumento de controle da organização sob o funcionário. Por outro lado, o uso adequado das plataformas online pode apresentar diversas vantagens para as organizações. Alméri et al (2013) citam, como exemplo:

- a) Maior rapidez e agilidade na troca de informações com clientes;

b) Eliminam distâncias geográficas, a organização poderá falar com cliente de outros países e apresentar seus produtos em tempo real;

c) Gestores se mantêm conectados e atualizados constantemente, podendo acompanhar as mudanças comportamentais do mercado;

d) Por meio das redes sociais é possível enviar lançamentos de produtos, campanhas e folders para clientes, possibilitando que o cliente conheça as características da organização.

Nesse sentido, diante da simplicidade e gradativo aumento do acesso a informações, podemos afirmar que as mídias sociais modificaram e emolduraram as formas de comunicação organizacional contemporânea.

2.6 Gestão de Pessoas

“O ambiente empresarial, tanto em nível mundial quanto em nacional, tem passado por inúmeras mudanças nos últimos anos, as quais têm sido diretamente relacionadas com a tecnologia de informação” (ALBERTIN, 2000 P. 102) Em outras palavras, nota-se que a mudança comportamental das pessoas diante da implementação do ciclo digital provocou um movimento organizacional de enquadramento nos novos parâmetros mercadológicos. Esse cenário afetou diretamente a Gestão de Pessoas, pois trata-se de uma associação de métodos e práticas que objetivam administrar o comportamento e interesse dos indivíduos. Para Fischer (2002), a Gestão de Pessoas visa a estruturação das empresas mediante políticas, princípios, estratégias e práticas de gestão. Por meio desses mecanismos, a organização irá implementar as diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores em sua relação com os demais colaboradores. Ou seja, trata-se de ferramentas que interagem com todos os setores buscando uma forma eficaz de contribuir com os resultados e objetivos da organização. Segundo Gil (2011, p.17) "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". Dessa forma, percebe-se que a evolução tecnológica influencia o comportamento humano e, conseqüentemente a gestão de pessoas. Sendo assim, as organizações juntamente com a área de Recursos Humanos precisam entender e participar dessa nova realidade, identificando os impactos dessas mudanças na

empresa e nas ferramentas de gestão e, por consequência a interferência no desempenho dos funcionários (RINKER e BESSI, 2015).

Na acepção de Chiavenato (2008), os utilitários da gestão de pessoas são múltiplos, pois para a eficácia organizacional ela precisa auxiliar a organização a alcançar seus desígnios e desempenhar sua missão, além de também propiciar competitividade à organização, proporcionar pessoas bem motivadas e bem treinadas à organização e alargar o contentamento dos indivíduos no trabalho

2.7 Gestão de pessoas e a retenção de Talentos

De acordo com o Dicionário Online de Português (DICIO, 2019), Talento significa Aptidão natural ou adquirida. Engenho, disposição, habilidade. Pessoa de talento. Alinhado a essa definição, Almeida (2004) acredita que talento se refere ao indivíduo que possui um conjunto privilegiado de competências, ou seja, conhecimentos habilidades e atitudes que o faz sobressair dos demais. Compondo essa ideia, dentro de uma organização, uma pessoa pode ser denominada como talento ao diferenciar-se dos colaboradores a sua volta por englobar um conjunto de habilidades e atribuições capazes de fazê-la notabilizar e predominar no ambiente de trabalho. No entanto, ao analisarmos o mercado empresarial, é possível perceber que cada organização possui suas particularidades, paradigmas, desafios e visões traçadas de acordo com as suas prioridades gerenciais. McClelland (1973) associa competência ao desempenho na realização de uma tarefa, conceituando-o como talento natural da pessoa que pode ser aperfeiçoado com habilidades. As convicções de talento complementam-se na noção de que pessoas talentosas são aquelas que usufruem de suas habilidades e capacidades, almejando obter melhores resultados para a companhia. Esta, por sua vez, possui o dever de motivar e abraçar a manifestação interna de seus talentos (ALMEIDA, 2004).

Nesse prisma, ao passo que determinadas habilidades podem ser imprescindíveis para o alcance dos objetivos de uma empresa, também podem ser supérfluas aos olhos de outra. Nessa mesma linha de raciocínio, o que hoje pode ser um diferencial para uma organização, dentro de um ano pode não fazer mais tanto sentido. Por essa razão, empresas possuem concepções diferentes de talento e cabe

a área de Recursos Humanos traçar as competências necessárias para ser considerado um talento, identificá-lo e desenvolvê-lo. Almeida (2004) explica que a contratação de talentos exige um recrutamento eficaz, triagem bem realizada e contínuo acompanhamento do desempenho alcançado, bem como uma cultura organizacional que preze pela cooperação e compartilhamento de conhecimento. Aprofundando a análise, Alméri et al (2013) lembram que as redes sociais impactam diretamente o processo de recrutamento e seleção, uma vez que, por meio delas os usuários podem apresentar seus interesses, características psicológicas e valores. Nesse mesmo âmbito, outro ponto interessante para o recrutamento empresarial é a possibilidade de alcançar um número muito maior de pessoas em diferentes lugares simultaneamente, aumentando as chances de encontrar um indivíduo que se enquadre ao perfil exigido pela organização. Incrementando o assunto, Almeida (2004) observa que a gestão de talentos possui caráter estratégico, visando criar valor para o acionista, cliente, empregado e sociedade por meio da captação, seleção desenvolvimento e retenção dos talentos. Pesquisa realizada pela McKinsey & Company, empresa americana de consultoria, englobando 90 empresas e cerca de 6 mil gerentes executivos, constatou que nas próximas décadas os talentos representarão o recurso corporativo mais importante e valioso (BEECHLER; WOODWARD, 2009). Por conseguinte, a atuação da área de Gestão de Pessoas caminha junto com a gestão de talentos, com foco em estratégias organizacionais e em competências.

Sendo assim, os profissionais da área de Recursos Humanos integram os desafios mais relevantes da companhia e corroboram para o atingimento dos objetivos individuais e organizacionais (RIBEIRO 2005). Para Almeida (2004), Gestão de Pessoas constitui-se em ferramentas e técnicas da área de Recursos Humanos que enfatizam competências e estratégias organizacionais. A autora complementa o assunto enfatizando que a Gestão de pessoas é um conjunto de estratégias que englobam o processo de captação, seleção, retenção e desenvolvimento do talento individual. Já Paschoal (2006 p. 12) sintetiza que

A Gestão de Pessoas pode ser resumida num conjunto de mecanismos que se deve manter sempre em perfeito funcionamento. E entende que esses mecanismos devem proporcionar condições para as pessoas serem competentes, promover o crescimento pessoal dos colaboradores, remunerar adequadamente e assegurar excelentes condições de trabalho (PASCHOAL, 2006 P. 12).

Dessa forma, a gestão de pessoas busca, por meio de estratégias organizacionais, alcançar resultados desejados pela empresa. Para tanto, a obtenção desses resultados só é possível com a dedicação e capacitação de pessoas que, mediante um trabalho conjunto realizam tarefas visando um objetivo comum. Gil (2011, p.17) observa que “Gestão de Pessoas é a função que visa à cooperação de pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Sendo assim, Gestão de pessoas engloba um conjunto de processos que têm por objetivo desenvolver e agregar pessoas visando satisfazer interesses pessoais e organizacionais. Conforme Dutra (2009) uma Gestão de Pessoas bem estruturada provoca uma compreensão cada vez maior das pessoas sobre a função que exercem e gera maior cobrança de si mesmas na gestão de sua carreira e desenvolvimento profissional. Cada organização desenvolve uma maneira apropriada de gerir pessoas, segundo seus valores, natureza, o meio que a cerca e a tecnologia dominante em seu meio social.

Portanto, um dos maiores desafios da área de Recursos Humanos e de uma empresa é apresentado na Gestão de Pessoas, visto que, para reter pessoas e talentos é necessário motivá-las e satisfazê-las tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Manter um ambiente agradável, equilibrando trabalho e lazer muitas vezes não é tarefa fácil. Plano de carreira, remuneração, pressão, estresse e até mesmo local de trabalho são exemplos de fatores que influenciam a retenção de pessoas e, conseqüentemente sua rotatividade (BRANHAM, 2002). A área de recursos humanos apresenta atividades complementares e interligadas: uma boa gestão de pessoas ajuda a evitar rotatividade entre seus funcionários e, conseqüentemente um novo processo de recrutamento e seleção. Concluindo, Ribeiro (2005) salienta que, para reter habilidades para a empresa, a área de RH deve estabelecer medidas que motivem e ampliem o potencial de seus profissionais

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como procedimento racional e sistemático que visa ao encontro de respostas para os problemas estabelecidos. Ainda, de acordo com Duarte (2002), a escolha da sua metodologia constitui um processo tão importante para o pesquisador quanto a elaboração do seu texto final.

Sendo assim, este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos aplicados a este estudo que possibilitaram o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.

3.1 Tipo de Pesquisa

De natureza empírica, o presente estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo buscando compreender como as mídias sociais influenciaram o processo de recrutamento e seleção.

Segundo Vergara (2014), a técnica descritiva tem como objetivo expor características de um determinado grupo ou fenômeno e até mesmo estabelecer correlações entre diferentes variáveis. Este pensamento em muito se aproxima da pesquisa em questão uma vez que a mesma pretende entender o comportamento de determinado grupo e compará-lo ao dos recrutadores das organizações.

Já a técnica exploratória, segundo Gil (2002), é muito utilizada principalmente para temas ainda pouco explorados e apresenta menor rigidez no seu planejamento, pois possui como finalidade proporcionar uma visão geral sobre a questão pesquisada, não sendo necessária a formulação de hipóteses. Desta forma, é capaz de alcançar maior familiaridade e auxiliar em estudos posteriores sobre o tema.

Quanto aos meios, a pesquisa foi classificada como bibliográfica e quantitativa. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material e estudos previamente elaborados e apresenta como vantagem a possibilidade do contato com uma vasta gama de dados e fenômenos, inclusive dispersos geograficamente. No entanto, é fundamental a atenção com relação à confiabilidade dos estudos consultados (GIL, 2002). Para realizar o objetivo, foi conduzido um estudo quantitativo com corte transversal, já que os dados foram coletados em um curto período de tempo, entre os meses de maio e junho de 2019, visando extrair uma única amostra (MALHOTRA, 2006)

3.2 Seleção de Sujeitos

A definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo investigado é algo primordial, já que influencia na qualidade das informações que serão obtidas e posteriormente analisadas (DUARTE, 2002). Nesse sentido, optou-se pela escolha do público-alvo sendo os alunos da Universidade Federal do Rio de Janeiro por ser um ambiente próximo a realidade do pesquisador e, por isso tendo maior possibilidade de números de respostas. Além disso trata-se de um ambiente de ensino federal, englobando pessoas de diferentes classes sociais, culturas e idades. Portanto, visando a obtenção de uma quantidade significativa de informações diversas, completas e verazes, foram selecionados como sujeitos do estudo alunos de 16 anos ou mais, cuja matrícula está ativa na UFRJ.

3.3 Coleta de dados e Limitações do Estudo

Para Silva et al (1997, p. 410) “questionário seria uma forma organizada e previamente estruturada de coletar na população pesquisada informações adicionais e complementares sobre determinado assunto sobre o qual já se detém certo grau de domínio.” Os autores também lembram o conceito proposto por Tull (1976) para a pesquisa do tipo survey: “coleta sistemática de informações a partir dos respondentes com o propósito de compreender e/ou prever alguns aspectos do comportamento da população em estudo” (SILVA et al, 1997, p. 410). De acordo com Aaker et al (2001), para a construção de um questionário não existem procedimentos exatos, fatores como bom senso e experiência do pesquisador podem evitar erros como, por exemplo, questões ambíguas. Ainda segundo o autor, existe uma sequência de etapas lógicas que o pesquisador deve seguir para desenvolver um questionário:

- a) Planejamento do que vai ser mensurado;
- b) Formulação das perguntas para obtenção das informações necessárias;
- c) Definição do texto e da ordem das perguntas e o aspecto visual do questionário;
- d) Realização do pré-teste, utilizando uma pequena amostra, em relação a omissões e ambiguidade;
- f) Por fim, caso necessário, corrigir o problema e fazer novo pré-teste .

A escolha do formato das respostas deve levar em conta as vantagens e desvantagens de cada tipo para o objetivo da pesquisa. A figura 2 evidencia as

principais vantagens e desvantagens de cada formato de respostas para Mattar (1994):

Tabela 2

Tipo de Questões	Vantagens	Desvantagens
Abertas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimulam a cooperação; ➤ Permitem avaliar melhor as atitudes para análise das questões estruturadas; ➤ São muito úteis como primeira questão de um determinado tema porque deixam o respondente mais à vontade para a entrevista a ser feita; ➤ Cobrem pontos além das questões fechadas; ➤ Têm menor poder de influência nos respondentes do que as perguntas com alternativas previamente estabelecidas; ➤ Exigem menor tempo de elaboração; ➤ Proporcionam comentários, explicações e esclarecimentos significativos para se interpretar e analisar as perguntas com respostas fechadas; ➤ Evita-se o perigo existente no caso das questões fechadas, do pesquisador deixar de relacionar alguma alternativa significativa no rol de opções. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dão margem à parcialidade do entrevistador na compilação das respostas, já que não há um padrão claro de respostas possíveis. Assim, é difícil a codificação das respostas e sua conseqüente compilação; ➤ Há grande dificuldade para codificação e possibilidade de interpretação subjetiva de cada decodificador; ➤ Quando aplicadas em forma de entrevistas, podem levar potencialmente a grandes vieses dos entrevistadores; ➤ Quando feitas através de questionários auto-preenchidos, esbarram com as dificuldades de redação da maioria das pessoas, e mesmo com a "preguiça" de escrever. ➤ São menos objetivas, já que o respondente pode divagar e até mesmo fugir do assunto; ➤ São mais onerosas e mais demoradas para serem analisadas que os outros tipos de questões.
Múltipla Escolha	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Facilidade de aplicação, processo e análise; ➤ Facilidade e rapidez no ato de responder; ➤ Apresentam pouca possibilidade de erros; ➤ Diferentemente das dicotômicas, trabalham com diversas alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Exigem muito cuidado e tempo de preparação para garantir que todas as opções de respostas sejam oferecidas; ➤ Se alguma alternativa importante não foi previamente incluída, fortes vieses podem ocorrer, mesmo quando esteja sendo oferecida a alternativa "Outros. Quais?"; ➤ O respondente pode ser influenciado pelas alternativas apresentadas.
Dicotômicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez e facilidade de aplicação, processo e análise; ➤ Facilidade e rapidez no ato de responder; ➤ Menor risco de parcialidade do entrevistador; ➤ Apresentam pouca possibilidade de erros; ➤ São altamente objetivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Polarização de respostas e/ou possibilidade de forçar respostas em relação a um leque de opiniões; ➤ Podem levar a erros de medição, se o tema foi tratado de forma dicotômica, quando na verdade apresenta várias alternativas; ➤ Dependendo de como a pergunta é feita, questões com respostas dicotômicas são fortemente passíveis de erros sistemáticos.

Fonte: Mattar, 1994

Assim como evidenciado na figura 2, apesar do formato de Múltipla escolha apresentar facilidade de aplicação, processo, análise e pouca possibilidade de erros, por outro lado é preciso tomar cuidado no processo de desenvolvimento das perguntas. As mesmas devem apresentar clareza na escrita afim de evitar ambiguidade ou não entendimento do texto.

Diante das alternativas de coleta de dados, foi utilizada a técnica do tipo survey através de um questionário estruturado com 18 questões do tipo múltipla escolha e método de autopreenchimento. Para a validação do questionário, submeteu-se o mesmo a um *expert* da área (professor doutor em filosofia). Além disso, previamente a aplicação da pesquisa, foi realizado um pré-teste com o questionário, que contou com a participação de 10 respondentes com a finalidade de auxiliar na validação do instrumento de pesquisa. Vale ressaltar que as respostas do pré-teste não foram incorporadas no resultado final do questionário. A relevância do pré-teste está na improbabilidade de se prever todas as dúvidas e/ou problemas que podem surgir durante a aplicação do questionário. Mattar (1994) salienta que os pré-testes podem ser realizados inclusive nos primeiros estágios ainda durante o seu desenvolvimento, quando o próprio pesquisador pode realizá-lo através de entrevista pessoal. Nesse sentido, os resultados do pré-teste irão apresentar as limitações do mesmo, incluindo o número de respostas “não sei”, de questões ambíguas e mal formuladas e a proporção de pessoas que recusam a participar da entrevista. Para obtenção de um alcance maior de respondentes, o questionário foi disponibilizado através de link em redes sociais da instituição (UFRJ) chegando-se ao resultado de 92 respostas.

3.4 Tratamento de dados:

O questionário foi criado através de um site online chamado Survey Monkey e, por isso, os dados foram exportados do mesmo. O próprio site cria gráficos e tabelas de análise de resultados que serão apresentados a seguir.

4. APRESENTAÇÕES DE RESULTADOS

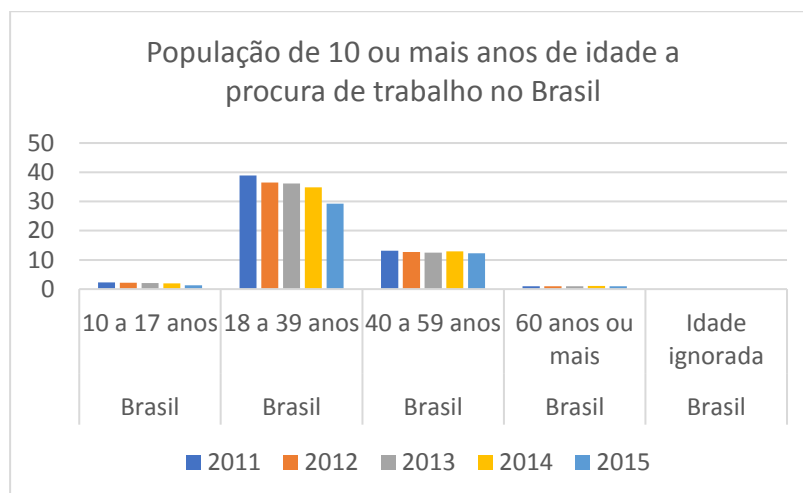
Neste capítulo, os resultados obtidos através do questionário serão apresentados e discutidos com base em gráficos comparativos. Optou-se por não indicar o nome de nenhuma pessoa que participou dessa pesquisa visando assegurar a ética na realização deste trabalho, conforme abordado por Kozinets (2002).

Tomando como base o objetivo do estudo de entender como as mídias sociais influenciaram e vêm influenciando o processo de recrutamento e seleção das empresas, faz-se necessário entender o impacto que as mídias sociais provocaram nesse processo. Para tanto, optou-se por entender i) bibliograficamente as mudanças no processo de recrutamento e seleção organizacional e; ii) por meio da técnica survey com a utilização de questionário estruturado, como os estudantes da UFRJ utilizam as mídias sociais na procura de vagas de emprego.

A pesquisa realizada com os estudantes da UFRJ evidenciou que a maioria dos respondentes possui de 20 a 22 anos de idade (42,86%), seguidos de 22 a 24 anos representando 21,98% e mais de 24 anos também com 21,98%. Em se tratando do gênero das pessoas que participaram do questionário, o resultado foi bastante equilibrado: 50,55% afirmaram se identificar com o gênero feminino e 49,45% com o gênero masculino.

De acordo com o G1 (2019) dados divulgados pelo IBOPE mostram que da população ativa na internet, 87% acessa algum tipo de rede social em casa ou no trabalho e uma publicação feita pela revista EXAME (DINO, 2018) revelou que pesquisa realizada pela “Digital in 2018: The Americas” evidenciou quais eram as redes mais utilizadas pelos internautas brasileiros: em primeiro lugar o Youtube com 60% de acesso, em seguida Facebook com 59%, o WhatsApp com 56% e, por último o Instagram com 40% de acesso. Em conformidade com esses dados, pesquisa realizada pela Social Bakers mostrou que dos usuários brasileiros do Facebook, 32% têm entre 18 e 24 anos, 28% entre 25 e 34 anos e 14% entre 35 e 44 anos; dos usuários do LinkedIn 35% possuem idades entre 25 e 34 anos e 16,4% entre 35 e 54 anos (MATOS, 2019). Além disso, informações coletadas do site IBGE (IBGE, 2018) mostram que a população entre 18 e 39 anos possuem maior índice em pontos percentuais de procura de emprego no Brasil:

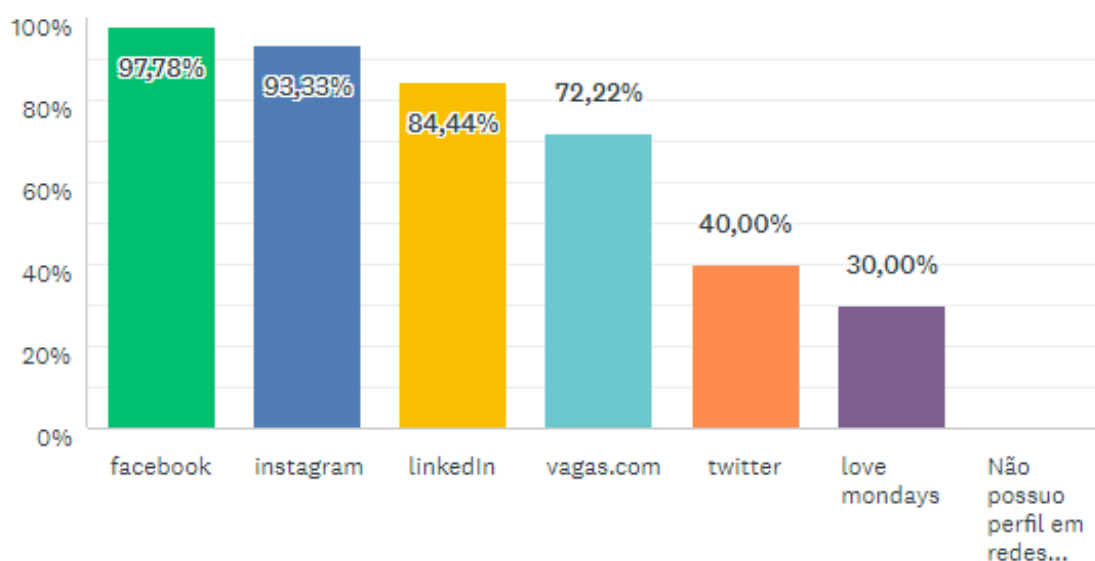
Tabela 3



Fonte: IBGE

Em outras palavras, os usuários mais jovens (acima de 18 anos e abaixo dos 40) são os que mais utilizam as redes sociais e também os que mais estão a procura de trabalho no Brasil. Em linha com esse raciocínio, o questionário realizado durante esse estudo constatou que 57,78% dos estudantes da UFRJ com 16 anos ou mais passam, pelo menos, de 1 a 3 horas durante o dia utilizando redes sociais e 37,78% mais de 3 horas. Além disso, 100% dos estudantes afirmaram possuir algum tipo de rede social, conforme ilustra a tabela 4:

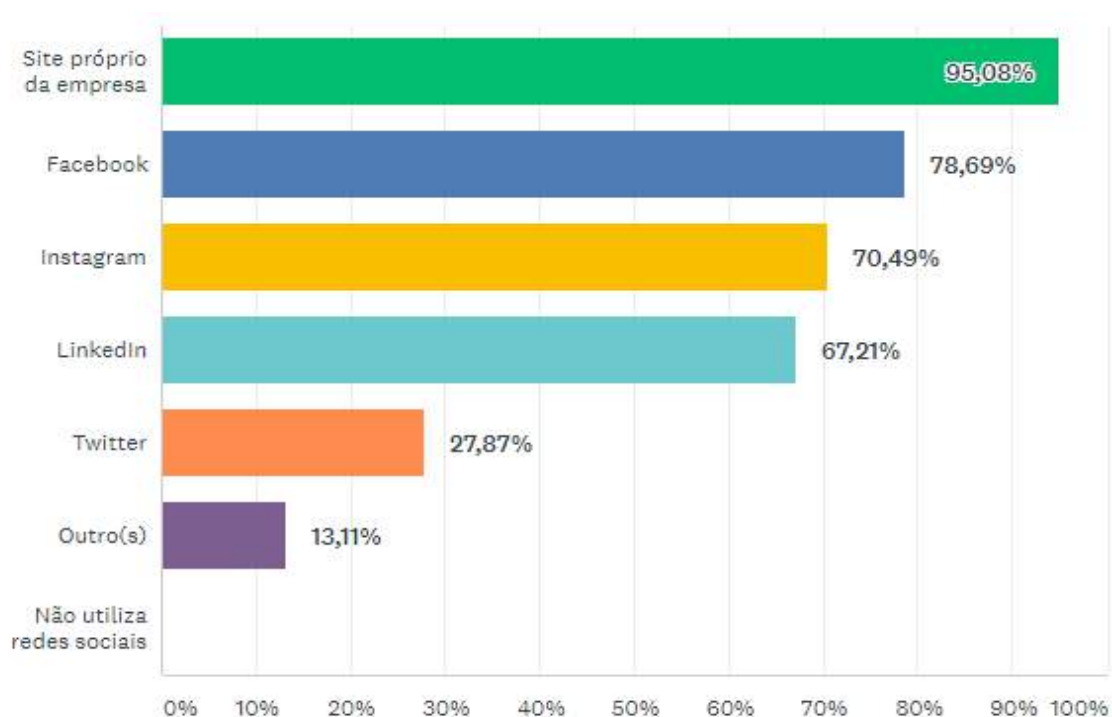
Tabela 4



Fonte: autor

Sendo o facebook o mais utilizado pelos mesmos, com resultado de 97,78%, em segundo lugar o Instagram com 93,33%, LinkedIn com 84,44%, Vagas.com com 72,22%, Twitter com 40% e Love Mondays com 30%. Diante disso, percebemos o quanto a internet e as mídias sociais estão presentes no cotidiano da população. No entanto, nem sempre foi assim, A introdução de computadores na vida das pessoas no final do século passado mudou completamente a forma de se comunicar e interagir com outros indivíduos e, conseqüentemente, o jeito como as pessoas se relacionam. Em 2004 as redes sociais começaram a ganhar força e se intensificaram em 2006 com a liberação do Facebook ao público e a criação do Twitter. Assim, tanto as pessoas quanto as organizações se depararam diante de um cenário totalmente novo, no qual as mídias sociais permitem a criação e compartilhamento de conteúdo pelas pessoas e para as pessoas. Nessa perspectiva, as empresas começaram a notar que, para se manterem no mercado e sobreviver a concorrência, deveriam adaptar-se a nova sociedade conectada. Muitas organizações passaram então, a investir estrategicamente na criação de áreas dentro da sua estrutura especializadas em tecnologia da informação e marketing digital, reorganizando seus funcionários e buscando pessoas no mercado com conhecimento em mídia digital. Mantendo-se, dessa maneira, mais presentes nas plataformas online e garantindo a retenção de conhecimento sobre o assunto. Dos estudantes da UFRJ que responderam ao questionário desenvolvido por esse estudo, sessenta e um (61) alegaram possuir vínculo empregatício com alguma organização. Desses 61 estudantes, 100% afirmaram que a empresa na qual trabalham possui algum tipo de rede social:

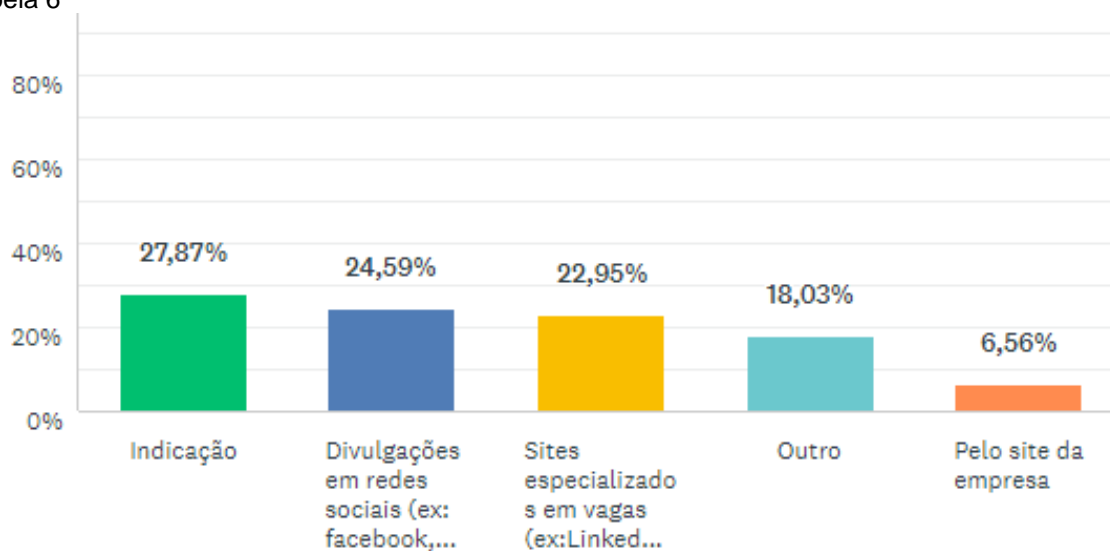
Tabela 5



Fonte: autor

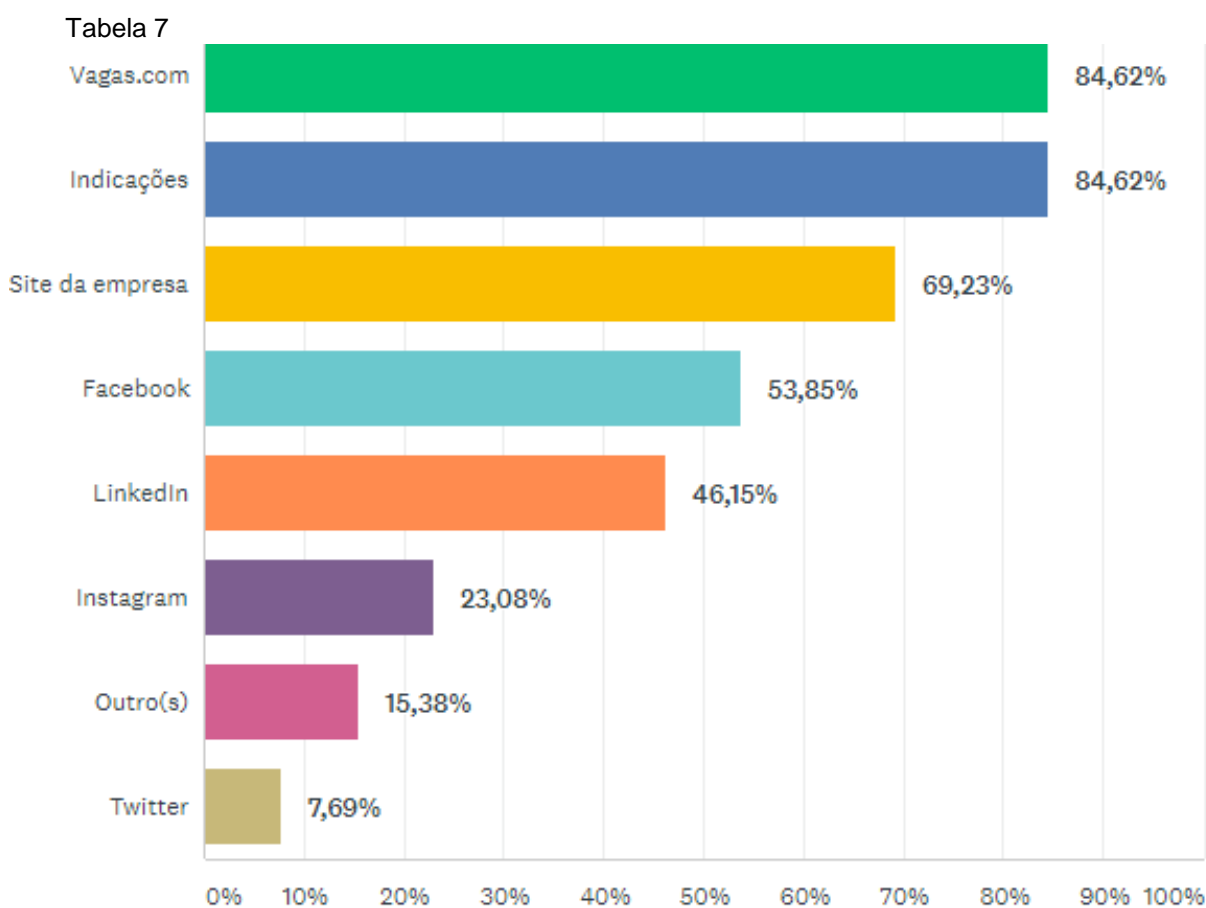
A tabela 5 ilustra que a grande maioria das empresas (95,08%) nas quais os estudantes da UFRJ trabalham possui site próprio da empresa, Facebook (78,69%), Instagram (70,49%) e LinkedIn (67,21%). Dessa forma, os números mostram, que atualmente as empresas têm se tornado presentes nas redes sociais e que seus colaboradores possuem ciência e a acompanham online. Ainda abrangendo os sessenta e um (61) respondentes empregados, mais da metade (somatório de 54%) garantiu ter se candidatado ao trabalho atual por meio de mídias sociais: 24,6% por meio de divulgações em redes sociais (como Facebook e Instagram), 23% através de sites especializados em vagas (como LinkedIn e Vagas.com) e 6,6% pelo site da própria empresa, representado pela tabela 6.

Tabela 6



Fonte: autor

Além disso, 13 estudantes asseguraram estarem procurando emprego no período em que o questionário foi divulgado. Os mesmos responderam que costumam procurar vagas através dos seguintes meios:

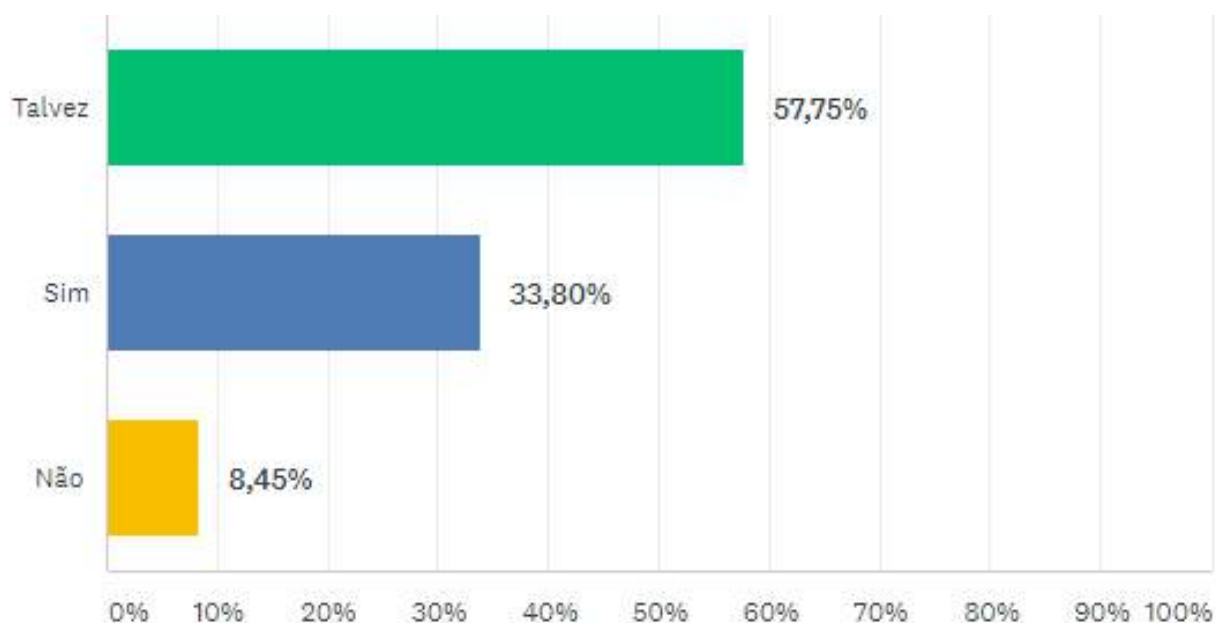


Fonte: autor

A maioria utiliza o Vagas.com, site especializado em recrutamento, para acessar vagas em aberto (84,62%), 69,23% o site da empresa, 53,85% o Facebook e 46,15% o LinkedIn. Nessa perspectiva, os meios pelos quais os estudantes da URFJ procuram por vagas de emprego segue em conformidade com o levantamento realizado com mais de 1.800 diretores de RH de 16 países feito pela Robert Half (MATOS, 2019) na qual 64% dos chineses disseram acreditar que as redes sociais são ferramentas de recrutamento eficientes, seguidos pelos 54% dos recrutadores brasileiros. A pesquisa aponta, ainda, que os brasileiros (34%) são os que mais acreditam que os currículos desaparecerão. Aprofundando o assunto, Martins (2019) revela que em 2013 89% dos recrutadores usaram as redes na busca por candidatos e 65% afirmaram que obtiveram sucesso ao acessar o perfil de possíveis candidatos online e 55% disseram que planejam investir mais no recrutamento por meio das mídias sociais. Percebe-se, portanto que, as ferramentas mais utilizadas pelos estudantes da UFRJ na procura por vagas de emprego, são as mesmas utilizadas pelos recrutadores, ou seja, as mídias sociais.

Outro fator que chamou atenção na pesquisa realizada com os estudantes foi que 82,19% afirmaram que costumam procurar saber mais informações sobre a empresa antes de se candidatarem a uma vaga e que dos mesmos 88,73% utilizam mídias sociais para realizar essas buscas. Dessa forma, as mídias sociais e, principalmente, as redes sociais vêm permitindo cada vez mais que os usuários da internet interajam com as empresas. Sendo assim, as organizações precisam cada vez mais obter conhecimento sobre os seus clientes para atendê-los de forma eficiente, afim de aproximá-los de sua marca. Estabelecer um bom relacionamento online com os clientes tem sido cada vez mais uma das bases para as estratégias das organizações (ALBERTIN 2010) Ainda se tratando de busca por informações sobre as empresas, 57,75% dos respondentes afirmaram que talvez deixassem de se candidatar a uma vaga caso soubessem por meio dessas buscas que a empresa estava envolvida com práticas que os mesmos não aprovam e 33,8% afirmaram que deixariam de se candidatar.

Tabela 8



Fonte: autor

Se tratando de mídias sociais, as informações são compartilhadas por todos e para todos, em outras palavras, qualquer usuário possui poder de divulgar notícias. Nesse cenário, torna-se difícil controlar, por parte das organizações, tudo o que é postado nas mídias a respeito delas, podendo ser encontradas informações verdadeiras e as também chamadas de “*fake news*”. Para Jeremy Rifkin (2001) o processo comunicativo que as mídias sociais oferecem é o único capaz de tornar os usuários centros ativos da construção dos modelos de contato interpessoal, sendo essa característica o principal fator que impossibilita ao poder hegemônico controlar efetivamente as múltiplas emissões de informações produzidas pelos usuários. Por essa razão, as organizações necessitam instruir e ensinar a seus colaboradores a utilizar essas ferramentas adequadamente e investir na contratação de pessoas especializadas em tecnologia da informação e marketing digital visando a proteção e o impulsionamento de sua imagem.

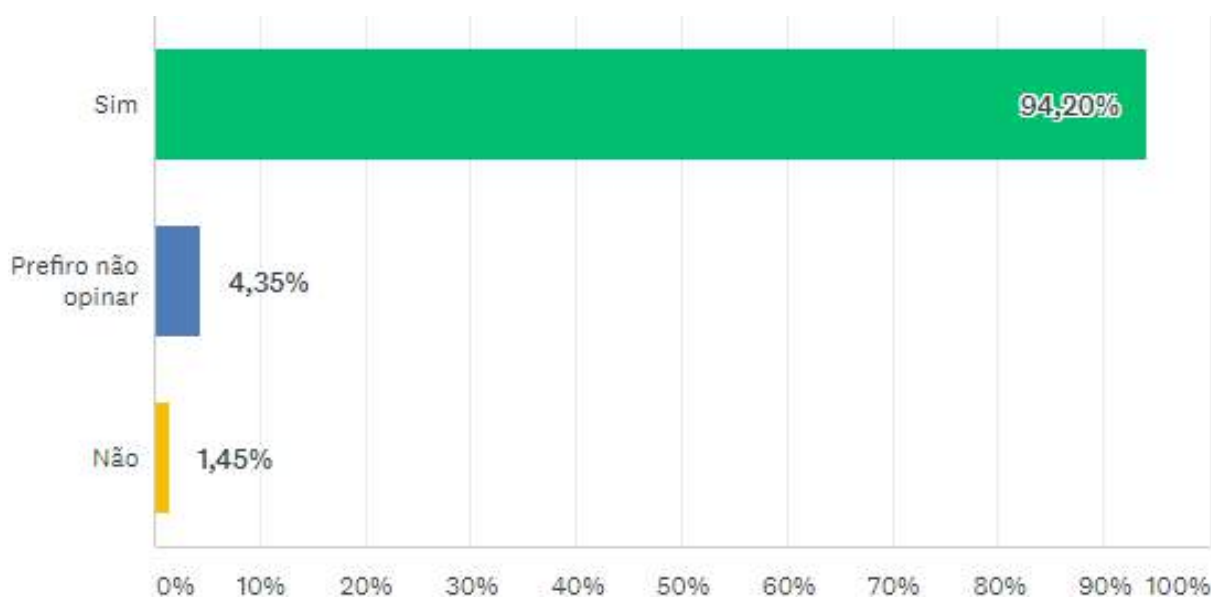
Mariana Ramirez diretora de Recrutamento & Seleção da Johnson&Johnson acredita que as mídias sociais

ajudam a complementar as informações sobre os candidatos e a esclarecer mais sobre suas personalidades – sempre levando em conta, e respeitando, o limite de cada rede. Assim, no Facebook, por exemplo, a empresa observa os interesses do candidato, sua forma de expressar temas

estressantes para sua vida e observa se a exposição dele é saudável ou não (MATOS, 2019)

Pesquisa realizada pela Robert Half (MATOS 2019) revelou que 20% dos recrutadores checam os perfis dos candidatos nas redes para verificar o comportamento ou adequação dos mesmos. A empresa Hi-Mídia (MATOS, 2019) divulgou que 63% dos usuários brasileiros do Facebook presumem que as informações presentes em seus perfis podem impactar em suas carreiras e 75% acreditam ser correto o monitoramento dos perfis dos funcionários pela empresa. Congruente a pesquisa da Hi-Mídia, 94,2% dos estudantes da UFRJ presumem que as informações postadas em suas páginas em redes sociais podem prejudicá-los em suas carreiras.

Tabela 9



Fonte: autor

Em contrapartida, 55,07% discordam da prática de monitorar os perfis dos funcionários. Nesse prisma, o questionário revela que os estudantes possuem consciência de que seus perfis são acessados pelas organizações, porém discordam desse monitoramento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral evidenciar os impactos que as mídias sociais causaram no processo de recrutamento e seleção. Com o intuito de contextualizar e fundamentar a pesquisa, foi realizada, primeiramente, uma revisão bibliográfica acerca dos principais aspectos relacionados ao tema.

A pesquisa bibliográfica se dividiu em três etapas: (1) esclarecimento do que são as mídias sociais, (2) as mudanças que as mídias provocaram no processo de recrutamento e seleção e (3) evidenciar as principais técnicas utilizadas pelos recrutadores relacionadas as mídias sociais.

No decorrer da primeira etapa, constatou-se que as mídias sociais consistem em meios que visam o compartilhamento e divulgação de conteúdo para um público, gerando interação. Comm (2009, p.2) definiu mídia social como sendo o local cujo conteúdo é “criado por seu público”. Acrescentando as palavras de Comm, Formentin e Lemos (2011) salientam que as mídias sociais não possuem um único detentor de informação, uma vez que, ao publicar algo, essa mensagem está sendo compartilhada a todos que possuem acesso a esse espaço. Sendo assim, as informações que circulam nas mídias sociais são postadas por todos e para todos. As mídias sociais, principalmente com a expansão das redes sociais, disponibilizaram um espaço onde as pessoas podem criar perfis e compartilhar interesses pessoais, fotos, *hobbies*, experiências profissionais etc. A acessibilidade que a internet e as redes proporcionam gera uma exposição social que pode ser vista por qualquer pessoa dentro do ambiente virtual. Donath ressalta que:

A percepção do outro é essencial para a interação humana. Ela mostra que, no ciberespaço, pela ausência de informações que geralmente permeiam a comunicação face a face, as pessoas são julgadas e percebidas por suas palavras. Essas palavras, constituídas como expressões de alguém, legitimadas pelos grupos sociais, constroem as percepções que os indivíduos têm dos atores sociais. (DONATH, 1999 apud RECUERO, 2009)

As etapas 2 e 3 da pesquisa bibliográfica apresentaram como, a partir das mídias sociais, o processo de recrutamento e seleção das empresas foi se adaptando e emoldurando a nova era digital. Sendo assim, evidenciou-se que começou a surgir uma nova técnica de busca por candidatos: o recrutamento online. As empresas perceberam que fazer-se presentes no ciberespaço seria uma oportunidade de alavancar a sua imagem no cenário mercadológico e atingir, em questão de segundos,

milhões de pessoas ao mesmo tempo. As organizações começaram a investir na criação dos seus próprios sites e redes sociais especializadas no recrutamento de pessoas começaram a surgir. Nesses sites, candidatos podem cadastrar o currículo, acompanhar a abertura de vagas e inscrever-se naquelas em que se interessarem. Essas novas redes ofereceram também espaços onde os usuários conseguem expressar ideias, pensamentos, conhecimentos e vivências. Nesse sentido, as empresas conseguem acessar informações e características dos candidatos que vão além de seu currículo antes mesmo de conhecê-lo pessoalmente. Sendo, portanto, ferramentas que otimizam o tempo e estreitam a relação entre recrutador e candidato. Marco André, diretor de RH do Banco Santander acredita que essa renovação tornou o espaço mais atrativo e moderno, onde as empresas podem conhecer melhor o candidato e ele também fica sabendo mais sobre as oportunidades (MATOS, 2019)

Já em um segundo momento etapa do estudo, desenvolveu-se um questionário estruturado com a intenção de analisar como os estudantes da UFRJ utilizam as mídias sociais na busca por vagas de emprego.

O questionário revelou que 100% dos participantes da pesquisa possuem perfil em pelo menos uma rede social e que a maioria deles passa de 1 a 3 horas por dia utilizando algum tipo de rede social. Dessa forma, faz sentido que as empresas tentem buscar nessas redes maiores informações sobre os seus candidatos, visto que 100% dos estudantes possui perfil em pelo menos uma delas. Além disso, dos respondentes que possuem emprego, 100% afirmaram que a empresa na qual trabalham também possui perfil em pelo menos uma rede social, evidenciando o quanto, de fato, as empresas se adaptaram e estão presentes hoje nas mídias sociais.

Assim como 89% dos recrutadores das empresas utilizaram redes para buscar candidatos em 2013 (MARTINS 2019), 84,62% dos estudantes da UFRJ utilizam pelo menos algum tipo de mídia social na busca por vagas de emprego. Tal fato comprova o quanto as mídias sociais vêm fazendo parte do processo de recrutamento e seleção, evidenciando o seu poder estratégico tanto para as organizações como para os candidatos. Aprofundando o assunto, a maioria dos estudantes informou procurar saber mais informações sobre as empresas nas quais possui interesse em se candidatar e 88,73% respondeu utilizar ao menos um tipo de mídia social para realizar essa busca. Nessa perspectiva, é de suma importância que

as organizações estejam presentes nas redes fornecendo informações e impulsionando a sua imagem para que possam se manter competitivas no mercado.

Para completar a pesquisa, 55% dos estudantes da UFRJ ainda informou acreditar que as informações contidas nos perfis das redes sociais dos candidatos podem prejudicar os mesmos durante o processo de recrutamento e seleção, porém 75,36% discordam do monitoramento das redes sociais dos funcionários por parte da empresa.

Evidencia-se, portanto, que um estudo voltado para a utilização das mídias sociais no processo de recrutamento e seleção é extremamente relevante, não apenas para analisar a atual conjuntura desse processo e seus desdobramentos, mas também para entender quais mudanças poderão ocorrer daqui para frente, visto o acelerado desenvolvimento das tecnologias e redes de relacionamento.

REFERÊNCIAS

AAKER, et al. **“Marketing Research”** (7th Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc, 2001.

ALBERTIN, A. L. **O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 40, (4), 2000.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico. Modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: Repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMÉRI, T.M. et al. **A influência das redes sociais nas organizações**. Revista de Administração da Fatea, 7, (7), 132-146, 2013.

BALDAN, A. K. et al. **A estratégia de relacionamento com o cliente por meio das redes sociais**. São Paulo: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 14., 2011. São Paulo: FEA/ USP, p. 1-12, 2011.

BEECHLER, S.; WOODWARD, I. C. **The Global Talent War**. 2009.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CALAZANS, J. H. C.; LIMA, C. A. R. **Sociabilidades virtuais: do nascimento da Internet à popularização dos sites de redes sociais online**. Minas Gerais: 9 encontro nacional de história da mídia, 2013.

CASTELLS, M. **A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Trad. de Maria Luiza X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CATALANI, L. et al. **E-commerce**. 2a. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1999.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração da Produção**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COMM, J. **O poder do Twitter: estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez**. São Paulo: Gente, 2009.

DICIO – Dicionário Online de Português. **Significado de Talento**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/talento/>>. Acesso em: 12 de abril de 2019

DINO. **62% da População Brasileira está Ativa nas Redes Sociais**. EXAME, São Paulo, 19 de out de 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/62-da-populacao-brasileira-esta-ativa-nas-redes-sociais/>> Acesso em: 30 de abril de 2019

DUARTE, R. **Pesquisa Qualitativa: Reflexões Sobre o Trabalho de Campo**. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p.139-154, mar. 2002.

DUTRA, A. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública, 2009.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Macapá: Estação Científica – UNIFAP, 2014.

FERREIRA, G. C. **Redes Sociais de Informação: uma história e um estudo de caso**. Belo Horizonte: Perspect. ciênc. inf., v. 16, n. 3, p. 208-231, Set. 2011.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria T. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FORMENTIN, C. N.; LEMOS, M. **Mídias sociais na educação**. In: Simpósio sobre Formação de Professores – SIMFOP, 3., 2011, Tubarão. Anais do III Simpósio sobre Formação de Professores – SIMFOP. Tubarão: Unisul, p. 1-9, 2011.

G1. 87% dos internautas brasileiros utilizam uma rede social, diz IBOPE. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2010/07/87-dos-internautas-brasileiros-utilizam-uma-rede-social-diz-ibope.html>>. Acesso em: 21 de abril de 2019.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed., 11ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOSCIOLA, V. **Roteiro para as novas mídias**. Do cinema às mídias interativas. São Paulo: Senac, 2003.

IBGE. **Procura de trabalho, por grupos de idade - População de 10 anos ou mais de idade, ocupada**. Séries Históricas e Estatísticas, 2018. Disponível em: <<https://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=0&vcodigo=PD343&t=procura-trabalho-grupos-idade-populacao-10>> Acesso em: 15 de maio de 2018

IBGE. **PNAD Contínua TIC 2017: Internet chega a três em cada quatro domicílios do país**. Agência IBGE Notícias, 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23445-pnad-continua-tic-2017-internet-chega-a-tres-em-cada-quatro-domicilios-do-pais>>. Acesso e: 15 de maio de 2018

Jezuz, T. B. et al. **Marketing Digital X Recursos Humanos: estratégia para captação de talentos**. São Paulo: Revista de Administração da Fatea, v.7, p.55-67, 2013.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media**. Business Horizons, 53(1), 59-68, 2010.

KOZINETS, R. **The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities**. Journal of Marketing Research, v.39, p. 61-72, 2002.

KUNSCH, M., M. Krohling. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, pp.167-190, 2006.

LARSON, K.; WATSON, R. **The value of social media: toward measuring social media strategies**. In Proceedings of the ICIS 2011 (pp. 1-18). Shanghai, China, 2011.

LÉVY, P. **A conexão planetária: o mercado, o ciberespaço e a consciência**. Trad. de Maria Lúcia Homem e Ronaldo Entler. São Paulo: Ed.34, 2001.

____ **Filosofia Word – o mercado, a cibercultura, a consciência**. Trad. de Carlos Aboim de Brito. Lisboa: Instituto Piaget, 2000.

LIMA, G. B.; NETO, O. N.; Carvalho, D. T. **O papel e a importância das mídias sociais no composto de comunicação de pequenas empresas: um estudo de caso em micro-cerveja (07 ed.)**. São Paulo: Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE, 2013.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LODI, P.; D'ARISBO, A. **A interferência das redes sociais no trabalho cotidiano e para a gestão de pessoas: um estudo de caso múltiplo em indústrias de plástico de Farroupilha**. Rio Grande do Sul: Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.6, n.2, 2018

MACHADO, A. P. **6 conclusões de como o brasileiro usa a internet, segundo o IBGE**. EXAME, São Paulo, 20 de dez. de 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/6-conclusoes-de-como-o-brasileiro-usa-a-internet-segundo-o-ibge/>>, Acesso em: 24 de abr. de 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, R. **Saiba como as empresas usam as redes sociais para recrutar**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/saiba-como-as-empresas-usam-as-redes-sociais-para-recrutar/>> . Acesso em: 2 maio 2019.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2v., v.2, 1994.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, p. 1-14, 1973.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, Núbia. **Ferramenta complementar: empresas utilizam as redes sociais para otimizar processos em gestão de pessoas** (2012). Disponível em: <<https://portfolionubiamatos.wordpress.com/2013/10/01/>>. Acesso em: 21 abr. 2019.

PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas: nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

RECUERO, R. **O que é mídia social?**. Disponível em: <http://www.raquelrecuero.com/arquivos/o_que_e_midia_social.html>, Acesso em: 28 de maio de 2019.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIFKIN, J. **A era do acesso: a transição de mercados convencionais para networks e o nascimento de uma nova economia**. Trad. de Maria Lucia G. L. Rosa São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

RINKER, C. R.; BESSI, V. G. **A Utilização de redes sociais no ambiente de trabalho: a visão de gestores e usuários**. XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte/MG, 2015.

RHEINGOLD, H. **A Comunidade Virtual**. Lisboa: Editora Gradiva, 1996.

SANTAELLA, L. **A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade**. São Paulo: Paulus, 2010.

SOUZA NETO, R. A.; DIAS, G. F.; RAMOS, A. S. M.; MARTINS, I. F. O.; SOUSA NETO, M. V. **Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN**. Revista Organizações em Contexto, v. 11, n. 22, p. 313-346, 2015.

SHIRKY, C. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Trad. de Celina Portocarrero. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.

SCHMITT, G. **Brand Experience Report**. Razorfish, 2009.

SILVA, S. M. et al. **O Uso do Questionário Eletrônico na Pesquisa Acadêmica: Um Caso de Uso na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**, II Semead – Seminários em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, p.408-421, 1997.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Editora Novatec, 2009.

VERGARA, S.C. **Começando a definir a metodologia**. In: _____. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2014.