



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

STEFANNE MELO DE SOUSA

**REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DAS ORGANIZAÇÕES**

FORTALEZA

2015

STEFANNE MELO DE SOUSA

REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes

FORTALEZA

2015

STEFANNE MELO DE SOUSA

REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTA PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Cláudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Jaqueline Maciel Pombo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À família e amigos,
Em especial, à minha mãe Eneida Melo.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento primeiramente a Deus, por proporcionar motivação e esperança a cada novo dia. Em seguida, agradecer à minha família, pelo apoio e incentivo constante de pais, tios, tias e primas, em especial à minha mãe, Eneida Melo, que mesmo longe me motivou e me apoiou em todos os momentos, não permitindo que eu desistisse.

Agradeço ainda ao meu namorado, que sempre está ao meu lado com paciência e atenção.

Ao meu orientador, professor Laudemiro que, pela paciência e confiança, contribuiu para tornar este trabalho realidade, sugerindo e trocando ideias em cada etapa.

Aos professores da Banca Examinadora, Prof. Cláudio Bezerra Leopoldino e Profª Jaqueline Maciel Pombo.

Importante agradecer também às empresas em estudo, em especial à Katrine Rodrigues, Rita Mara, Euri Nogueira e Pedro Augusto, pelo apoio e grande contribuição.

A todos os amigos e colegas, pela força e torcida nesta caminhada, que contribuíram direta e indiretamente para a finalização deste trabalho. Além de um agradecimento especial ao meu grupo de todas as horas, Jean, Hudson, Katrine, Marcus e Andréa.

"Precisamos sonhar e materializar nossos sonhos. Os sonhos só se tornam realidade quando são irrigados pelo suor. Sem transpiração os sonhos se tornam miragens." (Augusto Cury)

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade conhecer a atuação das redes sociais como novas ferramentas de recrutamento e seleção nas organizações. Com o avanço da tecnologia, em âmbito empresarial, muitas ferramentas de comunicação ganharam destaque estratégico dentro das empresas. Dentre essas ferramentas, destacam-se as redes sociais, a princípio utilizadas fortemente pela área de marketing, agora também referências no apoio ao recrutamento e seleção de pessoal. Para melhor compreensão, utilizou-se uma metodologia qualitativa, iniciando com um levantamento bibliográfico acerca do tema, de forma a embasar a relação das redes sociais e a área de recursos humanos, e estudos de caso através da aplicação de questionários com empresas de diferentes tamanhos e segmentos, que utilizam as práticas junto às redes sociais. Assim, buscou-se analisar as motivações pelas quais as empresas utilizam as redes sociais na divulgação de suas vagas de emprego. O que se observou foram as diferentes formas com que as empresas utilizam as redes sociais, conforme o porte e o tipo de processo seletivo realizado, entretanto todas usam a ferramenta e acreditam que proporciona um retorno positivo à área em estudo.

Palavras-chave: Redes sociais. Recrutamento e seleção. Facebook. LinkedIn. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The purpose of the present study is to understand the role of social networks as a new tool used for recruitment and refinement in companies. With the advancement of technology, in business sector, many communication tools have been strategically highlighted among companies. Among these tools, the social networks stand out, at first used heavily for marketing purposes now are a reference to support the recruitment and selection of personnel. For better understanding, we used a qualitative methodology, starting with a literature review on the subject, in order to base the relationship between social networks and the human resources area, and case studies by applying questionnaires to companies of different sizes and segments, which applied the methods of social networks. Thus, we sought to analyze the motivations why companies use social networks in the disseminating their job openings. What has been observed was the different ways in which companies make use of social networks despite their importance and lot the selective process used, they all make use of it and it's truly believed that provides positive feedback to the area under study.

Keywords: Social Networks. Recruitment and selection. Facebook. LinkedIn. Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Ranking das redes sociais no Brasil	18
Figura 02 – Blog Quero Workar.....	20
Figura 03 – Blog Empregos e Carreiras	21
Figura 04 – Fan page do Facebook Brasil	24
Figura 05 – Fan Page CMGB – Empresa de consultoria em gestão de pessoas	24
Figura 06 – Grupo Há vagas Fortaleza.....	25
Figura 07 – Página do grupo Edson Queiroz no LinkedIn	26

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REDES SOCIAIS	14
2.1 Evolução e características das redes sociais	15
2.2 Redes sociais e o recrutamento e seleção	17
2.2.1 <i>Blog</i>	19
2.2.2 <i>Facebook</i>	21
2.2.3 <i>LinkedIn</i>	25
3 RECURSOS HUMANOS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	28
3.1 A atuação da área de recursos humanos	28
3.2 Subsistemas de Recursos Humanos	30
3.2.1 <i>Avaliação de desempenho</i>.....	31
3.2.2 <i>Cargos e carreiras</i>.....	32
3.2.3 <i>Remuneração e benefícios</i>.....	33
3.2.4 <i>Treinamento e desenvolvimento</i>	34
3.3 Recrutamento e seleção	35
3.3.1 <i>Recrutamento</i>.....	36
3.3.2 <i>Seleção</i>	38
4 CASES: UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NO R&S	41
4.1 Metodologia	41
4.2 Case I: Serviço Social da Indústria	42
4.3 Case II: Makro Engenharia	45
4.4 Case III: Take a Nap	47
4.5 Case IV: Infomarket	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE	57

1 INTRODUÇÃO

A “Era Tecnológica” tem sido a grande revolução mundial que a tecnologia proporciona ao cotidiano das pessoas e, consequentemente, das organizações como um todo. Agora, é possível se comunicar com qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo e não apenas pelo computador, como também por outros aparelhos eletrônicos que estão ficando cada vez menores e mais rápidos.

Com toda essa tecnologia, pesquisas são realizadas com mais rapidez e a comunicação ocorre com um maior número de informações do que na época em que surgiu a internet. As empresas têm estruturado seus processos no modo informatizado, onde relatórios são gerados com maior agilidade e precisão e a comunicação é quase instantânea, seja com os próprios colaboradores, seja com os clientes finais. O que se observa é a mudança na forma das empresas trabalharem, desenvolvendo soluções inovadoras para cada área organizacional com a ajuda das ferramentas tecnológicas. (BUENO, 2014).

Assim, em meio a tanta inovação, a comunicação continua sendo a palavra-chave dentro das instituições como diferencial competitivo. Observa-se que comunicação atrelada à tecnologia pode enaltecer ou rebaixar uma empresa em questão de minutos. Segundo Bueno (2014), as empresas de hoje precisam ficar muito atentas a todo tipo de comunicação, principalmente ao que se refere a fatores externos, pois antes era possível “abafar”, nos meios de comunicação, a ocorrência de crises internas e problemas com clientes, hoje se torna impossível tal feito, visto se ter formas simples e rápidas de propagação das informações, como por exemplo, através das mídias sociais, que ganham cada vez mais força perante a sociedade.

As mídias sociais são influenciadoras de opinião e podem ser vistas como oportunidades ou ameaças corporativas, envolvendo-se com diversas áreas como Marketing, Vendas, Planejamento Estratégico, Recursos Humanos, dentre outras. (RECUERO, 2011).

A área de Recursos Humanos (RH), por sua vez, tem se tornado cada vez mais um importante provedor da competitividade empresarial, sendo responsável pela escolha, treinamento, recompensas e acompanhamento do capital humano. No subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S), a busca do profissional adequado para a organização, que se encaixe à sua cultura, princípios e necessidades é o ponto inicial do trabalho do setor, que, para isso, pode se utilizar de diversas ferramentas das redes sociais na divulgação de vagas, na

referência profissional de candidatos, na realização de entrevistas online, dentre outras atividades.

A escolha do tema justifica-se pela ascensão das redes sociais, como ferramenta de comunicação que atinge um grande número de pessoas em pouco espaço de tempo, sendo significante principalmente no âmbito do Recrutamento e Seleção de pessoal. As empresas precisam ser ágeis em convocar pessoas para suas seleções e cumprir prazos de contratação, conforme demanda da Organização, assim é indispensável o alcance dos resultados com qualidade e em tempo satisfatório.

Em decorrência, espera-se adicionar maior conhecimento à área, visto ser um assunto ainda pouco pesquisado, no que se refere à área de R&S, acrescentando ainda informações que podem contribuir, de forma geral, na ampliação de melhorias para os processos empresariais.

O problema identificado questiona da seguinte forma: **Quais benefícios as redes sociais podem proporcionar à área de Recrutamento e Seleção das empresas?** A hipótese inicial é de que as empresas podem reduzir custo com recrutamento de candidatos e realizar uma ampla divulgação para cada vaga, que pode ser vista e revista por centenas de pessoas através das redes sociais.

Como objetivo geral tem-se: Analisar as motivações pelas quais as empresas utilizam as redes sociais na divulgação de suas vagas de emprego. Com os objetivos específicos busca-se: identificar as redes sociais mais utilizadas na procura de candidatos para vagas de emprego e descrever vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção através destas redes.

A abordagem do tema ocorre através de uma metodologia que envolve a pesquisa qualitativa, com uma classificação exploratória, quanto aos fins e quanto aos meios, classificada como bibliográfica e estudo de caso. (GIL, 2010).

A estrutura do trabalho, além da seção de Introdução, está composta de mais quatro seções. A segunda, “Redes Sociais”, na qual é dissertado acerca das redes sociais, evolução e características das mais conhecidas redes e o relacionamento das mesmas com a área de recrutamento e seleção das organizações. Na terceira, “Recursos Humanos no Recrutamento e Seleção de Pessoas”, se observa o funcionamento dos subsistemas de Recursos Humanos com foco em Recrutamento e Seleção (R&S). Na seção de “Cases:

Utilização das redes sociais no R&S” é apresentada a pesquisa, com sua metodologia e dados coletados em cada estudo de caso.

Nas Considerações Finais, quinta e última seção, encontra-se o confronto entre o embasamento teórico e o resultado da pesquisa, a fim de se compreender as melhores formas de uso das redes sociais para o Recrutamento e Seleção, buscando alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente.

Em resumo, tem-se o intuito de conhecer o melhor da relação entre redes sociais e seleção de pessoal, de modo a contribuir com o desempenho das organizações no que tange a gestão de pessoas, combinando indivíduo e atividades, através de suas habilidades e conhecimentos.

2 REDES SOCIAIS

Com o avanço da tecnologia, tudo muda cada vez mais rápido e os comportamentos e formas de se expressar e se comunicar também se tornam dinâmicos. A comunicação fica diferente, todos interagem de forma mais globalizada, isto é, de uma ponta a outra do mundo as pessoas se comunicam e trocam informações em tempo real.

A internet é o grande fenômeno que vem contribuindo para essa rapidez assustadora de troca de informações, em que a sociedade se encontra. Rodrigues (2011) relata que todos têm ganhado com o dinamismo desta ferramenta essencial ao mundo tecnológico: consumidores, que possuem maior comodidade e agilidade em suas pesquisas e compras pela internet, e empresas, que realizam pesquisas de forma mais rápida e acompanham o comportamento e necessidades de seus clientes; pesquisadores têm oportunidades de aperfeiçoarem linhas de pesquisa; empreendedores possuem maior facilidade para a divulgação dos negócios; dentre outros.

As mídias sociais, inseridas nesse contexto, têm surgido como inovações ao processo de comunicação e, com isso, desenvolvido novas formas de relacionamento, proporcionando interações sociais cada vez mais democráticas e coletivas.

Segundo Recuero (2011), mídias sociais são espaços criados para a expressão das redes sociais na internet, uma espécie de *softwares* sociais com aplicação direta para a comunicação mediada por computador.

Rodrigues (2011, p. 16) conceitua mídias sociais como sendo “instrumentos *online* que servem para produção e disseminação de conteúdo informativo sem adição por parte de grandes grupos da mídia tradicional e que, em paralelo, permitem a interação das pessoas”.

As redes sociais, por sua vez, são estruturas formadas por pessoas e/ou organizações ligadas por um ou mais tipos específicos de relações, através das quais podem compartilhar valores e objetivos em comum, com base em parentesco, amizades, trocas financeiras, relacionamentos de crenças, conhecimento ou prestígio. Tais redes têm maior destaque quando são intermediadas pela internet, em um ciberespaço, sendo chamadas de redes sociais virtuais. (LIMA, 2013).

D'Ávila, Régis e Oliveira (2010, p. 66) mencionam que “as relações sociais em que cada indivíduo está inserido podem ser vistas como uma rede”, daí o surgimento do termo

“redes sociais” para se caracterizar o espaço onde há o relacionamento entre os membros dessa rede.

Lima (2013, p.29) enfatiza ainda que “enquanto as redes sociais referem-se a pessoas, as mídias sociais associam-se a conteúdos que são produzidos de forma descentralizada e compartilhados por essas pessoas em suas redes sociais”.

No âmbito empresarial, Machado e Tijiboy (2005) relatam que a evolução tecnológica e a Internet trouxeram à sociedade econômica novas formas de relação, comunicação e organização das atividades humanas, contribuindo para a criação do Networking – ambiente formado por redes sociais virtuais de relacionamentos em comunidades, representando um forte capital social da atualidade.

A evolução virtual e, principalmente, a força das redes e mídias sociais transformam o mundo das organizações para ações positivas e exigentes, contribuindo para a comunicação com os clientes, fornecedores e concorrentes, ao mesmo tempo em que cobra das empresas uma cultura de relacionamento mais atenta, interagindo e dialogando com todos os clientes internos e externos. “As redes sociais, os cidadãos, os comunicadores, construirão um novo espaço de relacionamento, uma nova proposta para a gestão dos negócios e da comunicação” (BUENO, 2014, p. 223).

As redes sociais surgiram como inovação na comunicação e foram se transformado em ferramentas úteis e adaptáveis às necessidades das organizações.

2.1 Evolução e características das redes sociais

De acordo com Santaella (2010), as primeiras redes sociais surgiram apenas como uma interface¹ de armazenamento de informações, onde o usuário navegava em uma única direção, ou seja, tinha acesso aos conteúdos e comunidades através de ferramentas objetivas, como ferramentas de busca. Posteriormente, surgiu a possibilidade de compartilhamento de arquivos através das redes sociais, sendo considerado um salto virtual. Em um terceiro momento, a partir de 2004, tendo como marco o Facebook, as redes sociais passam a interagir com outras redes e possibilitam a utilização destas através de aplicativos de mobilidade como celulares e tablets.

¹ De forma simplificada, Interface é “a conexão entre elementos de um computador, realizada por meio de imagens na tela que permitem gerenciar a máquina”. (XIMENES, 2000, p. 357).

Santaella (2010, p. 59) enfatiza que as redes sociais, em uma “última” versão, possuem todas as características anteriores em uma única, ou seja, há “interação com múltiplas redes, plataformas e funcionalidades também através do uso de aplicativos e de mídias móveis”.

Dentre as principais características que as atuais redes sociais podem representar a seus usuários, Recuero (2011) ressalta:

- Visibilidade: os atores sociais, participantes da rede, podem ficar conectados a qualquer momento e por quanto tempo quiserem, isso resulta em uma maior visibilidade de suas informações/ compartilhamentos em meio a seus “amigos”. É considerada também a visibilidade, quando um indivíduo pode ser encontrado *online* por velhos amigos ou familiares para se inserir em sua rede.
- Reputação: que se baseia na percepção dos outros em relação a cada indivíduo, através de seus comportamentos e informações com embasamento e confiabilidade em rede. Tal reputação desenvolve confiança ou não, o que indica se o indivíduo será influenciador ou não e sendo a forma de selecionar os amigos que comporão sua rede.
- Popularidade: está relacionada diretamente com quantidade, sendo medida pelo número de conexões, compartilhamentos e comentários que um indivíduo possui em seu perfil² e divulgações. Esta característica proporciona laços fracos, enquanto a reputação representa laços fortes.
- Autoridade: é referente ao poder de influência que um indivíduo exerce na rede, não apenas tendo alta reputação bem como a visão de “autoridade” em assuntos específicos.

Além dessas características, Recuero (2011) aponta ainda as comunidades virtuais, como sendo uma característica social de grande motivação para a formação das redes, pois se constituem com base em discussões públicas ou por pessoas que se encontram e reencontram. “As comunidades virtuais eletrônicas são agregações em torno de interesses comuns, independentes de fronteiras ou demarcações territoriais fixas”. (LEMOS, 2002, *Apud* RECUERO, 2011, p. 138).

² O perfil (ou profile) é uma “carta” de apresentação onde o usuário das redes sociais pode falar um pouco de suas características comportamentais (gostos, hobbies), físicas e profissionais, que variam conforme o objetivo da rede social. (ACESSASP, 2015).

No mundo corporativo, a compreensão dessas características é fundamental para as atuais organizações, pois estas podem trabalhar junto ao comportamento dos indivíduos e até mesmo, como no caso da área de marketing, desenvolver necessidades que antes nem eram imaginadas. Alves (2013, p. 30) exemplifica isso quando explana sobre as atitudes do marketing junto às redes sociais:

O fato das pessoas gostarem de compartilhar informações através de suas páginas na internet está se tornando um elemento integrante no processo de marketing. E uma das novas tarefas do marketing é identificar os influenciadores de opinião nas redes sociais e manter vínculos com eles. Pois quanto mais os clientes forem influentes, melhor para a equipe de vendas da empresa.

Assim, como no marketing, outras áreas organizacionais veem se beneficiando das redes sociais, como por exemplo, o setor de recursos humanos através de seu subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S) – realizando um recrutamento efetivo para seleção de vagas de emprego ou, ainda, observando os comportamentos dos candidatos a um cargo específico da empresa.

2.2 Redes sociais e o recrutamento e seleção

Sendo de grande importância, a boa comunicação dentro e fora das Instituições ainda é fator de desenvolvimento de ameaças e oportunidades no negócio. Com a globalização, as mídias sociais são ferramentas relevantes para se acompanhar a comunicação no mundo e se ter as mais diversas informações, que vão desde informações relativas aos concorrentes a informações dos próprios clientes da empresa.

Essa comunicação trás vantagens e desvantagens às organizações, desde rapidez para promover ações publicitárias ao acompanhamento de críticas e sugestões de seus clientes.

De acordo com Lima (2013), as redes sociais contribuem para o marketing das organizações, diminuindo custos e expandindo informações, além de diminuir a distância entre organização e seus clientes, fornecedores, colaboradores e imprensa.

Bueno (2014, p. 218), por outro lado, afirma que as redes e mídias sociais podem “gerar problemas para as organizações, provocar ou acirrar crises, muitas vezes injustamente”, caso não haja um acompanhamento do que é divulgado online por terceiros. A fim de se evitar isso, são indicadas práticas de trabalho com base em posturas competentes,

ágeis e proativas das empresas para com seus concorrentes e clientes, através do monitoramento das redes sociais, não sendo possível ignorar ou minimizar a importância de tal meio de comunicação.

Muitas são as mídias sociais que objetivam a troca de informações e interações entre os usuários. Entre elas, podem-se citar como principais: Blogs, Flickr, SlideShare, Myspace, Tinder, Tumblr, Ask.fm, Badoo, Instagram, Twitter, Windows Live Home, YouTube, Google Plus, Facebook, Linkedin.

Segundo o site Canaltech (2015), o Facebook ainda é a rede social mais visitada no Brasil, visto ser seguida por outras plataformas como Twitter, Tumblr e Youtube. Em segundo lugar, o Linkedin, plataforma voltada a oportunidades profissionais, com um aumento de 11% em relação a 2013. E em terceiro o Twitter, com 11,3 milhões de usuários brasileiros, conforme a figura 01 – onde se observa ainda a média das idades dos usuários em cada rede social.

Figura 01 – Ranking das Redes Sociais no Brasil



Fonte: Canaltech, 2015.

Alves (2013) ressalta que as redes sociais operam em diferentes níveis: redes profissionais, redes comunitárias, redes políticas e redes de relacionamento. No âmbito profissional, com temas voltados à área de recrutamento e seleção, há maior destaque para os Blogs, o Facebook e o Linkedin, sendo esta última a mídia mais utilizada para a referida

finalidade, pois tem por objetivo a criação de um networking profissional entre companhias e profissionais.

2.2.1 Blog

Os blogs são mídias sociais que podem ou não ser considerados propícios à formação de redes sociais, uma vez que possibilitam a troca de informações através de comentários e sugestões de temas específicos a serem discutidos.

Assim, é considerado como mídia social quando oferece ao leitor opção de comentar e acrescentar informações ao blog, permitindo uma interação entre todos os que acessam a página³, sendo uma característica que distingue os blogs das demais redes sociais propriamente ditas. (RODRIGUES, 2011).

Zago (2015, p. 2) define os blogs como “veículos de publicação digital nos quais um ou mais autores publicam conteúdos, geralmente sobre uma temática específica, em ordem cronológica inversa e de forma frequente”.

Rodrigues (2011), por sua vez, descreve ainda que os blogs são páginas da internet onde os usuários podem editar conteúdos, de maneira rápida, relacionados aos assuntos de interesses próprios, estabelecendo uma interação com seus “leitores” através de comentários deixados nos espaços destinados.

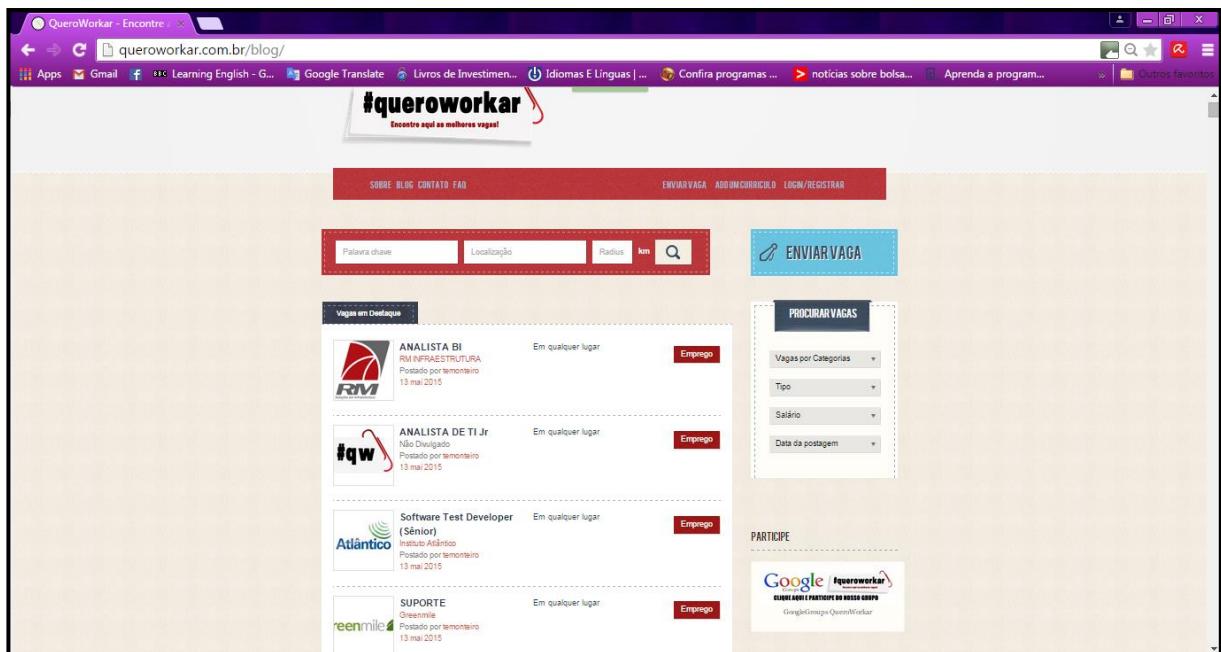
Os blogs têm características de serem objetivos e de simples compreensão, o que facilita ainda mais o compartilhamento de informações através deles. Segundo Cipriani (2008), eles têm um poder de comunicação instantâneo por terem características peculiares e maior valor agregado, como: leitura agradável e cronológica, baixo custo, navegação intuitiva e simples, espaço para comentários, fazem parte de um nicho e são especialistas, são personalizados, disponibilizam a troca de *links* e permitem a criação de comunidades para troca de informação.

Dessa forma, sendo voltados a temas específicos, são boas ferramentas de divulgação de vagas, de forma gratuita ou com custos bem pequenos para as empresas, pois disseminam as informações com rapidez e com foco em grupos de determinada segmento.

³ Segundo o site Conceito.de (2015), as páginas web são qualquer documento que faça parte de um sítio web e que contem links para facilitar a navegação entre os conteúdos, onde podem ser apresentados em diferentes formatos como: textos, imagens, sons, vídeos, animações, etc.

Para a área de R&S, pode-se citar como exemplo o blog **QueroWorkar** (figura 02), um blog cearense onde são divulgadas vagas de emprego e estágio para a área de Tecnologia da Informação (TI) de forma rápida e objetiva, isto é, tem por objetivo interligar empresas a profissionais da área. Além disso, *posts*⁴ sobre eventos e matérias voltados para TI.

Figura 02 – Blog QueroWorkar.

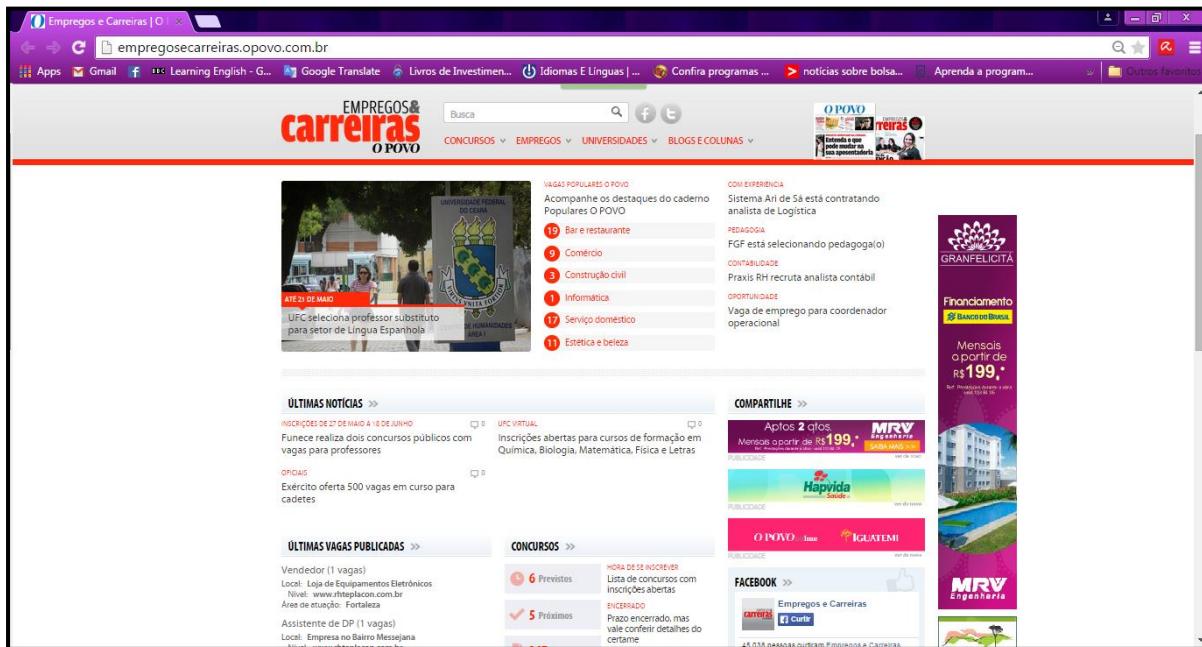


Fonte: Quero Workar, 2015.

Existem, ainda, outros blogs voltados para divulgação de vagas, para outros estados e também para o Ceará, entretanto têm objetivos ou estruturas distintas dos blogs convencionais. Alguns têm por objetivo lucrar com o cadastro de currículos dos candidatos e de vagas cadastradas pelas empresas, não havendo interação social de troca de informações e/ou notícias relacionadas à área. Outros são extensões de cadernos de emprego dos jornais de grande circulação no estado – como é o caso do blog de Empregos e Carreiras do Jornal O Povo, que possui sua página web idêntica à página do jornal em formato eletrônico (figura 03).

⁴ Post é um texto qualquer publicado em blogs e mídias sociais como um todo. (CIPRIANI, 2008).

Figura 03 – Blog Empregos e Carreiras.



Fonte: Jornal O Povo, 2015.

2.2.2 Facebook

Surgido em 2004 nos Estados Unidos e em 2007 no Brasil, o Facebook é a rede social mais acessada no mundo. Sendo encontrado em diversos países e aparelhos eletrônicos, são mais de 80 milhões de usuários no Brasil e, encerrando o mês de março de 2015, 1,44 bilhão de usuários no mundo. (G1, 2015).

O Facebook foi um sistema criado por Mark Zuckerberg no período da faculdade, em Harvard, e tinha por ideia focar nos alunos que estivessem saindo do que no Brasil equivale ao Ensino Médio (High School) e os que estivessem entrando na universidade. O objetivo era criar uma rede de contatos onde os futuros e os recém-universitários pudessem se relacionar e trocar experiências. Entretanto, a rede era disponível apenas para os alunos de Harvard, sendo necessário um convite de um usuário para que outro pudesse participar. Só em 2006 foi aberto para as demais escolas. (RECUERO, 2011).

A princípio, a rede social não tinha interesse em fins publicitários, a preocupação era apenas em expandir o número de usuários e desenvolver o Facebook cada vez mais. Sendo uma plataforma para aplicativos criados por terceiros, ou seja, criar uma conexão que se interligasse com outros sistemas, a fim de se tornar o mais completo possível. Contudo, o site

passou a gerar custos altos com manutenção e a saída mais rápida e lucrativa era fornecer espaço à publicidade, que já vislumbrava milhões de clientes em potencial. (KIRKPATRICK, 2010, *apud* RODRIGUES 2011).

Para se entender melhor a funcionalidade do Facebook, Recuero (2011, p. 184) apresenta a plataforma da seguinte forma:

Funciona através de perfis e comunidades. Em que cada perfil é possível acrescentar módulos de aplicativos (jogos, ferramentas, etc.). O sistema é muitas vezes percebido como mais privado que outros sites de redes sociais, pois apenas usuários que fazem parte da mesma rede podem ver o perfil uns dos outros. Outra inovação significativa do Facebook foi o fato de permitir que usuários pudessem criar aplicativos para o sistema. O uso de aplicativos é hoje uma das formas de personalizar um pouco mais os perfis.

Assim, com tantas ferramentas e inovações contínuas, a plataforma pode proporcionar a seus usuários objetivos que se complementam, proporcionando uma interação social mundial, que permite movimentos sociais, apoio a ideias de grandes causas, divulgação de novas marcas e consolidação de outras, dentre outros perfis.

Alves (2013) afirma ainda que as organizações têm tido muita visibilidade da marca devido às “curtições” e “compartilhamentos” dos usuários, que perpassam sentimentos positivos ou negativos aos amigos, também usuários, de determinados serviços e/ou produtos. Além de desenvolvimento do mercado consumidor, o Facebook é utilizado pelas empresas para divulgação de suas vagas de emprego, isto porque quando uma vaga é divulgada esta pode ser compartilhada – e isso também significa ser visualizada – por centenas de pessoas em poucos minutos. Moura (2013) complementa que o Facebook é uma das mídias mais utilizadas pelas organizações, por suportar ferramentas de terceiros de forma interativa, realizando divulgações através de *Fan page* ou de Grupos.

As *Fan pages* são páginas para que as organizações, empresas, celebridades e/ou bandas possam transmitir muitas informações aos seus seguidores ou ao público que escolher se conectar a elas. Semelhante aos perfis, as Páginas podem ser aprimoradas com aplicativos interativos e contribuem para se adicionar novos usuários por recomendações de *amigos*, históricos de notícias, eventos, etc. (WEBINTERATIVA, 2012, *Apud* ALVES, 2013, p. 36).

Moura (2013) ressalta que quando alguém curte⁵ uma *fan page* é possível ver as atualizações dessa página no *Feed* de notícias⁶. Quando alguém curte ou comenta sobre um

⁵ O termo “curtir” é um recurso do Facebook para que um usuário possa “dizer” que gostou de uma página ou comentário (ALVES, 2013).

post na *fan page*, esta atividade pode ser compartilhada com seus amigos, aumentando a exposição da página e seu alcance.

Os recursos apresentados pelo Facebook às empresas ainda estendem-se por muitos outros, que proporcionam também conhecimento acerca de uma análise com maior complexidade, gerando conhecimento acerca do que os usuários mais visualizam, mais curtem e quais os maiores interesses dos futuros consumidores. De acordo com o site Estratégia Digital (2015), o Facebook oferece serviços como: lançamento de produtos, promoções, interação com clientes e formadores de opinião, *links* relacionados à área e ao segmento, receber *feedback* de seus clientes e parceiros, dentre outros.

Tanabe (2011, *apud* BASTOS, 2011) relata que muitas são as vantagens para uma organização possuir uma *fan page*, pois através dela pode-se utilizar aplicativos e jogos de interação com o cliente, integrar outras plataformas dentro do próprio Facebook, atingir um grande número de pessoas, de forma a promover a marca, e ainda acompanhar as novidades e tendências.

A fim de exemplificar uma *fan page*, observa-se, na figura 04, a página do Facebook Brasil onde se encontram informações de atualização (promoção) desta mídia, bem como matérias diversas voltadas à publicidade, vídeos e fotos do mundo todo, representando a marca própria e, por ser objetivo do Facebook, promovendo outras marcas.

Empresas de Consultoria na área de Gestão de Pessoas, por exemplo, utilizam o Facebook para promoção própria e principalmente divulgação de oportunidades de emprego (figura 05), buscando recrutar e conhecer o maior número de candidatos dispostos a concorrer a vagas.

⁶ Uma lista com atualizações regulares de história de amigos, páginas e outras conexões onde os usuários podem curtir, comentar ou compartilhar o que veem. (MOURA, 2013).

Figura 04 – *Fan page* do Facebook Brasil.



Fonte: Facebook, 2015.

Figura 05 – *Fan page* CMGB – Empresa de Consultoria em Gestão de Pessoas.



Fonte: Facebook, 2015.

Na referida mídia, encontram-se também grupos voltados à divulgação de vagas (figura 06), composto de pessoas que desejam divulgar vagas de suas empresas e conhecer

oportunidades no mercado de trabalho. Neste caso, esses grupos são interativos e não possuem uma empresa específica, mas sim pessoas que individualmente as representam.

Figura 06 – Grupo Há Vagas Fortaleza.

The screenshot shows the Facebook group 'HÁ VAGAS FORTALEZA' with the following details:

- Group Name:** HÁ VAGAS FORTALEZA (Grupo público)
- Members:** 6.172 membros (509 novos)
- Recent Post:** 'Recrutamento Vagas' (14 de janeiro de 2013) - Vagas de Emprego e Trabalhe Conosco - Ability Trade Marketing. ELANCERS, Solução Líder de Recrutamento e Seleção Online, e-Recruitment, RH, Vagas, Empregos e Oportunidades. ELANCERS.NET | POR ELANCERS. The post has 52 likes and 2 shares.
- Activity:** 'Recrutamento Vagas' updated the description on 4 de dezembro de 2012. The update states: 'O grupo Há Vagas Fortaleza, foi criado com a intenção de compartilharmos vagas de empregos no Ceará e outras capitais. Vamos divulgar as vagas existentes e também receber informações de candidatos que queiram se recolocar no mercado de trabalho. Gostaríamos de reforçar que não realizamos processo seletivo, apenas divulgamos vagas recebidas. Gostaríamos de pedir que evitassem fazer propagandas nesta página.'
- Group Features:** Includes sections for 'MEMBROS', 'SOLICITAÇÕES', 'CRIAR NOVOS GRUPOS', and 'FOTOS RECENTES DO GRUPO'.

Fonte: Facebook, 2015.

Em síntese, ambos os casos têm trazido grandes contribuições às organizações como um todo, de forma a divulgar em todo lugar do mundo informações, conhecimento, vagas de emprego, cursos de formação profissional, capacitações, e diversas outras “novidades” que surgem no mercado de trabalho.

2.2.3 Linkedin

Uma das redes sociais mais voltada à área corporativa, o LinkedIn surgiu em 2003 nos Estados Unidos e em 2010 no Brasil, tendo por objetivo “Conectar profissionais do mundo a fim de torná-los mais produtivos e bem sucedidos”. (LinkedIn Official Blog, 2015).

Segundo o site Olhar Digital (2015), a rede social corporativa possui 347 milhões de usuários no mundo e mais de 20 milhões no Brasil, ficando em segundo lugar no *ranking* das redes sociais brasileiras.

No Brasil, ainda são poucas as informações acerca da ferramenta, entretanto o que se observa é o grande destaque empresarial que seus usuários dão à rede social, pois há interatividade através das páginas de grandes grupos empresariais e potenciais candidatos a trabalharem nestes.

O conceito de *Networking* é o grande diferencial do LinkedIn, sendo uma excelente ferramenta para expor a imagem profissional e, em contrapartida, a imagem das empresas, através de ações de *endomarketing* e de mercado (figura 07).

Figura 07 – Página do Grupo Edson Queiroz no LinkedIn.

Fonte: LinkedIn, 2015.

As empresas estão sempre atentas aos perfis dos profissionais existentes na rede e estes também divulgam suas habilidades e comportamentos, através de publicações de artigos, matérias disponibilizadas em outras mídias e trazidas ao LinkedIn e referências fornecidas

pelos contatos⁷, que realizam comentários positivos e de indicação profissional às empresas que estiverem interessadas em seu perfil. (OFICINA DA NET, 2015).

Almeri, Martins e Paula (2013) mencionam que o Linkedin é a maior rede online profissional do mundo, trabalhando em solução de contratação de pessoa por interações de seus usuários. A rede social como um todo tem foco no networking profissional, onde empresas e profissionais trocam ideias e referências, discutem temas corporativos e divulgam oportunidades e emprego. Essa interação virtual tem versões gratuitas e pagas, conforme necessidade da organização e do profissional, a ferramenta disponibiliza mais informações e maior visibilidade na mídia.

O site Canaltech (2015) divulga ainda que o Linkedin também tem desenvolvido atualizações constantes para se modernizar, como aplicativos para diversos aparelhos eletrônicos e maior abrangência dos negócios, através do aprimoramento em educação profissional online.

Assim, com tantas ferramentas, as redes sociais se tornam aliadas da área de recrutamento e seleção das organizações, construindo a ponte entre os profissionais e o mercado de trabalho.

Além de recrutar através das redes, o selecionador tem conhecimento das referências profissionais dos candidatos e, em alguns casos, dos comportamentos em vida social dos mesmos – o que envolve uma análise mais profunda do perfil traçado pela organização e do apresentado pelos candidatos às vagas, nas diversas mídias sociais.

⁷ Contatos são os usuários que se conhecem por relações de trabalhos anteriores. Assim como o Facebook chama seus usuários de “amigos”, o Linkedin os nomeia de “contatos”.

3 RECURSOS HUMANOS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

O capital humano dentro de uma organização necessita de desenvolvimento e de estar em consonância com a cultura organizacional. Logo, a área de recursos humanos deve atuar desde a seleção do melhor perfil, condizente com os valores e a cultura da organização, passando pelo acompanhamento das competências desenvolvidas e adquiridas de seus colaboradores, à avaliação e sugestão de melhorias, junto a gestores das mais distintas áreas da empresa.

Desde o surgimento do conceito, muitos estudos acerca do fator humano foram realizados e se concluiu que os chamados “Recursos Humanos” são grandes ferramentas estratégicas dentro das organizações. Gil (2014) afirma que o RH concede vantagem competitiva, visto ter capacidade para diminuir custos quando este mantém um ambiente organizacional harmonioso, contrata bons profissionais, treina-os adequadamente e cuida da segurança e da saúde ocupacional de todo seu pessoal.

3.1 A atuação da área de recursos humanos

O setor de recursos humanos surgiu com base na Escola das Relações Humanas, cujas características eram proporcionadas pelas recompensas sociais, motivacionais e simbólicas e não apenas por dinheiro, contradizendo alguns pontos abordados pela abordagem da Administração Científica, que visualizava o trabalho a partir da maior produtividade gerada. Gil (2014, p. 19) destaca que:

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Segundo Barbieri (2012), a referida área passou por três principais fases de atuação dentro das organizações, sendo chamada de Administração de Pessoal, Recursos Humanos e Capital Humano (ou Intelectual).

No primeiro momento, o setor Administrador de Pessoal era visto como a favor de todos os empregados, trabalhando na defesa dos interesses proletários, sendo uma espécie de

sindicato dentro da organização. No segundo momento, o gestor dos Recursos Humanos mudou a “cara” da área apresentando-se como um sócio da empresa, cuidando dos ativos humanos e buscando mudanças nos postos de trabalho, a fim de adaptar metas empresariais e individuais a cada colaborador. No terceiro e atual momento, a área de RH é mais bem conceituada, com enfoque no Capital Humano trabalha a favor dos direitos e benefícios do colaborador bem como na busca por resultados para a organização, isto é, desenvolver o colaborador e receber dele todo empenho e motivação como retorno. (BARBIERI, 2012)

Logo, com a nova mentalidade de se trabalhar as pessoas, as organizações passaram a planejar ações, atentando a desafios que afetam diretamente seus funcionários. Tais desafios, organizacionais e individuais, são exemplificados por Gil (2014), como: o Avanço tecnológico, a Integração dos empregados ao negócio da empresa e a Qualidade de vida dos colaboradores.

Com o avanço rápido e continuo da tecnologia, o capital humano passa a ser visto como grande estratégia organizacional, devendo ser bem treinado e estando disposto a aprender e a se adaptar ao novo. Assim, a área de RH atua no treinamento de pessoal e políticas de motivação e reconhecimento, para incentivar a busca dos empregados por qualificação e aprimoramento do conhecimento.

Quando se menciona, por exemplo, acerca da integração dos empregados no negócio, significa dizer que eles devem buscar fazer parte das atividades que estão realizando, sentindo-se membros importantes e fundamentais da organização. Como enfoque, a área de RH passa a realizar uma sensibilização de “vestir a camisa da empresa”, cuidando dos objetivos organizacionais como se pertencesse a eles, colaboradores, e houvesse uma cumplicidade, retornando em forma de benefícios.

A qualidade de vida, por sua vez, vai se utilizando de cada pequeno desafio e se tornando um diferencial nas instituições públicas e privadas. Segundo Gil (2014), na visão atual, o RH procura atuar na qualidade de seus colaboradores dentro e fora do trabalho, ou seja, proporcionando ambientes confortáveis física e psicologicamente, agindo através de programas de saúde pessoal, por exemplo, com a finalidade de aumentar produtividade e retenção dos talentos da organização.

Dessa forma, todos os desafios são acompanhados e desenvolvidos pelo setor de RH, de modo a gerir pessoas mais satisfeitas com o desempenho de suas atividades. Para reduzir a evasão de talentos, Gil (2014, p. 46) comenta que:

A evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição significativa para seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Assim, com o propósito de tornar realidade os objetivos da área de RH, o setor trabalha com subsistemas que delegam tarefas e distribuem atividades. Segundo Gil (2014), os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos são divididos em: Recrutamento & Seleção, Avaliação de Desempenho, Cargos & Carreiras, Remuneração & Benefícios e Treinamento & Desenvolvimento. Desse modo, todos integrados atingem o objetivo maior da Gestão de Recursos Humanos: selecionar, manter e desenvolver pessoas.

3.2 Subsistemas de Recursos Humanos

Através dos subsistemas, o RH abrange as diversas áreas no âmbito das pessoas dentro das instituições. Essa divisão de tarefas contribui para uma atuação efetiva do setor junto aos seus clientes internos. Gil (2014) copila os subsistemas, citados anteriormente, em cinco atividades principais:

- **Suprimento ou Agregação:** Recrutamento e Seleção;
- **Controle e Monitoração:** Avaliação de Desempenho.
- **Aplicação:** Cargos e Carreiras;
- **Compensação e Manutenção:** Remuneração e Benefícios;
- **Desenvolvimento e Capacitação:** Treinamento e Desenvolvimento;

Todos os processos citados são interligados e repercutem uns nos outros, de forma que um processo sendo mal realizado, precisa ser recompensado por outro com a finalidade de manter o equilíbrio no todo. Um exemplo disso, citado por Chiavenato (2010), ocorre quando um novo colaborador é selecionado mas não se adequa às atividades desempenhadas, logo, o processo de desenvolver pessoas precisa realizar certo esforço para compensar a “falha” do processo anterior. E o mesmo pode acontecer de forma positiva, um processo beneficiando o outro.

O subsistema de recrutamento e seleção, foco de estudo deste trabalho, é essencial para as organizações que querem diferenciar-se. Almeida (2004) diz que o objetivo

da captação e seleção é buscar as melhores pessoas no mercado de trabalho, com valores e habilidades compatíveis com a organização.

Observa-se a grande responsabilidade do subsistema de R&S, que deve ser bem planejado e desenvolvido, buscando combinar colaborador e atividades a serem desempenhadas de forma harmoniosa. Este subsistema será melhor analisado na próxima subseção, em que se identifica os meios de recrutamento e os tipos de avaliações realizadas em um processo seletivo.

3.2.1 Avaliação de desempenho

Chiavenato (2005) afirma que o desempenho de um funcionário pode variar com base em muitos fatores, como a motivação, correto direcionamento por parte do gestor, recompensa, dentre outros. Entretanto, faz-se necessário um monitoramento e avaliação desse desempenho de forma periódica, pois, a partir disso, o funcionário terá conhecimento acerca do bom ou ruim desenvolvimento de suas atividades, o que, consequentemente, contribui para a busca de uma melhoria profissional contínua.

A avaliação de desempenho, segundo Oliveira (2007), é um indicador organizacional que compara o resultado esperado de seus colaboradores e o real alcançado por eles, tendo como resultado aspectos que influenciam diretamente no desempenho do colaborador. Tal desempenho se dá pelo conhecimento das necessidades de aperfeiçoamento, de recompensas e forma de manutenção e monitoramento das pessoas.

Chiavenato (2010, p.241) complementa ainda que “a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da instituição”.

Para se medir e monitorar o desempenho existe métodos que trabalham desde a auto avaliação e avaliação feita pela gestão imediata ao método mais complexo, a chamada avaliação 360°, em que há auto avaliação, avaliação entre os pares, dos gestores para os subordinados e dos subordinados para os gestores. (CHIAVENATO, 2005).

Após as avaliações, é necessária a retroalimentação, um retorno quanto ao que se avaliou. Barbieri (2012) afirma que os gestores têm resistência no ato do *feedback*, mas que este é uma etapa da avaliação de desempenho essencial para o bom desenvolvimento individual e coletivo.

Assim, o processo de “monitoramento de pessoas” fornece subsídio para maior fluidez entre organização e funcionário, além de detectar o melhor perfil para determinadas atividades, ajudando no redesenho dos cargos já criados e dos por serem criados.

3.2.2 Cargos e carreiras

No âmbito de Cargos e carreiras, a área de RH precisa trabalhar com as definições de cada cargo e níveis de complexidade das tarefas desempenhadas. Araújo (2014, p. 41) afirma que se deve cuidar da “análise e avaliação de cargos considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações para seu desempenho”. Dessa forma, busca-se realizar uma análise e descrição dos cargos, resultando em perfis bem definidos e voltados a necessidade das áreas solicitantes.

Na criação do cargo também se define a remuneração com base nas especificações do cargo. Para a escolha da remuneração algumas técnicas são utilizadas de conhecimento das remunerações trabalhadas pelo mercado de trabalho e o praticado dentro da organização.

Araújo (2014) menciona que para a definição do cargo e salário, faz-se necessário manter um equilíbrio interno, com base nas atividades desempenhadas por outros profissionais e suas remunerações, e um equilíbrio externo, realizando uma pesquisa salarial de empresas do mesmo ramo.

Outra consequência do trabalho bem elaborado deste subsistema é a criação do Plano de Carreiras, que funciona como incentivo de crescimento profissional, fundamentado no desempenho e resultados apresentados pelos colaboradores. Tal plano recompensar através da mudança de cargo, que exige habilidades e experiências diferentes, além de novos desafios.

De acordo com Gil (2014, p. 193), o plano de carreiras “possibilita que o funcionário ingresse em uma carreira e, a partir de determinado de nível de evolução, possa optar por assumir cargos de maior complexidade, tanto de natureza gerencial como técnica”.

Além disso, é através do desenho dos cargos, a área de R&S consegue definir procedimentos para uma seleção eficaz, de modo que estão sempre interligados.

3.2.3 Remuneração e benefícios

O subsistema de Remuneração e benefícios, também conhecido como subsistema de manutenção e recompensas, está alinhado ao subsistema de Cargos e Salários, pois a partir da decisão de quanto cada cargo receberá de remuneração surge a política salarial e de benefícios.

Segundo Barbieri (2012), a política salarial pode variar conforme as estratégias da empresa, sendo a remuneração classificada como: por habilidades, por fixa ou variável ou através de benefícios agregados à remuneração.

Quando se utilizam a remuneração por habilidades, as empresas estabelecem valores a serem remunerados com base nas habilidades que cada cargo exige, entretanto, à medida que novas habilidades e conhecimentos são adquiridos e agregados pelos profissionais, estes recebem acréscimos, sendo orientados a continuar buscando novos aprendizados e conhecimentos. Estes acréscimos podem ter valores fixos ou percentuais – utilizando as chamadas “faixas salariais”, que são tabelas com os percentuais já calculados para cada cargo, visando o nível de conhecimento e habilidades. É uma política salarial voltada a empresas que necessitam atualização constante por parte de seus colaboradores. (GIL, 2014)

Chiavenato (2005) menciona que as faixas salariais também podem ser aplicadas a uma compensação por tempo de casa, por mérito ou por curva da maturidade, como incentivos a permanecerem na organização ainda que não tenham metas desafiadoras, como é o caso de áreas mais operacionais.

As remunerações fixas e variáveis são as mais tradicionais. A fixa não trabalha com metas, mas sim objetivos a serem cumpridos, que necessariamente não precisam ser alterados ou ampliados. É considerado o “salário normal”, combinada no momento da contratação a ser pago por mês ou por hora, conforme acordado. Quando variável, é estabelecido um salário-base mais baixo com acréscimos na remuneração, a partir do fechamento de grandes vendas ou grandes negociações que gerem maiores retornos financeiros à instituição. (CHIAVENATO, 2010)

Quanto aos benefícios agregados à remuneração, Chiavenato (2010, p. 340) afirma que:

Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou a parte de seus funcionários.

Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento, pagamento de tempo não trabalhado, planos de pensão e aposentadoria. No caso de pessoal de nível mais elevado, chegam a incluir fornecimento de automóvel, casa, escola para os filhos, clube para toda família, passagens, estadas no período de férias, cartões de crédito e planos especiais de saúde e seguro de vida.

Dessa forma, as organizações não apenas mantêm seus funcionários motivados e pertencentes a ela, como também atraem mais e melhores profissionais que desejam fazer parte de uma instituição que concede, além do salário, benefícios diferenciados.

3.2.4 Treinamento e desenvolvimento

No âmbito do Treinamento e desenvolvimento, as organizações desenvolvem programas de treinamento e capacitação a seus funcionários, buscando o aperfeiçoamento de suas tarefas e qualidade nos serviços que prestam. Gil (2010) explica que há tendência cada vez maior de se ampliar os programas de formação e treinamento, a ponto de muitas empresas optarem por centros de treinamento ou mesmo universidades corporativas.

De acordo com Chiavenato (2010), o treinamento é uma forma de desenvolver competências individuais e coletivas a fim de que se tornem pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras, contribuindo para os objetivos organizacionais e ficando mais valiosas, pelos conhecimentos adquiridos e comportamentos desenvolvidos.

O treinamento e desenvolvimento dos profissionais em uma organização podem ser voltados à área mais técnica ou ainda no âmbito comportamental, de forma a desenhar ou alinhar conhecimentos e atitudes desejadas pela empresa a seus colaboradores. Barbieri (2012) enfatiza que é fundamental que as pessoas estejam atualizando continuamente seus conhecimentos, pois na sociedade da informação e do conhecimento, na qual temos vivido, está em constante mudança e modificação de informações, sendo características da competitividade presente na tomada de decisão, na estratégia e gestão empresarial.

Desse modo, as organizações precisam atender a grande maioria de seus colaboradores na área de treinamento, a fim de trabalhar com o quadro de funcionários bem capacitados. Com tantos objetivos e funcionários, algumas soluções foram encontradas pela Gestão de Pessoas para reduzir custos e dissipar conhecimento. Araújo (2014) cita os

principais meios de comunicação utilizados pela área de T&D como Teleconferências/videoconferências, Intranet/ internet, Universidade corporativa e Educação a distância.

As duas últimas modalidades citadas são as mais disseminadas e que têm recebido grandes avanços tecnológicos. A Universidade corporativa, por exemplo, “é um conceito inspirado no tradicional conceito de universidade e abrigado pelo ambiente empresarial e diz respeito ao desenvolvimento de pessoas da organização, clientes, consumidores, fornecedores e terceirizados”. (VERGARA, 2000, *apud* ARAÚJO 2014, p. 84). Chiavenato (2010, p. 388) complementa ainda que “não há necessidade de construir prédios ou salas de aula. Em muitos casos, o conceito de universidade corporativa existe, mas a estrutura é virtual”, o que contribui para a rápida disseminação, dependendo apenas da proatividade e perseverança dos profissionais que iniciam os cursos pela internet.

3.3 Recrutamento e seleção

O subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S) é a área que dá início à estratégia da organização no que diz respeito aos recursos humanos organizacionais. Chiavenato (2010, p. 96) enfatiza que “pessoas bem selecionadas e bem posicionadas não somente contribuem para o adequado funcionamento da empresa como também constituem um significativo potencial para futuras incursões da empresa”.

Viana (2007) destaca ainda que é do RH a escolha do funcionário que irá trabalhar de maneira eficiente e eficaz, para que a empresa como um todo consiga atingir suas metas, pois um setor depende do outro e a organização depende do todo.

O processo seletivo, constituído de recrutamento e posterior seleção, para atender a determinada vaga, deve ser realizado por profissionais dedicados a essa finalidade, visto possuírem expertise acerca dos meios de recrutamento mais eficazes e dos métodos que melhor se adequem a análise das competências de cada cargo a ser selecionado.

Chiavenato (2010) afirmando que além do profissional específico da área de R&S, faz-se necessário o acompanhamento do gestor solicitante, pois este tem responsabilidade pessoal e intransferível de construir sua equipe, utilizando da contribuição do RH para a tomada de decisão.

Dessa forma, com apoio da área solicitante, a área de R&S reúne informações como descrição de cargo, remuneração e jornada de trabalho para iniciar o processo seletivo,

buscando o melhor profissional que combine conhecimento, habilidades e comportamento no atendimento às necessidades organizacionais.

3.3.1 Recrutamento

O recrutamento é o primeiro passo na busca de um bom profissional, sendo o momento em que a organização divulga sua necessidade por candidatos com determinado perfil. Ou seja, é apresentada uma proposta de salários, benefícios e atividades a serem desenvolvidas e em contrapartida o candidato opta por concorrer ou não à vaga ofertada.

Chiavenato (2010) ressalta que o recrutamento deve utilizar de técnicas para atrair o maior número possível de candidatos a um processo seletivo, de forma a disponibilizar uma quantidade suficiente para melhor “encaixar” o profissional certo na vaga em aberto. Essas técnicas são escolhidas pelo recrutador conforme natureza do cargo e meios oferecidos pela organização.

Além disso, existe uma característica estratégica no momento de recrutar, quanto ao público-alvo, pode ser um recrutamento externo (voltado a candidatos externos a empresa), interno (voltado a candidatos que estão dentro da empresa) ou misto (interno e externo). Forma que varia de acordo com a cultura e os objetivos da organização. Segundo Almeri, Martins e Paula (2013, p. 80), “O recrutamento misto é muito utilizado pelo fato de usufruir de fontes internas e externas, e consequentemente fornecer uma gama de informações sobre os profissionais muito rica, que facilita o processo de escolha de candidatos”.

Quando apenas utilizado o recrutamento interno, tem-se como vantagens o aproveitamento do potencial humano da organização, o incentivo a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização, probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos e traz menor custo que no recrutamento externo. Tendo também desvantagens como: bloquear a entrada de novas ideias e experiências, mantém e conserva a cultura organizacional existente, facilita o conservantismo e favorece a rotina atual (CHIAVENATO, 2010).

Quando utilizado apenas o recrutamento externo, também se observam vantagens e desvantagens, enriquecer o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades, incentiva a interação da organização com o mercado de trabalho, aumenta o capital

intelectual, entretanto, afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários, aumenta os custos com seleção e leva maior tempo para recrutar e selecionar. (CHIAVENATO, 2010).

Atualmente, a divulgação de vagas pode ser realizada de diversas maneiras, através das universidades, escolas de cursos técnicos, através de folhetos, jornais, de contatos com associações de classe ou sindicatos, de cartazes e anúncios colocados na portaria da empresa e principalmente pela internet – sites de empregos, redes sociais, de bancos de dados da própria empresa, onde os currículos são enviados via e-mail ou cadastrados no espaço comumente denominado “Trabalhe Conosco” nos sites da organização, etc. (ALMERI, MARTINS e PAULA, 2013).

Com base em tantos meios de recrutamento, as organizações têm utilizado todos, ou a grande maioria, a fim de aumentar a quantidade de participantes nos processos seletivos, tendo um destaque maior para a internet que tem sido mais vislumbrada, pela economia, rapidez e característica de atingir os mais diversos tipos de profissionais.

Chiavenato (2010), afirma ainda que antes da empresa iniciar a divulgação, a mesma deve fazer um planejamento de recrutamento. Tal planejamento envolve pesquisas externas, para saber como anda o mercado de trabalho, e as supostas técnicas de recrutamento para ter o conhecimento de qual veículo de comunicação tem maior retorno.

Após a divulgação da vaga e candidatos inscritos, inicia-se o processo seletivo. É nessa segunda etapa que o setor de RH e o gestor que solicitou o profissional se reúnem para selecionar o candidato que melhor se adequa ao cargo.

Todavia, é de grande importância que o recrutamento tenha realizado seu principal objetivo, pois sem um recrutamento eficaz o processo seletivo não obtém bons resultados. Conforme Chiavenato (2010, p. 125):

A avaliação do resultado é importante para aferir se o recrutamento está realmente cumprindo a sua função e a que custo. O recrutamento influencia considerável parcela do mercado de recursos humanos. No enfoque quantitativo, quanto mais candidatos influenciar, tanto melhor será o recrutamento. Contudo, no enfoque qualitativo, o mais importante é trazer candidatos que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo seletivo.

Assim, um bom recrutamento cancela as chances de se refazer todo o processo do início, de gerar retrabalho e maiores custos.

3.3.2 Seleção

Como mencionado anteriormente, a seleção de pessoal deve ser um processo planejado e em conformidade com as estratégias da empresa. Para Chiavenato (2010), o processo de seleção de recursos humanos é uma escolha em meio a vários candidatos recrutados, àquele que melhor se adequa ao cargo e o cargo a ele mantendo ou aumentando a eficiência de toda a equipe de trabalho.

Gil (2014) enfatiza que para se ter uma seleção eficaz é necessário estabelecer critérios de avaliação, de acordo com o que se precisa do profissional, de quais atividades ele desenvolverá e que tipo de experiência espera-se dele.

Com base na política de recrutamento e seleção e, consequente, atribuições do cargo, são determinadas técnicas de seleção, com o intuito de avaliar os candidatos participantes.

Segundo Chiavenato (2010), as técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco tipos: provas de conhecimentos gerais ou específicos, testes psicológicos, testes Psicométricos, técnicas de simulação e entrevista. Gil (2014), entretanto, inclui outras técnicas de seleção mais disseminadas nos dias de hoje, como: análise de currículos e dinâmicas de grupo.

Na análise dos currículos, o selecionador tem o encontro com a primeira apresentação do candidato, conhecendo informações principais acerca de experiências anteriores e grau de instrução. Gil (2014) comenta que os currículos devem ser lidos cuidadosamente e não todos de uma vez, para que se possam identificar pontos como: tempo de permanências em outras empresas, adequação ao grupo onde está se candidatando e se há vontade de trabalhar e de aceitar de novos desafios. A partir dessa primeira análise é que se faz necessário chamar para um segundo momento aqueles que demonstram alguma possibilidade de atender às necessidades da organização.

As provas de conhecimentos específicos ou gerais são utilizadas para avaliar o nível de conhecimento técnico dos candidatos. Essas provas podem variar conforme a aplicação, oral ou escrita; conforme a abrangência, específica à área ou de conhecimentos gerais de atualidades ou senso comum; ou conforme a organização, objetiva, subjetiva, escala de importância (CHIAVENATO, 2010).

As dinâmicas de grupo são técnicas mais recentes em processos seletivos. Gil (2014, p. 109) afirma que “consistem basicamente em colocar os candidatos reunidos em grupo diante de situações em que terão de demonstrar sua forma de reação”. Essa modalidade de avaliação destina-se a conhecer características importantes de cada candidato, como: liderança, sociabilidade, iniciativa, criatividade, capacidade de análise, capacidade de argumentação, capacidade para atuar sob pressão, tomada de decisão, habilidade para lidar com conflitos, dentre outras. Nas referidas dinâmicas,

As técnicas aplicadas são as mais variadas e dependem do que efetivamente se deseja avaliar. Por exemplo, quando se deseja obter informações sobre a criatividade dos participantes, pode-se fazer uma pergunta do tipo: “que usos você é capaz de encontrar para um cotonete?” Ou então, quando se deseja avaliar a capacidade de tomada de decisões, pode-se apresentar oralmente uma situação problemática e perguntar como os participantes fariam para solucioná-la. (GIL, 2014, p. 110).

Gil (2010) menciona que os testes psicológicos, por outro lado, são técnicas utilizadas apenas por psicólogas, não podendo ser aplicados por um selecionador sem esta formação, o que tem diminuído sua utilização nos processos de seleção. Contudo, ainda sendo utilizados, os testes avaliam o potencial dos candidatos com base em suas habilidades de raciocínio verbal, abstrato e mecânico, bem como seus traços de personalidade.

Por fim, a técnica mais utilizada e conhecida é a entrevista. Na utilização deste instrumento é possível se conhecer o candidato de forma mais profunda, por usar de um planejamento flexível em que são abordadas as perguntas. Segundo Gil (2014), a entrevista tem muito haver com a competência técnica do entrevistador, requerendo dele uma maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas.

Em resumo, a seleção pode ser feita com uma das técnicas apresentadas acima ou uma sequência de três ou quatro técnicas. Essas técnicas são de extrema importância para o selecionador, pois ajuda na avaliação e decisão de quem se enquadra melhor no perfil exigido, ou mesmo como os candidatos agem em determinadas situações.

Observa-se ainda que o processo de seleção também tem se utilizado das ferramentas da internet para avaliar os candidatos participantes de um processo seletivo ou analisar indicações através das redes sociais.

Segundo Sodré (2002, *apud* D'AVILA, RÉGIS E OLIVEIRA, 2010), a indicação via redes sociais, permite que o avaliador tenha um conhecimento prévio do perfil do candidato antes da realização da entrevista.

Almeri, Martins e Paula (2013), por outro lado, destacam que o excesso de exposição pessoal nas redes sociais também pode ser maléfica aos candidatos, isso porque quando os recrutadores observam comportamentos e/ou imagens negativas em seus perfis, ocorre um desinteresse na convocação do profissional.

Contudo, a internet e as etapas de forma *online* trouxeram às organizações maior rapidez nos processos seletivos, sendo possível recrutar mais candidatos – devido ao grande alcance da internet, possibilitando âmbito internacional – e realizar diversas etapas pelo computador, como Testes psicológicos, Testes de conhecimentos geral e específico e até mesmo entrevistas *online*. Sendo as redes sociais e a internet, como um todo, ferramentas essenciais para a inclusão da área de recrutamento e seleção na competitividade pelos melhores profissionais.

Em síntese, a área de Recursos Humanos das organizações tem papel fundamental na seleção de profissionais qualificados para compor seu capital humano, além de trabalhar no desenvolvimento e retenção dos mesmos para se atingir os objetivos aos quais as empresas se comprometem. Assim, iniciando por um recrutamento e seleção bem feitos, os demais subsistemas podem cumprir seus papéis com excelência, sendo norteadores de uma missão única entre os colaboradores.

Dessa forma, para se conhecer os melhores candidatos a determinadas vagas e selecionar conforme princípios das instituições, as áreas de seleção têm utilizado novas ferramentas tecnológicas que possuem um grande alcance de divulgação e de conhecimento: as redes sociais, que permitem a propagação de informações com rapidez e em massa. A utilização dessa nova ferramenta é estudada através dos *cases* apresentados na próxima seção, onde as empresas em análise expõem suas práticas de recrutamento e seleção através das redes sociais.

4 CASES: UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS NO R&S

Com o intuito de compreender a relação entre a teoria e a prática das redes sociais no recrutamento e seleção das organizações, o presente trabalho buscou analisar casos específicos em empresas de diferentes tamanhos e atividades econômicas, que trabalham com esse recurso na área de RH, através de uma amostragem por conveniência.

4.1 Metodologia

A metodologia científica é o modo como se desenvolve o projeto de pesquisa, tendo por base a finalidade da pesquisa, tipo de problema levantado e técnica de coleta e análise de dados. Segundo Viana (2007, p. 27),

É a explicação do tipo de pesquisa, do instrumento utilizado, do tempo previsto, da equipe de pesquisadores e da divisão do trabalho, das formas de tabulação e tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

A abordagem do presente tema ocorre através de uma metodologia que envolve a pesquisa qualitativa, com a finalidade de se obter o máximo de informações possíveis, acerca do assunto em estudo.

A pesquisa realizada no presente trabalho classifica-se, quanto aos fins, como exploratória, uma vez que indica um tema ainda pouco estudado, com a necessidade de se conhecer essa ferramenta no âmbito do recrutamento e seleção das empresas. Quanto aos meios, ou métodos empregados, está classificada como bibliográfica, por possuir coleta de dados para embasamento teórico, e estudo de caso, tendo em vista serem estudadas empresas em um determinado contexto, proporcionando uma visão ampla de possíveis fatores que influenciam ou por eles são influenciados. (GIL, 2010).

A pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2014), é o levantamento da bibliografia já publicada em livros, revistas, publicações impressas e tecnológicas, com a finalidade de permitir ao pesquisador o reforço da análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações em relação ao um problema de pesquisa.

O estudo de caso, por sua vez, é definido por Barros (2007) como uma modalidade de pesquisa das ciências sociais que se destina a registrar informações sobre um ou vários casos particularizados, elaborando relatórios críticos organizados e avaliados. Collis

e Hussey (2005, p. 73) complementam ainda que em uma das características do estudo de caso “a pesquisa tenta ilustrar práticas novas e possivelmente inovadoras adotadas por determinadas empresas”.

A técnica utilizada para coleta de dados foi através de questionário semiestruturado, aplicado a empresas de diferentes tamanhos e atividades econômicas, sendo escolhidas através de amostragem por conveniência, ou amostragem por julgamento.

A amostragem por julgamento é semelhante à “bola de neve”, já que os participantes são selecionados pelo pesquisador com base em suas experiências do fenômeno em estudo. Entretanto, na amostragem por julgamento, o pesquisador toma a decisão antes do começo da pesquisa e não procura outros contatos que podem surgir durante o curso do estudo. (COLLIS E HUSSEY, 2005, p. 152).

O referido questionário foi aplicado em Junho de 2015 por e-mail e por telefone, com representantes das áreas de recursos humanos das empresas em estudo, exceto a empresa Infomarket que por ser de pequeno porte não possui a área em questão, mas foi representada por um dos sócios.

Após a aplicação dos questionários, analisou-se cada resposta e outras perguntas adicionais foram feitas, a fim de se complementar as informações obtidas, o que contribuiu para uma melhor compreensão de cada caso prático apresentado, resultando também no atingimento dos objetivos específicos citados na introdução e nas considerações finais.

4.2 Case I: Serviço Social da Indústria

O Serviço Social da Indústria (SESI) faz parte da Confederação Nacional das Indústrias (CNI), sendo responsável por iniciativas de apoio ao setor industrial brasileiro. O SESI está presente em todas as federações do país e o SESI Ceará, assim como os demais, trabalha com soluções em educação e qualidade de vida para o trabalhador da indústria. Além disso, a instituição é classificada como paraestatal e pode ser considerada entidade privada, que colabora com o Estado desempenhando atividades não lucrativas. Possui arrecadação compulsória das indústrias, que é captada pelo Governo Federal e repassada ao SESI. Ou seja, é uma empresa privada, mas está sujeita a leis e auditorias comuns a instituições públicas.

Segundo o site institucional, o SESI Ceará, com sede em Fortaleza, foi criado em 07 de julho de 1948 para atender às necessidades da comunidade industrial, desenvolvida na

região, atuando como provedor de soluções por meio do desenvolvimento de programas e projetos beneficiam a indústria cearense.

O SESI Ceará tem por missão “Contribuir para o aumento da produtividade do trabalhador e para o incremento da competitividade da indústria do Estado do Ceará, por meio de soluções em educação e qualidade de vida” e por visão “Ser referência no Estado do Ceará no fornecimento de soluções integradas de educação e qualidade de vida para o trabalhador, assegurando sua sustentabilidade com excelência de atuação reconhecida pela indústria”.
(SESI CEARÁ)

Segundo o site institucional, O SESI Ceará atende todo o estado através de oito unidades dispostas entre as cidades de Fortaleza, Maracanaú, Horizonte, Sobral e Juazeiro do Norte. Tais unidades oferecem aos trabalhadores das indústrias serviços de formação esportiva, atividades físicas, especialidades médicas e odontológicas, exames e locação de espaços, além de cultura industrial através do Museu da Indústria.

Sendo uma empresa privada de grande porte, é do segmento de serviços e atualmente possui cerca de 900 colaboradores, sendo 04 colaboradores voltados apenas à área de recrutamento e seleção.

Conforme questionário aplicado, o SESI Ceará trabalha com recrutamento misto e divulga suas vagas em Jornal, Rádio, Universidades, Sites de empregos, Redes Sociais, Blogs, Grupos de e-mail e em área específica do site da empresa, o “Trabalhe conosco”.

Nas redes sociais, o SESI realiza divulgações de vagas em blog sociais, no Facebook e no LinkedIn. No Facebook, a empresa recruta através de sua *fan page* e grupo de vagas e no LinkedIn através do perfil de colaboradores da área de recrutamento e seleção. Através do questionário, a área de R&S afirmou ainda que as fontes de recrutamento que mais dão retorno são as redes sociais e o site da própria empresa no *link* “Trabalhe conosco”, para cargos de nível técnico e superior. Para cargos de nível médio e fundamental, que é o caso de cargos como Motorista, Copeiro e Auxiliar de Manutenção, as melhores fontes seriam o Jornal e o SINE (Sistema Nacional de Emprego), órgão do governo que trabalha com parcerias junto a empresas que desejam divulgar vagas de emprego, fazendo a relação trabalhador-empresa.

A área de R&S menciona ainda que não houve redução no custo de divulgações e de seleção por causa da utilização das redes sociais, pois continuam divulgando em outros

meios – não pela necessidade de maior divulgação, mas sim por atendimento à fiscalização da empresa junto a órgãos públicos – e que também não utiliza essa nova ferramenta para analisar seus candidatos, apenas para publicitar as vagas a serem preenchidas.

Quanto às vantagens de se recrutar pelas redes sociais, o R&S do SESI citou a rapidez no compartilhamento das vagas entre os diversos públicos, de diversos segmentos e regiões do estado e a gratuidade do serviço. Por outro lado, citou como desvantagem o modo como as informações são postas, condizentes com o conteúdo da internet, “tem que se condensar alguns dados acerca da vaga, prejudicando a clareza e segurança das informações”, além da necessidade de retorno e acompanhamento do que poderá ser questionado nas redes sociais, onde se deve ter um cuidado especial em relação a tudo que é exposto, a fim de não atrapalhar a imagem organizacional.

O setor de recursos humanos do SESI Ceará utiliza as seguintes etapas em seus processos seletivos: análise curricular, prova geral ou específica, simulação prática, estudo de caso, dinâmicas de grupo, entrevistas e testes psicológicos. Entretanto, nenhuma destas ocorre através das redes sociais ou com auxílio das mesmas. Para acompanhamento dos processos seletivos, os candidatos acessam o *link* do Trabalhe conosco, no site do SESI Ceará, e visualizam o resultado de cada etapa seletiva, sendo uma forma que a empresa tem para tornar cada vez mais transparente seus processos de seleção junto aos candidatos.

Quanto ao retorno percebido pela empresa na utilização das redes sociais para o R&S, a área explica que há um retorno bastante positivo, pois atende à necessidade da empresa no quesito recrutamento, visto trabalharem com distintos cargos das áreas de saúde, lazer e educação e, ao final do processo, se contratam candidatos recrutados pelas redes sociais.

Diante disso, a área de recrutamento e seleção do SESI Ceará afirma que o recrutamento e seleção com a contribuição das redes sociais só tem aprimorado a forma de se divulgar com agilidade e bons resultados, proporcionando efetividade à ferramenta junto ao setor.

4.3 Case II: Makro Engenharia

A Makro Engenharia é uma empresa privada e de grande porte que trabalha no segmento de serviços, voltada à engenharia mecânica ou engenharia de movimento. Segundo o site institucional, a Makro Engenharia atua na movimentação de cargas, sendo uma das maiores empresas de engenharia de movimento do país, líder nas regiões Norte e Nordeste e com atuação em todo o território nacional. Os principais segmentos atendidos pelas soluções da empresa são: Mineração, Petroquímica, Energia (eólica, hidrelétrica, termelétrica), Siderurgia, Refinaria, Metalurgia, Cimenteira, Papel e Celulose, Cervejaria, Operações Portuárias, Construção Civil e Montagens Industriais.

Iniciando suas atividades em 1980, a Makro Engenharia comprou seus primeiros guindastes para iniciar obras de subestações em parceria com a Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), passando a em investir no ramo e sendo pioneira no Ceará. A partir de grandes contratos, começou a abrir filiais em toda região Norte e Nordeste e desenvolver o negócio com excelência e comprometimento, atuando como referência no mercado nordestino, obtendo certificações ISO e prêmios de destaque no âmbito da engenharia. (MAKRO ENGENHARIA).

A empresa tem por missão “Propor e executar as melhores e mais seguras soluções técnicas em Engenharia de Movimento” e por visão “Ser reconhecida na América Latina com as melhores e mais seguras soluções técnicas em Engenharia de Movimento”. (MAKRO ENGENHARIA).

Localizada em Fortaleza, Ceará, possui filiais no Pará, Maranhão, Rio Grande do Norte, Recife, Amazonas e São Paulo. São cerca de 1100 colaboradores em todo país, dos quais 04 pessoas trabalham com a área de recrutamento e seleção na matriz e acompanhamento nas demais filiais.

De acordo com as informações retiradas do questionário de pesquisa, a Makro trabalha com recrutamento misto, tendo como meios de divulgação de vagas o jornal, universidades, escolas técnicas, redes sociais, sites de empregos, grupos de e-mail e empresas de consultorias de RH. A escolha do meio de recrutamento vai depender do cargo a contratar, se é de fácil ou difícil atração, sendo o de maior dificuldade o cargo de Engenheiro, quando é

necessária uma divulgação mais rebuscada e, algumas vezes, com apoio de consultorias de recrutamento e seleção.

Segundo a área de R&S da empresa, as redes sociais são os melhores meios de recrutamento, pois proporcionam um maior retorno em relação à quantidade de pessoas que visualizam as vagas, propagando a informação do perfil de profissional que a empresa busca. Entretanto, dependendo da vaga, outros meios são mais efetivos, como é o caso da área mais operacional que tem maior retorno através de veiculação em jornal.

Nas redes sociais, a Makro realiza recrutamento através do Facebook e LinkedIn. No Facebook, a publicação de vagas de emprego se dá na *fan page* da empresa e em grupo de vagas. Quanto ao LinkedIn, a divulgação ocorre também na página da própria empresa e no perfil de funcionários da área de R&S.

Quando questionada sobre as vantagens e desvantagens de se trabalhar com as redes sociais, a área de R&S da organização acredita que muitas são as vantagens de propagação das vagas em aberto, de forma que grande parte dos profissionais, tanto os que estão a procura de trabalho como os que já estão trabalhando possam ter conhecimento do perfil desejado pelas empresas. Por outro lado, como o público que tem acesso as redes sociais é bem “misto”, algumas vezes, acaba-se recebendo currículos que não estão dentro do perfil da vaga divulgada, o que gera um trabalho muito maior na triagem dos perfis que mais se aproximam do esperado. De acordo com a área, “as pessoas enviam currículos buscando qualquer oportunidade, mesmo não estando dentro dos requisitos pré-definidos”.

Em relação aos custos com recrutamento e seleção, estes foram reduzidos com o surgimento das redes sociais, pois a empresa passou a intensificar a divulgação pelo Facebook e LinkedIn, de forma gratuita, reduzindo custos com anúncios em jornais que se destinam apenas para cargos mais operacionais.

Os processos seletivos da Makro Engenharia utilizam etapas como Análise de currículos, Provas gerais ou específicas, Simulação prática, Dinâmicas de grupo, Entrevistas e Testes psicológicos. Etapas estas que variam conforme o cargo a ser selecionado. O R&S da empresa afirma ainda que em nenhuma dessas etapas o selecionador busca as redes sociais para analisar seus candidatos e que também não há um sistema *online* de acompanhamento da seleção junto aos candidatos, pois os retornos são apenas por e-mail ou telefone.

Em síntese, o setor de recrutamento e seleção avalia a utilização das redes sociais como de grande apoio ao recrutamento de vagas, destacando que o LinkedIn é uma ferramenta para boas referências profissionais, proporcionando uma melhor relação entre empresa e candidato. Neste ambiente, a empresa conhece um pouco da vida profissional e qualificação do candidato, pois ele pode dar contribuições em grupos de temas específicos, demonstrando cada vez mais seu conhecimento técnico e opinião acerca de comportamentos e “visão de mundo”.

4.4 Case III: Take a Nap

Empresa de médio porte, a Take a Nap trabalha no segmento de confecção e comércio de roupas para dormir. Não possui site institucional, mas sim uma página no Facebook com informações sobre os produtos e a marca de modo geral. De acordo com a Fan page, a Take a Nap é uma referência em estilo, criatividade e conforto no segmento de roupas de dormir, com modelos personalizados para os públicos masculino e feminino de todas as idades. A marca conta ainda com redes, roupas de cama e artigos artesanais. Possui duas lojas em Fortaleza e tem cerca de 90 colaboradores. A partir da *fan page* é possível se dirigir ao site para realizar a compra online dos produtos, tendo a maior promoção da marca pelo Facebook e Instagram.

A Take a Nap surgiu em setembro de 1985, inicialmente com a ideia de pinturas em tecido e, posteriormente, passando a confeccionar e pintar roupas de dormir personalizadas. Assim, como muita criatividade, focado na qualidade e personalização junto aos clientes, conseguem ganhar destaque no mercado.

Segundo as informações do questionário de pesquisa, na empresa não há os subsistemas bem definidos, logo no setor de RH faz-se de tudo um pouco desde o recrutamento de vagas em aberto à organização de alguma capacitação que possa surgir, contando com o apoio de três pessoas no setor.

Assim, quando surge uma vaga em aberto, o setor de RH utiliza o recrutamento misto, realizando a divulgação de vagas em redes sociais, sites de empregos e grupos de e-mail. De acordo com o setor, todos esses meios de divulgação citados são gratuitos e de rápida propagação. Entretanto, enfatizam que dependendo do cargo é necessário buscar outros métodos, como indicação de currículos, pois caso contrário o retorno fica abaixo do esperado.

Através das redes sociais, a Take a Nap utiliza o Facebook e o LinkedIn para o recrutamento das vagas em aberto. No Facebook divulgam as vagas em grupos de vagas e perfil de empresas de RH, que são parceiras nessas divulgações. Por outro lado, não divulgam na *fan page* da empresa, isso porque o grande destaque da marca ocorre por lá, onde há um forte marketing dos produtos e promoções das lojas Take a Nap. Para recrutamento pelo LinkedIn, a empresa trabalha com divulgação através do perfil de funcionários da área de R&S.

Para a empresa houve sim redução nos custos do processo seletivo a partir da utilização das redes sociais, quando passaram a recrutar e selecionar por lá. A Take a Nap, além de recrutar pelas redes sociais, faz uma análise dos candidatos conforme perfil dos mesmos no Facebook e LinkedIn, observando se os valores da empresa são condizentes com os do futuro colaborador. Essa análise complementa e influencia o resultado do processo seletivo.

O processo seletivo da empresa tem as seguintes etapas: análise de currículos, estudo de caso, simulação prática e entrevista. A escolha das etapas é estabelecida de acordo com a vaga a ser preenchida, mas finaliza sempre com uma entrevista que é a etapa primordial da seleção.

A respeito das vantagens e desvantagens da utilização das redes, o setor de RH cita como principal vantagem a oportunidade de dar conhecimento da vaga para um leque muito grande de pessoas, o que facilita o recebimento de muitos currículos e consequentemente, tem-se mais opções de escolha entre os candidatos. Em contrapartida, como é um “espaço público”, acaba-se tendo também um índice considerável de falta nos processos seletivos, entrevistas são marcadas e muitas pessoas faltam, deixando a entender como se elas não estivessem tão determinadas assim ao trabalho e acabam enviando os currículos sem um propósito.

De forma geral, o RH da empresa vê a utilização das redes sociais como um retorno positivo, visto proporcionar divulgação ampla e gratuita, além de um conhecimento maior sobre o perfil dos candidatos que participam de cada seleção, o que influência no resultado final. Além disso, os profissionais contratados pela Take a Nap são, em sua maioria, recrutados pelas redes sociais, meios mais rápidos de se trabalhar o recrutamento e a seleção de pessoal.

4.5 Case IV: Infomarket

A Infomarket é uma empresa de pequeno porte do ramo de serviços, voltada a consultorias de marketing de varejo. Segundo o site institucional, oferece ferramentas de pesquisa que ajudam os clientes na análise dos indicadores de vendas e distribuição no pequeno, médio e grande varejo, sendo especialistas em coletar dados dos mais diversos produtos dentro do ponto de venda e em desenvolver análises para ajudar os clientes na busca de melhores meios para crescerem suas vendas e melhorar sua distribuição.

A empresa iniciou suas atividades a partir da vasta experiência de Fernando Fernandes, que iniciou seu negócio em agosto de 2012, na área de marketing de varejo. Com o crescimento da empresa, a Infomarket passou a agregar mais uma sócia com conhecimentos e experiências que se completavam, tornando a empresa cada vez mais forte. Localizada em Fortaleza, conta com 15 colaboradores e está em pleno desenvolvimento.

A organização tem por missão “Trabalhar junto aos nossos clientes para ajudá-los a escolher as informações e análises corretas, facilitando assim a tomada de decisões” e por visão “Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em pesquisa e coleta de dados para o mercado de varejo”. (INFOMARKET PESQUISA).

Conforme respondido no questionário de pesquisa, a empresa não possui um setor de recursos humanos bem definido, quando há necessidade de contratação de pessoal, os sócios realizam uma pequena seleção, com o apoio de outra pessoa com atividades mais operacionais. O recrutamento é sempre externo e utilizam meios como: cartazes, sites de empregos, redes sociais e indicações de currículos, sendo os resultados mais efetivos os sites de empregos e as redes sociais.

Em relação às redes sociais, a empresa afirma que trabalha apenas com divulgação pelo Facebook, através de sua *fan page* e de grupos de vagas, não precisando de recrutamento em outras redes sociais. Segundo a sócia, Katrine Rodrigues, que respondeu a pesquisa, o Facebook já possui um grande número de pessoas que visualizam as vagas em aberto e sempre é possível encontrar um perfil que se encaixe ao que procuram. Reafirma ainda que essa é a grande vantagem de se divulgar nas redes sociais, a velocidade de retorno, pois recebem diversos currículos em poucos dias. Contudo, a desvantagem aparente é a falta de filtros, isso porque as pessoas enviam currículos que não estão no perfil desejado, o que trás

também um trabalho gigantesco para analisar um a um até se escolher os que mais se aproximam do esperado.

Quanto ao processo seletivo, a Infomarket trabalha com análise de currículos, prova geral ou específica, simulação prática e entrevistas para todas as vagas em aberto. Durante o processo seletivo, a empresa só busca referências dos candidatos quando necessário, “apenas quando as informações estão confusas, o candidato diz algo que não está de acordo com o que se observa nas etapas de seleção”, afirma a sócia da empresa.

A seleção não possui um ambiente online de acompanhamento para os candidatos e a empresa não teve redução nos custos com recrutamento e seleção de pessoal, até mesmo porque sendo recente e de pequeno porte, eles nunca fizeram divulgação em jornais e o trabalho com cartazes ainda é esporádico.

Em resumo, a Infomarket acredita ter um retorno muito positivo, vendo as redes sociais como uma ferramenta essencial ao recrutamento e seleção de pequenas empresas, através do Facebook já realizaram algumas contratações de forma ágil, gratuita e com o perfil desejado.

Assim, a fim de se observar objetivamente a comparação entre os casos, o quadro 01 ilustra os principais aspectos dos resultados de cada pesquisa.

Quadro 01 – Quadro comparativo dos resultados da pesquisa.

CASES	POSSUI R&S ESTRUTURADO	UTILIZA FACEBOOK	UTILIZA LINKEDIN	HOUVE REDUÇÃO DE CUSTO	BUSCA REFERENCIA DE CANDIDATOS NAS REDES	RETORNO	CANDIDATOS RECRUTADOS NAS REDES SÃO CONTRATADOS
SESI	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	POSITIVO	SIM
MAKRO ENGENHARIA	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	POSITIVO	SIM
TAKE A NAP	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM	POSITIVO	SIM
INFOMARKET	NÃO	SIM	NÃO	SIM	SIM	POSITIVO	SIM

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora.

Desse modo, as empresas apresentadas são o lado prático do que se observa na teoria, indicando ações empresariais que se moldam ao mercado de trabalho e proporcionam uma melhor comunicação entre a comunidade de profissionais e a necessidade organizacional por estes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como tema as redes sociais como ferramenta para o recrutamento e seleção das organizações, o presente trabalho buscou compreender os benefícios que as redes sociais podem proporcionar à área de recrutamento e seleção das empresas, a partir dos objetivos estabelecidos: identificar as redes sociais mais utilizadas na procura de candidatos para vagas de emprego e descrever vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção através destas redes.

A fim de se comparar o estudado na teoria e observado na prática, utilizou-se de estudos de caso, *cases*, de empresas de diferentes tamanhos e áreas de atuação e que trabalham com redes sociais na busca por profissionais. As empresas pesquisadas foram Serviço Social da Indústria (SESI), Makro Engenharia, Take a Nap e Infomarket.

Observou-se que nas duas primeiras empresas, empresas de grande porte, as redes sociais são utilizadas apenas para recrutamento de vagas em aberto. Elas possuem uma estrutura da área de recursos humanos parecida, com um processo seletivo mais criterioso e não utilizam as redes para análise do perfil de seus candidatos, em compensação trabalham com testes psicológicos e dinâmicas de grupo. Observa-se que isso se deve por realizarem processos seletivos com maior constância e para uma maior variedade de cargos, necessitando de métodos de avaliação mais aprofundados.

A Take a Nap e a Infomarket utilizam as redes sociais para recrutamento e seleção, sendo uma atividade mais característica da Take a Nap, por possuir um setor de RH que realiza todas as atividades relacionadas ao quadro de pessoal da empresa. A Infomarket, por ser de pequeno porte e ter poucos colaboradores, se dedica a atividades-fim deixando atividades-meio em segundo plano, ou seja, a seleção de pessoal não é constante e não é realizada por um profissional específico da área, com pouco tempo voltado ao estudo do perfil através do Facebook, como citado no questionário. Ou seja, falta tempo aos sócios e com isso alguns são selecionados com essa análise e outros não.

Sobre os recrutamentos nas redes sociais, as empresas estudadas utilizam Facebook, LinkedIn e Blogs Sociais, sendo o Facebook a rede utilizada por todos os *cases* apresentados. Isso se dá pela facilidade de navegação, já que é uma ferramenta autoexplicativa e de grande alcance, possibilitando o compartilhamento da informação por

vários usuários em questão de minutos, além de permitir que um amigo marque o nome de outro a quem possa interessar a vaga em questão, tudo de forma rápida e gratuita. Essas divulgações são, em sua maioria, divulgadas nas *fan pages* que além de trabalhar o marketing digital das organizações ganha um papel essencial junto ao recrutamento de vagas de emprego.

Quanto às vantagens e desvantagens, as empresas pesquisadas apontam aspectos semelhantes, com vantagens acerca da rapidez na propagação da informação e gratuidade do serviço de recrutamento e as desvantagens de informações cada vez mais resumidas, evitando a possibilidade de filtrar os perfis conforme desejado pelas empresas. Acrescenta-se a isso, a aparente falta de foco dos candidatos, que enviam seus currículos para todas as vagas que surgem sem necessariamente terem interesse no trabalho ofertado.

De modo geral, todas as empresas analisadas veem as redes sociais como ferramentas de retorno efetivo, proporcionando benefícios de grande relevância ao recrutamento e seleção.

Contudo, observou-se que apesar de ser um assunto acadêmico pouco estudado, a relação das redes sociais e a área de R&S já é uma atividade consolidada entre os recrutadores. Assim, empresas que iniciaram recentemente essa atividade de recrutamento, como a Infomarket, não têm redução nos custos do processo seletivo, o que negaria a hipótese inicial a respeito dos custos com divulgação de vagas. Entretanto, ressalta-se que as demais empresas perceberam a redução em seus custos, de modo que, mesmo precisando da divulgação em jornais para alguns cargos mais operacionais, não deixam de utilizar as redes sociais com grande ênfase, visto proporcionarem grande retorno através de bons currículos e reduzirem os custos com divulgações em outros meios, confirmando a hipótese inicial.

A partir dessa análise, conclui-se que há visões distintas entre empresas mais recentes e empresas consolidadas no mercado acerca das divulgações nas redes sociais, sendo um interessante tema para as próximas pesquisas, pois novos conhecimentos podem ser gerados e inovações para o recrutamento e seleção podem ser agregadas.

Em resumo, através dos dados obtidos e analisados, pôde-se perceber que as redes sociais já são ferramentas essenciais ao recrutamento e seleção de pessoas nas mais diversas organizações. Além disso, as redes podem ser cada vez mais promissoras, caso se adequem às

necessidades da área, desenvolvendo recursos que permitam o aprimoramento da ferramenta e conquistem cada vez mais os selecionadores, através dos resultados desejados.

REFERÊNCIAS

ACESSASP. **Comunidades virtuais: listas, chats e outros.** Disponível em: <http://www.acessasp.sp.gov.br/cadernos/caderno_07_03_p2.php>. Acesso em: 15 maio. 2015.

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

ALMERI, Tatiana Martins; MARTINS, Karina Ramos; PAULA, Diego da Silva Paiva de. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**, São Paulo, v. 4, n. 8, jul./dez. 2013.

ALVES, Cláudio Cesar Bastos. **O marketing na era das redes sociais:** Facebook – fan page. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2013.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2^a Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações:** práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira. **Fundamentos de metodologia científica.** 3^a Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASTOS, Antônio P. Feitosa. **Mídias Sociais:** o uso do Facebook e Twitter como ferramentas de promoção de vendas. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial:** da rádio peão às mídias sociais. São Bernardo do Campo: Universidade de São Paulo, 2014.

CANALTECH. **Linkedin passa Twitter e agora é a segunda rede social mais usada no Brasil.** Disponível em: <<http://canaltech.com.br/noticia/internet/LinkedIn-passa-Twitter-e-agora-e-a-segunda-rede-social-mais-usada-no-Brasil/>>. Acesso em: 12 maio. 2015.

_____. **Linkedin relata aumento de 35% na receita no primeiro trimestre do ano.** Disponível em: <<http://corporate.canaltech.com.br/noticia/linkedin/linkedin-relata-aumento-de-35-na-receita-no-primeiro-trimestre-do-ano/>>. Acesso em: 10 maio. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3^a Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIPRIANI, Fábio. **Blog corporativo.** São Paulo: Novatec Editora, 2008.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONCEITO.DE. Conceito de página web. Disponível em: <<http://conceito.de/pagina-web>>. Acesso em: 04 maio. 2015.

D'ÁVILA, Geyza Cunha; RÉGIS, Helder Pontes; OLIVEIRA, Lúcia Maria B. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Pernambuco, v. 10, n. 1, p. 65-80, jan./jun. 2010.

ESTRATÉGIA DIGITAL. Mídias sociais parte I: Facebook. Disponível em: <<http://www.estrategiadigital.com.br/blog/publicidade-on-line/midias-sociais-parte-i-facebook>>. Acesso em: 13 maio. 2015.

FACEBOOK. Disponível em: <www.facebook.com>. Acesso em 15 maio. 2015.

G1. Facebook ganha mais de 50 milhões de novos usuários mas lucro cai 20%.

Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2015/04/facebook-ganha-50-milhoes-de-novos-usuarios-mas-lucro-cai-20.html>>. Acesso em: 14 maio. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5^a Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

INFOMARKET PESQUISA. Disponível em: <www.infomarketpesquisa.com>. Acesso em: 01 jun. 2015.

JORNAL O POVO. Blog Empregos e Carreiras. Disponível em: <<http://www.opovo.com.br/blogs/>>. Acesso em 10 maio. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7^a Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LIMA, Mariana Pontes de. **Mídias sociais como instrumento de relações públicas:** estudo de caso Skol. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2013.

LINKEDIN. Disponível em: <www.linkedin.com>. Acesso em 16 maio. 2015.

LINKEDIN OFFICIAL BLOG. LinkedIn. Disponível em: <<http://blog.linkedin.com>>. Acesso em: 17 maio. 2015.

MACHADO, Joicemegue Ribeiro; TIJIBOY, Ana Vilma. Redes sociais virtuais: um espaço para efetivação da aprendizagem cooperativa. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, Rio Grande do Sul, v. 3, n. 1, maio. 2005.

MAKRO ENGENHARIA. Disponível em: <www.makroengenharia.com.br>. Acesso em: 01 jun. 2015.

MOURA, Luana Martins. Estudo de Comercialização tendo como suporte o Facebook. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2013.

OFICINA DA NET. **O que é o LinkedIn**. Disponível em: <<http://www.oficinadanet.com.br/artigo/internet/o-que-e-o-linkedin>>. Acesso em: 13 maio. 2015.

OLHAR DIGITAL. **LinkedIn chega a 20 milhões de usuários no Brasil**. Disponível em: <<http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/linkedin-chega-a-20-milhoes-de-usuarios-no-brasil/46708>>. Acesso em: 13 maio. 2015.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão empresarial**: sistemas e ferramentas. São Paulo: Atlas, 2007.

QUERO WORKAR. Disponível em: <queroworkar.com.br>. Acesso em: 15 maio. 2015.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. 2ª Ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RODRIGES, Luana Batista. **Empreendedorismo digital através dos blogs**: estudo de caso do blog empresarial. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2011.

SANTAELLA, Lúcia. **Redes sociais digitais**: a cognição conectiva do Twitter. São Paulo: Paulus, 2010.

SESI CEARÁ. Disponível em: <www.sesi-ce.org.br>. Acesso em: 30 maio. 2015.

TAKE A NAP. Disponível em: <www.amotakeanap.com.br>. Acesso em: 01 jun. 2015.

VIANA, Liana Almeida. **Breve análise das atribuições do Recursos Humanos do Sistema FIEC**: estudo de caso. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2007.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário Ediouro da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2000.

ZAGO, Gabriela da Silva. **Dos blogs aos microblogs**: aspectos históricos, formatos e características. Disponível em: <<http://seer.utp.br/index.php/vol11/article/view/222/157>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

APÊNDICE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
TEMA: REDES SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Questionário

O presente questionário tem por objetivo a realização do Estudo de campo da monografia do curso de Administração de Empresas, da aluna Stefanne Melo, com o tema voltado à área de Recrutamento e Seleção das organizações.

1. A empresa possui um setor de Recrutamento e Seleção? Quantas pessoas trabalham com essas atividades?

2. Qual tipo de recrutamento é realizado:

- () Externo () Interno () Misto

3. Caso utilizem o recrutamento externo ou misto, em qual(is) meio(s) de divulgação as vagas podem ser encontradas?

- Jornal Rádio Cartazes Revistas
 Universidades Sindicatos Conselhos Sites de Empregos
 Escolas Técnicas Redes Sociais Blogs Grupos de e-mail
 Portaria da Empresa “Trabalhe Conosco”
 Consultorias de RH Outros. _____

4. Existe alguma forma de recrutamento mais eficaz que outras? Ou de melhor resultado para determinados cargos?

Page 10 of 10

5. Quanto às redes sociais, quais as mais utilizadas pela empresa para a divulgação de vagas?

- Blog sociais Flickr SlideShare Myspace
 Ask.fm Instagram Twitter YouTube
 Google Plus Facebook LinkedIn Outros _____
 Não se utiliza.

6. O Facebook é uma das redes sociais mais utilizadas pelas organizações na atualidade. A empresa costuma publicar vagas de emprego no Facebook através de:

- () Fan Page () Grupos de vagas () Perfil de Empresas de RH
() Outros () Não divulgamos no Facebook.

7. No LinkedIn também são divulgadas vagas de emprego e indicações profissionais conforme perfis dos usuários. Esta rede social também apresenta algumas formas distintas de divulgação de vagas de emprego. Sua empresa divulga no LinkedIn através de:

- () Página própria da empresa () Perfil de funcionários da área de R&S
() Grupos de empregos () Perfil de Empresas de RH
() Perfil de Influenciadores () Outros _____
() Não divulgamos no LinkedIn

8. Para a empresa, quais as vantagens e desvantagens de divulgação nas redes sociais?

9. Em relação ao custo com divulgações e seleção, de forma geral, houve uma redução no custo do processo seletivo?

- () Não
() Sim. Como se deu essa redução?

10. Quanto à seleção, quais as etapas de avaliação utilizadas pela empresa na seleção de seus candidatos?

- () Análise de Currículos () Prova Geral ou Específica () Simulação Prática
() Estudo de Caso () Dinâmicas de Grupo () Entrevista
() Testes Psicológicos () Outras _____

11. Durante a seleção, vocês trabalham com algum sistema online de acompanhamento junto aos candidatos?

- () Espaço online no “Trabalhe Conosco” () Provas online
() Testes psicológicos online () Outros _____
() Não utilizamos sistemas de acompanhamento online.

12. Para análise dos candidatos, o selecionador busca referências em redes sociais?

13. Na visão do setor, de forma geral, qual o retorno das redes sociais para a área de Recrutamento e Seleção? Os candidatos recrutados por lá, chegam a ser contratados?
