



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de Caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Inês Carolina Pedreiras da Silva

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

NOVEMBRO | 2024

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do(a)s Prof. Doutora Elisete Martins e Prof. Doutor Marco Lamas apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em 8 de Novembro de 2024, conforme o Despacho n.º 8476/2020

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todas pessoas que me impulsionaram a seguir os meus sonhos e me acompanharam durante este percurso.

Aos meus pais que me ajudaram e proporcionaram uma educação que me possibilitou chegar até aqui, com bastantes desafios ao longo do meu crescimento mas que sempre me “deram a mão” e me ensinaram a lutar e a nunca desistir.

Em memória a um dos meus melhores amigos! Imperativamente a vida colocou-nos em universos diferentes, mas foi um indubitavelmente o maior apoio que podia ter tido na minha caminhada, bem como o meu companheiro de vida.

À minha avó, que apesar de já não ter a sua presença física, irá viver para sempre no meu coração. Foi o meu pilar, a minha “casa” e um exemplo que espero conseguir honrar, principalmente por tudo o que fez por mim.

Aos meus primos, familiares e amigos que fazem com que tudo na vida possa parecer mais fácil e me motivaram sempre a lutar pelos meus objetivos.

Um agradecimento especial aos meus orientadores, Maria Elisete Martins e Marco Lamas por todo o apoio e acompanhamento ao longo destes anos. Gostaria igualmente de deixar uma palavra de agradecimento ao Professor Doutor Carlos Miguel Oliveira por todo o apoio ao longo do meu percurso académico.

A todos o meu muito obrigada!



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de Caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto”

Inês Carolina Pedreiras da Silva

Aprovado em 8/11/2024

Composição do Júri

Presidente (Professora Dr^a Mónica Silva Santos)

Arguente (Professor Doutor Orlando Petiz)

Orientador/a (Professora Doutora Elisete Martins)

Coorientador/a (Professor Doutor Marco Lamas)

Vila Nova de Gaia
2024

Resumo

Esta dissertação de mestrado visa compreender e aprofundar o conhecimento sobre o impacto das redes sociais no processo de recrutamento a nível global. Este é um cenário que está em constante evolução, com o aparecimento das novas tecnologias, tendências e desafios que acontecem regularmente no mundo atual.

É importante acompanhar as inovações e garantir que esta pesquisa reflete o estado presente do ambiente de recrutamento global. O estudo tem como base a implementação de uma multinacional na cidade do Porto que atua na área dos recursos humanos.

O objetivo principal é investigar como é que esta multinacional implementou estratégias e enfrentou desafios no recrutamento global, com principal destaque para o papel das redes sociais nesse processo dinâmico.

Esta investigação visa compreender como as redes sociais podem ser eficazes no recrutamento global, com resposta a questões específicas, tais como: Quais são os maiores desafios do recrutamento a nível global?; Quais as competências e qualidades essenciais dos candidatos recrutados para o estrangeiro?; Qual a viabilidade das candidaturas obtidas nas redes sociais?; Quais as estratégias utilizadas pelos recrutadores para destacar a empresa e esta ser escolhida pelo candidato; Quais as tendências que os recrutadores antecipam para o recrutamento no futuro.

A abordagem metodológica adotada foi qualitativa, com a utilização de uma metodologia de estudo de caso para analisar a aplicação das redes sociais no recrutamento internacional pela multinacional, uma vez que se pretende estudar o caso em específico da empresa LPC Recruitment no Porto. Esta metodologia inclui entrevistas com os profissionais da empresa, análise de documentos relevantes, artigos científicos e teses associadas ao recrutamento através das redes sociais. Será destacada a identificação e a análise de estratégias específicas adotadas pela empresa para aproveitar o potencial das redes sociais tanto como o alcance de talentos como na construção e afirmação de uma marca empregadora a nível global. O foco central foi entender como a empresa poderia tirar proveito das redes sociais para identificar e atrair talentos globalmente.

A população deste estudo compreendeu quatro profissionais de recursos humanos e recrutadores da empresa LPC Recruitment Portugal assim como uma amostragem não

probabilística, tendo em conta o facto não ser possível representar toda a população, por isso foi utilizado um critério de amostragem intencional.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados, de forma a recolher a máxima informação para o estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com análise de artigos científicos, teses publicadas, informações em *websites* e também dados específicos da empresa assim como uma entrevista semiestruturada aos colaboradores da mesma.

A análise de conteúdo foi a metodologia escolhida para interpretar as informações recolhidas, proporcionando uma compreensão aprofundada das percepções e práticas relacionadas ao uso de redes sociais no recrutamento internacional.

O desafio colocado na presente investigação será medir o impacto das redes sociais e transformar os dados para resultados mensuráveis que permitam refletir e tirar conclusões acerca do tema em estudo. Adicionalmente, a dissertação examinará os desafios inerentes ao recrutamento global enfrentados pela empresa, tais como são exemplos: as barreiras culturais; as complexidades legais; as questões de diversidade. Serão identificadas e discutidas as soluções implementadas para superar esses desafios.

Os resultados e discussões permitiram concluir que os recrutadores consideraram como competências relevantes os candidatos terem um nível de inglês fluente, a capacidade de adaptabilidade e empatia. Os dados trabalhados confirmam a importância das redes sociais no recrutamento como essenciais para a divulgação das vagas e aumento das candidaturas, embora exista um desafio entre a quantidade e a qualidade. Para tendências futuras no recrutamento antecipam o uso da Inteligência Artificial e o recrutamento automatizado.

Palavras chave: recrutamento, recursos humanos, redes sociais, globalização

Abstract

This master's thesis aims to understand and deepen the knowledge about the impact of social networks on the global recruitment process. This is a constantly evolving scenario, with the emergence of new technologies, trends, and challenges that regularly occur in today's world.

It is important to keep up with innovations and ensure that this research reflects the current state of the global recruitment environment. The study is based on the implementation of a multinational company in the city of Porto, which operates in the human resources sector.

The main objective is to investigate how this multinational company implemented strategies and faced challenges in global recruitment, with a particular focus on the role of social networks in this dynamic process.

This research aims to understand how social networks can be effective in global recruitment, addressing specific questions such as: What are the biggest challenges in global recruitment?; What are the essential skills and qualities of candidates recruited abroad?; What is the viability of applications obtained through social networks?; What strategies do recruiters use to highlight the company and make it chosen by the candidate?; What trends do recruiters anticipate for future recruitment?

The methodological approach adopted was qualitative, using a case study methodology to analyze the application of social networks in international recruitment by the multinational, as it intends to study the specific case of the company LPC Recruitment in Porto. This methodology includes interviews with the company's professionals, analysis of relevant documents, scientific articles, and theses related to recruitment through social networks. The identification and analysis of specific strategies adopted by the company to leverage the potential of social networks will be highlighted, both in terms of reaching talent and in building and asserting an employer brand globally. The central focus was to understand how the company could take advantage of social networks to identify and attract talent globally.

The study population comprised four human resources professionals and recruiters from LPC Recruitment Portugal, as well as a non-probabilistic sampling, considering that it is

not possible to represent the entire population; therefore, an intentional sampling criterion was used.

Regarding the data collection instruments, in order to gather the maximum information for the study, a bibliographic research was conducted, including the analysis of scientific articles, published theses, information from websites, and also specific company data, as well as a semi-structured interview with the company's employees.

Content analysis was the chosen methodology to interpret the collected information, providing an in-depth understanding of the perceptions and practices related to the use of social networks in international recruitment.

The challenge posed in this research will be to measure the impact of social networks and transform the data into measurable results that allow for reflection and conclusions on the subject under study. Additionally, the dissertation will examine the inherent challenges of global recruitment faced by the company, such as cultural barriers, legal complexities, and diversity issues. The solutions implemented to overcome these challenges will be identified and discussed.

The results and discussions concluded that recruiters considered relevant skills to be fluent English, adaptability, and empathy. The processed data confirms the importance of social networks in recruitment as essential for job posting and increasing applications, although there is a challenge between quantity and quality. For future recruitment trends, they anticipate the use of Artificial Intelligence and automated recruitment.

Keywords: recruitment, human resources, social networks, globalization

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	IV
Abstract.....	VI
Índice de Tabelas	XI
Índice de Figuras	XII
Lista de Abreviaturas.....	XIII
Introdução	1
Capítulo I	6
1. Recrutamento.....	6
1.1 Os vários tipos de recrutamento.....	11
1.1.2 Recrutamento interno	11
1.1.3 Recrutamento externo	13
1.1.4 Recrutamento misto.....	14
1.1.5 Recrutamento <i>online</i>	16
1.2 O Recrutamento Global	19
1.2.1 A evolução do Recrutamento Global	22
2. O conceito de redes sociais e a sua evolução	25
2.1 As principais redes sociais utilizadas no recrutamento.....	28
2.2 As vantagens e desvantagens da utilização das redes sociais no recrutamento	34
2.2.1 Redução de custos e do tempo de contratação	35

2.2.2 Capacidade de chegar a uma geração mais jovem e a um maior número de candidatos.....	36
2.2.3 Atrair candidatos que se encontram passivos aos seus empregos.....	37
2.2.4 Possibilita aos empregadores uma ferramenta diferente para prever o desempenho de um futuro funcionário.....	38
2.2.5 Questões jurídicas	38
2.2.6 Incapacidade de recrutar um conjunto diversificado de candidatos (relativamente à idade, género e etnia).....	39
2.2.7 Falta de validade e fiabilidade destas plataformas	40
3. A globalização	41
3.1 Os efeitos da globalização no recrutamento.....	44
3.2 A expatriação.....	47
3.2.1 Dificuldades na expatriação	48
Capítulo II – Desenho Metodológico	50
2.1 Formulação do Problema e questões de investigação.....	50
2.2 Método Qualitativo	51
2.3.2 Técnica de Recolha da Informação	55
2.3.3 Procedimentos de Recolha de Informação	56
2.3.4 Caraterização dos Participantes.....	59
Capítulo III – Apresentação dos Resultados.....	60
3.1 Análise dos resultados à questão dos maiores desafios do recrutamento a nível global	61

3.2 Análise dos resultados relativos às competências e qualidades essenciais dos candidatos recrutados para o estrangeiro	62
3.3 Análise dos resultados relativos à questão da viabilidade das candidaturas obtidas nas redes sociais.....	63
3.4 Análise dos resultados relativos à estratégia utilizada pelos recrutadores para destacar a empresa e esta ser escolhida pelo candidato	64
3.5 Análise dos resultados relativos às tendências que os recrutadores antecipam para o recrutamento no futuro.....	66
Capítulo IV – Discussão dos Resultados.....	68
Capítulo V – Conclusão.....	82
5.1 Principais Conclusões do Estudo	84
5.2 Contributos da Investigação.....	87
5.3 Limitações do Estudo e Advertências para Investigações Futuras	87
Bibliografia.....	88
Webgrafia	92
APÊNDICES	94

Índice de Tabelas

Tabela 1- Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	12
Tabela 2- Vantagens e desvantagens do recrutamento externo	14
Tabela 3- Vantagens e desvantagens do recrutamento misto	15
Tabela 4- Vantagens e desvantagens do recrutamento online	17

Índice de Figuras

Figura 1- Método Qualitativo	52
Figura 2- Logótipo da Labour Power Company Recruitment	53
Figura 3- Mapa de escritórios da Labour Power Company Recruitment na Europa.....	55
Figura 4- Recrutamento através de referências de amigos ou familiares.	76
Figura 5- Recrutamento através do site NetEmpregos.	77
Figura 6- Recrutamento através do OLX.	78
Figura 7- Recrutamento direto através das redes sociais.....	79
Figura 8- Posts da empresa LPC Recruitment Portugal no Instagram.	80
Figura 9- Instagram da empresa LPC Recruitment Portugal.....	80
Figura 10- Facebook da empresa LPC Recruitment Portugal.	81

Lista de Abreviaturas

CERN- Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire

CV- Curriculum Vitae

DRH- Diretor de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

LPC- Labour Power Company

NISM- Instituto Nacional de Mídias Sociais

ONU - Organização das Nações Unidas

RH- Recursos Humanos

SHRM- Society for Human Resource Management

WWW- World Wide Web

Introdução

Este trabalho foi realizado no âmbito do Mestrado de Gestão e tem como principal objetivo compreender o impacto das redes sociais no processo de recrutamento e seleção na era da globalização. O caso foi aplicado a uma multinacional denominada por Labour Power Company Recruitment com o seu escritório na cidade do Porto.

De acordo com Muduli et al., (2020) o estudo sobre a cultura organizacional tem vindo a atrair a atenção de vários especialistas na área de Recursos Humanos (RH), devido à capacidade de esta influenciar a eficácia e eficiência da empresa. Segundo Muduli et al., (2020) a grande parte da produção científica na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem incidido sobre formação, remuneração e avaliação de desempenho, mas ainda existem poucas pesquisas direcionadas para o contexto de recrutadores e sobre o papel dos *mídia* sociais no processo de recrutamento. Tem sido visível ao longo dos anos a crescente popularidade dos *sites* de *mídia* social como o Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram entre as novas gerações, o que tem vindo a facilitar a comunicação e ajudado a interligar as pessoas em qualquer parte do mundo. A nível do recrutamento, o mercado deixou de ser restrito e passou a ser global, onde é possível recrutar e dar a conhecer uma empresa com rapidez e facilidade à “distância de um clique”.

Silva e Silva (2021) sustentam que foi por volta dos anos de 1990 que surgiu a Grande Teia de ligação Mundial, a *World Wide Web* (WWW), quando a *internet* se tornou acessível globalmente e permitiu que as pessoas de todas as partes do mundo pudessem estabelecer comunicação através de um espaço que viria a ser futuramente denominado de “ciberespaço”. Assim foi possível verificar aquilo a que Rheingold chamou de “comunidades virtuais”, considerando-as uma agregação de diferentes culturas ocasionadas pelo encontro constante dos indivíduos, dentro do “ciberespaço”. Estas comunidades tinham a possibilidade de partilharem valores, interesses, objetivos, opiniões, posturas, através do universo da rede. De acordo com Rheingold (1996 citado em Silva & Silva, 2021), foi possível começar a identificar certos tipos de padrão de comportamento individual no universo da rede com um novo modelo de organização social.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Com o passar dos anos e com o aumento de utilizadores no “ciberespaço” surgiram as redes sociais, cujo objetivo seria aproximar as pessoas. Em concordância com Fragoso (2017 citado em Silva & Silva, 2021), os indivíduos aderentes podem ser identificados como um conjunto de pessoas ligadas através da aplicação da tecnologia e do uso da *internet*.

As redes sociais tornaram-se um local de partilha de informações onde os indivíduos interconectados procuram aproximar os seus valores, partilhar as suas conquistas, objetivos pessoais e profissionais, conforme as relações estabelecidas com as outras pessoas em tempo real. Esse contexto de expansão das redes sociais e da crescente adesão dos indivíduos e das empresas às mesmas, permite acompanhar o mercado e a sua modernização, tornando-se um novo meio de comunicação e ligação mais rápido e eficaz, possibilitando a partilha de informação com pessoas em todo o mundo. Na área de RH e em consonância com (Cassiano et al., 2016 citado em Silva & Silva 2021) as redes sociais obtiveram força e os gestores de recursos humanos começaram a utilizar as redes como recurso de trabalho, tornaram-se ferramentas úteis, para encontrar e obter talentos com eficiência e rapidez nos processos de recrutamento e seleção.

Nas sociedades globalizadas, a *internet* não tem a função apenas de ser uma tecnologia de comunicação, tornando-se fundamental no apoio a muitas áreas específicas, tais como as que caracterizam a atividade social, política e económica das comunidades. De acordo com Castells (2003) citado em Silva & Silva (2021), a *internet* funciona como um tecido na vida dos indivíduos, sendo que a tecnologia da informação é a revolução do nosso tempo, tal como foi a eletricidade na Era Industrial. O surgimento da *Internet* pode ser igualado ao avanço da rede elétrica ou até do motor elétrico, uma vez que o seu poder é partilhar em força a informação ao longo de todo o domínio de atividade dos seres humanos.

Num mundo em que o número de migrantes em escala global é atualmente estimado em mais de 200 milhões de pessoas pela Organização das Nações Unidas (ONU), nenhum país foge às dinâmicas das migrações internacionais e ao mercado global de trabalho.

A globalização é um fenómeno complexo e multifacetado que tem transformado significativamente a sociedade, a economia e a cultura em escala mundial. Este processo refere-se à interconexão e interdependência crescentes entre diferentes regiões a nível

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

planetário, o que resulta numa integração mais restrita dos mercados, da comunicação e das culturas. Nos últimos anos com o avanço da tecnologia, assistimos a uma diversificação acelerada dos métodos de trabalho nas empresas, sendo caracterizados pela competitividade dos mercados, globalização e inovação tecnológica.

A situação económica, que caracteriza o estado Português, tem tido um forte contributo para o número crescente de jovens e de cidadãos portugueses que procuram novas oportunidades de empregabilidade e melhores condições de vida no estrangeiro. Por vezes, esse recrutamento é facilitado por meio de recomendação e passagem de contacto entre agências recrutadoras, através de amigos ou de familiares que já se encontram no estrangeiro, como é o caso da empresa em estudo. Esta empresa recruta trabalhadores portugueses para os Países Baixos, através de todos os meios legais, sendo os contratos realizados nos Países Baixos, tendo como critério basilar os trabalhadores possuírem nacionalidade de um país europeu para efeitos de contrato, de acordo com as normas legais do país de acolhimento. Segundo dados estatísticos a emigração é a opção de cerca de 60.000 a 65.000 portugueses que todos os anos atravessam fronteiras. O número de portugueses que emigrou para os Países Baixos subiu de 1.000 em 2000 para mais de 3.000 em 2021. Atualmente, vivem cerca de 20.000 portugueses nos Países Baixos (Lusa, 2024).

Com o avanço das novas tecnologias, as empresas procuram especialistas que disponibilizem as ofertas em *sites* de recrutamento, permitindo que os interessados se possam candidatar a cargos específicos ou enviar candidaturas espontâneas a qualquer momento. No contexto atual, onde as fronteiras geográficas são permeáveis e as oportunidades transcendentais, o uso estratégico das redes sociais é crucial para alcançar candidatos qualificados e gerir eficazmente os processos de recrutamento transnacionais.

Este estudo tem como objetivo principal explorar o formato utilizado pela empresa nas abordagens aos desafios e às oportunidades do recrutamento global, dando especial ênfase às suas práticas através da utilização das redes sociais, com o intuito de atrair, selecionar e integrar talentos em mercados internacionais.

Esta investigação está organizada em cinco grandes capítulos.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Cada um destes capítulos aborda aspetos cruciais do estudo sobre o recrutamento global e as estratégias de aproveitamento das redes sociais na era da globalização, com foco numa multinacional no Porto que recruta profissionais para os Países Baixos.

No primeiro capítulo, será realizada uma revisão robusta da literatura, explorando teoricamente os conceitos fundamentais, objetivos, instrumentos e fontes relacionados ao recrutamento global, bem como as práticas de utilização de redes sociais nesse contexto específico. Este capítulo estabelecerá uma base conceptual sólida para compreensão do tema.

O segundo capítulo será dedicado à caracterização do universo da investigação, dando relevância à apresentação da empresa objeto do estudo, destacando a sua atuação no setor de RH e descrevendo as etapas necessárias para o desenvolvimento do modelo de recrutamento global que utiliza. A metodologia auxiliará a aferir como a empresa aborda o recrutamento de profissionais em Portugal para integrarem o mercado de trabalho nos Países Baixos.

No terceiro capítulo será realizada a apresentação e análise dos resultados obtidos durante a investigação. Serão exploradas as estratégias específicas da multinacional no que diz respeito ao recrutamento global, com ênfase nas práticas de aproveitamento das redes sociais para atingir os objetivos de seleção e integração de talentos em mercados internacionais.

O quarto capítulo contemplará a discussão dos resultados obtidos, fundamentados com a base teórica explorada anteriormente.

Por fim, o quinto capítulo abrangerá a conclusão da pesquisa, onde serão sumarizados os principais resultados, destacando as estratégias eficazes de recrutamento global que possam ser identificadas. Serão ainda apresentadas considerações sobre as limitações do estudo e fornecidas recomendações pertinentes a futuros investigadores que pretendam dar continuidade a este estudo.

A pergunta central que orientará este estudo será: " Como é que o impacto das redes sociais influencia o processo de recrutamento na era da globalização?"

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Importa salientar que, ao conduzir esta dissertação, foi proporcionada a oportunidade de atuar simultaneamente como investigadora e colaboradora da empresa em análise, conferindo uma perspetiva prática e imersiva à pesquisa.

Capítulo I

1. Recrutamento

O mundo moderno em que vivemos é determinado por diversas tendências: “globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, o impacto nas redes clientes, qualidade, produtividade, competitividade” (Chiavenato 2010, p.42). Todas estas obliquidades afetam e influenciam a forma como as organizações gerem o capital humano e interferem nos diferentes estilos de gestão e administração das pessoas. Nos últimos anos existe uma “força” crescente para afirmar o papel da área da GRH e tem-se tornado mais valorizada no mundo organizacional, uma vez que são os indivíduos que fazem toda a diferença na gestão de pessoas, mesmo quando se recorre ao auxílio proporcionado pelos avanços tecnológicos. Estas tecnologias, oferecem uma visão mais clara, apelidada de *people analytics* e também automatizam grande parte dos processos diários, o que permite à liderança de RH ficar mais livre para se focar nos aspetos mais estratégicos da área. Os autores Barton et al., (2018) sustentam que as organizações naturalmente digitais, já utilizam esse tipo de tecnologia para melhorar os processos de recrutamento, contratação, acolhimento, desenvolvimento, avaliação de *performance* e pagamentos, ou seja, todo o “ciclo de vida” do colaborador na organização.

O que tem vindo a ser notório, é a desvalorização da importância dada à máquina e à monotorização dos processos, consideradas relevantes na época do Taylorismo. Nos atuais processos de recrutamento o foco tem sido a seleção pela diferenciação, o que leva a uma procura constante de talentos que possam acrescentar algo à organização. Foi a mudança de paradigma que fez com que alguns “ideais” fossem desaparecendo nos últimos anos, como a alocação a uma organização durante toda a vida do trabalhador. Isto é algo que já não acontece, pois não existe a mesma “submissão” e o acatar de ordens, as pessoas procuram liberdade e um trabalho que as satisfaça e provoque felicidade. Cappelli e Tavis (2018) têm uma explicação para esta mudança de padrão: antes as organizações faziam planos num horizonte temporal mais longo, contudo desde a década de 1990, os negócios e os mercados tornaram-se menos previsíveis e menos estáveis, precisando de uma maior adaptabilidade. O mercado de emprego tornou-se livre, existe uma competição mundial, por isso é fácil mudar e os trabalhadores já não valorizam tanto o

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

comprometimento com a organização, mas sim o seu bem-estar. Assim, surge um novo obstáculo às organizações, que se prende com a retenção dos seus talentos.

Entre todas as atividades de gestão de pessoas numa empresa, o recrutamento e seleção têm uma elevada competição e pressão para se adequar a um mercado tão competitivo. Por essa razão, têm de ser feitas escolhas assertivas, de forma a acrescentar valor à organização (Baylão e Rocha 2014). Por inerência, o recrutamento é um subsistema de RH, responsável pela atração de candidatos para oportunidades de emprego numa organização. O recrutamento é a primeira etapa do sistema de agregar pessoas e a partir do momento que é definida a vaga, bem como a descrição das tarefas inerentes à sua função, os *recruiters* responsáveis pelo recrutamento devem iniciar o processo, com o objetivo de aumentar ou substituir colaboradores (Dias, 2021). De acordo com Chiavenato (2010, p 8) o recrutamento é:

“um processo de procura, interna ou externa à empresa, de candidatos que correspondam da melhor forma possível as exigências pessoais e profissionais para ocupar os cargos disponíveis. É também um meio em que a empresa transpõe a sua imagem à comunidade, já que algumas características podem ser observadas neste processo”

(Chiavenato, 2010, p.8)

O processo de recrutamento tem o objetivo de atrair e procurar as pessoas mais indicadas ao cargo para trabalhar numa certa organização (Elgenneni, 2009). Esta fase de recrutamento de talentos deve ser estratégica e estimuladora, sempre com o propósito de provocar interesse em potenciais candidatos interessados em ingressar verdadeiramente na empresa (Bulgavoc, 2006). Para existir um recrutamento de sucesso, a equipa de RH deverá elaborar estratégias ajustadas às necessidades evidenciadas para a função, podendo contemplar vários suportes para o efeito, nomeadamente, uma base de dados consolidada, plataformas e *websites* devidamente direcionados ao público-alvo que pretendem atrair; se possível recorrer ao *outsourcing* ou até mesmo ao contacto direto com os colaboradores que possam vir a ser talentos para a organização.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

O recrutamento deixou de ser restrito a um só local e passou a ter uma escala mundial. Existe uma evolução na forma como as pessoas querem trabalhar. Atualmente é bastante usual a escolha pelo teletrabalho e executar as tarefas de forma remota. Imputa-se à pandemia mundial, que ocorreu num passado próximo, o impulso por esta prática, mesmo havendo consciência que já existia anteriormente, mas numa escala consideravelmente menor. Hoje em dia é possível estar num país e trabalhar para outro a vários quilómetros de distância. Mesmo que não seja uma prática implementada em todas as organizações, é uma prática com um crescimento enorme nos últimos tempos. Existem organizações que até impedem a presença dos seus trabalhadores e estipulam dias para que estes a possam frequentar presencialmente. Assim, esta é uma nova realidade, em que ainda se estão a encontrar estratégias ajustadas às mudanças ocorridas, aonde se imiscui o recrutamento e a “luta” pela melhor contratação a nível mundial. De acordo com um estudo europeu, dirigido pela Digital Coach, uma empresa de marketing digital, questionou 1533 profissionais da área de Recursos Humanos e retratou o cenário do trabalho remoto. Cerca de 92,8% dos entrevistados disse ter uma experiência positiva com o trabalho remoto, salientando uma mudança significativa a esta abordagem moderna de emprego, em que 75,8% concordou que um dos melhores aspetos deste cenário é a organização flexível do trabalho por local e tempo. O trabalho remoto foi adotado por 61,4% dos profissionais inquiridos para uma melhor gestão do seu trabalho. Outros benefícios referidos foram o melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, a capacidade de gestão do trabalho ao seu próprio ritmo, já da parte da organização, beneficiou de uma redução das despesas comerciais e dos colaboradores. O trabalho remoto também teve um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores e nas relações entre os colegas (69.3%), mas influenciou a um estilo de vida mais sedentário, hiper conexão, excesso de trabalho e a fragmentou a comunicação.

Essencialmente, o recrutamento tem como objetivo localizar e atrair candidatos para preencher as vagas de emprego, com destaque para os que apresentem mais qualificações. Preferencialmente, o recrutamento resulta de um plano metódico de RH, através do qual a empresa analisa e planeia o fluxo das pessoas dentro e fora do ambiente a que pertence. O recrutamento é inseparável do processo de seleção, sendo o momento em que os recrutadores avaliam e adequam os candidatos às vagas disponíveis. Assim, é necessário um planeamento para que as empresas possam recrutar o tipo e número correto de funcionários necessários para o processo ser eficaz. O processo de recrutamento inicia-se

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

com a identificação de uma vaga, após a qual o o recrutador recebe autorização para a preencher. De seguida, é feita uma análise do trabalho, identificam-se os requisitos, habilidades e competências necessárias para o preenchimento da mesma. Além dos requisitos, o recrutador tem de ter em conta a cultura e a estratégia da organização, bem como as características técnicas e comportamentais de cada candidato, para que exista um alinhamento entre a função e o elemento que a vai preencher (Villeda & McCamey, 2019).

Anteriormente os recrutadores utilizavam métodos de tecnologia muito baixa para identificar os candidatos, para além de indicações de funcionários, jornais, agências de emprego, empresas de pesquisa, o recrutamento universitário e feiras de emprego, a organização dependia também de recursos externos. As estratégias de recrutamento delineadas pelo Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DGRH), têm como principal foco tornar atrativas as ações de aquisição de talentos. De acordo com Chiavenato (1999, p. 53), "Recrutamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização." Ou ainda, segundo Dumon (citado por Carvalho et al., 2016, p.53), "O sucesso de uma empresa não está na excelência de seu plano estratégico para os próximos cinco anos, mas na qualidade dos homens que dela fazem parte."

Ao contrário do que acontecia anteriormente nas empresas, quando bastava apenas ter o controlo, os profissionais serem obedientes e respeitar a hierarquia, atualmente observa-se nas empresas que estas devem valorizar o seu recurso mais precioso, as pessoas que constituem a organização e impulsionam todo o processo. Segundo Stewart (1998, apud Almeida, 2005, p.16) "O verdadeiro capital humano são os colaboradores que se diferenciam e que desenvolvem atividades que agregam valores a organização". "São pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, também são praticamente insubstituíveis."

Devem ser feitos todos os esforços para que sejam valorizadas e motivadas naquilo fazem. Assim, ao realizar um recrutamento nas organizações, não se trata apenas de preencher uma vaga existente, mas sim com um pensamento de longo prazo em alguém que atenderá às necessidades do cargo, estando disposto a ser dinâmico, comunicador, estrategista e flexível para trabalhar em equipa. Esse será o profissional que irá assegurar o sucesso tão desejado pela organização.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

“O recrutamento é um processo de comunicação bilateral. Entenda por comunicação bilateral o fato de não apenas a organização optar por determinada pessoa para preencher certo posto de trabalho, mas também o inverso, ou seja, as pessoas se candidatam àquelas empresas em que acreditam”.

(Milkovich; Boudreau, 2000, citado por Araujo e Garcia, 2010, p.12).

As empresas na atualidade estão a passar por um processo gradual de consciencialização em relação ao valor do capital humano. Este é cada vez mais reconhecido e valorizado nas organizações que procuram a incorporação e integração, mesmo que de forma gradual, um novo modelo de recrutamento. Este novo paradigma é mais do que preencher uma vaga, mas sim algo que no futuro traga conhecimento e competência para ser também partilhado na organização. É necessário saber motivar os futuros colaboradores e que estes se identifiquem com a cultura da empresa, proceder ao seu alinhamento com as crenças, valores e defesas da organização, conforme referido por Almeida (2004, p.16).

É importante que os profissionais sintam que podem crescer na organização a que pertencem, podendo visualizar e edificar uma carreira com dignidade, uma vez que o mercado é global e tem sofrido transformações substantivas, com o auxílio das tecnologias, os acessos e processos são mais atingíveis e rápidos. De acordo com Bohlander e Snell (2015), a dimensão de uma empresa pode influenciar o colaborador responsável pela função do recrutamento, neste caso o recrutador. As grandes empresas normalmente têm recrutadores a tempo integral, já nas que são menores, por vezes, existe um generalista de RH que pode assumir a tarefa de recrutamento. No caso de esta situação acontecer, o colaborador pode ter o conhecimento prático da função em que está a recrutar ou até mesmo ser um gerente ou supervisor mas pode não ter o conhecimento de métodos e procedimentos essenciais ao processo de recrutamento. Consequentemente, podem existir erros, devido à sobrecarga de trabalho, culminando numa contratação falhada. É frequente observar que muitas das vezes os gestores ou chefes assumem novas responsabilidades de recrutamento, sem a devida capacitação, sujeitos a equívocos na contratação de pessoal. Em muitos casos, nota-se que eles não utilizam adequadamente as fontes de recrutamento, o que pode resultar na redução do número de candidatos

disponíveis. Por vezes, a seleção é baseada exclusivamente no Curriculum Vitae (CV), o que pode levar à eliminação de candidatos com grande potencial. Além disso, em algumas situações, as entrevistas são conduzidas de maneira imperfeita, resultando na falta de obtenção de informações cruciais (Bohlander e Snell, 2015). Como consequência, muitos dos profissionais contratados podem não desempenhar suas funções adequadamente. De acordo com Gil (2016), em determinados setores, a rotatividade de pessoal atinge níveis considerados inaceitáveis.

1.1 Os vários tipos de recrutamento

Existem vários tipos de recrutamento, cada um adequado a diferentes necessidades e contextos organizacionais. Serão detalhados e abordados a seguir quatro tipos de recrutamento: o interno, externo, misto e *online*.

1.1.2 Recrutamento interno

Este tipo de recrutamento acontece quando a organização dá prioridade à promoção dos seus próprios colaboradores para preencher posições disponíveis. Dessa forma, estes têm a oportunidade de serem promovidos verticalmente ou transferidos horizontalmente. No entanto, para que a empresa possa crescer ao depender exclusivamente do recrutamento interno para cargos mais elevados, é crucial investir na formação e qualificação dos profissionais e garantir que estejam preparados para competir pelas vagas disponíveis (Carvalho et al., 2016).

De acordo com Carvalho et al., (2016, p. 66), "ao decidir adotar o recrutamento interno, é essencial considerar suas vantagens e desvantagens". O processo de seleção pode ser rigoroso, sempre em concordância com as necessidades da organização, e deve ser realizado pelo departamento de recursos humanos. As vagas são divulgadas dentro da organização, através de um *website* interno, publicações de *posters* na empresa, permitindo que os funcionários se inscrevam nas áreas em que se sintam mais

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

qualificados. Esse tipo de recrutamento é escolhido pelas organizações que procuram preservar a sua cultura organizacional e estabelecer assim uma "carreira fechada" para os seus colaboradores (Chiavenato, 2004, p. 114). Conforme Lodi (1987, p. 42), no "recrutamento interno, a direção tem a oportunidade de observar de perto o comportamento dos atuais membros da organização por meio de um sistema adequado de avaliação de desempenho".

Seguidamente serão apresentadas as vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento (Tabela 1).

Tabela 1- Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
Menor custo à organização, e uma maior validade e segurança.	Monotonia à organização.
Proporciona um estímulo aos colaboradores internos, encorajando-os a desempenhar ao máximo as suas capacidades	O colaborador já está familiarizado com um determinado ritmo de trabalho, podendo se tornar menos flexível a mudanças.
Oportunidade de crescimento na empresa, cultiva uma lealdade natural	Insatisfação e desmotivação por parte daqueles que não foram promovidos.
Os funcionários sentem-se confiantes ao competir por vagas, pois estão familiarizados com as normas e valores da organização.	O funcionário pode dar-se como garantido e acomodar-se, tornando-o menos participativo e criativo
O conhecimento prévio dos potenciais do colaborador proporciona uma maior serenidade ao lidar com eles.	Perante os vínculos já criados, limite-se a uma possível demissão mesmo pelo bem da organização.
A aceitação por parte dos colaboradores é facilitada devido ao conhecimento prévio estabelecido	Limita a organização à mudança e anovas ideias.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 114).

1.1.3 Recrutamento externo

O recrutamento externo envolve a procura de candidatos exteriores à empresa para preencher as vagas disponíveis. Permite que a organização tenha a aquisição de novas habilidades e perspectivas.

Este tipo de recrutamento alcança de forma direta os candidatos que estão no mercado, mas neste momento e caso a empresa tenha abertura para tal, candidatos a nível mundial. Através de plataformas digitais, do teletrabalho e da facilidade de tecnologia para a realização de entrevista e propagação de anúncios de emprego a rede de candidatos torna-se imensa assim como o alcance da empresa. Também é importante realçar que muitas das candidaturas poderão ser espontâneas e pode não irem de acordo com os requisitos da função. O recrutamento é um processo contínuo (Chiavenato, 2004, p.121).

A forma mais comum de recrutamento externo é através do envio do CV do candidato, onde serão primeiramente averiguadas as *skills* e experiências profissionais do candidato. As organizações podem anunciar as vagas em jornais, revistas especializadas, o que se torna cada vez menos comum, através de agências de recrutamento, afixação de cartazes, anúncios em locais visíveis ou com acesso a uma base de dados de candidatos (Chiavenato, 2004, p. 121). Atualmente as vagas são anunciadas em *sites* de emprego como a Netempregos, Olx, através das redes sociais como Facebook, Instagram ou LinkedIn. Outra rede social que tem crescido exponencialmente e onde se começa a notar uma maior interação das empresas e até mesmo no anúncio de vagas, é o TikTok. Cada vez mais as empresas estão a “perder” o estigma das redes sociais, anteriormente incutido, pois as redes sociais vieram transformar o mundo e adesão das empresas a este tipo de redes sociais e produção de conteúdo aproxima-as das pessoas e aumentam a sua posição no mercado. Um vídeo pode tornar-se viral numa questão de horas. De acordo com Chiavenato (2004, p. 121), "sob uma perspectiva quantitativa, quanto mais candidatos forem alcançados, melhor será o recrutamento. Contudo, sob uma perspectiva qualitativa, o essencial é atrair candidatos que passem por triagem, entrevista e sejam encaminhados ao processo seletivo".

Na Tabela 2, são referidas algumas vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

Tabela 2- Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
Traz novos talentos para a organização, criando inovação e criatividade	Traz desmotivação aos colaboradores que já estão na empresa
Inserção de novas ideias, novas formas de atuar	Causa desconforto aos colaboradores já na organização, pois sentem a oportunidade foi dada a exteriores
Pode alterar a cultura da organização e modernizá-la	Custos relativos ao processo de recrutamento
É indicado para a organização que está à procura de um novo rumo e de aptidões inovadoras	O novo colaborador não conhece a rotina da empresa e pode não se adaptar causando desconforto e mau ambiente
A organização fica mais rica a nível intelectual	Pode ser o processo demorado
A organização passa a estar mais em contacto com o mercado de recursos humanos	O custo monetário é elevado, como o do tempo e pode ser instável

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 116).

1.1.4 Recrutamento misto

O recrutamento misto combina os elementos do recrutamento interno e externo na procura do candidato ideal. Pretende equilibrar a promoção de talentos internos e a introdução de novas competências externas. De acordo com Chiavenato (citado por Mazon e Trevisan, 2000, p. 84), "uma empresa nunca realiza um recrutamento interno sem também conduzir um recrutamento externo".

No recrutamento misto, podem ser realizados três procedimentos diferentes (Araujo e Garcia, 2010, p. 29):

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

1) Iniciar o recrutamento externo e passar para o interno:

- A organização inicia a sua procura por novos colaboradores no mercado externo;
- Caso não consigo encontrar os profissionais adequados externamente, inicia o recrutamento interno, avalia e explora o painel de colaboradores que trabalham na organização.

2) Iniciar pelo recrutamento interno e passa para o externo:

- Contrariamente ao procedimento anterior, a organização começa a sua procura por talentos no seu quadro interno.
- Se não encontrar os profissionais competentes internamente para a vaga em questão, opta por investir na contratação externa.

3) Identificação do potencial colaborador a nível interno e abertura da vaga para o mercado externo:

- A empresa reconhece o potencial dos seus colaboradores que trabalham na organização para a vaga em questão.
- Ao mesmo tempo, abre as suas portas para o mercado externo na procura de novos talentos.

A Tabela 3, ilustra algumas vantagens e desvantagens deste tipo de recrutamento:

Tabela 3- Vantagens e desvantagens do recrutamento misto

Vantagens	Desvantagens
Motivação para os colaboradores internos e renovação de recursos humanos com a aquisição de novos colaboradores	Equilibrar as oportunidades entre os colaboradores internos e externos
O favoritismo ou privilégio familiar é mais difícil acontecer	Gastos elevados, pois é utilizado os dois tipos de recrutamento

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Possível segurança com as pessoas que irão ser contratadas	Processo mais demorado
Os já colaboradores já conhecem a empresa e os procedimentos e práticas	Os atuais colaboradores podem se sentir ameaçados pela experiência diversificada do exterior
Cria um clima saudável de competição	Maior subjetividade no processo
Desafia os colaboradores a sair da zona de conforto	Desmotivação para os colaboradores da empresa caso não sejam escolhidos

Fonte: Adaptado de Araújo e Garcia (2010, pp. 30-32).

1.1.5 Recrutamento *online*

O recrutamento *online* utiliza as plataformas *online*, como *sites* de emprego redes sociais para aceitar documentos válidos que cumpram a oferta de emprego. Este tipo de recrutamento tem uma abordagem eficiente e globalizada. O recrutamento *online* existe nas empresas que estão à procura de futuros colaboradores através da *internet*, sendo normalmente mais rápido e económico devido à automatização do processo (Rovari, 2018). Segundo Almeida (2004, p. 38), a "captação e seleção *online*" abrange todas as ferramentas ou sistemas que utilizam a *Web* ou a *Internet* para recolher informações sobre candidatos, com o objetivo de auxiliar nas decisões da contratação. Com o avanço da tecnologia, as empresas têm adotado esta abordagem para reduzir a distância entre elas e os potenciais candidatos. A importância da adoção de tecnologias de informação está cada vez mais presente em diferentes áreas e níveis hierárquicos das organizações, sendo considerada uma ferramenta estratégica crucial para obter vantagem competitiva (Araújo & Ramos, 2002). Sendo assim, as empresas estão a passar por transformações significativas, que são refletidas na crescente presença de anúncios de emprego na *internet* com o propósito de aprimorar processos e atender às procuras do mercado (Ferreira, 2015). O recrutamento *online* através da *internet* ou também conhecido *e-recruitment*, são designações que representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão de pessoas (Reis, 2010).

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

É importante destacar que as empresas também têm aproveitado a *internet* para melhorar a sua comunicação interna. Ao contrário do que acontecia no passado, onde predominavam avisos em cartazes, jornais e os colaboradores precisavam de se dirigir fisicamente para obter informações, hoje podem granjear essas informações sem sair de casa ou através de um simples clique. A *internet* não apenas melhorou a comunicação interna, mas também permitiu a sua utilização na contratação de novos colaboradores.

No entanto, é crucial perceber que apesar dos benefícios, as empresas devem ter cuidados durante o recrutamento *online*. Embora os equipamentos modernos e profissionais qualificados possam resultar em bons resultados, é essencial não negligenciar etapas presenciais, como dinâmicas, entrevistas, uma vez que as informações fornecidas pelos candidatos *online* podem não ser totalmente verídicas (Araújo & Garcia, 2010, p. 34). Nos tempos atuais e com o avanço tecnológico, uma ferramenta inovadora e cada vez mais utilizada no ambiente digital é o vídeo currículo. Através desta abordagem, o candidato tem a oportunidade de apresentar um resumo das suas qualificações num formato de pré-entrevista. A filmagem não tem necessariamente de ser profissional para causar uma boa impressão, mas é recomendável que tenha objetividade no discurso e demonstre as habilidades e competências em poucos minutos. É importante causar boa impressão e atrair a atenção do recrutador (Araújo e Garcia, 2010, pp. 32-39).

A Tabela 4, apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento online:

Tabela 4- Vantagens e desvantagens do recrutamento online

Vantagens	Desvantagens
Redução do tempo e custo	Envio de informações falsas
Reduz a distância permitindo o acesso a colaboradores a nível mundial	Não envio de resposta aos candidatos
Facilidade nas candidaturas	A empresa pode não estar atualizada a nível de softwares, programas e perder algumas candidaturas

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Maior visibilidade e filtragem de informações	Perda de tempo com currículos que não vão de acordo com as vagas
---	--

Fonte: Adaptado de Almeida Walnice (2004, pp.38-40)

Muitas empresas têm optado por usar tecnologias de informação mais avançadas e inovadoras como a *mídia* social para complementar as fontes tradicionais (Villeda & McCamey, 2019). As redes sociais são um método alternativo para contactar certos grupos específicos de indivíduos, permitindo seleccionar os candidatos mais adequados para as funções. Saber o público-alvo e as redes sociais que este mais utiliza, ajuda a restringir o processo de recrutamento para dar a devida atenção e os recrutadores se concentrarem nos melhores candidatos. Isto também requer criatividade, capacidade de comunicação e argumentação para elaborar um plano de “venda” já que uma abordagem única raramente funciona (Villeda & McCamey, 2019). Com as constantes mudanças a nível organizacional, económico, legal e a constante evolução da tecnologia, as empresas têm de acompanhar todas estas mudanças e atualizações sobre as últimas tendências do recrutamento social.

De acordo com Villeda & McCamey (2019). Algumas das tendências mais recentes no recrutamento são:

- Integração de vídeo na candidatura, uma vez que os vídeos são dos meios mais populares para o envolvimento social. Podem ser incorporados de várias formas, como vídeos do Facebook Live, postagens de vídeo, Instagram Reels.
- Abordagem de mensagens, em todos os canais da empresa. Mensagens consistentes permitem que a empresa pareça mais confiável, experiente e autêntica.
- Uso diversificado de plataformas, por exemplo o TikTok, uma rede social que deixou de ser “apenas por diversão” para ser usada com diversos fins. A plataforma está a criar o seu *site* de recrutamento. Hoje é considerada uma das maiores ferramentas do mundo.

1.2 O Recrutamento Global

Num mercado global e dinâmico existe uma tendência crescente para as empresas acompanharem as mudanças que têm sido operacionalizadas, visando a eficácia dos seus processos de forma a conseguirem crescer e adquirirem um posicionamento competitivo e sustentável, através da aquisição de talentos provenientes de qualquer lugar. A pandemia Covid-19 impulsionou a utilização da tecnologia e foi perceptível no mercado de trabalho. Possibilitou o cumprimento de funções de forma remota, acrescendo a poupança de custos tanto para o trabalhador como para a empresa. Tornou-se possível a contratação de equipas remotas com colaboradores qualificados, o que requer competência cultural e dos recrutadores para o sucesso no processo de recrutamento em diferentes países, sendo importante para a estratégia global de aquisição de talentos (Bannikova & Mykhaylyova, 2023).

De acordo com Bannikova & Mykhaylyova (2023), o recrutamento é cada vez mais promissor devido à globalização dos processos produtivos e económicos que procuram candidatos de diversas origens, religiões e culturas. As novas práticas de recrutamento são mais do que o preenchimento de vagas de emprego, dado que também abrangem preocupações económicas, requisitos tecnológicos e competências gerais. As tendências globais atuais obrigaram os gestores de recursos humanos a uma atualização constante, ao acompanhamento minucioso do mercado de trabalho, às novas estratégias inerentes ao processo de recrutamento, devendo em simultâneo considerar a realidade da globalização, a internacionalização dos processos, o funcionamento das empresas internacionais e o rápido avanço das tecnologias digitais. Assim, o recrutamento deve esforçar-se e adaptar-se rapidamente para responder aos desafios das novas tendências. Como consequência, um novo tipo de equipa está a ser criado nas empresas, as equipas culturais mistas, que estão a substituir as equipas tradicionais. Uma equipa que é considerada culturalmente mista, é um grupo de pessoas que têm diferentes origens culturais, mas que trabalham juntos para a mesma organização.

Os indivíduos podem ter crenças, valores e formas de comunicação diferentes, o que pode ser desafiante, mas trabalham em prol de um objetivo comum. De outra forma, uma equipa internacional é um grupo de pessoas que têm origem em países diferentes e também podem ter origens culturais diferentes. Apesar de uma equipa internacional

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

também poder ser considerada mista, o oposto pode não acontecer, uma equipa mista pode não ser uma equipa internacional. Por exemplo, uma equipa cultural mista é composta por pessoas de diferentes regiões no mesmo país, enquanto uma equipa internacional pode ser composta por pessoas de diferentes países que trabalham juntas na mesma empresa. De forma geral, as duas equipas necessitam de fortes competências de comunicação, capacidade de adaptação, respeito, sensibilização e consciência cultural com a finalidade de trabalhar em equipa e alcançarem os objetivos (Bannikova & Mykhaylyova 2023).

As equipas devem seguir não só as normas do trabalho externo, mas também devem estar de acordo com as normas culturais de comportamento para não ferir suscetibilidades. Este é um processo que requer um apoio adicional pois é como uma ponte que liga os colaboradores que têm de conviver com diferentes religiões, formações e valores. As empresas que recrutam a nível global e que recrutam trabalhadores em diversos países têm de lidar com várias questões como: entender as realidades locais do mercado do candidato; as diferentes interpretações dos conceitos nos diversos países; ter de comunicar de diversas formas; construir confiança com os colaboradores de várias maneiras; usar diferentes métodos de persuasão; valorizar a retenção de talentos e verificar se o candidato vai de encontro e está de acordo com os valores da empresa (Bannikova & Mykhaylyova 2023).

De acordo com Phillips, J. M., e Gully (2017), as estratégias e atividades globais de gestão de talentos, nomeadamente o recrutamento, são influenciadas por uma complexa rede de constantes desafios que resultam da interação dos fatores industriais e organizacionais com as forças institucionais e culturais. Os sistemas de recrutamento global e os resultados associados são influenciados por diversos fatores que abrangem múltiplos níveis de análise e cria ideias para no futuro serem realizadas pesquisas. A pesquisa sobre a fonte ou identificação de talentos, as *skills* desejadas a serem visadas e as estratégias de recrutamento externo para atrair talentos internacionalmente móveis é considerada. O recrutamento global está no início de uma era cada vez mais importante de pesquisa e prática porque é a base para as estratégias globais de gestão de talentos.

Nos últimos anos os pesquisadores têm dedicado mais atenção à análise das competências culturais no processo de recrutamento, devido ao fenómeno da globalização. Os autores Allen e Vardaman (2017) identificaram características influenciadas pelo ambiente

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

intercultural no processo de recrutamento e posterior seleção de candidatos para as vagas disponíveis, com destaque para a importância do uso da competência intercultural no recrutamento. Segundo Bannikova e Mykhaylyova (2019) a GRH faz parte uma posição central na administração de empresas a nível internacional e as decisões de gestão nesta área nas organizações têm particularidades próprias. Com a diversidade cultural no mercado de trabalho global, a competência cultural no recrutamento tornou-se cada vez mais crucial (Bannikova, 2022).

À medida que as tecnologias se começaram a integrar de forma crescente na vida social, ficou cada vez mais categórico a adaptação às necessidades das pessoas. Com a grande variedade de dispositivos e tecnologias, a tarefa de escolher a pessoa mais qualificada para ocupar um determinado cargo na organização torna-se menos desafiadora, para aqueles que têm recursos e competências mais atualizados. No entanto, esse processo vai além de uma simples divulgação de vagas nas redes sociais, este processo inclui também a utilização de ferramentas tecnológicas para posteriormente selecionar os CV e gerir a base de dados. As redes sociais, eram anteriormente utilizadas maioritariamente para partilhar aspetos da vida quotidiana, mas recentemente transformaram-se em plataformas para divulgar perfis profissionais e comportamentais, principalmente aqueles que pretendem ter uma nova oportunidade ou uma recolocação no mercado de trabalho. As empresas viram-se “obrigadas” a responder a esta mudança e a adotar várias ferramentas em simultâneo, muitos profissionais são agora recrutados após o primeiro contacto realizado em aplicações como Facebook, Instagram e LinkedIn. Esses exemplos destacam a evolução do processo de recrutamento, pois os usuários utilizam estas redes não só para fins pessoais, mas também para construir redes de contatos profissionais (Banov, 2020). O DRH teve de criar estratégias inovadoras e acompanhar o mercado, como a criação de programas de triagem eletrónica, envio de *emails* automáticos de resposta a candidaturas, entrevistas *online*, testes e questionários *online*, entre outros. Essas ferramentas têm como objetivo tornar as atividades do setor de RH mais eficientes. Contudo, é importante observar que essas práticas são mais comuns em empresas mais estruturadas e com condições financeiras para investir nesse tipo de tecnologia (Banov, 2020).

As melhorias implementadas no processo de recrutamento têm proporcionado benefícios significativos para os candidatos que vivem longe do local tradicional onde se realiza o processo, enquanto oferecem uma proteção adicional contra contaminações, como as

causadas pela COVID-19. A pandemia, em particular, desencadeou um crescimento exponencial no uso da tecnologia no setor de RH, forçando a necessidade de adaptação para evitar a interrupção dos processos (Carvalho et al., 2021). É importante realçar que, apesar da presença de recursos tecnológicos avançados, a eficácia do recrutamento depende também das capacidades e formação dos recrutadores com os programas e ferramentas. A formação é necessária para garantir que todos estejam aptos a utilizar as tecnologias disponíveis de maneira eficiente (Carvalho et al., 2021). Além disso, os candidatos também precisaram de se ajustar às mudanças impostas pelo mercado. Para participar de maneira eficiente, os candidatos devem ter acesso à *internet*, bem como os equipamentos e aplicações necessárias para interagir durante o processo de recrutamento. Essa adaptação tornou-se uma parte essencial no cenário atual de procura por oportunidades profissionais. Algumas destas tecnologias estão acessíveis às empresas, disponibilizando versões gratuitas e pagas, permitindo que estas escolham a que melhor se adapta ao seu orçamento. Essa flexibilidade simplifica a procura por candidatos em qualquer parte do país ou do mundo, capacitando as empresas a encontrar verdadeiramente o candidato mais qualificado para uma posição específica. De acordo Mendes (2021), a GRH é uma área estratégica para as empresas e a plena integração das inovações tecnológicas pode resultar em ganhos tanto em produtividade quanto na qualidade dos negócios.

1.2.1 A evolução do Recrutamento Global

Ao longo das últimas décadas têm ocorrido uma série de transformações significativas na evolução do recrutamento global, muito por culpa do avanço das tecnologias, mudanças no mercado de trabalho, de paradigmas e mentalidades que colidiu com uma crescente globalização à qual as empresas tiveram de se adaptar. O mercado de talentos passou a ser vasto, diversificado e competitivo, exigindo esforços e meios para o acompanhar. Foi a partir dos anos 80, que a globalização transformou os sistemas de comunicação, abrangendo uma concorrência entre as empresas com vastas negociações e mudanças infinitas. A partir de todas estas inovações, as pessoas nas empresas passaram a ter um papel e uma importância nunca vista durante os anos subsequentes (Marras, 2000).

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

À medida que a GRH se expandiu globalmente, existiu a inclusão de uma maior extensão e tópico, principalmente no que concerne ao processo de recrutamento, triagem e seleção. Entre as décadas de 1950 e 1980, cerca de 75% dos candidatos foram alcançados através de anúncios em jornais. No final da década, vários *sites* de recrutamento foram lançados na *web* o que abriu “novas portas” para a procura de emprego *online*. Esta procura aumentou de 6% em 2002 para 96% em 2006 (Hebberd, 2017). A modernização do recrutamento aconteceu principalmente através da *Internet*, foi a partir de 2012 que os meios digitais se tornaram a fonte número um de recrutamento. Mais de 90% dos empregadores utilizam *sites* de redes sociais para triagem e 97% dos recrutadores utilizam o LinkedIn para fins contratuais (Hebberd, 2017). A GRH, tem tido novas oportunidades de crescimento, mais especificamente na área do recrutamento devido ao avanço da tecnologia. Deve ser tido em atenção que esta evolução da era digital na área de emprego deve ser incorporada com cautela e vigilância. Os empregadores devem ser informados sobre os vários aspetos da integração dos *sites* de *internet*, principalmente nas redes sociais, que são mais utilizadas nos processos de recrutamento (Villeda & McCamey, 2019).

Atualmente, qualquer organização que adira à *mídia* social como parte do seu processo de recrutamento deve ter em consideração o impacto que isso poderá ter na organização e na estratégia de contratação da organização. Com o constante aumento da competição global, a eficácia da organização é muitas vezes medida pela sua capacidade de atrair talentos. Tanto os processos de recrutamento como de seleção são processos complexos nos quais as empresas procuram colaboradores com o potencial necessário a atender às necessidades da organização. O recrutamento, numa definição mais simples, é o processo de atrair candidatos qualificados para uma empresa (Villeda & McCamey, 2019).

Borghezán (2017) destaca que, na década de 1980, existiu uma certa resistência em adotar inovações no campo da informática, existindo uma procura por desenvolver o *know-how* local para manter uma reserva de mercado. Contudo, essa abordagem mostrou ser ineficaz, e foi lentamente deixada para a década posterior, que foi marcada pela abertura ao mercado externo e a uma alteração na política económica. A economia atravessou uma estagnação nos anos 1980, que resultou na saída de muitos profissionais do mercado. No entanto, na década de 1990, com os avanços tecnológicos, os profissionais de RH passaram a desempenhar um papel estratégico, nomeadamente no planeamento e na

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

gestão das organizações. Foi o início da transformação digital na área de RH. (Lancerotti, 2021). Contudo, os dados apontam o final do século XX, como um marco significativo, sendo que ocorreram as inovações tecnológicas e começaram a surgir gradualmente fazendo parte do quotidiano das pessoas. Foi introduzida a televisão e os telefones fixos e mais tarde os computadores, que ao contrário dos atuais eram bastante grandes e ocupavam muito espaço. Os telemóveis e a *internet* apareceram depois, provocando uma grande evolução e uma revolução digital (Borghezan, 2017). Este desenvolvimento tornou as pessoas mais conectadas globalmente, com acesso ilimitado a informações e dados de forma liberal. As informações passaram a ser acessíveis em diferentes países, continentes dependendo da habilidade de uma pessoa utilizar e filtrar a vasta quantidade de informações disponíveis na *internet*, que se tornou um meio essencial de conhecimento (Lancerotti, 2021).

Se antigamente as vagas de emprego eram divulgadas por meio de cartazes e *sites* específicos, atualmente, a *internet* tornou-se o epicentro de atividades relacionadas ao emprego, onde até mesmo as entrevistas são facilitadas por meio de videochamadas e testes *online*. Esta mudança reflete a crescente influência da tecnologia no processo de recrutamento e seleção (Borghezan, 2017; Lancerotti, 2021). O mesmo aconteceu por exemplo com o meio de candidatura dos candidatos, que anteriormente eram entregues os CV em papel nas empresas ou através de colaboradores que trabalhavam nesta e passaram ser através de plataformas. Isto permitiu às empresas melhorar a triagem dos candidatos e a realizar testes e entrevistas de forma mais eficiente (Banov, 2020).

Nos dias de hoje, marcados pela influência da indústria 4.0, o setor de RH não está ligado apenas à transformação digital, mas também tem um papel fundamental na promoção de um novo *mindset* na organização. Esta marca uma mudança da era física para uma era digital, onde a tecnologia assume uma posição estratégica mais robusta, e a automação permeia tanto as operações internas como as externas do DRH. Cada setor deve adaptar-se de forma proativa ao novo modelo de negócios em constante evolução (Banov, 2020).

A Indústria 4.0, conforme referido por Teles (2018), representa um conceito que abrange a automação industrial e a integração de várias tecnologias, como a inteligência artificial, robótica, *internet* das coisas e a computação em nuvem. O objetivo principal é impulsionar a digitalização das atividades industriais, através da melhoria dos processos e aumento da produtividade a níveis mais elevados. Esta abordagem reflete uma evolução

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

nas práticas industriais, mas também uma mudança profunda na forma como as organizações concebem e conduzem as operações (Teles, 2018). Ao longo do tempo, o processo de recrutamento teve várias alterações e teve de se ajustar ao mercado, o que teve consequências diretas no funcionamento das organizações. No trajeto de evolução deste processo, a adoção da tecnologia foi crucial para atrair, desenvolver e reter colaboradores a nível global. Foram as empresas que acompanharam a mudança que se destacaram e melhoraram a eficiência e eficácia dos processos, conforme Santos et al., (2022). Em resumo, a evolução do recrutamento global reflete uma procura constante por eficiência, diversidade e inovação. À medida que as empresas se adaptam às mudanças globais, a tecnologia e as estratégias centradas nas pessoas desempenham um papel fundamental na construção das equipas globais de alta performance.

2. O conceito de redes sociais e a sua evolução

As organizações têm-se transformado em redes virtualmente relacionadas e otimizadas com a enorme revolução nos sistemas de informação e com a tecnologia. Esta evolução ajudou as empresas em relação às operações manuais e tradicionais que eram entediantes e demoradas, que passaram a ser mais eficiente e integradas nas vantagens modernas da tecnologia baseada na *Web*.

O recrutamento online é uma ferramenta e técnica eficaz e eficiente para obter eficiência, velocidade e perfeição no processo de recrutamento. O recrutamento ou *e-recruitment* é um subsistema da digitalização geral da digitalização da procura de candidatos competentes com o uso de tecnologias com base na web por uma organização. Portanto, o recrutamento pode ser bem definido como a adoção e integração dos sistemas de tecnologia e *Web* para recrutar candidatos qualificados que possam vir a substituir em grande parte as funções de recrutamento manual. Com uma função importante da Gestão de Recursos Humanos (GRH), o *e-recruitment* pode ser apelativo financeiramente e estratégico para as organizações.

Historicamente o conceito *World Wide Web* (WWW), tem vindo a ser desenvolvido nas últimas décadas. De uma forma cronológica, este conceito terá começado a ser definido em 1989. Tim Berners-Lee era um cientista de computação britânico e colaborador do

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire (CERN) 6, quando apresentou uma ideia com o objetivo de melhorar e tornar mais eficaz o sistema de comunicação do CERN. Porém, rapidamente entendeu que a sua sugestão poderia ser aplicada a nível mundial (Choudhury, 2014). Definida como a Web dos documentos ou a teia de conexões de informação, com a Web 1.0 não existia interação entre os consumidores, os utilizadores apenas podiam procurar e ler informações (Choudhury, 2014). Esta visão da Web foi-se alterando ao longo dos anos e em 2004 surgiu o conceito de Web 2.0, numa sessão de brainstorming entre o pioneiro da Web e o vice-presidente da O'Reilly, na qual afirmou que a Web estava no auge, com um desenvolvimento exponencial devido às novas aplicações e websites que começaram a surgir com regularidade avassaladora (O'Reilly, 2005). De forma resumida e clara, Tim O'Reilly define:

“a Web 2.0 é a revolução dos negócios na indústria de computadores, causada pela mudança para uma Internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nessa nova plataforma. A principal regra é: desenvolver aplicações que aproveitem os efeitos da rede para se tornarem melhores quanto mais utilizadas forem pelas pessoas, aproveitando assim a inteligência coletiva”

(O'Reilly, 2006, s.p)

Foi através da Web 2.0, que a participação e perceção das pessoas acerca da *Internet* foi completamente alterada. Além de se tornar um meio de comunicação, a Web passou a ser considerada uma plataforma de negócios, de armazenamento de informação, um fórum de discussão e até mesmo uma enciclopédia em constante expansão (Vossen & Hagemann, 2007). A web 2.0 permitiu não só o alcance de serviços à *Internet* como também o alcance de todos e seu uso tornou-se o quotidiano de milhões de pessoas em todo o mundo. O propósito da Web 2.0 é servir e aproximar os utilizadores, nos últimos anos o acesso a serviços e aplicações disponíveis na *Internet* é um processo simples e rápido com um smartphone. Com estes é possível ter acesso total à *internet*, aplicações, informação, partilhar e produzir conteúdo e conectar-se com pessoas em qualquer parte do mundo (Wahlster & Dengel, 2006). Foi o desenvolvimento da Web e a sua evolução que levou à criação de *blogs*, redes sociais e outros serviços e aplicações que facilitam a socialização *online* (Wahlster & Dengel, 2006).

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Para Barsky e Purdon (2006), os *sites* de redes sociais são ferramentas que permitem a criação fácil e gratuita de um conjunto de páginas pessoais na *Web*, onde se pode partilhar fotografias, preferências músicas, vídeos e muito mais. Breslin e Decker (2007) destacam que estas plataformas também permitem a publicação de comentários, o envio de mensagens privadas, a participação em fóruns de discussão ou comunidades, a organização de eventos e o *upload* de arquivos. Com o aumento diário do número de utilizadores das redes sociais, é possível identificar as razões que tornam essas plataformas digitais amplamente utilizadas em todo o mundo. Brandtzaeg e Heim (2009) identificam como principais motivos o facto de permitirem a procura por informações, a partilha de conteúdos, debates, interações sociais com amigos e familiares, conhecer novas pessoas, aproveitar o tempo de lazer e ser um meio que facilita o envio de mensagens gratuitamente. Além disso, Xu et al., (2012), com base nos resultados da sua pesquisa, mencionam que a facilidade e rapidez de acesso aos amigos, a organização de atividades e a eficaz divulgação de notícias são outras razões que atraem as pessoas para o uso das redes sociais.

As redes sociais são plataformas *online* que facilitam a conexão, interação e compartilhamento de informações entre os usuários. Essas plataformas permitem que as pessoas se conectem digitalmente, criem perfis, partilhem conteúdo, interajam entre si e construam redes de relacionamentos. A partilha nas redes sociais pode ser em formato de texto, imagens, vídeos entre outros e permitem criar um ambiente virtual de “amizade” e colaboração. Segundo um estudo realizado pela *Society for Human Resource Management* (SHRM) publicado em 2016, as empresas usam os *websites* das redes nos processos de recrutamento de diversas formas. Neste estudo 89% das empresas afirmou que recorre às redes sociais para publicar anúncios de emprego, sendo que 75% asseverou utilizar as redes socais para contactar potenciais candidatos e 73% realçou que utiliza as redes sociais para contactar candidatos que estão empregados, mas poderiam ser uma mais-valia para a empresa. Neste estudo, 67% dos participantes usa as redes sociais para procurar candidatos aptos a uma nova oportunidade, 58% despende referências sobre funcionários, 56% usam as redes sociais para atrair o interesse em novas oportunidades de trabalho através da publicação de informações úteis, fotos ou vídeos e 46% criam grupos ou páginas nas redes sociais para a organização de forma a divulgar informações ou oportunidades de carreira (SHRM, 2016).

Sendo assim, as empresas necessitam de pessoas experientes para a elaboração de conteúdos digitais que possam levar a empresa a um maior alcance e a um posicionamento quer seja numa escala menor ou até mundialmente.

2.1 As principais redes sociais utilizadas no recrutamento

O processo de recrutamento é um dos subsistemas da GRH, que está cada vez mais ligado pela digitalização. O processo de recrutamento tem como principal objetivo identificar potenciais candidatos para depois serem avaliados seletivamente, onde serão escolhidos os que melhor se enquadram no perfil pretendido, considerando a cultura e competências específicas (Banov, 2020).

Mais de metade da população global utiliza as redes sociais no seu dia a dia. Assim torna-se lógico que o recrutamento através das redes sociais é importante numa organização moderna. As redes sociais são um meio fundamental para ajudar e auxiliar as empresas no recrutamento de forma eficiente. Cerca de 71% dos recrutadores dizem que os *media* sociais são eficazes no recrutamento. Os sites de emprego online são agora rivais com as redes sociais como a principal fonte de candidatos para os recrutadores, 34% dos candidatos a vagas de emprego na América afirmaram que os recursos e informações que encontraram online como a fonte de informação mais importante na procura de emprego. O recrutamento através de redes sociais facilita também os candidatos, permite-os ter informações mais rápidas, fazer questões que lhes sejam respondidas num curto espaço de tempo, e podem pesquisar informações nas plataformas digitais (Villeda & McCamey, 2019). Existem diversas plataformas e *sites* para a divulgação de oportunidades de emprego e proporcionam uma pesquisa direcionada e intuitiva, permitindo que as organizações publiquem as vagas e procurem por candidatos qualificados, recebendo currículos de forma simplificada (Sousa, 2019). Alguns dos sites mais utilizados incluem NETempregos.com, Indeed, OLX, para além das plataformas e perfis no Instagram e Facebook das empresas.

Atualmente, a utilização da *internet* para o recrutamento não se restringe apenas às posições na área de tecnologia. Com o acesso comum a computadores, o aumento do acesso à *internet* e o crescimento do número de pessoas com habilidades tecnológicas, o

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

recrutamento *online* passou a ser uma prática comum para diversos tipos de empregos (Sousa, 2019, p.22).

- **LinkedIn**

O LinkedIn é uma plataforma de rede social criada em 2002, por Ryan Roslansky na Califórnia, Estados Unidos da América com o foco em construir relações profissionais e na área dos negócios. Esta rede social é especificamente para fins de *networking*, recrutamento e desenvolvimento de carreira. É bastante utilizado no mundo dos negócios e nos dias de hoje é uma plataforma essencial para as empresas, recrutadores e candidatos. Esta rede social permite conhecer novas pessoas, fornece um método para obter empregos aumentar as redes profissionais e permitir que os usuários tenham atualizações acerca de vagas de emprego. O LinkedIn é diferente das outras redes sociais, pelo facto dos seus perfis serem semelhantes a currículos e não apenas com partilhas pessoais. Em 2017, foi a ferramenta mais utilizada pelos utilizadores e de acordo com o LinkedIn dois novos membros aderiram a cada dois segundos em 200 países. Mais de dois milhões de empresas tinham a sua própria página no LinkedIn e mais de 170 milhões de profissionais tinham uma conta em 2012. Segundo o LinkedIn, em 2018, mais de 550 milhões de pessoas eram usuários da rede. A nível do recrutamento, 87% dos recrutadores utilizam o LinkedIn, em comparação com os 55% que usam o Facebook. Estes números permitem afirmar que o LinkedIn é a rede social mais utilizada pelos profissionais no recrutamento (Villeda & McCamey, 2019). Os candidatos criam perfis com todos os detalhes profissionais, *skills*, experiência profissional, educação e possíveis recomendações. Estes perfis fornecem uma visão mais ampla e concreta das qualificações dos candidatos. Os recrutadores utilizam a função de procura do LinkedIn para encontrar possíveis candidatos com qualidades específicas, experiência ou formação apropriadas para as vagas disponíveis. As empresas também utilizam a plataforma para postar vagas, para atingir uma audiência profissional e mais direcionada, com a possibilidade dos candidatos se inscreverem mais facilmente nas vagas. As recomendações permitem validar a experiência profissional dos candidatos, e permite aos recrutadores *insights* adicionais.

- **Facebook**

O Facebook foi lançado em 2004 por Mark Zuckerberg nos Estados Unidos da América. O objetivo principal era fornecer um meio de contacto entre os estudantes da

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Universidade de Harvard. O sucesso da rede social foi tal que em Setembro de 2006 tornou-se um site público da *mídia* social. Em 2008, atingiu os 100 milhões de utilizadores e 2015, um em cada seis indivíduos tinha uma conta no Facebook. Esta rede social tornou-se parte da rotina diária de muitos utilizadores e o seu sucesso era tão ilimitado que em 2017 atingiu os dois milhões de utilizadores, sendo a maior rede social do mundo. A nível da contratação, o Facebook é das redes sociais mais popular entre os candidatos a empregos com 67% de utilização quando comparado ao Twitter com apenas 35% (Villeda & McCamey, 2019). Com a popularidade do Facebook, o meio organizacional acompanhou a evolução do digital e a popularidade da rede com a criação de páginas profissionais da empresa para se conectarem com o público. Também por parte dos candidatos, estes começaram a expor a sua disponibilidade e aptidões tanto nas suas páginas pessoais como em grupos de emprego. Esta rede social introduziu recursos mais avançados para as organizações, como páginas dedicadas a carreiras e a opção de anunciar vagas diretamente na plataforma. Os recrutadores começaram a usar a segmentação de anúncios para atingir um determinado público em específico com base em dados demográficos e interesses.

- **Instagram**

O Instagram foi criado a 6 de Outubro de 2010 por Kevin Systrom e Mike Krieger nos Estados Unidos da América, tornou-se rapidamente uma rede social comum entre o público mais jovem e o foco na partilha visual tornam-no atraente para empresas que pretendem promover a sua cultura, valores e oportunidades de emprego de forma mais visual e envolvente. As empresas usam o Instagram para partilhar conteúdos, que sejam visualmente atrativos e relacionados com a empresa, eventos e iniciativas sociais com o objetivo de obter visibilidade para a empresa. As empresas usam o Instagram para partilhar conteúdo visualmente atraente relacionado ao ambiente de trabalho, eventos corporativos, iniciativas sociais e outros aspetos que destaquem a cultura da empresa. Também existem as empresas que fazem colaborações com influenciadores de modo a promover a empresa como uma “marca” e destacar oportunidades de emprego. Durante eventos podem fazer a sua cobertura em tempo real através de diretos, ou na partilha de “*stories*” e ainda criação de *hashtags* específicas relacionadas com o recrutamento para atrair candidatos. Este processo facilita a pesquisa de vagas por candidatos. Algumas

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

empresas utilizam mensagens diretas para iniciar conversas com potenciais candidatos, oferece informações sobre oportunidades de emprego e responde a dúvidas.

- **Twitter**

O Twitter, atual X, foi criado em março de 2006 por Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone e Noah Glass e foi lançado em julho de 2006 nos Estados Unidos. É uma rede social e um serviço de microblog, caracterizado por ter um limite de 140 caracteres, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais. A ideia inicial dos fundadores era que o Twitter fosse uma espécie de "SMS da internet" com a limitação de caracteres. O Twitter teve um crescimento de usuários de 1.448% de 2008 a 2009 e contou com mais de 320 milhões de usuários ativos em 2017 (Villeda & McCamey, 2019). O Twitter quebrou algumas barreiras dos blogs e permitiu a conexão de milhões de pessoas em todo o mundo. De acordo com um estudo feito em 500 empresas, 60% dos candidatos a empregos usam o Twitter; mais de 70% utilizam-no para pesquisar vagas e 58% acompanham as empresas na rede (Villeda & McCamey, 2019). A nível organizacional, as empresas começaram a utilizar o Twitter para anunciar oportunidades de emprego, através de tweets que incluem detalhes sobre a vaga, os requisitos e informações para os candidatos se inscreverem. Esta rede social também permite a utilização de hashtags específicas, com maior facilidade para os candidatos procurarem vagas com empresas em específico. O Twitter é uma plataforma em tempo real, o que permite às empresas disponibilizar atualizações sobre o status das vagas, prazos para os candidatos se inscreverem e outros detalhes em tempo real.

- **WhatsApp**

O WhatsApp foi fundado em 2009 por Jan Koum e Brian Acton que trabalharam vários anos juntos na Yahoo!. Embora não seja considerada uma “rede social” no sentido convencional do termo, é uma plataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz ou videochamadas que permite a comunicação global. Esta rede social é cada vez mais utilizada no recrutamento, onde é fácil manter o contacto direto com os candidatos em qualquer parte do mundo, agendar entrevista a serem realizadas por videochamada ou até esclarecer dúvidas. Esta plataforma permite uma comunicação mais rápida e dinâmica, o que pode não acontecer por exemplo com os *emails*. A nível de envio de documentação, de currículos, de certificados é mais fácil para os recrutadores utilizarem esta plataforma,

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

que também pode ser utilizada para a divulgação de vagas ou programas na empresa com a criação de grupos no WhatsApp.

- **TikTok**

O TikTok, ou também Douyin (na China foi lançada pela ByteDance na China em setembro de 2016, é uma plataforma que permite a divulgação de vídeos curtos. Embora, tradicionalmente, esta não seja considerado uma plataforma de recrutamento, algumas empresas começaram a explorar maneiras criativas de utilizar o TikTok para envolver possíveis candidatos e promover oportunidades de emprego. Estas começaram a criar vídeos no TikTok, com a apresentação das instalações da empresa, de relatos de funcionários, aderindo a trends de forma a demonstrar o ambiente e cultura vivido na empresa, com o objetivo de dar a conhecer e atrair possíveis candidatos. Este tipo de ações permite que o público tenha uma autêntica e atraente do ambiente de trabalho. Algumas empresas criam desafios ou atividades no TikTok relacionadas com as oportunidades de emprego, onde os candidatos podem participar nestes desafios e mostrar as suas habilidades e personalidades com criatividade.

De acordo com um estudo realizado pela *Society of Human Resource Management Survey* com 541 especialistas em recursos humanos, 95% usam o LinkedIn como uma ferramenta de recrutamento; 58% afirmaram utilizar o Facebook e 42% afirmaram utilizar o Twitter. Uma pesquisa realizada com gestores de recursos humanos para identificar o tipo de tecnologia que usam no seu departamento e os motivos, foi possível verificar que na América do Norte a tecnologia dominava o processo de recrutamento e seleção dos candidatos às vagas de emprego, principalmente de pessoas com o nível médio. Mas, existem muitos desafios associados a este tema que devem ser explorados, tais como: as questões jurídicas; a incapacidade de recrutar um conjunto diversificado de candidatos (relativamente à idade, género e etnia) e a falta de validade e fiabilidade das redes sociais (Villeda & McCamey, 2019).

As redes sociais como uma estratégia de contratação têm várias vantagens no recrutamento, uma vez existe um custo mínimo ou até nenhum na atração de candidatos de uma forma global. De forma geral as redes sociais podem causar problemas se forem utilizados na fase de triagem e seleção. Os recrutadores relataram ter uma maior quantidade de candidatos, mas a qualidade permaneceu inalterada ou até menor (Villeda

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

& McCamey, 2019). Também é necessário ter em consideração que a utilização das redes sociais no recrutamento varia nos diferentes países, mediante a ligação à internet e à utilização das redes. Por exemplo, nos Estados Unidos da América, 89% têm acesso à *internet*, no Canadá 91%, na China 71%, no México 67%, no Quênia 39% e na Índia 25% (Pew Research Center, 2018). Além disso, de acordo com o Pew Research Center (2018), os países mais ricos como os Estados Unidos da América, Países Baixos, Alemanha, Suécia, Austrália e Canadá têm uma maior utilização da *Internet* comparados a países em desenvolvimento como a Índia, a Tanzânia, a Indonésia e o Quênia. O uso dos *mídias* sociais varia em diferentes países, por exemplo, EUA (69%), Canadá (68%) e Rússia (66%) têm maior uso em comparação com Índia (20%), Quênia (30%) e Indonésia (26). Segundo dados da Eurostat, divulgados a 19 de março de 2024, no website da Eurostat, 59% dos indivíduos utilizou as redes sociais em 2023 entre os cidadãos da União Europeia. Em Portugal continental, este número foi mais expressivo, subindo para quase 68% (67,84), segundo os dados divulgados.

Esta percentagem de cidadãos portugueses que usaram as redes sociais como Facebook, Twitter (X), Instagram, Snapchat ou TikTok em 2023, é maior na Região Autónoma da Madeira (72,17%) e no arquipélago dos Açores (70,98%). Segundo os dados do Gabinete de Estatísticas da União Europeia, a Dinamarca (91%) foi o país que registou a maior percentagem de cidadãos utilizadores de redes sociais e é o único país acima dos 90%, seguido pelo Chipre (83%) e Hungria (81%). Por outro lado, na França (44%), a Alemanha (49%) e a Itália (53%), são os países que apresentam menores percentagens de utilizadores de redes sociais em 2023. Segundo o estudo “Os Portugueses e as Redes Sociais”, da Marktest, a maioria dos portugueses usam as redes sociais para seguir marcas e empresas, um número que tem vindo a aumentar. De acordo com o Relatório Digital 2023 de Portugal da Datareportal, em Portugal **existem 8,73 milhões de utilizadores da internet, em que 8,05 milhões utilizam as redes sociais, ou seja, 78,5% da população.**

Segundo Krishna, et al., (2016), do ponto de vista do recrutamento, é possível distinguir dois tipos de redes sociais. As redes sociais pessoais como o Facebook, que é principalmente baseado em informações pessoais e direcionadas para amigos. Por outro lado, existem também as redes sociais profissionais como o LinkedIn, que permite aos candidatos conversarem entre si acerca de experiência profissionais, divulgar testemunhos, experiências e, até mesmo, a sua imagem de um ponto de vista profissional.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Na atualidade as organizações optam por criar a sua própria página no Facebook, ou perfil no LinkedIn para alcançarem um maior público e tornarem a organização mais reconhecida no mercado em comparação com elevada concorrência (Melanthiou, et al., 2015). Anteriormente existia um certo estereótipo na formalidade de um processo de recrutamento, em que as empresas não criavam proximidade com as pessoas e tudo era realizado de forma mais formal. Com a mudança geracional, essa é uma estratégia que não resulta, mas sim a criação de proximidade.

Com as redes sociais as empresas estão a tentar inovar e aprimorar os processos de recrutamento através das plataformas *online*. É importante destacar que muitas destas ferramentas já existem há alguns anos e com mais de uma década de desenvolvimento como é exemplo o Facebook. Contudo, durante o período de pandemia de COVID-19, aumentou exponencialmente a necessidade do distanciamento social e a solução foi o uso do meio digital. O mercado de trabalho foi altamente alterado, desde os processos de recrutamento, à adaptação das empresas à nova realidade, a realização de teletrabalho entre outras, levou a cabo uma modernização das organizações, levando-as a incorporar de forma ágil a componente digital no setor de recursos humanos, principalmente no processo de recrutamento (Silva, 2015).

2.2 As vantagens e desvantagens da utilização das redes sociais no recrutamento

A utilização das redes sociais nos processos de recrutamento tem sido sem dúvida um processo vantajoso. Várias empresas já incorporaram esta técnica nos processos de contratação, mas é importante estabelecer alguns limites (Villeda & McCamey, 2019). Algumas das vantagens da utilização das redes no recrutamento é pautado pela:

- Redução de custos e do tempo de contratação;
- Capacidade de chegar a uma geração mais jovem e a um maior número de candidatos;
- Atrair candidatos que se encontram passivos aos seus empregos;

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

- Possibilita aos empregadores uma ferramenta diferente para prever o desempenho de um futuro funcionário.

Mas, existem vários desafios menos vantajosos associados a esta técnica, dos quais se pode anotar:

- Questões jurídicas;
- Incapacidade de recrutar um conjunto diversificado de candidatos (relativamente à idade, género e etnia);
- Falta de validade e fiabilidade destas plataformas.

As redes sociais como uma estratégia de contratação disponham de várias vantagens no recrutamento, uma vez existe um custo mínimo ou até nenhum na atração de candidatos de uma forma global. De forma geral as redes sociais podem causar problemas se forem utilizados na fase de triagem e seleção. Os recrutadores relataram ter uma maior quantidade de candidatos, mas a qualidade permaneceu inalterada ou até menor (Villeda & McCamey, 2019).

2.2.1 Redução de custos e do tempo de contratação

No ano de 2014 a 2015, com base num estudo de 412 empresas nos Estados Unidos, os custos do recrutamento aumentaram 7%, em que por cada candidato contratado foram gastos 4.000 dólares. Uma outra investigação conclui que os meios de recrutamento considerados tradicionais custam uma média de 3.295 dólares aos empregadores, enquanto a utilização do recrutamento com “base na *web*” pode reduzir o custo para apenas 377 dólares (Broughton, Foley, Lendermaier, & Cox, 2013 citado em Villeda & McCamey, 2019). As redes sociais utilizadas nos processos de recrutamento é uma das técnicas menos dispendiosas, pois as organizações conseguem publicar de forma gratuita um anúncio de emprego nas plataformas digitais ou se preferirem pagar um valor reduzido para a utilização de sites de recrutamento ou publicidade à vaga. Os sites de redes sociais estão a auxiliar os recrutadores a terem uma maior noção dos custos envolvidos e a confiarem nas plataformas digitais para recrutar de uma forma global e não só de uma área local como acontecia em momentos anteriores. Para que os processos de recrutamento tenham sucesso nas redes sociais também é importante referir que os

recrutadores devem saber como utilizá-las. Existe pelo menos uma redução de metade dos custos com o uso das tecnologias de informação e permite evitar o pagamento de taxas de recrutamento a terceiros. Estas taxas são cobradas principalmente às empresas que pretendem recrutar internacionalmente, em que os custos ligados ao recrutamento de terceiros pode ser avultado e por isso são desencorajados a realizá-lo. Assim, com o uso da tecnologia e das redes sociais existe uma redução destes gastos e uma maior amplitude do leque de possíveis candidatos. Nos anos seguintes a 2008, após a recessão económica, as indústrias viram-se obrigadas a reduzir orçamentos e uma das estratégias foi utilizar as redes sociais como uma forma de publicidade. Segundo um estudo realizado pelo *Social Media Marketing* da *MarketingSherpa*, do orçamento de *marketing* online atribuído nas empresas, cerca de 11% foram investidos nas mídias sociais. De acordo com as medições de retorno de investimento publicadas pela *Society Human Resources Management*, a empresa Novartis conseguiu preencher 40 vagas de emprego através das redes sociais cerca de 20% mais rápido, assim como aumentou a diversidade de candidatos (Villeda & McCamey, 2019).

2.2.2 Capacidade de chegar a uma geração mais jovem e a um maior número de candidatos

Com a reforma dos “Baby Boomers”, assim são apelidadas as pessoas nascidas entre 1945 e 1964, período após a segunda Guerra Mundial, onde a Europa, Estados Unidos, Canadá e Austrália tiveram um aumento exponencial da natalidade, que ficou conhecido como *baby boom*. As empresas estão a tentar substituí-los por colaboradores que pertencem às gerações seguintes, como é exemplo os *Millennials*. Os *Millennials* são os nascidos durante o século 20 que compreendem as idades entre os 20 e 30 anos. Esta geração, que pode ser designada também como Geração Y, já cresceu com acesso à tecnologia como algo que pertence diariamente nas suas vidas. Cerca de 92% dos *Millennials* utiliza as redes sociais. A presença destas nos processos de recrutamento é o meio mais eficaz para atingir os atuais estudantes e futuros profissionais. As mentalidades mudaram e na sociedade atual é importante manter uma imagem, tanto de uma marca como de uma empresa, de proximidade e confiança, que é permitido através dos perfis e interações nas

redes sociais. As empresas pretendem chegar aos *millennials* e ouvi-los, tanto as suas ideias, como interesses, objetivos e captar o seu talento.

A geração *Millennials*, dá muita importância ao facto de uns empregadores comunicarem através das redes sociais, quase como, para algo “existir” tem de estar presente nas redes sociais. As estatísticas comprovam, com 73% dos *millennials* a revelarem terem obtido o seu emprego através das redes sociais. (Villeda & McCamey, 2019). O Twitter influenciou a popularidade dos *hashtags*, facilitando o processo para encontrar uma vaga específica de trabalho (Weiner, 2016 citado em Villeda & McCamey, 2019). A geração *Millennials*, tem uma dependência muito grande dos meios tecnológicos na procura de emprego e é bastante provável as gerações seguintes continuarem esta tendência. Assim, a utilização das redes sociais por parte dos empregadores permite a sua modernização e acompanhamento das tendências atuais e o alcance a um público mundial mais diversificado (Villeda & McCamey, 2019).

2.2.3 Atrair candidatos que se encontram passivos aos seus empregos

Os candidatos a uma vaga de emprego podem ser divididos em dois grupos diferentes: os ativos e os passivos. Apesar de ambos terem competências e habilidades adequadas, estes encontram-se em diferentes ciclos de emprego. Os candidatos ativos são os indivíduos que procuram emprego e candidatam-se diretamente a uma posição. Os candidatos passivos são os indivíduos mais difíceis de encontrar pelas empresas, pois estão satisfeitos com o seu emprego atual, têm alguma resistência à mudança e abertura para ouvir uma nova oferta. Normalmente, estes candidatos são muito talentosos e estão filiados a uma empresa há bastantes anos, o que é desejado pelas empresas, funcionários estáveis e experientes (DeKay, 2009 citado em Villeda & McCamey, 2019). Explicada a diferença entre os candidatos ativos e passivos, as redes sociais vieram criar um canal de comunicação e talvez chamar a atenção os candidatos passivos. Atualmente, os candidatos passivos são mais facilmente alcançados com o anúncio das vagas de emprego na *mídia* social, assim como podem conhecer os perfis das empresas, acompanhar as suas práticas, o que lhes pode provocar algum interesse. No entanto, uma investigação realizada concluiu que os candidatos passivos a uma vaga de emprego têm um perfil de LinkedIn com uma imagem profissional, mas são menos suscetíveis a responder a vagas

de emprego quando comparados com os candidatos ativos. Assim, a utilização das redes sociais na contratação de candidatos passivos poderia levar a um número maior e com mais experiência de candidatos (Villeda & McCamey, 2019).

2.2.4 Possibilita aos empregadores uma ferramenta diferente para prever o desempenho de um futuro funcionário

Por vezes os recrutadores utilizam a triagem de currículos com a utilização de métodos de teste para prever o desempenho profissional futuro dos colaboradores. Os testes de personalidade foram utilizados durante anos, para medir os níveis de extroversão, agradabilidade, neuroticismo, abertura à experiência e consciência, como preditores de desempenho no trabalho (Villeda & McCamey, 2019). Contrariamente, os especialistas sugerem o uso das redes sociais, como o Facebook para obter uma visão dos *hobbies*, interesses e personalidade dos candidatos em comparação com os testes de personalidade. Tanto os testes de personalidade como as redes são um reflexo da inconsciência do colaborador, logo é possível através destes prever desempenhos futuros. Deve ser tido em atenção a possibilidade de os indivíduos falsificarem informações por isso os recrutadores devem estar atentos a todos os detalhes. Estes que tentam perceber os candidatos através das redes sociais. Por exemplo, o LinkedIn é uma rede social onde os indivíduos descrevem a sua experiência profissional, as suas competências e habilidades que permitem prever se o potencial candidato tem os conhecimentos necessários para o cargo.

2.2.5 Questões jurídicas

Todos os processos de RH devem ser conduzidos pela Igualdade de Oportunidade de Emprego, “O trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, devendo o Estado promover a igualdade de acesso a tais direitos (cfr. n.º 1 do artigo 24.º do Código do Trabalho).” De acordo com a lei, todos os indivíduos devem ter as mesmas oportunidades de emprego, independentemente da sua etnia, cor, religião, sexo, idade, deficiência ou

origem (Noe et al., 2014; Título VII da Lei dos Direitos Civis de 1964 citado em Villeda & McCamey, 2019). O principal objetivo é a proibição da discriminação com base na etnia, cor, religião, sexo ou origem nacional nos processos de recrutamento. Nenhuma destas leis deve ser violada, mesmo quando são utilizadas as redes sociais no recrutamento, tendo em atenção na descrição dos anúncios, principalmente nos requisitos necessários. As descrições acerca da etnia, sexo, idade, religião ou deficiência que possa ser obtido por meio das redes sociais e que seja usada como base para o indivíduo ser contratado ou não é considerada ilegal. Quando são utilizados os *mídia* sociais, as empresas que estão a recrutar devem ter em atenção à “Lei da Proteção de Dados Pessoais (transpõe para a ordem jurídica portuguesa a Directiva n.º 95/46/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de Outubro de 1995, relativa à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento dos dados pessoais e à livre circulação desses dados).” Por vezes as pessoas podem sentir a sua privacidade “invadida” e que a empresa teve tendência a saber “demais” o que poderá afastar o possível colaborador. Os gestores de recursos humanos devem evitar as contratações negligentes, que acontecem quando contratam um empregado que causa danos tanto à empresa como aos restantes colaboradores, o que o recrutador deve evitar avaliando corretamente o indivíduo. Através das redes sociais, os recrutadores poderiam recusar contratar um indivíduo pelo conteúdo encontrado no seu perfil, como conteúdo impróprio, informações sobre droga, violência, linguagem negativa, comentários discriminatórios, o que pode levar à sua não contratação. A gestão de todas estas informações, caso a empresa não prossiga com o recrutamento deve corresponder às normas legais e esta deve aconselhar-se junto de advogados especialistas em questões jurídicas da tecnologia para evitar problemas e cumprir a legalidade.

2.2.6 Incapacidade de recrutar um conjunto diversificado de candidatos (relativamente à idade, género e etnia)

O recrutamento através das redes sociais gera uma maior diversidade porque abrange um público a nível global, mas em muitos processos o objetivo é apenas atingir um público restrito. Um dos exemplos é as redes sociais serem mais utilizadas pelos *millennials* enquanto as outras gerações anteriores, como a geração X (nascidos de 1965 até 1980) e

os *Baby Boomers* ainda usarem o método tradicional a procura de emprego (Villeda & McCamey, 2019). Quando os gestores de recursos humanos se focam apenas no recrutamento através das redes sociais, as suas candidaturas são direcionadas para os *millennials*, pessoas entre os 20 e os 30 anos, não abrangendo os indivíduos com mais de 40 anos, o que pode ser uma violação das leis dos direitos civis. Mesmo que 80% da geração X tenha Facebook ou Twitter, eles tendem a negligenciar o seu uso. O uso das tecnologias permite abranger um maior público é inegável, mas devem ser tidos em consideração aqueles que não têm acesso a Internet, devido a uma baixa situação financeira com baixos rendimentos ou desempregados. Cerca de 73% dos desempregados têm menos probabilidade de acesso contante à *Internet* (Yu, Ellison, McCammon & Langa, 2015 citado em Villeda & McCamey, 2019). Esta questão pode limitar o acesso de possíveis candidatos através do recrutamento nas redes sociais. O estudo de Yu et al., (2015) citado em Villeda & McCamey (2019) conclui que apenas 47% dos negros e 45% dos hispânicos têm acesso à Internet quando comparados com a população de cor branca. Samuel e Nyarko (2014) referido em Villeda & McCamey (2019) afirmam que o recrutamento eletrónico deve ser apenas uma complementação do recrutamento tradicional, pois nem todos os grupos e faixas etárias estão presentes assiduamente nas redes sociais, o que pode levar à desigualdade.

2.2.7 Falta de validade e fiabilidade destas plataformas

Um dos desafios que a utilização das redes sociais enfrenta é a validade e fiabilidade das informações. A fiabilidade consiste na consistência, estabilidade e precisão dos resultados ao longo tempo enquanto a validade se refere à evidência, objetividade e verdade nos resultados e quão verdadeiros são. Uma pesquisa realizada em Hong Kong a 150 executivos financeiros, afirmou que 66,67% acham de forma ocasional confiáveis as informações no LinkedIn contrariamente a apenas 7% que disse nunca ter confiado. Quando as redes sociais são utilizadas no recrutamento pode ser controverso devido à falta de pesquisas reais sobre a validade e fiabilidade das informações nestas plataformas. Os recrutadores devem ter atenção, assim como nos testes de personalidade, a não caracterizarem um indivíduo apenas por uma característica da personalidade ou por uma informação que encontraram as redes sociais do indivíduo, fazendo juízos de valor que

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

podem prejudicar o processo de recrutamento. É necessário avaliar se os perfis dos candidatos às vagas e as informações que apresentam são precisos e confiáveis, uma das possibilidades de averiguação são as entrevistas que permitem perceber e validar a fiabilidade das informações, das competências e habilidades que o candidato diz deter através de questões específicas. O número de usuários do Facebook, LinkedIn e Twitter aumenta todos os dias, cada vez existem mais perfis, um dos erros que pode também acontecer no recrutamento eletrónico é que existem muitas pessoas com o mesmo nome, a viverem na mesma área geográfica o que pode levar o recrutador a pensar que encontrou o perfil correto de um potencial colaborador e não o ser. Para a validade e fiabilidade das redes sociais os Padrões de Testes Educacionais e de Psicológicos devem credenciá-las junto do órgão certificador do Instituto Nacional de Mídias Sociais (NISM). Este instituto procura a certificação para a Comissão Nacional de Agências Certificadoras, além de colaborar com a Paradigm Testing, que está ligada ao Social *Mídia* Strategist (Villeda & McCamey, 2019).

Em suma a utilização das redes sociais no recrutamento desviou o foco para as formas tradicionais anteriormente utilizadas. Ainda existem muitas lacunas a serem resolvidas e com futuros estudos poderá ser mais perceptível as vantagens e desvantagens destes meios na contratação. Neste momento é possível concluir que permitem a contratação a um menor custo e mais rápido possibilitando à empresa uma vantagem competitiva. Também permite atingir um maior público, as gerações mais novas, os candidatos passivos e prever o desempenho futuro dos possíveis candidatos. No entanto, a viabilidade e fiabilidade das informações dispostas nas redes sociais dos candidatos deve ser averiguada nunca discriminando os indivíduos (Villeda & McCamey, 2019).

3. A globalização

A globalização é um processo de aproximação entre as diferentes sociedades e nações existentes em todo o mundo, quer a nível económico, social, cultural ou político.

“O conceito de globalização implica primeiro e acima de tudo uma extensão das atividades sociais, políticas e económicas através de fronteiras, de tal modo que

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

acontecimentos, decisões e atividades numa região do mundo podem ter significado para indivíduos e atividades em regiões distintas do globo.”

(David Held, 1999, p.13)

Em termos históricos a globalização é um processo de desenvolvimento multissecular com origem na Europa a partir dos séculos XV e XVI, com uma proporção especificamente dinâmica do capitalismo e como consequência da sua expansão (Sée et al.,1926). Existem também vários estudos e opiniões, em que consideram a origem da globalização apenas nos tempos modernos, outros traçam a sua história muito antes da era dos descobrimentos e viagens ao Novo Mundo pelos europeus. Ainda existem aqueles que conceptualizam a globalização até mesmo às origens, ao terceiro milénio Antes de Cristo.

Mas foi em com os grandes avanços tecnológicos no século XX, aliados ao sistema capitalista, que se fortaleceu mundialmente uma grande necessidade de expandir o fluxo comercial entre as nações. As inovações nas áreas das telecomunicações e da informática, particularmente com a Internet (Quarta Revolução Industrial) foram decisivas para a construção de um mundo globalizado.

De forma resumida, o processo de globalização pode ser dividido em quatro fases:

- **1ª Fase:** Navegações e Descobertas Marítimas (século XV) - Revolução Industrial (século XVIII);
- **2ª Fase:** Revolução Industrial - 2ª Guerra Mundial: expansão do capitalismo;
- **3ª Fase:** 2ª Guerra Mundial - queda do Muro de Berlim, fim da União Soviética e do regime socialista (Guerra Fria - 1989);
- **4ª Fase:** Nova Ordem Mundial: domínio total do capitalismo.

O termo "globalização" tem tido um uso crescente desde meados da década de 1980 e principalmente a partir da década de 1990. Em 2000, o Fundo Monetário Internacional (FMI) identificou quatro aspetos básicos da globalização:

- O comércio e as transações financeiras;
- Os movimentos do capital e de investimento;

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

- A migração e o movimento das pessoas;
- A dispersão do conhecimento.

Nestes cenários, os países integram-se para motivar o capital transnacional. Além disso, os desafios ambientais, como a mudança climática, poluição do ar entre outros, estão também ligados à globalização. A longo prazo, a perda de trabalhadores mais qualificados, assim como da população jovem serão obstáculos para o desenvolvimento (Pellegrino, 2003, pp. 26-27).

A globalização permitiu uma maior ligação entre pontos distintos do planeta, que fez com que fossem partilhadas particularidades em comum. Assim, nasce a ideia de um mundo globalizado onde tudo está interligado. Nos últimos anos, existiu um crescimento exponencial da globalização, o que teve como consequência uma maior integração das empresas a nível internacional e tornou o mercado mais competitivo e exigente. A mobilização das empresas tem acontecido para os países com economias mais desenvolvidas, mesmo das empresas pertencentes a países em economias emergentes também têm participado no processo de internacionalização. Uma das principais características da globalização tem sido não apenas o capital e bens, mas a movimentação de colaboradores em vários mercados, eliminando qualquer barreira, o que torna os colaboradores e as empresas globais. O processo de internacionalização tem sido tão rápido que é imperativo possuir conhecimento e exigir esclarecimento dos problemas relativos à gestão internacional de RH pelas empresas multinacionais (Santos & Rodrigues 2020).

A mobilidade entre países e a crescente internacionalização das atividades das empresas, fez com que a gestão de recursos humanos fosse desafiada e tivesse a possibilidade de desenvolver carreiras internacionais através do processo de expatriação. Este processo consiste na mobilidade entre países e a intensificação dos processos de internacionalização, dos patrimónios e das atividades empresárias, as práticas tradicionais de administrar os recursos humanos são desafiadas, possibilitando o desenvolvimento de carreiras internacionais, através do processo de expatriação. Este processo consiste num processo em que se procura criar um benefício mútuo nas empresas e na carreira dos colaboradores que foram expatriados. Para que a relação seja benéfica, é preciso m elevado investimentos de ambas as partes (Santos & Rodrigues 2020).

3.1 Os efeitos da globalização no recrutamento

O mundo globalizado em que vivemos é construído por um conjunto de "redes", de informações, transportes, a nível empresarial, económico. Todos esses aspetos passam a estar interligados e criam uma maior interação espaço temporal entre todos os países. Campos e Canavezes (2007) consideram a globalização como um processo complexo, abrangente e dinâmico de interligação, interdependência e facilitação da comunicação entre organizações, indivíduos e países nas esferas económica, política e social, simplificando também a difusão entre pessoas, bens e serviços. Esta globalização foi claramente acelerada por uma pandemia mundial, o COVID 19, que ocorreu mundialmente em 2020 e fez com que as pessoas conhecessem uma nova realidade. Quer através de teletrabalho, compras online, atendimentos e consultas via Internet, o mundo passou a descartar um conjunto de normas e procedimentos antes executados para uma nova realidade. O teletrabalho, atualmente, é uma realidade para um grande número de empresas, reduzindo custos, quer a nível da empresa e do empregador, quer para o meio ambiente com a diminuição e deslocações das pessoas. A expansão das empresas e a criação das multinacionais é outro efeito bastante notório no mundo atual a partir da globalização. Assim, as empresas que estão num determinado país passam a atuar também noutras regiões e criam empregos e possibilidades de trocas comerciais entre as diferentes áreas.

No entanto, existem também alguns pontos negativos em alguns casos. As “empresas globais” encontram-se em países subdesenvolvidos e encontram-se numa situação de exploração, seja através da mão-de-obra ou de matérias-primas locais. A globalização também provocou a criação dos blocos económicos, são grupos de países que se unem em prol do desenvolvimento e crescimento das suas respetivas economias. A União Europeia, o Mercosul e o NAFTA são alguns dos blocos económicos mais conhecidos.” O fenómeno da globalização é resultado de três grandes forças: a terceira revolução tecnológica (tecnologias ligadas à procura, transmissão de informações e inteligência artificial); a formação de áreas de livre comércio e blocos económicos integrados (como o Mercosul, a União Europeia e o Nafta) e a crescente interligação e interdependência dos mercados físicos e financeiros, numa escala mundial. Assim, a “globalização” possui dimensões políticas e económicas que afetam a organização internacionalmente (Rosalem & Santos, 2010, p. 185).

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Com o desenvolvimento e avanço tecnológico, as distâncias foram "encurtadas". O tempo de deslocação entre países e regiões foi acelerado ao longo dos últimos anos. Isto fez com que fosse mais fácil percorrer longas distâncias pelo mundo. Esta facilidade cooperou para a consolidação do processo de globalização. A nível do recrutamento tornou-se muito mais fácil o processo de comunicação, entrevistas e o acesso a um mercado global de talentos. No processo de recrutamento apesar de os meios serem facilitados, podem existir algumas barreiras, nomeadamente culturais, tornando-se extremamente necessário analisar essas diferenças para não serem cometidos equívocos. Ma e Allen (2009), realizaram uma pesquisa conceitual, onde exploraram os valores culturais que influenciam a eficácia das práticas de recrutamento em diferentes contextos culturais. No cenário de negócios contemporâneo, uma fonte popular para contratação é a “boca a boca”, o qual tem um grande impacto nos resultados comportamentais e percetuais nas decisões de contratação.

De acordo com a página do Parlamento Europeu (<https://www.europarl.europa.eu>) a globalização cria oportunidades de emprego, mas também pode resultar na perda de postos de trabalho. Para a União Europeia (UE) gerir a globalização e aproveitá-la ao máximo é uma das prioridades, assim como construir uma Europa social que ajude os trabalhadores desempregados a encontrar novas vagas de emprego. O número de empregos apoiados direta ou indiretamente pelas exportações da UE para fora da União tem crescido bastante, aumentou de 21,7 milhões de empregos em 2000 para 38 milhões em 2019. Um em cada cinco empregos na UE depende das exportações. As exportações de Portugal para países terceiros criaram 701 milhões de empregos em Portugal, cerca de 100.000 trabalhadores portugueses dependem das exportações de outros países da UE para outros países. No total 16% dos empregos em Portugal derivam de exportações da UE e estes trabalhos são 12% mais bem remunerados que outros empregos. Por outro lado, a globalização trouxe consigo uma elevada concorrência elevada entre as empresas e a perda de postos de trabalho, principalmente em empregos poucos qualificados como a indústria têxtil, vestuário, calçado, couro, metais e produtos metalúrgicos transformados e indústrias transformadoras. Estas indústrias estão expostas a uma externalização devido ao baixo custo de países com baixos salários. A pandemia da COVID-19 veio trazer a necessidade de distribuir a produção de setores e produtos críticos, como medicamentos, de volta para a Europa.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

O aumento dos negócios internacionais, incentivado pela eliminação de barreiras geográficas, tem aumentado significativamente o fluxo de transações comerciais no mundo. Assim, foi observado um crescimento notável no número de profissionais dispostos a ingressar no mercado estrangeiro (Rosal, 2015 citado em Santos & Rodrigues 2020). Um dos maiores desafios que as empresas enfrentam neste cenário globalizado é a adaptação das suas práticas na GRH para tornar as operações confortáveis para as empresas assim como para os colaboradores, considerando novas forças de trabalho que resultam de um ambiente multicultural. A GRH humanos procura identificar indivíduos com características e competências específicas necessárias para agir no mercado internacional.

Desta forma, as empresas reconhecem que o desempenho do setor de GRH a nível internacional é crucial para a empresa ter uma vantagem competitiva, uma vez que determina o sucesso ou fracasso dos projetos internacionais. O fenómeno da globalização que tem acontecido nos últimos anos, é marcado pelo avanço da tecnologia e pela redução de barreiras, que culminou numa maior interação entre as pessoas de diferentes países e culturas em todo o mundo como aponta Cardoso e Tanure (2008) citado por Santos & Rodrigues (2020). Neste contexto desafiador, as empresas têm de ultrapassar obstáculos através de novas formas de gestão para se desenvolverem ou sobreviverem. Existem dois grandes desafios neste contexto que são: adaptar-se ao ambiente externo e garantir coesão interna. A adaptação contínua é necessária para manter a competitividade, enquanto a coesão interna ajuda os colaboradores a internalizarem os valores da organização (Santos & Rodrigues 2020).

O processo de gestão de pessoas num contexto global é complexo e bastante maior do que num ambiente nacional, o que levou ao desenvolvimento da gestão de recursos humanos a nível internacional nas empresas. Portanto, existem seis fatores que tornam esta gestão mais complexa do que a GRH a nível nacional tais como:

- Novas responsabilidades de recursos humanos como a tributação internacional de serviços de mudança internacional e administração de colaboradores;
- Necessidade de uma perspetiva internacional mais abrangente na política de remuneração com o objetivo de recompensar de forma justa o trabalho realizado em países estrangeiros;

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

- Maior desenvolvimento na vida dos trabalhadores, acampando-os e preocupando-se com o bem-estar do colaborador, tanto a nível pessoal como de trabalho, saúde, segurança, remuneração e educação;
- Gerir os trabalhadores locais juntamente com os que são estrangeiros e de diferentes origens;
- Maior exposição aos riscos, como possibilidade de retorno dos colaboradores no caso de uma queda na produtividade, além de riscos políticos;
- Influências externas do governo e da cultura, que pode afetar de forma positiva ou negativa a vida dos colaboradores.

Assim, é possível concluir que a gestão de recursos humanos é essencial no acompanhamento e desenvolvimento dos profissionais que vão trabalhar para outro país.

3.2 A expatriação

A globalização e internacionalização das empresas têm provocado uma constante mobilidade de profissionais a uma escala global, entre os diversos países. Esse movimento pode ser também denominado como expatriação, que engloba o envio de colaboradores de uma organização para outro país num determinado período, com o objetivo de representar os valores e interesses da empresa nesse mesmo país (Santos & Rodrigues 2020). A expatriação pode ser também analisada como uma oportunidade de redefinição de padrões para o profissional que será expatriado quanto aquele que os acompanham. Isso implica mudanças de rotinas, adaptação a uma nova cultura, reavaliação de valores, integração em várias redes de relacionamento e a fundação de uma nova estrutura, com o objetivo do bem-estar emocional de todos os que fazem parte do processo e precavendo desafios futuros.

Ao contrário de algumas crenças, a expatriação não é um processo recente. De acordo com Cardoso (2008) citado em Santos & Rodrigues (2020) desde os tempos primórdios da civilização, os indivíduos têm sido enviados para outras partes do mundo. Durante os séculos XVI e XVII, na Era dos que foram os pioneiros do comércio internacional, os expatriados procuram novos mercados, produtos e territórios. Com o passar dos anos, passaram a representar a administração de subsidiárias em territórios estrangeiros. Após

a Segunda Guerra Mundial, os expatriados assumiram uma função de apoio em filiais em todo o mundo, tendo ficado encarregues de coordenar operações e supervisionar a disseminação do conhecimento e das políticas. A seleção de profissionais tinha como base o seu conhecimento e familiaridade com os produtos, políticas e cultura da organização. A expatriação está inserida numa escala global que procura compreender as implicações da globalização e da economia na mobilidade, na gestão intercultural e na adaptação a diversas culturas. Este processo é responsável pela formação de um novo perfil executivo, denominado como “executivo global” (Santos & Rodrigues 2020).

O processo de expatriação é definido como o envio de um indivíduo para trabalhar num destino internacional, com elementos pré-determinados, como por exemplo, a função que irá desempenhar, a duração do período de trabalho no exterior (que pode ser previamente definida ou não), as condições financeiras e a localização (Nunes et al., 2008, citado por Santos & Rodrigues 2020). Em empresas globais, é comum a presença de indivíduos que ultrapassam fronteiras nacionais para assumir responsabilidades e funções específicas, com habilidades e experiências específicas (Santos & Rodrigues 2020).

3.2.1 Dificuldades na expatriação

A expatriação é vista para as empresas como uma medida estratégica, para as motivar por juntar o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da liderança, a expandirem o mercado de atuação, a solucionar problemas, a explorar novas tecnologias, produtos ou serviços. Para enviar um indivíduo para trabalhar no estrangeiro, principalmente num meio cultural diferente do seu, é uma experiência que está sujeita a diferentes condições de vida e trabalho, com impactos na estrutura da sua rotina, como por exemplo os fusos horários, leis laborais, cultura organizacional, a comunicação com os colegas entre outros. De acordo com Machado e Hernandez (2004) citado em Santos e Rodrigues (2020), as dificuldades associadas à cultura do país estrangeiro é a mais enfrentada pela maior parte dos expatriados. A inserção dos novos profissionais torna-se facilitada quando o expatriado tem conhecimento do idioma local para a comunicação com as chefias e com os colegas.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Os autores Melo, Kovacs, Peixoto e Soares (2011), citados em Santos & Rodrigues (2020), outra dificuldade a ser apontada no processo de expatriação é a má receptividade dos expatriados no país de destino. Com o estigma que estes lhes possam roubar o trabalho, ou assumir cargos superiores, pode causar mau estar e desconforto no ambiente de trabalho. Tanto para os indivíduos expatriados como descontentamento e desmotivação para os trabalhadores locais. Perante esta situação, as empresas devem aperfeiçoar, melhorar e valorizar os conhecimentos dos indivíduos locais, com a opção de reduzir o uso contínuo de expatriados. Para além das influências externas, existe um fator interno com potencial para ser um obstáculo no processo de expatriação. Este ponto visa a posição profissional exercida na empresa de origem, ou seja, no caso de o indivíduo ser alocado a uma função com vantagens, será mais difícil criar estímulos à deslocação, por isso terá que ser alguém com anseio e motivação para o desenvolvimento da sua carreira profissional (Santos & Rodrigues 2020).

Foram realizados estudos por Gallon, Scheffer, Bitencourt e Ives Gallon (2014) citado por Santos & Rodrigues (2020) que revelaram que entre 20% a 40% dos indivíduos expatriados voltam de forma prematura não completando o período estipulado. Na visão de Prestes e Rosembrock (2015) citados em Santos & Rodrigues (2020), a transferência do cônjuge como uma companhia, é essencial, pois num país diferente surge a insegurança a relativa à permanência no país de destino, é de uma grande importância o indivíduo ter alguém próximo que o lembre das vantagens inerentes à experiência. Relativamente à família do profissional que foi também viver num país diferente do seu, também foi possível identificar dificuldades com a adaptação destes à vida quotidiana no exterior. O cônjuge e os filhos enfrentam uma interrupção no estilo de vida a que estavam habituados, aos relacionamentos e à sua rotina diária. Muitas vezes, a resistência por parte dos familiares leva o profissional expatriado a desistir, para evitar criar conflitos familiares mais intensos.

Perante este cenário, não é difícil compreender as dificuldades associadas ao processo de expatriação, nesse sentido é muito importante a seleção criteriosa dos colaboradores que são enviados para os destinos onde irão trabalhar, no momento adequado da sua vida e com plena consciência das adversidades e consequências, bem como as vantagens e desvantagens nesse processo (Santos & Rodrigues 2020).

Capítulo II – Desenho Metodológico

Neste capítulo será caracterizado a formulação do problema, a população de estudo, os critérios para a realização do mesmo, os métodos e técnicas adotados, bem como todo o processo de recolha e análise de dados para a pesquisa. De acordo com Coutinho (2018) a metodologia a um nível geral tem como função “velar pelos métodos, assinalar os seus limites e alcance, clarificar e valorizar os seus princípios, procedimentos e estratégias mais adequadas para a investigação (Latorre et al., 1996, p. 87), ou seja, “refletir sobre os meios que demonstraram o seu valor na prática” (Kaplan 1998, p. 24). A metodologia foca-se mais no processo pela investigação do que pelos resultados, é como um plano de ação, processo e desenho para a escolha e uso de métodos sem nunca descredibilizar a sua função crítica e reguladora (Crotty, 1998, p. 3). De forma resumida, a metodologia tem um fundamento mais amplo que o “método”, pois interroga o que está por trás, os fundamentos dos métodos, as filosofias subjacentes que influenciam sempre o investigador. De acordo com Kaplan (1998) a metodologia preocupa-se com as técnicas e princípios que se irão designar por métodos. o objetivo da metodologia é ajudar a perceber num sentido mais abrangente do termo, não os resultados do método científico, mas o próprio acesso em si.

2.1 Formulação do Problema e questões de investigação

As novas tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente as redes sociais, têm vindo a gerar inúmeras e diversificadas mudanças na vida das pessoas e das organizações. As metodologias e técnicas do recrutamento e seleção têm vindo a beneficiar de novas funcionalidades e serviços veiculados pelas tecnologias de informação. Segundo Chiavenato (2000) o processo de recrutamento e seleção tem vindo a sofrer mudanças com o passar dos anos, mas mantém o seu objetivo principal nas organizações, que é o de manter a cultura e os valores de uma empresa através da procura de um colaborador que tenha em comum os mesmos ideais e comportamentos. O autor fez uma definição clara e direta deste processo, pois nada mais é do que escolher a pessoa certa para o cargo certo.

A *internet* está a assumir um papel muito importante no recrutamento e seleção. Como tal, será fundamental perceber e caracterizar a importância das novas tecnologias e o reconhecimento das redes sociais como forma de recrutamento na empresa LPC

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Recruitment em Portugal. Com base na revisão da literatura anterior estabeleceu-se como problema desta investigação analisar “o recrutamento e o impacto das redes sociais na era da globalização” e para tal foram definidas questões de investigação para desenvolver o estudo em causa, tais como:

- Quais são os maiores desafios do recrutamento a nível global?
- Quais as competências e qualidades essenciais dos candidatos recrutados para o estrangeiro?
- Qual a viabilidade das candidaturas obtidas nas redes sociais?
- Perante um mercado global quais as estratégias utilizadas pelos recrutadores para destacar a empresa e esta ser escolhida pelo candidato?
- Quais as tendências que os recrutadores antecipam para o recrutamento no futuro?

Para responder a estas questões de investigação recorreu-se à revisão da literatura e foram definidas dimensões de análise, como a utilização das redes sociais, objetivos de utilização e a influência das redes sociais nos processos de recrutamento.

2.2 Método Qualitativo

De acordo com Richardson (1989, p. 29) “(...) o método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenómenos”. Assim, todo o trabalho de pesquisa deve ser devidamente planeado e executado de acordo com as normas de cada método. As duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, podem ser caracterizadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa, isto, através da utilização de uma classificação ampla. Segundo Diehl (2004), o método será escolhido pela natureza do problema, assim como o nível de aprofundamento e detalhe desejado. Além disso, estes métodos diferenciam-se não só pela forma de abordar o problema, mas também pela sistemática pertencente a cada um deles (Richardson, 1989).

Não existe uma única definição para a investigação qualitativa. Alguns manuais limitam a considerar uma investigação qualitativa uma investigação que “não é quantitativa” ou “...que descreve os fenómenos por palavras em vez de números ou medidas” (Wiersma, 1995, p. 12). A nível conceptual, o foco da investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações, trata-se de explorar ideias e atribuir significados a ações

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

individuais e interações sociais a partir da perspectiva dos envolvidos no processo. De uma forma metodológica, o método qualitativo é um método indutivo, pois o investigador procura desvendar a intenção e o propósito das ações através do seu estudo em contextos significativos. O significado tem um valor dentro desse contexto (Pacheco, 1993, p. 28), adotando uma postura de compreender a situação sem colocar expectativas prévias no assunto em estudo (Mertens, 1998, p. 160). A interação do pesquisador com a realidade estudada permite construir uma teoria de forma indutivo e sistemática, a partir do próprio terreno, à medida que os dados empíricos surgem (Creswell, 1994), um processo que é inverso ao método de pesquisa quantitativa.



Figura 1- Método Qualitativo

Fonte: adaptado de Creswell, 1994, p. 88

Assim, surge a teoria após o investigador recolher os dados, com base na observação dos sujeitos, nas suas interpretações e significados próprios e não em conceções prévias do pesquisador que seriam generalizadas (Miles & Huberman, 1994). Na pesquisa qualitativa, não existe o objetivo da uniformização de comportamentos, mas sim e valorizar a diversidade individual (Pacheco, 1993). O interesse está no conteúdo mais do que no procedimento, o que impõe a metodologia de acordo com o problema em estudo. Neste sentido, a generalização é substituída pela particularização, a relação casual e linear pela relação contextual e complexa. A questionabilidade dos resultados é importante, pois mais do que o estudo de grandes amostras, interessa o estudo de casos e de sujeitos que atuam em situações, visto que os significados que partilham são significativos em ação.

Diehl (2004) define essas duas estratégias da seguinte forma: a pesquisa quantitativa contém a quantificação tanto na recolha como no tratamento das informações e utiliza técnicas estatísticas. O objetivo desta pesquisa é obter resultados que reduzam as distorções, o máximo possível, na análise e interpretação, para que assim exista uma maior margem de segurança. Este método é diferente do método quantitativo, uma vez que não tem como base o uso de ferramentas estatísticas para analisar um problema, não procura medir ou numerar as categorias (Richardson, 1989). Os estudos considerados

qualitativos não têm uma definição precisa em todas as áreas onde são aplicados. Para alguns, todos os estudos de campo são necessariamente qualitativos e, como já referido, estes identificam-se com a observação do participante. Pode-se assim referir que a pesquisa qualitativa é aquela que predominantemente lida com dados qualitativos, ou seja, as informações recolhidas pelo pesquisador não são refletidas em números, ou então os números e as conclusões baseadas neles desempenham um papel secundário na análise. Dentro deste conceito bastante abrangente, os dados qualitativos também englobam informações não verbais, como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, vídeos e até bandas sonoras (Tesch, 1990).

Assim, a opção para uma investigação qualitativa, justifica-se neste estudo de caso, pois pretende-se avaliar o impacto das redes sociais no recrutamento na empresa objeto da presente investigação. Este trabalho tem como objetivo analisar o caso específico da empresa LPC Recruitment em Portugal, utilizando uma metodologia de estudo de caso.

2.3. Caracterização do universo da investigação

2.3.1. O grupo Labour Power Company Recruitment

A Labour Power Company Recruitment é um grupo de empresas especializadas na contratação e implantação de trabalhadores *flex* (internacionais) e funcionários permanentes fundado nos Países Baixos. Essa é a força da empresa, constituída por um grupo de entusiastas e empreendedores especialistas no mercado de trabalho. Esta acredita que a agregação de valor e o trabalho em equipa torna a empresa mais poderosa e é com base neste valor central, que pretende alcançar o sucesso. A empresa tem uma cultura de foco no contato pessoal, desde o recrutamento até a colocação e a longo prazo.



Figura 2- Logótipo da Labour Power Company Recruitment

Fonte: Website da Labour Power Company

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

A Labour Power Company Recruitment, impulsiona os negócios da empresa clientes, com o auxílio na procura dos melhores colaboradores através do recrutamento, da formação adequada, com a garantia de crescimento e desenvolvimento. Os valores fundamentais refletem-se nas várias colaborações que de têm onde existe uma política de que “juntos somos mais poderosos”, mantendo o DNA, a autonomia e a força regional de cada empresa. Ser um bom empregador, com base no respeito e valorização das nossas pessoas. A empresa demonstra determinação através da força e dedicação em tudo o que faz, com a atenção ao próximo e trabalho para criar uma vida plena e rica para todos. A Labour Power Company Recruitment pretende estimular o crescimento, as colaborações e aumentar o efeito no mercado de trabalho das suas empresas clientes. Ajuda no encontro dos melhores funcionários através do recrutamento e no auxílio do trabalho administrativo, para que os seus clientes se possam concentrar no seu processo principal. É assim que em conjunto criam uma base sustentável para o futuro. A Labour Power Company Recruitment tem empresas clientes, tais como: EuroDetach, International JobChallenge, Kobus, Europlanit, Goodmorning, Europrofessionals, JobInvest, International Flex Jobs, Werken and Gezondheid, Hobij e Duijndam Works.

Sendo uma empresa de soluções de trabalhadores flexíveis, oferece comprometimento com o emprego por meio de uma extensa rede e oportunidades de desenvolvimento de carreira. O processo de recrutamento é totalmente digital, desde a publicação de vagas até a colocação. Isto proporciona aos recrutadores o tempo e o espaço necessário para realmente se envolverem com futuros trabalhadores. Durante este processo os candidatos são preparados e informados, por meio de vários canais e conteúdos diversos, como vídeos corporativos, documentação e informações. A Labour Power Company Recruitment, tem mais de 10000 trabalhadores flex, mais de 350 empregados efetivos, mais de 6000 acomodações para os seus trabalhadores nos Países Baixos e um faturamento em 2023 que ultrapassou os 400 mil euros. Tem vários escritórios por toda a Europa, como Portugal, Espanha, Polónia, Roménia, Países Baixos, Bulgária, Grécia, Letónia, Lituânia e Itália.

Em Portugal, a empresa abriu os seus escritórios em 2023 na cidade do Porto e dispõe de cinco colaboradores que recrutam para diferentes setores, mas maioritariamente produção, indústria e mecânica para vagas de emprego nos Países Baixos.

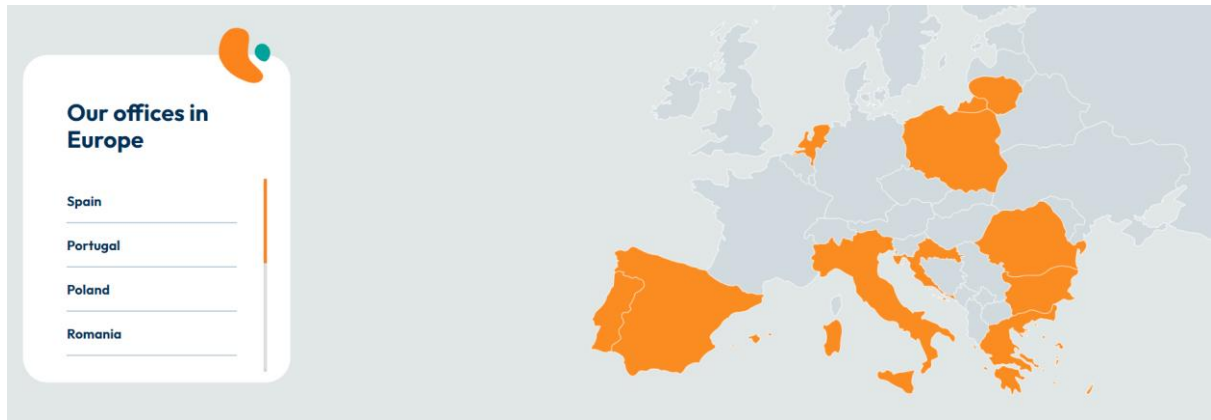


Figura 3 - Mapa de escritórios da Labour Power Company Recruitment na Europa.

Fonte: [We are Labour Power Company \(lpcompany.nl\)](https://www.lpcompany.nl/)

2.3.2 Técnica de Recolha da Informação

Amostragem e procedimentos da amostragem

No presente estudo, na realização da entrevista semiestruturada, foi utilizado uma amostragem não probabilística e intencional que não representa toda a população, mas sim uma escolha do investigador. Um estudo pode ser conduzido de duas formas, quer por censo, quer por amostragem. O censo estuda todos os integrantes da população, a amostragem pesquisa apenas uma parte dela, a denominada amostra (Gil, 2008, p. 55; Reis, s.d.). Segundo Vergara (2010), amostra ou população amostral, é uma parte do universo escolhida de acordo com um determinado critério de representatividade. Sendo assim, existem dois tipos de amostras: a probabilística que tem como base os métodos estatísticos e a não probabilística que tem como base os métodos matemáticos, dependendo dos critérios do pesquisador. A amostragem não probabilística e intencional foi a utilizada, pois constitui-se pela seleção de elementos que neste caso, o pesquisador considerou representativos da população-alvo (Vergara, 2010). O estudo tem a dimensão temporal entre 2023 e 2024 e os resultados da empresa mensurados através da recolha de dados. A amostra objeto deste estudo foram os profissionais de recursos humanos com responsabilidades diretas ao nível dos processos de recrutamento e seleção dos candidatos pertencentes à empresa apresentada. Todos os entrevistados são colaboradores da empresa em Portugal com a função de Recrutadores e um deles também como Gestor de Conteúdo das Redes Sociais. Em seguida, a aplicação do questionário consistiu numa

amostragem aleatória simples, como uma representação populacional acerca da procura de emprego através das redes sociais.

Crítérios de seleção dos sujeitos da amostra

A população do estudo é constituída por quatro colaboradores da LPC Portugal, que trabalham como recrutadores sendo que um dos elementos é também gestor das redes sociais e do conteúdo de *marketing*. Os colaboradores a tempo do estudo exercem a sua função há cerca de um ano desde a implementação da empresa em Portugal. A escolha dos participantes foi feita pela posição que ocupam e com o objetivo de que com o estudo realizado perceber o impacto dos meios sociais no recrutamento e futuramente implementar novas estratégias de forma gradual. Os entrevistados foram questionados sobre a participação neste estudo, deixando claro que o seu nome e dados não seriam revelados e a sua participação não foi coagida. A amostra objeto deste estudo é composta por um total de 4 indivíduos, dois do género masculino e dois do género feminino, numa faixa etária entre os 21 e 34 anos e com graus académicos diferenciados, desde o ensino secundário, licenciatura e pós-graduação.

2.3.3 Procedimentos de Recolha de Informação

A investigação implica a recolha de dados através de várias fontes e instrumentos de recolha de dados que devem ser alinhados com os objetivos da pesquisa, tendo como objetivo dar resposta às questões da investigação (Vergara, 2010; Marconi; Lakatos, 1992). Devido à diversidade, as técnicas e instrumentos de recolha de dados utilizados neste enquadramento teórico foram a pesquisa bibliográfica, documental e entrevista. A escolha dos entrevistados foi realizada pelo cargo que ocupam e as entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho num espaço restrito aos entrevistados onde existia apenas a presença do colaborador e da entrevistadora, que realizou a investigação. Para a recolha de dados foi utilizado uma direção de entrevista semiestruturada, com perguntas de resposta aberta para que assim os entrevistados pudessem responder de forma “liberal”. Sendo assim, as perguntas têm apenas o fundamento de criar um fio condutor à entrevista e direcioná-la ao tema em estudo para que no futuro possam ser analisados os dados e colocadas em prática algumas soluções e obter conclusões.

Instrumentos de recolha de dados

Com o objetivo de elaborar esta investigação de estudo, foi necessário recolher dados e recorrer a instrumentos com essa finalidade para recolher informação válida e coerente para a elaboração da presente investigação. Assim, a pesquisa bibliográfica, documental a entrevista semiestruturada e o questionário foram os instrumentos utilizados na recolha de dados.

Pesquisa bibliográfica

A revisão bibliográfica consiste na base científica, estudada e fundamentada para a elaboração da investigação. É realizada uma seleção e análise de todo o material disponível e importante para o tema em estudo. Inclui toda a bibliografia já publicada quer em artigos científicos, livros, revistas, jornais, publicações, teses e dissertações (Vergara, 2010, p. 54; Gil, 2002, p. 44; Roesch, 1999, p. 107). Marconi e Lakatos (1992, p. 44) consideram a pesquisa bibliográfica como a primeira etapa de toda a investigação científica, e Gil (2002, p. 44) acresce que esta se encontra presente em quase todos os estudos, existindo, conforme o autor, investigações apenas bibliográficas. A pesquisa bibliográfica é essencial para existir uma definição do problema e para alcançar conhecimentos acerca do tema na atualidade e as lacunas e contribuir com o estudo para a evolução do conhecimento.

Pesquisa documental

A pesquisa documental foi um dos instrumentos de recolha de dados nesta investigação e complementou a pesquisa bibliográfica através de uma recolha de documentos já existentes como teses e artigos científicos sobre o tema de investigação. Esta engloba todo o de materiais, escritos ou não, públicos ou privados, que ainda não tenham sido sujeitos a qualquer tratamento analítico, bem como materiais que já foram analisados de alguma forma, mas que podem ser reinterpretados de acordo com os propósitos da investigação (Marconi; Lakatos, 1992, p. 43; Marconi; Lakatos, 2003, p. 174; Severino, 2000, p. 76; Gil, 2002, pp. 45-46).

Entrevista semiestruturada

Na entrevista semiestruturada os dados foram recolhidos através da entrevista realizada aos quatro colaboradores da empresa LPC Portugal. A entrevista permitiu uma visão destes para com as práticas já existentes na empresa e melhorias futuras a serem implementadas para o sucesso das redes sociais no recrutamento. Esta entrevista foi aplicada pois a visão dos colaboradores é de máxima importância, não só como parte integrante da empresa, mas porque têm experiência e contacto direto com a realidade do tema em estudo. Gil (2008, p. 109) define a entrevista como uma forma de interação social realizada através do diálogo assimétrico, em que uma das partes procura recolher dados e a outra apresenta-se como uma fonte de informação, enquanto Minayo (2009, p. 64) define a entrevista como uma "conversa com propósito". Neste estudo foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, sendo uma delas aplicada ao recrutador e gestor de redes sociais e a outra aos dois recrutadores.

Procedimentos de análise dos dados: a análise de conteúdo

As técnicas de análise de dados são definidas de acordo com a abordagem adotada na pesquisa. Os dados recolhidos podem ser analisados quantitativamente, quando o pesquisador usa procedimentos estatísticos para conduzir a análise. Por outro lado, na abordagem qualitativa, as técnicas visam apresentar os dados de forma codificada, estruturada e analítica (Vergara, 2010, p.57). Nesta investigação, foi utilizada a análise de dados recolhidos em entrevista, uma técnica de investigação objetiva e qualitativa da comunicação. Após as entrevistas, as mesmas foram transcritas de forma a obter respostas para o objeto de estudo e em seguida foi feita a leitura das mesmas para uma seleção do conteúdo mais relevante.

2.3.4 Caraterização dos Participantes

Entrevista/Inquérito	Idade	Género	Escolaridade	Função
I1	34	Masculino	-Licenciatura	Recrutador e gestor das redes sociais
I2	30	Feminino	- Ensino secundário	Recrutadora
I3	34	Masculino	- Licenciatura e pós-graduação	Recrutador
I4	21	Feminino	- Licenciatura	Recrutadora

O entrevistado (I1) tem 34 anos de idade, é do género masculino, tem uma Licenciatura em Ciências da comunicação e está a exercer a função de recrutador e gestor de redes sociais da empresa em estudo desde julho de 2023. O entrevistado (I2) tem 30 anos, é do género feminino, tem o grau de escolaridade de ensino secundário e está a exercer a função de recrutadora na empresa em estudo desde maio de 2023. O entrevistado (I3) tem 34 anos, é do género masculina, tem uma Licenciatura em Psicologia e Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, está na empresa a exercer a função de recrutador desde julho de 2023. O entrevistado (I4), tem 21 anos, é do género feminino, tem uma Licenciatura em Recursos Humanos e exerce a função de recrutadora na empresa em estudo desde Abril de 2024.

Capítulo III – Apresentação dos Resultados

Neste capítulo será feita a análise dos resultados obtidos, quer através das entrevistas quer através dos questionários aplicados aos recrutadores que trabalham na empresa em estudo.

Três das entrevistas foram realizadas no mesmo dia, a 13 de março de 2024 e a seguinte a 06 de maio de 2024, nas instalações da empresa, onde os entrevistados realizaram a entrevista separadamente. As questões foram diferenciadas ao primeiro entrevistado uma vez que este gere e tem acesso às redes sociais diariamente (I3), enquanto os outros recrutadores estão mais focados no recrutamento através de websites, sendo também influenciados pelo impacto das redes sociais com a gestão dos currículos no email geral da empresa e contactos que possam existir através de chamadas ou do WhatsApp.

De referir que o processo de recrutamento na empresa LPC Recruitment Portugal inicia-se com os pedidos por parte dos Países Baixos a Portugal, partilhados através do *OneDrive* e de plataformas específicas de cada agência. Os pedidos deverão ser preenchidos no prazo de 1 a 2 semanas. Assim que é anunciada a vaga de emprego, recebemos vários currículos no *email* Info, em que todos os recrutadores têm acesso e são divididos entre eles. Mediante avaliação do currículo e com todos os requisitos válidos para uma vaga de emprego, é feita uma chamada telefónica para validar as informações dispostas no currículo. Caso sejam validadas, é agendada uma entrevista *online* através do WhatsApp onde é explicada todas as condições, valores e esclarecer quaisquer questões que o candidato possa ter. Se este concordar em aceitar a vaga de emprego, é-lhe enviado um *email* com o pedido de documentação e resposta a algumas questões colocadas (como o local de nascimento, número de roupa, calçado, como conheceu a empresa...). Para finalizar o processo todos os documentos e informações do candidato são colocadas nas nossas plataformas, nomeadamente as horas de chegada ao aeroporto para que o *driver* da empresa o possa ir buscar e levar até às acomodações. O processo é depois seguido pelo *flex manager* que está nos Países Baixos e irá acompanhar o candidato.

3.1 Análise dos resultados à questão dos maiores desafios do recrutamento a nível global

Os entrevistados revelaram que o maior desafio enfrentado é corresponder na totalidade às exigências dos clientes e encontrar candidatos que têm os requisitos pré-estabelecidos. Esta tarefa foi descrita como desafiadora, positiva e uma “nova aventura”. Outro dos desafios descritos relativamente ao recrutamento internacional é ser um processo dinâmico, onde é possível a comunicação diária em inglês e contacto com diferentes culturas. No caso da empresa em estudo, a entrevistada (I4) considerou ser interessante comparar as diferenças entre os ambientes laborais dos países, Portugal e Países Baixos, e tem sido uma experiência interessante, enriquecedora e não monótona. Referiu também como principais desafios a disponibilidade do candidato para realizar a viagem e dispor do dinheiro para o pagamento da mesma; a data da vaga de emprego versus a disponibilidade dos candidatos; a validação da documentação necessária e a adaptação de um candidato à nova cultura. Isto porque é necessário garantir a integração do candidato numa nova cultura para que este permaneça no país; por último, a comunicação clara e objetivo do recrutador para assegurar o candidato da veracidade do processo.

“O maior desafio é corresponder na totalidade aquilo que os nossos clientes nos pedem encontrar pessoas que se encaixem no que nos pedem e que preencham todos os requisitos.” (entrevista I1)

“Foi um desafio enorme, uma nova aventura, um mix de feelings.” (entrevista I2)

“Está a ser uma boa experiência e desafiante.” (entrevista I3)

“A nível dos processos de recrutamento, o facto de recrutar para fora do país, torna o processo muito mais dinâmico, é possível falar o inglês todos os dias, ter contacto com o exterior, internacionalmente, ter contacto com uma cultura diferente e não é monótono. É interessante medir as diferenças entre os dois países, neste caso Portugal e os Países Baixos, que são muito diferentes a nível laboral.” (entrevista I4)

O recrutamento a nível global tem de lidar com diversas questões tais como: entender as importâncias locais do mercado do candidato; as diferentes interpretações dos conceitos nos diversos países; ter de comunicar de diversas formas; construir confiança com os

colaboradores de várias maneiras; usar vários métodos de persuasão; valorizar a retenção de talentos e verificar se o candidato está de acordo com os valores da empresa (Bannikova & Mykhaylyova 2023). As dificuldades associadas à cultura do país estrangeiro é a mais enfrentada pelos colaboradores como referido por Machado e Hernandez (2004) citado em (Santos & Rodrigues 2020). Na quarta entrevista, a recrutadora (I4) referiu o contacto com diferentes culturas o que de acordo com Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2017), as estratégias e atividades globais de recrutamento, são influenciadas por uma complexa rede de constantes desafios que dão origem à interação dos fatores organizacionais com as forças culturais.

3.2 Análise dos resultados relativos às competências e qualidades essenciais dos candidatos recrutados para o estrangeiro

Relativamente às competências e qualidades necessárias dos candidatos recrutados para trabalhar no estrangeiro, os recrutadores consideram de forma unânime a comunicação, a fluência em inglês e capacidade de adaptação. Também mencionaram a empatia, as experiências prévias de trabalho e a motivação. Flexibilidade e uma personalidade extrovertida, uma vez que vão partilhar a casa com outros colaboradores.

“A comunicação e a capacidade de adaptação. A motivação é importante, mas já estou a considerar que o candidato tem a decisão tomada de emigrar. E também estou a considerar que é um candidato que realmente quer trabalhar” (entrevista I1)

“Seria necessário o nível de inglês e capacidade de adaptação, de viver juntos com outra pessoa” (entrevista I2)

“A língua inglesa, empatia, experiências prévias de trabalho.” (entrevista I3)

“Têm de ter um inglês fluente, ser uma pessoa que se adapta facilmente, “desapegada”, tem de ter força de vontade e motivação” (entrevista I4)

Nas entrevistas foi mencionado o facto de os colaboradores falarem inglês, pois esta torna-se praticamente um idioma universal e nos Países Baixos, caso os colaboradores não falem holandês, o idioma mais fácil para comunicar é o inglês. Tal como foi referido

na revisão da literatura, a inserção de novos profissionais torna-se mais fácil quando existe o conhecimento do idioma local para a comunicação com as chefias e com os colegas (Santos & Rodrigues 2020).

Outra qualidade essencial no recrutamento internacional foi a força de vontade e motivação, por isso terá de ser alguém com anseio e motivação para o desenvolvimento da sua carreira profissional (Santos & Rodrigues 2020). É muito importante a seleção criteriosa dos colaboradores que são enviados para os destinos que irão trabalhar, no momento adequado da sua vida e com plena consciência das adversidades e consequências, bem como as vantagens e desvantagens nesse processo (Santos & Rodrigues 2020).

3.3 Análise dos resultados relativos à questão da viabilidade das candidaturas obtidas nas redes sociais

Os quatro recrutadores avaliaram a viabilidade das candidaturas obtidas, uma vez que as comunicações das vagas de emprego são obtidas pelas redes sociais e *websites*, sendo que o gestor das redes sociais (I1) e também recrutador tem uma visão mais específica das candidaturas obtidas pelas redes sociais uma vez que faz a sua gestão diariamente. O entrevistado considerou o Facebook e o Instagram como as plataformas mais eficazes no recrutamento, mas cada rede social atinge um público diferente. O Instagram tende a trazer menos candidaturas, porém de melhor qualidade. Já o Facebook atinge mais pessoas e recebe mais candidaturas, mas com menos qualidade. O recrutador (I1) numa escala de 0 a 10, avaliou a viabilidade do Facebook de 5 e do Instagram de 7.

“Os melhores resultados serão no Instagram, apesar de ter mais candidaturas atarvés do Facebook (não sendo válidas) mas têm de ser contabilizadas.” (entrevista I1)

“O máximo 5, nem tanto.” (entrevista I2)

“Um 6.” (entrevista I3)

“5, pois a quantidade de pessoas “não válidas” por causa de nacionalidade não europeia é elevada.” (entrevista I4)

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Na primeira entrevista, o gestor de redes sociais e recrutador (I1) comparou o recrutamento antes e depois da utilização das redes sociais na empresa em estudo, onde falou num aumento na quantidade de candidaturas, mas com menor qualidade. Este ponto foi referido na Revisão da Literatura, em que os recrutadores relataram ter uma maior quantidade de candidatos, mas a qualidade permaneceu inalterada ou até menor (Villeda & McCamey, 2019).

A viabilidade das candidaturas através das redes sociais foi avaliada pelos recrutadores com uma média de 5,6.

Relativamente à viabilidade e fiabilidade do recrutamento através das redes sociais, existem muitos desafios associados a esta temática tais como: as questões jurídicas; a incapacidade de recrutar um conjunto diversificado de candidatos e a falta de validade e fiabilidade das redes sociais (Villeda & McCamey, 2019).

3.4 Análise dos resultados relativos à estratégia utilizada pelos recrutadores para destacar a empresa e esta ser escolhida pelo candidato

Acerca das estratégias utilizadas pelos os recrutadores para a empresa ser a escolhida pelo candidato, os entrevistados abordaram a identidade, criação de empatia entre o recrutador e o candidato e o apoio no processo. Por exemplo, nas acomodações mencionar a política da empresa de favorecer a junção de pessoas com a mesma nacionalidade para facilitar a adaptação do candidato ao trabalho. Referiram também a forma como falam da empresa e da oferta de trabalho, não só o que a empresa tem para oferecer, mas como vendem o produto é essencial para a escolha da empresa. Apresentar as condições de uma forma concreta e demonstrar que estão lá para eles para qualquer situação que precisem ou para responder a qualquer questão. Também explicar que os candidatos assim que cheguem, neste caso aos Países Baixos, irão ter um “flex manager”, uma pessoa que será responsável por eles caso necessitem de algo. No caso do gestor das redes sociais e recrutador também nos relatou que tenta criar uma identidade para a empresa, como uma

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

imagem de marca para que as pessoas reconheçam rapidamente a empresa através das postagens.

“Identidade. Sou da opinião que tudo passa por primeiro ter o nosso perfil definido, sabermos quem somos com objetivos definidos. Eu por exemplo tento usar sempre o mesmo tipo de linguagem e criar uma identidade de marca e comunicar o nosso produto, as vagas, de forma coerente e relacionado consigo mesmo. Por exemplo, enquanto gestor das redes sociais quero que quem gostou de um post há seis meses e goste de um de hoje não note diferença na comunicação e sem olhar para o nome da página, associou automaticamente um ao outro.” (entrevista I1)

“A empresa tem acomodação que é possível partilhar a mesma nacionalidade, algumas pessoas têm de partilhar o quarto com uma outra nacionalidade, mas se for portuguesa cria uma certa empatia e facilita melhor a adaptação ao trabalho.” (entrevista I2)

“As qualidades da empresa, empatia do recrutador e o acompanhamento.” (entrevista I3)

“A maneira como falámos, não importa só o que a empresa tem para oferecer, mas a forma como vendemos o produto. A forma como o recrutador cria empatia e serve de apoio aos colaboradores. Nas entrevistas falo do alojamento, que a pessoa irá ter alguém “responsável” por ela, não vai estar perdida. Apresentar as condições de forma concreta, demonstrar que estou lá para eles. Responder sempre a todas as questões mesmo sendo chato.” (entrevista I4)

Como foi verificado na Revisão da Literatura, é de extrema importância a seleção criteriosa dos colaboradores que são enviados para os destinos onde irão trabalhar, no momento certo da sua vida e com total consciência das adversidades e consequências, bem como as vantagens e desvantagens do processo (Santos & Rodrigues 2020). O facto de os recrutadores questionarem os candidatos sobre se têm alguém que queria ir com eles, o “passa a palavra”. Também referido por Ma e Allen (2009), que com pesquisa conceptual que realizaram, no cenário contemporâneo, uma fonte popular para contratação é o “boca a boca”, que causa um grande impacto nos resultados comportamentais e percetuais nas decisões de contratação. Esta estratégia dos recrutadores, também se alinha com o facto dos candidatos terem alguém familiar

consigo, com o objetivo de se sentirem mais seguros no novo país e o seu período de permanência ser maior. A transferência de uma companhia, é essencial, pois num país diferente surge a insegurança a relativa à permanência no país de destino e é importante o indivíduo ter alguém próximo (Santos & Rodrigues 2020).

3.5 Análise dos resultados relativos às tendências que os recrutadores antecipam para o recrutamento no futuro

Para o futuro do recrutamento os colaboradores antecipam o uso da Inteligência Artificial, onde vai ser um processo mais automatizado, menos triagem de currículos e contacto humano. Será um processo totalmente online e a Inteligência Artificial irá comandar o processo do início ao fim. Não vai ser necessária a opinião ou intervenção de um diretor de recursos humanos.

“Vai ser tudo substituído pela Inteligência Artificial.” (entrevista I1)

“Acho que vai ser um recrutamento mais seletivo e mais automatizado.” (entrevista I2)

“A inteligência artificial, menos triagem de currículos e mais entrevistas cara a cara.” (entrevista I3)

“Será a inteligência artificial, será 100% online, sem contacto entre as duas pessoas. Apenas a inteligência artificial irá iniciar o processo do início ao fim. Vai ser esta a ter decisão final no processo. Não vai ser necessário um diretor de recursos humanos a tomar a decisão.” (entrevista I4)

Foi unânime a opinião de todos os recrutadores em relação ao recrutamento, em que 3 dos 4 entrevistados falaram da Inteligência Artificial. Entre todas as atividades de gestão de pessoas numa empresa, o recrutamento e seleção têm uma elevada competição e pressão para estar adequada com o mercado tão competitivo e assim serem feitas escolhas assertivas para acrescentar valor à organização (Baylão & Rocha, 2014). A importância de adotar tecnologias de informação está cada vez mais presente nas diferentes áreas e níveis hierárquicos das organizações, sendo considerada uma ferramenta estratégica crucial para obter vantagem competitiva (Araújo & Ramos, 2002). Assim, caso a

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Inteligência Artificial, ou até mesmo mais automatizado, as empresas irão ter de acompanhar o mercado para manter a vantagem competitiva.

Capítulo IV – Discussão dos Resultados

Entrevista 1 (I1)

Na primeira entrevista realizada ao gestor das redes sociais e recrutador (I3) foi possível verificar que o maior desafio global no recrutamento para o entrevistado “é corresponder na totalidade aquilo que os nossos clientes nos pedem” e que estes preencham todos os requisitos para as vagas. Foi relatado que existem diferenças culturais que afetam a escolha das plataformas de redes sociais utilizadas durante o processo de recrutamento. Por exemplo, os asiáticos preferem o Facebook e comunicam através de mensagens privadas, enquanto os brasileiros optam pelo Instagram e por mensagens. Os portugueses tendem a usar comentários, enquanto os árabes preferem contato direto, e sul-americanos e europeus esperam pelo contato. Comparando o recrutamento antes e depois da utilização das redes sociais na empresa em estudo em Portugal, existiu um aumento na quantidade de candidaturas, mas uma diminuição na qualidade. No entanto, as redes sociais oferecem um alcance maior e desafios adicionais na seleção de candidatos. As plataformas mais eficazes no recrutamento são o Facebook e o Instagram, cada uma atingindo públicos diferentes. O Instagram tende a trazer menos candidaturas, porém de melhor qualidade. A empresa não implementou campanhas financiadas, preferindo uma abordagem orgânica. Foi possível concluir que o não investimento nas redes sociais, diminui o alcance das postagens devido ao algoritmo do MetaBusiness, que incentiva os investimentos em publicidade paga. É através desta ferramenta, MetaBusiness que os resultados da empresa são mensurados, como o alcance, interações e seguidores. Acerca do futuro do recrutamento, o entrevistado considera que será “realizado através de Inteligência Artificial.” A empresa está a considerar explorar novas plataformas como LinkedIn, YouTube e TikTok, embora ainda não tenha utilizado o LinkedIn pois não é público-alvo que pretende atingir. As estratégias de promoção da empresa incluem o uso de redes sociais e outros meios de comunicação, como um projeto de vídeo para apresentar os clientes e as condições, o nome ainda não está decidido, mas poderá ser "LPC TV" ou "LPC Live". A viabilidade das candidaturas é classificada para o entrevistado de 5 para o Facebook e 7 para o Instagram, sendo que o Instagram permite receber menos candidaturas, mas de melhor qualidade. A nível pessoal disse utilizar mais o Instagram e já procurou trabalho através do LinkedIn.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

- **Desafios Globais de Recrutamento:** O principal desafio é corresponder às exigências dos clientes e encontrar candidatos que preencham os requisitos.
- **Competências para Recrutar Candidatos Estrangeiros:** Comunicação, capacidade de adaptação e motivação são essenciais, além do compromisso com o trabalho.
- **Diferenças Culturais nas Redes Sociais:** As preferências variam de acordo com a região, sendo que asiáticos preferem o Facebook, os brasileiros o Instagram, e os árabes tendem a ligar diretamente.
- **Impacto das Redes Sociais no Recrutamento:** Existiu um aumento na quantidade de candidaturas, mas a qualidade diminuiu. No entanto, o alcance global e a capacidade de comunicação melhoraram.
- **Táticas para Destacar a Empresa:** Enfatizar a identidade da empresa e manter uma comunicação consistente e coerente através das redes sociais.
- **Plataformas Mais Eficazes:** Facebook e Instagram são utilizados, com resultados variados em termos de quantidade e qualidade de candidaturas.
- **Tendências Futuras:** Antecipa-se uma substituição pelo uso de Inteligência Artificial no recrutamento.
- **Estratégias de Promoção da Empresa:** Utilização de diversas plataformas, como "LPC TV" ou "LPC Live", para apresentar a empresa e as oportunidades.
- **Viabilidade das Candidaturas:** Facebook (5), Instagram (7).
- **Rede Social mais Utilizada Pessoalmente:** Instagram.
- **Uso de Redes Sociais para Procurar Emprego:** Sim, LinkedIn.

Entrevista 2 (I2)

Na segunda entrevista (I2) a recrutadora considerou ser “experiência desafiadora, uma nova aventura, um *mix* de feelings” em que no recrutamento para o estrangeiro é necessário a fluência em inglês e a capacidade de adaptação. As estratégias de recrutamento que utiliza incluem a avaliação do nível de inglês dos candidatos e a correspondência dos currículos com as vagas disponíveis. Para destacar a empresa num mercado global competitivo, a recrutadora (I2) refere o facto da empresa oferecer acomodações e permitem partilhar a mesma nacionalidade, para que estes se sintam mais

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

confortáveis com a mudança de país. Para se manter atualizada, a recrutadora (I2) acompanha as redes sociais da empresa e das empresas clientes. As redes sociais desempenham um papel crucial no recrutamento e influenciam bastante a comunicação e a interação com os candidatos. Para a entrevistada (I2) as candidaturas aumentaram com a presença da empresa nas redes sociais, com “um elevado número de currículos mas mesmo sendo via media, tem muito o “passa a palavra”, recomendações de amigos (referral).” No futuro antecipa que o recrutamento será mais seletivo e automatizado no futuro. Classifica a viabilidade das candidaturas numa média de 5. Mede o sucesso das estratégias de recrutamento através de formações e experiências anteriores, aprendendo com os erros para otimizar o desempenho. A nível pessoal, não utiliza com regularidade as redes sociais, apenas o WhatsApp e já procurou emprego quando foi para os Países Baixos através do Google.

- **Experiência Internacional de Recrutamento:** Descreve como desafiadora, destaca a necessidade de adaptação e comunicação nas diferentes culturas.
- **Competências para Recrutamento Internacional:** Fluência em inglês e capacidade de adaptação são cruciais.
- **Estratégias de Recrutamento:** Avaliação do nível de inglês dos candidatos e correspondência de seus currículos com as vagas.
- **Táticas para Destacar a Empresa:** Abordar as acomodações e facilitação da integração dos candidatos.
- **Métodos de Atualização e Utilização de Tecnologias de Recrutamento:** Acompanhamento das redes sociais da empresa e dos clientes.
- **Papel das Redes Sociais no Recrutamento:** Considera-as como o principal meio de comunicação atualmente.
- **Antecipação de Tendências Futuras:** Prevê um recrutamento mais seletivo e automatizado.
- **Viabilidade das Candidaturas:** Máximo de 5.
- **Rede Social mais Utilizada Pessoalmente:** Apenas o WhatsApp.
- **Uso de Redes Sociais para Procurar Emprego:** Utilizou o Google para trabalhar nos Países Baixos.

Entrevista 3 (I3)

Na terceira entrevista o recrutador (I1) descreve a sua experiência como desafiante e destaca como desafios “os candidatos tanto a nível de números como de qualidade”. As competências essenciais ao recrutar candidatos para o estrangeiro incluem a fluência em inglês (tal como referiu a recrutadora anteriormente), a empatia e as experiências prévias de trabalho. As estratégias de recrutamento que utiliza envolvem a diversidade de anúncios, apoio do departamento de marketing e a procura ativa de candidatos em várias plataformas. Para destacar a empresa num mercado global competitivo, enfatiza-se as qualidades da empresa, cria empatia com os candidatos e acompanha-os na sua jornada de trabalho. Para se manter atualizado, o recrutador (I1) mantém anúncios em diversas plataformas, procura ativamente candidatos e acha importante a empresa ter uma boa imagem nas redes sociais. Na sua opinião, as redes sociais desempenham um papel importante no processo de recrutamento, ajudam a divulgar a empresa e as vagas disponíveis para um público maior. Desde a utilização ativa das redes sociais, notou um aumento no número de candidaturas desde o início da sua função que coincidiu com a comunicação mais frequente nas redes sociais. Para o futuro do recrutamento, acha que existirá uma maior utilização de inteligência artificial, com menos triagem de currículos e mais entrevistas presenciais. A viabilidade das candidaturas é classificada como 6, indicando um sucesso moderado. O sucesso das estratégias de recrutamento que utiliza é medido pelo número de candidatos colocados e o tempo de contrato que os colaboradores cumprem. A nível pessoal, a rede social que mais utiliza é o Instagram e já utilizou o LinkedIn para procurar emprego. A nível pessoal disse utilizar mais o Instagram e já procurou trabalho através do LinkedIn.

- **Experiência Internacional de Recrutamento:** Desafiante, destaca a diversidade e qualidade dos candidatos.
- **Competências para Recrutamento Internacional:** Língua inglesa, empatia e experiência prévia de trabalho são essenciais.
- **Estratégias de Recrutamento:** Utilização de anúncios diversos e procura ativa de candidatos em várias plataformas.
- **Táticas para Destacar a Empresa:** Enfatizar as qualidades da empresa, empatia do recrutador e acompanhamento dos candidatos.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

- **Métodos de Atualização e Utilização de Tecnologias de Recrutamento:** Manter os anúncios colocados em diferentes plataformas de trabalho, criar uma boa imagem da empresa, de confiança e profissionalismo.
- **Papel das Redes Sociais no Recrutamento:** É importante para a divulgação da empresa e das vagas de emprego
- **Antecipação de Tendências Futuras:** Acredita no aumento da utilização de inteligência artificial e menos triagem manual de currículos.
- **Viabilidade das Candidaturas:** 6.
- **Rede Social mais Utilizada Pessoalmente:** Instagram.
- **Uso de Redes Sociais para Procurar Emprego:** Utilizou o LinkedIn.

Entrevista 4 (I4)

Na quarta entrevista, o recrutador (I4) descreve a sua experiência como dinâmica e não monótona, que permite ter contacto com uma cultura diferente e acha “interessante medir as diferenças entre os dois países, neste caso Portugal e os Países Baixos, que são muito diferentes a nível laboral”. As competências essenciais ao recrutar candidatos para o estrangeiro é a fluência em inglês, ser uma pessoa que se adapta facilmente, “desapegada”, que tenha força de vontade e motivação. As estratégias de recrutamento que utiliza para conseguir corresponder ao preenchimento das vagas, são a publicação de anúncios onde explicam exatamente o que procura, não por meias-verdades, para desde o início triar as pessoas certas. Perante a crescente competição a nível global, considera importante a maneira como o recrutador fala com o candidato, como “vende o produto” e não só o que a empresa tem para oferecer. O recrutador (I4) considera importante criar empatia e dar apoio ao candidato, respondendo sempre a todas as questões que este possa ter. Com a evolução das tecnologias no recrutamento, para se manter atualizado subscreveu uma newsletter, RHmagazine para receber por email atualizações sobre o mundo dos recursos humanos. Na sua opinião as redes sociais ultrapassaram o papel dos *websites* na *internet* e são mais utilizadas do que os *websites*. Considera que o futuro do recrutamento será a inteligência artificial, será 100% online, sem contacto entre as duas pessoas. Classifica a viabilidade das candidaturas em 5, pois a quantidade de pessoas “não válidas” por causa de nacionalidade não europeia é elevada. Considera o seu sucesso no

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

recrutamento muito dependente das candidaturas que recebe, mas atualiza sempre os anúncios, e pergunta às pessoas se têm amigos, namorado/a que pretendem ir trabalhar para os Países Baixos. A nível pessoal, a rede social que mais utiliza é o TikTok e já utilizou o LinkedIn para procurar emprego.

- **Experiência Internacional de Recrutamento:** Destaca a dinâmica do processo e os desafios da mudança cultural.
- **Competências para Recrutamento Internacional:** Fluência em inglês, capacidade de adaptação e motivação são cruciais.
- **Estratégias de Recrutamento:** Utilização de anúncios claros e específicos para atrair os candidatos certos.
- **Táticas para Destacar a Empresa:** Ênfase na forma como a empresa é apresentada e no suporte oferecido aos candidatos.
- **Métodos de Atualização e Utilização de Tecnologias de Recrutamento:** subscrição de uma newsletter, Rhmagazine, para receber por email atualizações.
- **Papel das Redes Sociais no Recrutamento:** É bastante importante, as redes sociais ultrapassaram o papel dos websites na internet e são mais utilizadas do que os websites.
- **Antecipação de Tendências Futuras:** Prevê um aumento da utilização de inteligência artificial no recrutamento.
- **Viabilidade das Candidaturas:** 5.
- **Rede Social mais Utilizada Pessoalmente:** TikTok.
- **Uso de Redes Sociais para Procurar Emprego:** Utilizou o LinkedIn.

Tal como foi descrito na revisão da bibliografia, as empresas começaram a usar tecnologias de informação mais avançadas e inovadoras como a *mídia* social para complementar as fontes tradicionais (Villeda & McCamey, 2019). As redes sociais são um meio alternativo para atrair um grupo específicos de pessoas e tornar o processo de recrutamento mais eficaz. Saber o público-alvo e as redes sociais que estes mais utilizam, ajuda a restringir o processo de recrutamento para dar a devida atenção e os recrutadores se concentrarem nos melhores candidatos. Isto exige criatividade, capacidade de comunicação e argumentação para elaborar um plano de “venda”, como foi referido nas

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

entrevistas, já que uma abordagem única raramente funciona (Villeda & McCamey, 2019). Este plano de “venda” foi referido tanto na entrevista 1 como na 4, em que os recrutadores abordaram o facto mostrar as condições e vaga de emprego como se “vendessem” um produto.

“Eu por exemplo tento usar sempre o mesmo tipo de linguagem e criar uma identidade de marca e comunicar o nosso produto, as vagas, de forma coerente e relacionado consigo mesmo.” (entrevista 1, p.)

“A maneira como falámos, não importa só o que a empresa tem para oferecer, mas a forma como vendemos o produto. A forma como o recrutador cria empatia e serve de apoio aos colaboradores.” (entrevista 4, p.)

Com as mudanças a nível organizacional, económico, legal e a constante evolução da tecnologia e consequente inovação as empresas têm de acompanhar todas estas mudanças e manterem-se atuais no mercado.

Nas entrevistas foi possível verificar que os recrutadores se mantêm atualizados, como a subscrição de uma *newsletter* de recursos humanos (I4), acompanhamento das redes sociais da empresa e dos clientes (I2). Os empregadores devem estar informados sobre os diferentes aspetos da integração dos *sites* de *internet*, principalmente nas redes sociais, que são mais utilizadas nos processos de recrutamento (Villeda & McCamey, 2019).

Na entrevista 4 (I4) também foi falado a rivalidade entre as redes sociais e os *sites* de emprego, onde a entrevistada deu a vantagem às redes sociais, abordada na revisão da literatura por Villeda & McCamey (2019) onde também mencionavam os *sites* de emprego online serem rivais com as redes sociais como a principal fonte de candidatos para os recrutadores.

A adequação dos candidatos com a empresa e as vagas referida pelos entrevistados foi relatava na revisão da literatura onde o recrutamento tem como principal objetivo identificar potenciais candidatos e serão escolhidos os que melhor se enquadram no perfil pretendido, conforme a cultura e competências específicas (Banov, 2020).

Em relação à análise e tratamento de dados, a empresa dispõe de uma base de dados, onde são preenchidos vários campos com dados dos colaboradores recrutados para os Países

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Baixos. Estes campos são preenchidos pelos cinco recrutadores da empresa e constantemente atualizados sempre que é recrutada uma nova pessoa. A base de dados para além de conter todos os documentos legais necessários para trabalhar nos Países Baixos, contem um Excel onde são preenchidos os campos. Sempre que um colaborador é admitido, é enviado um email para responder a algumas questões, nomeadamente através de que meio teve conhecimento da vaga de emprego.

- “**Week**”, significa a “semana” que o futuro colaborador irá iniciar funções nos Países Baixos.
- “**Name**”, o “nome” do colaborador.
- “**BSN**”, número fiscal holandês, caso o colaborador já tenha trabalhado anteriormente e de forma legal, já o possui.
- “**English**”, o nível de inglês.
- “**DL**”, *drivers license*, se o colaborador tem “carta de condução”.
- “**Arrival location**”, o “local de chegada” do colaborador, normalmente será o aeroporto de Eindhoven ou de Amesterdão. Em casos esporádicos podem ir ter diretamente as acomodações ou aos escritórios da agência.
- “**Leads**”, o meio pelo qual o recrutador recebeu o contacto do candidato.
- “**Client/Project**”, o nome da empresa “cliente ou projeto” que o colaborador irá trabalhar.
- “**Label**”, a “agência” que o colaborador irá trabalhar.
- “**Extra info**”, alguma “informação extra” acerca do candidato, se por exemplo vai com amigos, com companheiro/a.

As diferentes cores - vermelho e verde - significam que se os colaboradores ainda chegaram ao local e iniciaram funções, ser-lhe-á atribuída a cor verde e a cor vermelha contemplará aqueles que não chegaram à localização de chegada ou já desistiram de exercer as suas funções.

Nas figuras seguintes apresentadas foi omitido o nome dos colaboradores de forma a manter a privacidade dos mesmos.

Segundo dados da empresa, desde Maio de 2023 até Dezembro de 2023, foram recrutados 52 colaboradores através de referências de amigos “referral” como demonstra a figura 4.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Week	Name	BS	ENGLISH	DL	ARRIVAL LOCATION	LEADS	CLIENT / PROJE	LABEL	EXTRA INFORMATION
23		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Veghel	Hobij	
27		No	B2	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Promese	Hobij	
28		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Berkel	Hobij	
28		No	B2	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Bacu Uden	Hobij	
29		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Veghel	Hobij	
29		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Veghel	Hobij	
29		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Vianen	Hobij	
29		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Vianen	Hobij	
29		Yes	A2	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Bax music	Goodmorning	05/11/2023
30		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Hessing Zwaagdijk	Hobij	
31		NO	B2	NO	DIRET TO STELLA MARRIS	VIA FRIENDS	Sodastream	Goodmorning	Didn't have ID physical
31		NO	B2	NO	DIRET TO STELLA MARRIS	VIA FRIENDS	Sodastream	Goodmorning	
31		NO	B2	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Friend in NL	McDonalds	Job invest	
31		YES	B2	NO	DIRET TO STELLA MARRIS	Via friends	Sodastream	Goodmorning	GIVE UP AFTER 3 WEEKS
31		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Tremco	Hobij	
31		Yes	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Deepfreeze	Hobij	
31		Yes	B1	Yes	Direct to Hobij accomodation	Via friends	Sigro Maastrich	Hobij	
35		NO	C1	Yes		Via friends	Tobroco	Job invest	refused / salary matter
35		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Deventer	Hobij	
36		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Berkel	Hobij	
36		NO	B2	YES	EINDHOVEN AIRPORT	Friend in NL	Pantos	Goodmorning	
37		NO	B1	NO	Schiphol	Via friends	Flora Holland	IFJ	
38		NO	B1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Vetipak Veghel	Hobij	
40		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Envases	Goodmorning	
38		yes	b2	no	alREADY in NL	via friends	warehouse	Job invest	
38		no	C1	yes	Direct liJ office	via friends	Royal Flora	IFJ	
39		no	B2	No	SCHIPHOL	VIA FRIENDS	Royal Flora	IFJ	
40		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Friend in NL	Scherpenhuizen	Goodmorning	
41		no	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	via friends	Sligro Amsterdam	Hobij	
41		no	B2	yes	Direct to IFJ Office - Car	Friends	Royal Flora	IFJ	
41		no	A2	no	Direct to IFJ Office - Car	Via Friends	Royal Flora	IFJ	
41		no	B1	no	SCHIPHOL AIRPORT	Via friends	Royal Flora	IFJ	
41		no	A1	no	SCHIPHOL AIRPORT	Via friends	Royal Flora	IFJ	
42		no	B2	no	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Bacu	Hobij	
42		no	B1	no	EINDHOVEN AIRPORT	Referral	Bacu	Hobij	
42		no	B1	no	EINDHOVEN AIRPORT	Cousin	McDonalds	Job invest	
43		yes	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Referral	Dutch Bakkerij	Goodmorning	
43		no	A1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	via friends	Vetipak Veghel	Hobij	
43		no	A2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Vetipak Veghel	Hobij	
43		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	friend	Dutch Bakkerij	Goodmorning	
43		no	A2	no	EINDHOVEN AIRPORT	friend	Dutch Bakkerij	Goodmorning	
44		no	B2	no	SCHIPHOL AIRPORT	Via friends	Van Zantem	IFJ	
45		no	C1	no	Direct to the office	Via friends	Tremco	Hobij	
46		yes	C1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Vianen	Hobij	
46		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Danish Crown	Hobij	
46		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Danish Crown	Hobij	
46		yes	C1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Lidl	Hobij	
48		yes	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Vianen	Hobij	
49		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	BergBanket	Goodmorning	
49		no	B1	no	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Sligro Amsterdam	Hobij	
49		no	C1	no	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Danish Crown	Hobij	
49		yes	B2	no	EINDHOVEN AIRPORT	Via friends	Danish Crown	Hobij	

Figura 4- Recrutamento através de referências de amigos ou familiares.

Nas Figuras 5 e 6 é possível verificar que através do site NetEmpregos e Olx foram recrutados 77 colaboradores. Em que 37 foram através do website NetEmpregos e 40 através do OLX.

Na Figura 7, estão representados os candidatos recrutados através dos “social media”, as “redes sociais” o que demonstra um total de 86 colaboradores para os Países Baixos no ano de 2023. Estes resultados são masi do que o dobro dos resultados obtidos pelo o *website* ou a plataforma OLX. Podemos concluir que o alcance das redes sociais da empresa é bastante elevado quando comparado com outras fontes de recrutamento.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Week	Name	BSN	ENGLISH	LDL	ARRIVAL LOCATION	LEADS	CLIENT / PROJECT	LABEL	EXTRA INFORMATION
27		NO	B2	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	22/10/2023
27		NO	B2	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	
27		NO	B2	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	McDonalds	Job invest	
28		NO	B2	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	
28		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Pantos	Goodmorning	
29		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Bax music	Goodmorning	05/11/2023
29		Yes	B1	Yes	Direct to Stella Maris	Net empregos	Bax music	Goodmorning	
30		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	GoedHart	Goodmorning	
30		Yes	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Bax music cleaning	Goodmorning	
30		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	07/08/2023
30		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	
30		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	McDonalds	Job invest	
31		NO	C1	Yes		Net empregos	Tobroco	Job invest	Didnt go, received better offer
31		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	
31		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	
31		Yes	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	26/11/2023
31		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	McDonalds	Job invest	
32		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	vacaciones
32		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	26/11/2023
32		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	26/11/2023
32		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	26/11/2023
33		NO	A2	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Scherpenhuizen	Goodmorning	
36		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Bacu	Hobij	
36		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Bacu	Hobij	
37		NO	B2	NO	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	McDonalds	Job invest	
37		NO	B2	YES	STELLA MARIS	Net empregos	Bax Music	Goodmorning	
38		NO	B2	YES	Direct to accomodation	Net empregos	Tobroco	Job invest	
39		NO	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	McDonalds	Job invest	
40		Yes	B2	yes	already in NL	Net empregos	McDonalds	Job invest	
40		yes	B2	yes	already in NL	Net empregos	McDonalds	Job invest	
41		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	KiwiFit	Goodmorning	
41		no	B1	no	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	KiwiFit	Goodmorning	
41		yes	B1	no	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	The greenery	Goodmorning	
41		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	The greenery	Goodmorning	
46		no	C1	no	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Vetipak Oss	Hobij	
47		yes	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	Net empregos	Danish Crown	Hobij	
51		yes	C1	yes	SCHIPOL AIRPORT	Net empregos	Royal Flora	IFJ	EXIT 10 JAN.

Figura 5- Recrutamento através do site NetEmpregos.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Week	Name	BSN	ENGLISH L	DL	ARRIVAL LOCATION	LEADS	CLIENT / PROJECT	LABEL	EXTRA INFORMATION
31		Yes	B2	YES	DIRET TO STELLA MARRIS	OlX	Sodastream	Goodmorning	
31		NO	B2	YES	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Goedhart	Goodmorning	19/11/2023
31		NO	B2	YES	DIRET TO STELLA MARRIS	OlX	GoedHart	Goodmorning	19-11-2023 exit
31		Yes	B2	NO	DIRET TO STELLA MARRIS	OlX	Bakker - Kobus	Goodmorning	No Show
32		NO	B1	Yes	Direct to the location - o	OlX	McDonalds	Job invest	
32		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Scherpenhuizen	Goodmorning	
33		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Scherpenhuizen	Goodmorning	
33		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Scherpenhuizen	Goodmorning	
33		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Scherpenhuizen	Goodmorning	
33		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Scherpenhuizen	Goodmorning	
33		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Scherpenhuizen	Goodmorning	
34		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Scherpenhuizen	Goodmorning	10/12/2023
34		NO	B1	Yes	ARRIVE TO STELLA MARIS	OlX	Pantos recht.	Goodmorning	10/12/2023
34		NO	A2	Yes	ARRIVE TO STELLA MARIS	OlX	Pantos recht.	Goodmorning	
34		Yes	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Danish Crown	Hobij	
34		Yes	A2	NO	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Danish Crown	Hobij	
35		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Bacu	Hobij	
36		NO	B2	NO	Schiphol	OLX	Voomar	IFJ	
36		NO	B2	YES	Schiphol	OLX	Voomar	IFJ	
38		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Bax Music	Goodmorning	
37		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Bakker	Goodmorning	
37		YES	B2	NO	Schiphol	OlX	Flora Holland	IFJ	
37		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	OlX	Tobroco	Job invest	
37		NO	C1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	OLX	BAX MUSIC	Goodmorning	
37		YES	B1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	OLX	Sligro Veghel	Hobij	
37		YES	B1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	OLX	Sligro Veghel	Hobij	
37		NO	C1	YES	SCHIPHOL AIRPORT	OLX	Flora Holland	IFJ	
38		YES	B1	YES	DIRECT TO STELLA MARIS	OLX	Bakker - reachtruck	Goodmorning	
38		YES	B1	NO	SCHIPHOL AIRPORT	OLX	Flora Holland	IFJ	
39		yes	B2	No	EINDHOVEN AIRPORT	OLX	Envases	Goodmorning	
39		YES	B1	YES	DIRECT TO STELLA MARIS	OLX	Bakker - reachtruck	Goodmorning	
39		NO	B1	YES	DIRECT TO STELLA MARIS	OLX	Bakker - reachtruck	Goodmorning	
38		no	b1	yes	Direct Ifj office	OlX	Royal Flora	IFJ	
38		NO	C1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	OLX	Tobroco	Job invest	
41		no	B2	no	SCHIPHOL AIRPORT	OLX	Royal Flora	IFJ	
41		no	B1	yes	SCHIPHOL AIRPORT	OLX	Royal Flora	IFJ	
43		no	A2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	olX	Dutch Bakkery	Goodmorning	
44		yes	C1	yes	SCHIPHOL AIRPORT	OLX	Royal Flora	IFJ	
48		no	B1	no	EINDHOVEN AIRPORT	olX	Home Bake Bread	Goodmorning	

Figura 6- Recrutamento através do OLX.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Week	Name	BSN	ENGLIS	DL	ARRIVAL LOCATIO	LEADS	CLIENT / PROJ	LABEL	EXTRA INFORMATION
24		No	B2	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bacu Uden	Hobij	
24		NO	B2	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	NRF	Hobij	
27		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Promese	Hobij	
27		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Promese	Hobij	
27		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Promese	Hobij	
27		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Promese	Hobij	
27		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Promese	Hobij	
27		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bacu Almere	Hobij	
27		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bacu Almere	Hobij	
29		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
29		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Veghel	Hobij	
30		Yes	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
30		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
30		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Veghel	Hobij	
31		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Vianen	Hobij	
32		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Ceva	Hobij	
32		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
33		Yes	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Hessing Venlo	Hobij	
33		Yes	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Udea	Hobij	
33		Yes	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Hessing Venlo	Hobij	
33		Yes	B1	NO	ARRIVE TO ZAANDAM	SOCIAL MEDIA	Sligro Amsterdam	Hobij	No reaction / Dissapear
33		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Lidl	Hobij	
33		NO	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Lidl	Hobij	
34		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro BS	Hobij	
35		Yes	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bacu	Hobij	
35		NO	B1	Yes	DIRECT TO HQ VEGHE	SOCIAL MEDIA	Sligro Amsterdam	Hobij	
35		NO	B1	Yes	DIRECT TO HQ VEGHE	SOCIAL MEDIA	Sligro Amsterdam	Hobij	
35		Yes	B1	NO	DIRECT TO HQ VEGHE	SOCIAL MEDIA	Vetipak Veghel	Hobij	
35		NO	B1	Yes	DIRECT TO HQ VEGHE	SOCIAL MEDIA	Vetipak Veghel	Hobij	
37		NO	B1	Yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Venray	Hobij	
37		YES	C1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Udea	Hobij	
37		YES	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Tobroco	Job invest	
37		NO	B1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Vetipak Veghel	Hobij	
37		NO	C1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Veghel	Hobij	
38		NO	B2	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Veghel Des	Hobij	
40		NO	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Scherpenhuizen	Goodmorning	
41		no	B2	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	KwikFit	Goodmorning	
41		NO	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
41		no	b2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Tobroco	Job invest	
42		no	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Udea	Hobij	
42		yes	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Berkel	Hobij	
42		no	B1	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bakker - reachtru	Goodmorning	
42		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Deventer	Hobij	
42		no	B1	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Deventer	Hobij	
43		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	CEVA	Hobij	
43		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	CEVA	Hobij	
43		no	C1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Amsterdam	Hobij	
43		yes	B1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Dutch Bakkerij	Goodmorning	
43		yes	C1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Veghel	Hobij	
44		no	B2	YES	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	CEVA	Hobij	
44		no	B2	YES	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	CEVA	Hobij	
44		yes	B2	YES	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	SLIGRO	Hobij	
44		no	B1	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	CEVA	Hobij	
44		no	C1	YES	DIRECT TO LOCATION	SOCIAL MEDIA	McDonalds	Job invest	
44		no	A2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	CEVA	Hobij	
44		no	C1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	McDonalds	Job invest	
44		no	A2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	CEVA	Hobij	
45		no	C2	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Veghel	Hobij	
45		no	C1	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
45		no	C2	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
45		no	C1	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
45		yes	B2	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Hessing Zwaagdi	Hobij	
45		no	B1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Ceva	Hobij	
45		yes	C1	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Ceva	Hobij	
46		no	C1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Ceva	Hobij	
46		yes	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Sligro Veghel	Hobij	
46		no	B1	YES	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	McDonalds	Job invest	
47		no	B2	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bacu	Hobij	
47		no	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bacu	Hobij	
47		yes	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Hessing Zwaagdi	Hobij	
48		no	C1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Lidl	Hobij	
48		no	C1	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Udea	Hobij	
49		yes	B2	yes	Direct to accomodation	SOCIAL MEDIA	Sligro Amsterdam	Hobij	
49		yes	B2	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bacu	Hobij	
49		yes	B2	no	Direct to accomodation	SOCIAL MEDIA	Udea	Hobij	
50		no	A2	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Betnehoeve	Goodmorning	
51		no	C1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	The greenery	Goodmorning	
51		no	C1	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	The greenery	Goodmorning	
51		yes	B2	no	Direct to accomodation	SOCIAL MEDIA	Bakker	Goodmorning	
51		yes	B2	yes	Direct to accomodation	SOCIAL MEDIA	Bakker	Goodmorning	
51		yes	B2	yes	Direct to accomodation	SOCIAL MEDIA	Bakker	Goodmorning	
51		yes	C1	yes	Direct to accomodation	SOCIAL MEDIA	Dutch Bakkerij	Goodmorning	
51		yes	B2	yes	Direct to accomodation	SOCIAL MEDIA	Bacu	Hobij	
51		yes	C1	yes	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Danish Crown	Hobij	
51		yes	B2	NO	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	The greenery	Goodmorning	
52		yes	C1	no	EINDHOVEN AIRPORT	SOCIAL MEDIA	Bacu	Hobij	

Figura 7- Recrutamento direto através das redes sociais.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

A comunicação da empresa nas redes sociais é uniforme, com *post* elucidando as cores do logótipo da empresa, criando uma imagem de marca a ser reconhecida como referiu na entrevista o gestor das redes sociais (I1). No Instagram, a empresa tem como destaques os setores para as vagas de emprego disponíveis assim como imagens e vídeos alusivos às empresas. Esses vídeos são reais das empresas onde os colaboradores irão trabalhar, são gravados nos Países Baixos e enviados para o escritório no Porto para as vagas serem publicitadas. A empresa *LPC Recruitment Portugal* conta com 1868 seguidores, a 14 de maio de 2024, número este que tem vindo a aumentar todas as semanas. Na *bio* da página do Instagram existe uma pequena descrição da empresa, a morada do escritório no Porto e um *link* da página oficial da empresa, caso os indivíduos tenham curiosidade e interesse em saber mais sobre a empresa.



Figura 8- Posts da empresa LPC Recruitment Portugal no Instagram.

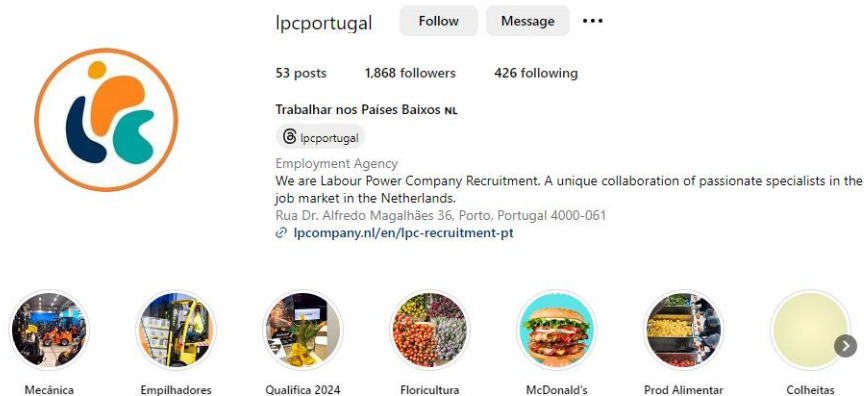


Figura 9- Instagram da empresa LPC Recruitment Portugal.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

No Facebook da empresa em estudo, a comunicação é igual à do Instagram com a partilha dos mesmos *posts* através do MetaBusiness e por vezes agendados para o fim-de-semana e em períodos diferentes entre si. No Facebook, a 14 de maio de 2024, a empresa conta com 750 seguidores e 585 *likes*. Também no perfil a empresa dispõe de uma pequena apresentação na Intro, com a morada, contacto telefónico (neste caso, do gestor das redes sociais), o email, uma ligação ao Instagram da empresa e o link da página oficial.

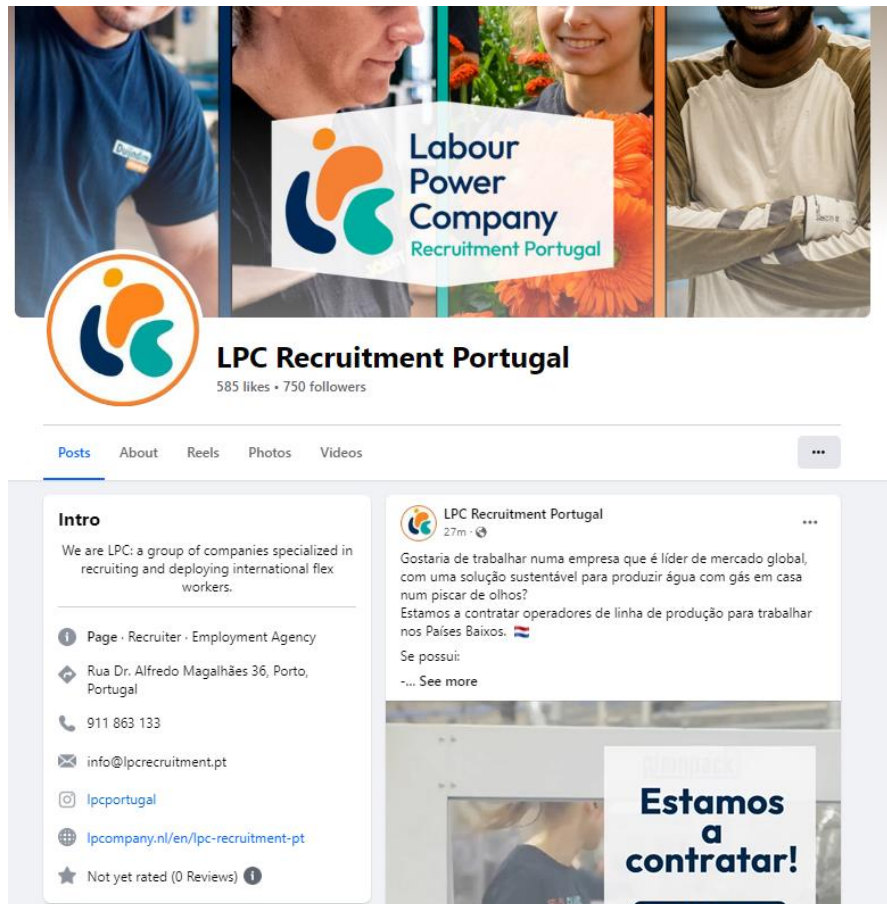


Figura 10- Facebook da empresa LPC Recruitment Portugal.

Capítulo V – Conclusão

No atual panorama globalizado e tecnologicamente avançado, o recrutamento a nível internacional enfrenta desafios únicos e assim como oportunidades. Durante a presente tese foi possível realizar uma pesquisa teórica a nível do recrutamento e da globalização, onde vários pontos foram mais tarde corroborados pelos entrevistados. Estes profissionais partilharam a sua experiência e perceção sobre as práticas de recrutamento moderno, a importância das redes sociais e as tendências futuras. A nível dos desafios no recrutamento internacional para todos os entrevistados os requisitos da vaga e a correspondência com os candidatos é o maior desafio. O recrutador e gestor de redes sociais (I1) destaca "o maior desafio é corresponder na totalidade aquilo que os nossos clientes nos pedem", esse desafio é ampliado pela diversidade cultural e a adaptação necessária dos candidatos a novas realidades. O recrutador (I4) refere a dificuldade de adaptação cultural e logística e a garantia que os candidatos tenham os recursos necessários para se mudar e se integrar em uma nova cultura. Esta perspetiva foi salientada por Bannikova e Mykhaylyova (2023) alertando para o facto de o recrutamento global lidar com várias questões tais como: entender as importâncias locais do mercado do candidato; as diferentes interpretações dos conceitos nos diversos países; comunicar de diversas formas; construir confiança com os colaboradores. Entre as competências essenciais para os candidatos internacionais, o domínio da língua inglesa e a capacidade de adaptação são características unanimemente citadas. A comunicação eficaz e a motivação são igualmente importantes, segundo o gestor de redes sociais (I1). O recrutador (I3) acrescenta que a empatia e as experiências de trabalho prévias são valiosas, enquanto o recrutador (I4) realça a importância de uma personalidade extrovertida, principalmente porque os colaboradores irão viver em acomodações partilhadas. Tal como mencionado por Villeda e McCamey (2019), para além dos requisitos, o recrutador tem de ter em atenção a cultura e estratégia da empresa, bem como as características não são só técnicas, mas pessoais para que exista um alinhamento.

Para atrair e selecionar os melhores candidatos, os recrutadores avaliam criteriosamente o nível de inglês, o *match* entre os currículos e as vagas disponíveis e transparência nos anúncios de emprego. É muito importante a seleção criteriosa dos colaboradores que são enviados para os destinos onde irão trabalhar, para que seja no momento adequado da sua vida e com plena consciência das adversidades e consequências, bem como as vantagens

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

e desvantagens nesse processo (Santos & Rodrigues 2020). O recrutador (I4) enfatiza que "os anúncios têm de dizer exatamente o que procurámos". Isto para garantir que os candidatos entendem de forma clara os requisitos desde o início do processo. Para destacar a empresa num mercado cada vez mais competitivo, o gestor de redes sociais (I1) acredita na criação de uma identidade de marca forte e consistente, enquanto os recrutadores referem a empatia e o suporte contínuo aos candidatos como um fator diferenciador. Proporcionar um alojamento adequado e facilitar a adaptação cultural são táticas mencionadas pelo recrutador (I2) para criar um ambiente acolhedor para os novos colaboradores. De acordo com Machado e Hernandez (2004) citado em Santos e Rodrigues (2020), as dificuldades associadas à cultura do país estrangeiro é a mais enfrentada pelos trabalhadores. As redes sociais no recrutamento desempenham um papel fundamental no mundo moderno, todos os recrutadores concordaram que essas plataformas são essenciais para a divulgação das vagas e para comunicar com os potenciais candidatos. Os entrevistados observam diferenças no uso das redes sociais de acordo com a localização geográfica e cultural dos candidatos. Por exemplo, os candidatos asiáticos preferem o Facebook, enquanto os candidatos da América do Sul optam pelo Instagram. As redes sociais facilitam assim não só a comunicação como ampliam significativamente o alcance das campanhas de recrutamento. Tal como referido Villeda e McCamey (2019), a utilização das redes sociais por parte dos empregadores permite a sua modernização e acompanhamento das tendências atuais e o alcance a um público mundial mais diversificado.

Para o futuro do recrutamento a maioria dos recrutadores prevê a sua associação à tecnologia, com um aumento na automação dos processos e o uso da Inteligência Artificial. O gestor de redes sociais (I1) refere que "tudo será substituído pela Inteligência Artificial", uma visão partilhada pelo recrutador (I4), que espera que a Inteligência Artificial assuma todo o processo de recrutamento, desde a triagem até a decisão final. Outras tendências apresentadas foi um recrutamento mais seletivo com um maior foco nas entrevistas presenciais para complementar a automação. O recrutador (I3) prevê falou sobre uma triagem de currículos com mais interação direta com os candidatos, existindo um equilíbrio entre a tecnologia com um toque humano necessário no recrutamento. Os recrutadores utilizam diversas métricas para avaliar o sucesso das estratégias de recrutamento, o gestor de redes sociais (I1) utiliza o *MetaBusiness* para monitorizar o alcance, as interações e os seguidores nas plataformas das redes sociais. O recrutador (I3)

avalia o sucesso pelo número de candidatos colocados e a sua permanência no trabalho. Para se manterem atualizados no mundo moderno, os recrutadores recorrem a subscrições de newsletters e na participação em redes sociais de empresas para se manterem informados sobre as novas tendências. O recrutador (I4) menciona a subscrição à Rhmagazine como uma forma de receber informações úteis para otimizar os processos de recrutamento. A internacionalização tem sido tão rápida que se torna quase obrigatório o conhecimento aos processos de gestão internacional de recursos humanos pelas empresas (Santos & Rodrigues 2020).

Assim, respondendo à questão inicial da tese "Como é que o impacto das redes sociais influência o processo de recrutamento na era da globalização?", foi possível concluir que o recrutamento a um nível global é um processo dinâmico, com vários desafios e oportunidades. A capacidade de adaptação, a comunicação eficaz e a empatia são competências essenciais tanto para recrutadores como para os candidatos. As redes sociais neste momento são ferramentas poderosas para ampliar o alcance e a eficácia das campanhas de recrutamento, enquanto a automação e a inteligência artificial prometem transformar o futuro deste setor. A junção destas estratégias e tendências pode ajudar não só no destaque das empresas no complexo cenário global de recrutamento, como na atração e retenção dos melhores talentos.

5.1 Principais Conclusões do Estudo

Neste estudo de caso foi possível concluir que existe uma concordância dos recrutadores entrevistados nas temáticas avaliadas. Na análise das quatro entrevistas tanto aos recrutadores como ao gestor de redes sociais, é evidente que as redes sociais têm um papel importante no processo de recrutamento atual. Todos os entrevistados destacaram a importância da presença da empresa no online e a imagem que esta transmite na atração de candidatos. Os desafios referidos pelos recrutadores variam, sendo que existe concordância na temática acerca da quantidade versus qualidade dos candidatos, algo comum entre todos. Enquanto as redes sociais permitem um aumento de número de candidaturas na empresa, existe uma perceção geral que a qualidade dos currículos diminui. No entanto, todos concordam que as redes sociais permitem um maior alcance e maiores desafios na seleção de candidatos. Outro ponto comum é a necessidade de os

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

candidatos serem fluentes na língua inglesa e a sua capacidade de adaptação a uma nova vida no estrangeiro. As estratégias utilizadas como a colocação de anúncios, apoio do departamento de marketing e a procura ativa por candidatos foram várias vezes repetidas como práticas essenciais.

Quanto ao futuro do recrutamento, todos os entrevistados concordaram que será a inteligência artificial a desempenhar um papel cada vez mais importante e crucial, tornando o processo de recrutamento mais seletivo e automatizado. A viabilidade das candidaturas avaliada pelos recrutadores de 0 a 10, teve uma média de 5,75 indicando que existirá espaço para melhorias no processo de recrutamento. Todas as respostas não se afastaram muito do valor da média. Assim, as entrevistas permitiram analisar a importância crescente das redes sociais no recrutamento e os desafios que os recrutadores enfrentam bem como as tendências emergentes que irão definir o futuro.

Experiência e Desafios no Recrutamento Internacional:

- Os entrevistados descreveram o recrutamento internacional como desafiador e dinâmico, com a necessidade de lidar com diferentes culturas e processos de trabalho.
- Enfrentam desafios como a diversidade e qualidade dos candidatos, a adaptação à mudança cultural e a logística da mudança para outro país.

Competências Essenciais para Recrutamento Internacional:

- A fluência em inglês é essencial assim como a capacidade de adaptação, motivação e experiência prévia de trabalho.
- Alguns entrevistados destacam a importância da empatia e da personalidade extrovertida para facilitar a integração dos candidatos.

Estratégias de Recrutamento:

- As estratégias incluem a utilização de anúncios claros e específicos, a avaliação do nível de inglês dos candidatos e a procura ativa em diversas plataformas.
- Também é importante manter uma comunicação clara e objetiva com os candidatos ao longo do processo.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Táticas para Destacar a Empresa:

- Mencionar os benefícios como alojamento compartilhado, disposto pela empresa, com a tendência para a partilha de acomodação com pessoas da mesma nacionalidade, enfatizar as qualidades da empresa, apoiar e acompanhar os candidatos.

Papel das Redes Sociais no Recrutamento:

- As redes sociais têm um papel fundamental no recrutamento, sendo consideradas como o principal meio de comunicação atualmente.
- Os entrevistados utilizam as redes sociais como Facebook, Instagram, LinkedIn e TikTok para atrair candidatos e promover a empresa.

Tendências Futuras no Recrutamento:

- Prevê-se um aumento do uso de inteligência artificial, tornando o recrutamento mais seletivo e automatizado, com menos triagem manual de currículos.

Medição de Sucesso e Métricas de Desempenho:

- A medição de sucesso inclui o número de candidatos colocados e o tempo de contrato que cumprem, juntamente com a quantidade e qualidade das candidaturas recebidas.
- Os entrevistados utilizam métricas como alcance, interações e número de seguidores nas redes sociais, juntamente com a avaliação da eficácia das estratégias de recrutamento.

Uso Pessoal de Redes Sociais para Procurar Emprego:

-Alguns entrevistados relatam ter utilizado o LinkedIn para procurar emprego, enquanto outros mencionam o uso do Google ou do WhatsApp para comunicação, mas não para uma procura ativa de emprego.

Em suma, as entrevistas enfatizam a complexidade e os desafios do recrutamento internacional e a importância crescente das redes sociais assim como o potencial impacto da inteligência artificial no futuro do recrutamento.

5.2 Contributos da Investigação

A investigação contribui para um melhor entendimento e a perceção do estado atual do recrutamento. Permitiu como na atualidade estão a ser feitos os processos de recrutamento numa empresa internacional que tem atividade em Portugal e antecipar tendências futuras.

5.3 Limitações do Estudo e Advertências para Investigações Futuras

O presente estudo de caso tem algumas limitações metodológicas que precisam de ser consideradas em estudos futuros. Uma das limitações passa pela amostra selecionada ter sido por conveniência por se tratar de colaboradores apenas da empresa *LPC Recruitment* Portugal no escritório do Porto. Assim, não pode ser feita uma generalização dos resultados. A segunda limitação foi a amostra ser muito reduzida, apenas com quatro entrevistados. Assim é sugerido que em estudos futuros seja contornada as limitações anteriores. Para estudos e investigações futuras é sugerido a seleção de uma amostra mais vasta, com mais participantes e que pertençam a diferentes agências de recrutamento internacional para se obter resultados mais conclusivos e que possam ser generalizados. Também um maior estudo bibliográfico sobre a inteligência artificial.

Bibliografia

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2010.51827775>
- Allen, D. G., & Vardaman, J. M. (2017). Recruitment and retention across cultures. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 153-181. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113100>
- Almeida, W. (2004). *Captação e Seleção de Talentos: Repensando a teoria e a prática*. Atlas.
- Araújo, G. C., & Dias E. M. (2008). Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos. *SOBER XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*.
- Araújo, S. F., & Ramos, A. S. M. (2002). Recrutamento on-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em empresa de consultoria de recursos humanos. *Curitiba*.
- Bannikova, K., & Mykhaylyova, K. (2023). Effective global recruitment strategy: Cultural Competence. *Review of Economics and Finance*, 21(1), 592–598. <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.61>
- Banov, M. R. (2020). *Recrutamento e seleção com foco na transformação digital*. Atlas.
- Baron, A. & Armstrong, M., (2007). *Gestão do capital humano – Gerar valor acrescentado através das pessoas*. Instituto Piaget
- Barton, B. A., Adams, K. S., Browne, B. L., & Arrastia-Chisholm, M. C. (2021). The effects of social media usage on attention, motivation, and academic performance. *Active Learning in Higher Education*, 22(1), 11-22. <https://doi.org/10.1177/1469787418782817>
- Barsky, E., & Purdon, M. (2007). Introducing Web 2.0: social networking and social bookmarking for health librarians. *Journal of the Canadian Health Libraries Association/Journal de l'Association des bibliothèques de la santé du Canada*, 28(1), 3-4. <https://doi.org/10.29173/jchla.v28i1.179>

- Baylão, A. L., & Rocha, A. P. (2014). A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. *SEGeT XI Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 15. Retirado de <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>
- Bisset, C. N., Carter, B., Law, J., Hewitt, J., Parmar, K., Moug, S. J., Ross, B., Oleksiewicz, J., Fearnhead, N., Jump, C., Boyle, J., Shaw, A., Barker, J., Hughes, J., Randall, J., Tonga, I., Kynaston, J., Boal, M., Eardley, N., ... Chandler, S. (2020). The influence of social media on recruitment to surgical trials. *BMC Medical Research Methodology*, 20(1), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01072-1>
- Bloom, M., Milkovich, G. T., Wright, P. M., Dyer, L., & Boudreau, J. W. (1999). *Research in personnel and human resources management*. Supplement, 4, 283-303.
- Bohlander, G. W., & Snell, S. A. (2015). *Administração de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Boyd, D.; Ellison, N. (2010). Social network sites: definition, history, and scholarship. *IEEE Engineering Management Review*, 3 (38), p. 16-31. DOI: 10.1109/EMR.2010.5559139
- Brandtzæg, P. B., & Heim, J. (2009). Why people use social networking sites. In *Online Communities and Social Computing: Third International Conference, OCSC 2009, Held as Part of HCI International 2009, San Diego, CA, USA, July 19-24, 2009. Proceedings 3* (pp. 143-152). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-02774-1_16
- Breslin, J., & Decker, S. (2007). The future of social networks on the internet: The need for semantics. *IEEE Internet Computing*, 11(6), 86-90. <http://doi.ieeecomputersociety.org/10.1109/MIC.2007.138>
- Campos, L., & Canavezes, S. (2007). Introdução à Globalização. Instituto Bento Jesus Caraça. <http://hdl.handle.net/10174/2468>
- Carvalho, I. M. V., Costa, C., Lykke, N., & Torres, A. (2014). An analysis of gendered employment in the Portuguese tourism sector. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(4), 405-429.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

- Carvalho, I. M. Vecchioni, et al.,(2015). *Recrutamento e seleção por competência*. Editora FGV.
- Chiavenato, I. (1999). *Planejamento, recrutamento e seleção e pessoal: como agregar talentos à empresa*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Editora Campo.
- Passos, A., Carvalho, I., & Saraiva, S. (2014). *Recrutamento e seleção por competências (FGV Management)*. Editora FGV.
- Teles, R. E. (2018). *Desenvolvimento de uma ferramenta de apoio à alocação de recursos humanos: Aplicação ao centro de distribuição da FNAC Portugal* (Tese de Mestrado).
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. Basingstoke: The Falmer Press.
- Vergara, S. C. (2010). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (12^a ed.). Atlas.
- Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of Social Networking Sites for Recruiting and Selecting in the Hiring Process. *International Business Research*, 12(3), 66–78. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p66>
- Vossen, G., & Hagemann, S. (2007). From Version 1.0 to Version 2.0: A brief history of the web. *Working Papers, ERCIS - European Research Center for Information Systems*(4). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/58411/1/717284069.pdf>
- Wahlster, W., & Dengel, A. (2006). Web 3.0: Convergence of Web 2.0 and the Semantic Web. *Technology Radar Feature Paper - Edition II*, 1-23.
- Xu, C., Ryan, S., Prybutok, V., & Wen, C. (2012). It is not for fun: An examination of social network site usage. *Information and Management*, 49, 210–217. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.05.001>

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

Yoon Kin Tong, D., & Sivanand, C. N. (2005). E-recruitment service providers review: International and Malaysian. *Employee relations*, 27(1), 103-117.
<https://doi.org/10.1108/01425450510569337>

Webgrafia

<https://galileu.pt/blog/qual-o-impacto-da-globalizacao-e-da-mobilidade-da-forca-de-trabalho-na-atracao-e-retencao-de-talentos-game-changer-16/> (visitado em 20/1/2024)

<https://www.significados.com.br/globalizacao/> (visitado em 20/11/2024)

https://pt.wikipedia.org/wiki/Pesquisa_qualitativa (visitado em 20/01/2024)

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Globaliza%C3%A7%C3%A3o> (visitado em 20/01/2024)

[Impacto da globalização no emprego e na UE | Atualidade | Parlamento Europeu \(europa.eu\)](#) (visitado em 10/01/2024)

[\(2\) Evolução do RH no Digital Workplace | LinkedIn](#) (visitado em 22/01/2024)

[Instagram – Wikipédia, a enciclopédia livre \(wikipedia.org\)](#) (visitado em 22/01/2024)

[Facebook – Wikipédia, a enciclopédia livre \(wikipedia.org\)](#) (visitado em 22/01/2024)

[LinkedIn – Wikipédia, a enciclopédia livre \(wikipedia.org\)](#) (visitado em 22/01/2024)

[WhatsApp – Wikipédia, a enciclopédia livre \(wikipedia.org\)](#) (visitado em 22/01/2024)

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

TikTok – Wikipédia, a enciclopédia livre (wikipedia.org) (visitado em 22/01/2024)

59% of EU individuals using social networks in 2023 - Eurostat (europa.eu) (visitado em 06/05/2024)

Relatório sobre o digital para 2023: a utilização da internet e das redes sociais em Portugal | Invoicexpress (visitado em 06/05/2024)

Princípio da igualdade no âmbito do Direito do Trabalho | DR (diariodarepublica.pt) (visitado em 07/05/2024)

::: Lei n.º 67/98, de 26 de Outubro (pgdlisboa.pt) (visitado em 07/05/2024)

We are Labour Power Company (lpcompany.nl) (visitado em 07/05/2024)

Qual a opinião dos profissionais de Gestão de Pessoas sobre o trabalho remoto? Estudo europeu dá a resposta – Human Resources (sapo.pt) (visitado em 01/08/2024)

APÊNDICES

Estrutura da entrevista

Entrevista 1- Recrutador e Gestor de redes sociais (I1)

1. Qual é para si o maior desafio no recrutamento a nível global?

O maior desafio é corresponder na totalidade aquilo que os nossos clientes nos pedem, encontrar pessoas que se encaixem no que nos pedem e que preencham todos os requisitos.

2. Num cenário globalmente diversificado, quais as competências e qualidades que considera essenciais ao recrutar candidatos para o estrangeiro?

A comunicação e a capacidade de adaptação. A motivação é importante mas já estou a considerar que o candidato tem a decisão tomada de emigrar. E também estou a considerar que é um candidato que realmente quer trabalhar e não vai lá passear.

3. Como vê as diferenças culturais nas plataformas das redes sociais durante o processo de recrutamento?

As pessoas asiáticas contactam muito mais por Facebook e mensagem privada e os brasileiros por Instagram e também por mensagem. Os portugueses é através dos comentários, isto de forma generalizada. As pessoas árabes ligam de forma mais constante enquanto que os sul americanos e europeus esperam o contacto.

4. Considerou alguma diferença nas candidaturas comparativamente ao início da sua função, quando ainda não existia uma comunicação assídua das redes sociais em Portugal e no após?

A nível de quantidade subiu e qualidade desceu, mas acaba por se equilibrar perante a oferta e é algo que não é mau. É um exemplo que qualidade não é quantidade, o alcance é muito maior. O OLX não permite um alcance tão grande. As redes sociais permitem comunicar com pessoas do outro lado do mundo. O desafio do recrutamento é maior pois tem de se saber seleccionar melhor.

5. Perante a crescente competição do mercado a nível global, quais são as suas táticas para destacar a empresa e esta ser a escolhida pelo candidato?

Identidade. Sou da opinião que tudo passa por primeiro ter o nosso perfil definido, sabermos quem somos com objetivos definidos. Eu por exemplo tento usar sempre o mesmo tipo de linguagem e criar uma identidade de marca e comunicar o nosso produto, as vagas, de forma coerente e relacionado consigo mesmo. Por exemplo, enquanto gestor das redes sociais quero que quem gostou de um post há seis meses e goste de um de hoje não note diferença na comunicação e sem olhar para o nome da página, associou automaticamente um ao outro.

6. Com a rápida evolução das tecnologias de recrutamento, como se mantém atualizado e utiliza ferramentas para identificar e recrutar possíveis candidatos?

Dependendo da tipologia das ofertas disponíveis deve-se adaptar e atualizar as ferramentas para obter melhores resultados. por exemplo se procuramos high profiles ou perfis mais técnicos com mais qualificações devemos utilizar o LinkedIn pois certamente iremos encontrar mais possíveis candidatos. Se por outro lado procurarmos para funções mais comuns onde a exigência passe por requisitos mais baixos, podemos usar o Facebook e Instagram para obter um bom número de candidaturas e posteriormente fazer a seleção adequada e enquadrada no que é pretendido.

7. Para si, qual a importância das redes sociais no recrutamento?

É fundamental, hoje em dia. apesar de não ser o principal meio por onde pessoas se candidatam pode e deve funcionar como um veículo de comunicação onde os candidatos não só se informam das condições como serve de método para direccionar as pessoas para a candidatura através de email ou registo na plataforma/site. Portanto as redes sociais têm um papel importantíssimo no recrutamento mesmo não sendo uma principal via de submeter e rececionar candidaturas. São importantes na medida que estimulam a que as candidaturas aconteçam.

8. Na sua opinião quais são as plataformas de redes sociais que utiliza mais eficazes no recrutamento?

Tenho dúvidas, considerando que só usámos o Facebook e o Instagram atingimos públicos diferentes. Os melhores resultados serão no Instagram, apesar de ter mais candidaturas através do Facebook (não sendo válidas) mas têm de ser contabilizadas. A nível de números de mensagens é o Facebook, o Instagram tem menos candidaturas e melhores.

9. Já foram implementadas campanhas de recrutamento específicas para projetos ou vagas financiadas? Se sim, como foi a resposta?

Não, somos orgânicos. No início atingíamos 10 mil pessoas por média semanal, com menos seguidores e neste momento com mais seguidores atingimos 4 mil pessoas de alcance por média semanal. Isto é resultado do algoritmo do MetaBusiness que nos quer “obrigar” a investir em publicações pagas.

10. Existe a mensuração do sucesso das estratégias de recrutamento nas redes sociais? Existem métricas específicas?

Existe. Utilizamos o Metabusiness diariamente e temos registos desde alcance, interações e seguidores.

11. Quais tendências que antecipa para o uso de redes sociais no recrutamento no futuro?

Vai ser tudo substituído pela Inteligência Artificial.

12. Existem novas plataformas ou abordagens que a empresa está a considerar explorar?

Sim, o LinkedIn, Youtube e TikTok. Sendo que não usamos o LinkedIn pois não é o público que pretendemos atingir.

13. Existe alguma estratégia pensada para a promoção da empresa através das redes sociais?

Temos estratégias pensadas para promover a empresa, que passam pelas redes sociais e por vários meios de comunicação, como por exemplo um projeto de vídeo que tem como objetivo “apresentação dos nossos clientes”, dar a conhecer as nossas condições, esse projeto poderá se chamar “LPC TV” ou “LPC Live”.

14. Classifique de 0 a 10 a viabilidade das candidaturas no Facebook e no Instagram?

O Facebook 5 e o Instagram 7.

15. A nível pessoal, qual a rede social que mais utiliza?

O Instagram.

16. Já alguma vez utilizou uma rede social para procurar emprego? Se sim, Qual?

Sim, o LinkedIn.

Entrevista Recrutadores

Entrevista 2- Recrutador (I2)

1. Como descreve a sua experiência como recrutador/a internacional e quais foram os desafios mais significativos que enfrentou na empresa?

Foi um desafio enorme, uma nova aventura, um mix de feelings. Na empresa os desafios foi a falta de formação de como trabalhar em cada agência cliente.

2. Num cenário globalmente diversificado, quais as competências e qualidades que considera essenciais ao recrutar candidatos para o estrangeiro?

Seria necessário o nível de inglês e capacidade de adaptação, de viver juntos com outra pessoa, ter a capacidade de adaptação do tempo de espera para começar a trabalhar.

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

3. Quais são as suas estratégias de recrutamento para conseguir corresponder ao preenchimento das vagas?

Falar com o candidato em inglês para avaliar o seu nível, avaliar o Cv com as respetivas vagas para ver se é um bom match ou não.

4. Perante a crescente competição do mercado a nível global, quais são as suas táticas para destacar a empresa e esta ser a escolhida pelo candidato?

A empresa tem acomodação que é possível partilhar a mesma nacionalidade, algumas pessoas têm de partilhar o quarto com uma outra nacionalidade mas se for portuguesa cria uma certa empatia e facilita melhor a adaptação ao trabalho.

5. Com a rápida evolução das tecnologias de recrutamento, como se mantém atualizado e utiliza ferramentas para identificar e recrutar possíveis candidatos?

Acompanhando as redes sociais da empresa e de todos os clientes.

6. Na sua opinião, qual é o papel das redes sociais no processo de recrutamento da empresa?

Acho que é o maior influencer, pois agora estamos numa fase em que a comunicação é mais via media do que em papel, é quase tudo online, influencia muito.

7. Considerou alguma diferença nas candidaturas comparativamente ao início da sua função, quando ainda não existia uma comunicação assídua das redes sociais em Portugal e no após?

Evoluiu, tem um elevado número de currículos mas mesmo sendo via media, tem muito o “passa a palavra”, recomendações de amigos (referral).

8. Quais são as tendências que antecipa para o recrutamento no futuro?

Acho que vai ser um recrutamento mais seletivo e mais automatizado.

9. Classifique de 0 a 10 a viabilidade das candidaturas que recebe.

O máximo 5, nem tanto.

10. Como mede o sucesso das suas estratégias de recrutamento e quais as métricas que considera mais importantes para otimizar o seu desempenho?

Através das formações e de experiências anteriores, aprendendo com os erros.

11. A nível pessoal, qual a rede social que mais utiliza?

Não utilizo com regularidade, só o WhatsApp para comunicar com as pessoas.

12. Já alguma vez utilizou uma rede social para procurar emprego? Se sim, Qual?

Só o Google, quando fui trabalhar para os Países Baixos.

Entrevista 3- Recrutador (I3)

1. Como descreve a sua experiência como recrutador/a internacional e quais foram os desafios mais significativos que enfrentou na empresa?

Está a ser uma boa experiência e desafiante. O desafio são os candidatos tanto a nível de números como de qualidade.

2. Num cenário globalmente diversificado, quais as competências e qualidades que considera essenciais ao recrutar candidatos para o estrangeiro?

A língua inglesa, empatia, experiências prévias de trabalho.

3. Quais são as suas estratégias de recrutamento para conseguir corresponder ao preenchimento das vagas?

Diversidade de anúncios, apoio do departamento de marketing e uma procura ativa de candidatos nas diversas plataformas.

4. Perante a crescente competição do mercado a nível global, quais são as suas táticas para destacar a empresa e esta ser a escolhida pelo candidato?

As qualidades da empresa, empatia do recrutador e o acompanhamento.

5. Com a rápida evolução das tecnologias de recrutamento, como se mantém atualizado e utiliza ferramentas para identificar e recrutar possíveis candidatos?

Manter os anúncios colocados em diferentes plataformas de trabalho, a procura ativa de candidatos e diversificar nas formas como é exposta a empresa no mercado, criar uma boa imagem da empresa, de confiança e profissionalismo.

6. Na sua opinião, qual é o papel das redes sociais no processo de recrutamento da empresa?

É um papel importante ajuda a divulgar a empresa e as vagas em concreto com a divulgação da empresa conseguimos atingir um maior número de pessoas de interesse.

7. Considerou alguma diferença nas candidaturas comparativamente ao início da sua função, quando ainda não existia uma comunicação assídua das redes sociais em Portugal e no após?

Sim, notei um maior número de candidaturas.

8. Quais são as tendências que antecipa para o recrutamento no futuro?

A inteligência artificial, menos triagem de currículos e mais entrevistas cara a cara.

9. Classifique de 0 a 10 a viabilidade das candidaturas que recebe.

Um 6.

10. Como mede o sucesso das suas estratégias de recrutamento e quais as métricas que considera mais importantes para otimizar o seu desempenho?

Meço através do número de candidatos colocados e o tempo de contrato que eles cumprem. **11. A nível pessoal, qual a rede social que mais utiliza?**

O Instagram.

12. Já alguma vez utilizou uma rede social para procurar emprego? Se sim, Qual?

Sim, o LinkedIn.

Entrevista 4- Recrutador (I4)

1. Como descreve a sua experiência como recrutador/a internacional e quais foram os desafios mais significativos que enfrentou na empresa?

O maior desafio foi trabalhar com várias agências, pois cada agência tem o seu processo, tive de assimilar e aprender o de cada uma, mas foi positivo por parte da equipa, no sentido de ter apoio por parte de todos. A nível dos processos de recrutamento, o facto de recrutar para fora do país, torna o processo muito mais dinâmico, é possível falar o inglês todos os dias, ter contacto com o exterior, internacionalmente, ter contacto com uma cultura diferente e não é monótono. É interessante medir as diferenças entre os dois países, neste caso Portugal e os Países Baixos, que são muito diferentes a nível laboral. Recrutar internacional traz diversos desafios, tais como a disponibilidade de um candidato para realizar a viagem e/ou dispor do dinheiro para o pagamento da viagem; a data que um cliente quer um candidato VS o número de pessoas que estão dispostas a ir nessa data; a validação da documentação necessária para a mudança de país; a adaptação de um candidato à nova cultura, ou seja, garantir a integração de um candidato na nova cultura ajuda na retenção dele no país; por último, a comunicação clara e objetiva do recrutador para assegurar o candidato da veracidade do processo e de que realmente terá um local de trabalho e lar no país de destino.

2. Num cenário globalmente diversificado, quais as competências e qualidades que considera essenciais ao recrutar candidatos para o estrangeiro?

Têm de ter um inglês fluente, ser uma pessoa que se adapta facilmente, “desapegada”, tem de ter força de vontade e motivação no discurso que tem. Não tão importante mas a aparência também conta, verificada em videochamada, ver se não é desleixado, tem de ser flexível e acho que tem de ter uma personalidade mais extrovertida do que introvertida, uma vez que vai partilhar a casa.

3. Quais são as suas estratégias de recrutamento para conseguir corresponder ao preenchimento das vagas?

Os anúncios têm de dizer exatamente o que procurámos, não dizer meias verdades, por exemplo: “tem de ser fluente em inglês”, para desde o início triar as pessoas certas com os bons anúncios. Perceber quais são os sites que as pessoas mais recorrem, por exemplo

O Recrutamento e o Impacto das Redes Sociais na Era da Globalização: Um Estudo de caso numa Multinacional no Sector de Recursos Humanos no Porto

para uma vaga de contabilidade a pessoa vai utilizar o LinkedIn mas uma pessoa que procure uma vaga para produção não. Ter atenção ao website e plataforma necessária para as vagas que procuramos preencher.

4. Perante a crescente competição do mercado a nível global, quais são as suas táticas para destacar a empresa e esta ser a escolhida pelo candidato?

A maneira como falámos, não importa só o que a empresa tem para oferecer mas a forma como vendemos o produto. A forma como o recrutador cria empatia e serve de apoio aos colaboradores. Nas entrevistas falo do alojamento, que a pessoa irá ter alguém “responsável” por ela, não vai estar perdida. Apresentar as condições de forma concreta, demonstrar que estou lá para eles. Responder sempre a todas as questões mesmo sendo chato.

5. Com a rápida evolução das tecnologias de recrutamento, como se mantém atualizado e utiliza ferramentas para identificar e recrutar possíveis candidatos?

Eu subscrevi uma newsletter Rhmagazine onde recebo por email informações acerca da gestão de recursos humanos, como por exemplo, novas plataformas, guiões de entrevista e aspectos que vão ajudar no processo de recrutamento e seleção.

6. Na sua opinião, qual é o papel das redes sociais no processo de recrutamento da empresa?

É bastante importante, cada vez mais as pessoas utilizam. As redes sociais ultrapassaram o papel dos websites na internet e são mais utilizadas do que os websites.

7. Considerou alguma diferença nas candidaturas comparativamente ao início da sua função, quando ainda não existia uma comunicação assídua das redes sociais em Portugal e no após? (não pois iniciou recentemente)

8. Quais são as tendências que antecipa para o recrutamento no futuro?

Será a inteligência artificial, será 100% online, sem contacto entre as duas pessoas. Apenas a inteligência artificial irá iniciar o processo do início ao fim. Vai ser esta a ter decisão final no processo. Não vai ser necessário um diretor de recursos humanos a tomar a decisão.

9. Classifique de 0 a 10 a viabilidade das candidaturas que recebe.

5, pois a quantidade de pessoas “não válidas” por causa de nacionalidade não europeia é elevada.

10. Como mede o sucesso das suas estratégias de recrutamento e quais as métricas que considera mais importantes para otimizar o seu desempenho?

Estamos muito dependentes do número de candidaturas, atualizo sempre os anúncios, e pergunto às pessoas se têm amigos, namorado/a que também pretendam ir com eles, alguém do seu círculo que pretendem ir trabalhar para os Países Baixos.

11. A nível pessoal, qual a rede social que mais utiliza?

O TikTok.

12. Já alguma vez utilizou uma rede social para procurar emprego? Se sim, Qual?

Sim, o LinkedIn.