

Da relevância do Factor Humano ao papel das Redes Sociais para a Atracção de colaboradores de elevado potencial¹

Daniel Roque Gomes

Escola Superior de Educação de Coimbra

drmgomes@esec.pt

Inês Figueiredo

Escola Superior de Educação de Coimbra

Joana Marques

Escola Superior de Educação de Coimbra

Mónica Ribau

Escola Superior de Educação de Coimbra

Elisa David

Escola Superior de Educação de Coimbra

Aurelio Ravarini

Università Carlo Cattaneo, Milão, Itália,

Meryl Rosenblatt

Molloy College, New York, U.S.A.

¹Artigo parcialmente adaptado e baseado no paper agraciado com o First Prize Award da Prime Networking, ocorrida na 19th Euroweek, em Riga, Latvia, Maio de 2013

RESUMO

O acréscimo dos cenários competitivos e concorrenciais, em conjugação com as actuais características das Economias Europeias, acentuaram uma realidade junto do mercado de trabalho que se caracteriza por um tipo de recrutamento mais especializado e localizado. Consequentemente, as organizações vêem-se pressionadas a encontrar elevada qualidade e potencial num mercado de trabalho muito disponível, dando sentido à expressão comumente utilizada pelos profissionais de Recursos Humanos de que “atracção de candidatos é negócio”.

No quadro dos principais factores que permitem atrair potenciais candidatos às organizações em processos de recrutamento encontram-se as determinações da percepção de que a organização é atractiva enquanto empregadora e dos comportamentos de candidatura. A mais recente “*jóia da coroa*” ao serviço de potenciais candidatos e de organizações recrutadoras parecem ser as Redes Sociais e as suas capacidades na oferta, procura e identificação de oportunidades de emprego no mercado de trabalho (ex.: LinkedIn; LinkedIn Recruiter; MeJobU; Facebook). De forma a que o potencial associado às Redes Sociais para ao acesso ao mercado de trabalho seja materializado, torna-se central compreender como é que potenciais candidatos se posicionam face às mesmas, para efeitos de *job hunting*.

Recorrendo a uma metodologia qualitativa, o presente estudo pretende perceber as potencialidades inerentes à utilização das Redes Sociais para efeitos de acesso ao mercado de trabalho. Utilizando uma amostra de participantes que incluíam estudantes na área da Comunicação Organizacional e de profissionais no activo, aplicou-se um guião estruturado para a condução de duas sessões de Focus Group que permitiram perceber as características associadas à utilização das Redes Sociais para a atracção de potenciais candidatos. Os resultados do estudo são apresentados e discutidos no que representam em termos de contributos teóricos, empíricos e práticos.

Palavras-Chave: recrutamento; redes sociais; atracção de candidatos

ABSTRACT

Current competitive organizational scenarios in alignment with existing European Economy's characteristics have shaped employment markets to a specialized and strict type of recruitment. As a result, organizations are currently pressured to find high quality and potential in a global employment market, providing sense to the commonly used expression by recruitment professionals that “applicants' attraction is business”

Two of the main factors allowing applicants' attractions to organizations in recruitment processes are to understand how applicants perceive an organizational has being attractive, and how to explain the application behavior. The most recent “Crown Jewel” for applicants and for organizations, seem to be Social Networks and their abilities to search and to identify employment market opportunities (eg.: LinkedIn; MeJobU; Facebook). In order to better understand the potential associated with Social Networks for employment markets access purposes, it is relevant to address the important issue of how prospective applicants place themselves regarding the use of social networks for job hunting effects.

Using a qualitative methodology, these study intends to explore the main factors associated with the prospects for the use of Social Networks regarding employment market job opportunities access. We used a set of two focus group sessions in order to understand the characteristics associated with the use of social networks for applicants' attraction purposes.

The results of the study are presented and discussed in what regards its bearing concerning theoretical, empirical and practical contributions.

Key-words: recruitment; social networking; applicants' attraction

1. INTRODUÇÃO

É hoje um lugar-comum ouvir-se a expressão em fóruns da área da Gestão de Recursos Humanos, de que a “*atração de candidatos é negócio*”. A principal razão da utilização desta forte expressão deve-se ao facto dos mercados de trabalho serem dinâmicos e estarem em permanente desenvolvimento e *re-shaping*. As razões desta forte dinâmica estão elencados a duas grandes ordens de factores: (1) empresariais; (2) económicos.

Ao nível empresarial, a actualidade traz-nos evidências plenas de que as organizações vivem em ambientes complexos, sendo os mesmos muito competitivos e concorrenciais, e caracterizados por uma procura incessante pela diferenciação positiva, sob pena de riscos de sobrevivência (Gomes, Asseiro & Ribeiro, 2013). As organizações encontram-se forçadas a gerir eficazmente os seus recursos na busca da diferenciação nas suas relações concorrenciais, o que se traduz em tendências de procura nos mercados de trabalho. Já no que toca aos *factores económicos*, estes são nacionais, mas mais do que isso, são europeus, americanos e orientais. Os factores económicos são vividos num plano global, e afectam profundamente a quantidade e a qualidade da dinâmica da oferta e da procura destes mercados.

Os mercados de trabalho são especiais, cujos determinantes se situam, então, num panorama macro-económico, financeiro, legal e de gestão, produzindo efeitos intensos num plano mais particular e/ou individual. Estes mercados são assim marcados por tendências tão diversas como as de desenvolvimento económico europeu, americano ou oriental, da quantidade e qualidade de industrialização existente num país ou zona regional, ou de factores legisladores que influenciam a gestão das empresas. Estas tendências vertem nos mercados de trabalho, tornando-os voláteis e difíceis de prever a médio e a longo prazo.

É neste quadro de incerteza que se movem as organizações, estando as mesmas impossibilitadas de uma postura de determinação sobre estes mercados, mas tendendo a actuar o mais proactivamente possível sobre os mesmos ao nível do Recrutamento. A forma como o fazem é vulgarmente conhecido como a “*war for talent*” (Michaels, Hanfield-Jones & Axelrod, 2001) – expressão que contém em si mesma, os esforços e a urgência dos profissionais do recrutamento em dominarem formas eficazes de lidar com os mercados de emprego na procura de colaboradores talentosos e/ou de elevado potencial.

O tema do Recrutamento tem, então, sido alvo de considerações e perspectivas múltiplas, quer na sua teorização e investigação empírica, quer ao nível da melhoria das práticas. Tal facto deve-se, globalmente, à inteligência tácita dos gestores para a relevância da prática do Recrutamento junto da performance das organizações, mas também, à sensibilidade que os investigadores tiveram para

captar e estudar o problema, e nele, os seus diferentes temas. Foi neste âmbito que a Atracção de Candidatos surgiu como um dos temas centrais e sob permanente discussão para a Gestão de Recursos Humanos, dados os efeitos da qualidade e quantidade de candidatos atraídos em recrutamento para a construção de equipas de trabalho competitivas e eficazes (Rynes, 1998; Lievens & Highhouse, 2003; Lievens & Chapman, 2010). É por esta ordem de razões que se compreende o porquê do tema do Recrutamento ter recebido considerável atenção ao longo das três últimas décadas por parte de profissionais e investigadores, e o porquê do significado da expressão “*atracção de candidatos é negócio*”.

Mais recentemente, com a disseminação da internet, e com a realidade de aumento exponencial de utilizadores de Redes Sociais, apontam-se um conjunto de potencialidades a estas redes ao nível do Recrutamento e da Atracção de potenciais colaboradores (Crompton & Sautter, 2010; Green, 2011). Neste sentido, é relevante compreender o que pode mudar ao nível do recrutamento e da atracção de colaboradores, nomeadamente, no que tocam aos processos e contextos que podem fazer com que as Redes Sociais funcionem favoravelmente para futuros e actuais profissionais acederem a oportunidades de emprego.

O presente estudo fará uma primeira abordagem às principais tendências e linhas de desenvolvimento teórico e empírico sobre o tema da atracção de colaboradores no quadro actual de funcionamento económico, bem como uma reflexão sobre o impacto das Redes Sociais ao nível da atracção de colaboradores. Num segundo momento, apresenta-se um estudo empírico, recorrendo a uma metodologia qualitativa, destinada a avaliar o impacto das Redes Sociais ao nível da atracção de colaboradores. O presente trabalho finda com um conjunto de considerações teóricas, empíricas e práticas sobre o tema em apreço.

2. O RECRUTAMENTO E AS POTENCIALIDADES TRAZIDAS PELAS REDES SOCIAIS

2.1. A Atracção de candidatos e a questão da guerra pelo talento

Em qualquer mercado, a dinâmica da oferta e da procura depende de vários elementos que as organizações procuram explorar de forma a chegar eficazmente a potenciais consumidores dos seus produtos ou serviços (ex.: preço; promoção). Quando considerados os mercados de emprego em particular, há um ponto de partida crítico, e que baliza o entendimento actual sobre a relação colaborador-empregador no plano da dinâmica da oferta e da procura: a relevância estratégica imputada aos recursos humanos (RH) para as organizações, comumente pronunciadas nas expressões-tipo dos gestores de empresas “*as pessoas estão primeiro*” (ex.: Sparrow & Hiltrop, 1994; Orlitzky, 2007).

Esta perspectiva estratégica sobre as pessoas nas organizações são o resultado de um longo processo evolutivo que moldou as práticas de gestão no sentido da inclusão do factor humano nas estratégias de desenvolvimento empresarial (Ulrich, 1998). Neste âmbito, os anos 80 e 90 foram globalmente marcados por um *shift* da concepção dos RH no quadro do desenvolvimento das organizações, passando a ser-lhes atribuído um papel de determinação estratégica, ao invés de um papel mais operacional e redutor do potencial humano até aí verificado (Storey, 1992; Orlitzky, 2007). Esta tendência foi mais acentuada em organizações que actuavam em mercados abertos,

competitivos e concorrenciais, características que, aliás, estão bem presentes nas Economias em toda a Europa, ou dos Estados Unidos da América actualmente.

Essencialmente, este *shift* deveu-se a três grandes ordens de factores, que actuaram em concomitância: (a) empresariais; (b) educativos e formativos; e (c) académicos. Ao nível dos *factores empresariais*, estes resultam da expansão dos mercados a um nível tendencialmente globalizado, e os seus impactos ao nível do *shaping* das Economias nacionais, o que influenciou fortemente as práticas de gestão das empresas. Estas, tornaram-se mais atentas à procura de oportunidades de mercado, de necessidades de diferenciação estratégica, e globalmente, do interesse em explorar os recursos da organização num sentido da diferenciação estratégica na relação com os concorrentes. O factor humano foi encarado como um desses recursos, tendo as diferentes práticas de RH merecido, tacitamente, alvo de atenção, de modo a serem aperfeiçoadas para que trouxessem potencial de diferenciação positiva (Brewster & Hegewisch, 1994). Ao nível dos *factores educativos e formativos*, salienta-se uma generalizada aposta na qualificação e formação profissional por parte dos Estados e das empresas, nomeadamente na Europa, através de um forte investimento em financiamento para efeitos de programas de formação. Este investimento continuado, permitiu qualificar e valorizar os activos humanos nas diferentes sociedades, bem como adaptar e desenvolver competências de activos humanos, tornando-os actualizados perante os desafios da competitividade empresariais (ainda que, por vezes, de forma mais localizada). Relativamente aos *factores académicos*, as décadas de 80 e 90 foram bastante produtivas no que toca ao desenvolvimento de modelos teóricos, acompanhados de evidências empíricas capazes de demonstrar que o factor humano é irrenunciável para o desenvolvimento e transformação estratégica das organizações. Foi durante este período que foram apresentados diversos estudos que mostraram os benefícios do compromisso, da motivação, satisfação ou confiança dos colaboradores junto das organizações (eg.: Allen & Meyer, 1996; Lewis, Goodman & Fandt, 1995). Foi também neste período que foi ultimado o Modelo RBV (Resource Based-View) of the Firm Model (Barney, 1991), que aponta para que as organizações tenham retorno estratégico significativo sempre que sejam capazes de proteger os seus recursos. A proposta apresenta um conjunto de critérios para que os recursos tenham potencial transformador (Valiosos; Raros; Inimitáveis; Não Substituíveis), donde se concluiu facilmente, que os RH produziam um bom ajustamento perante os mesmos critérios, se dotados de eficazes práticas estratégicas de GRH.

O factor humano passou a ser concebido dentro de noções favoráveis à sua pertinência para o desenvolvimento das organizações, fortemente presente, então, nas expressões-tipo dos gestores “*as pessoas são o nosso bem mais valioso*”, e nas concepções dos académicos de que a boa relação colaborador-empregador é vital para qualquer organização. Esta relevância estratégica apontada ao factor humano está assente, assim, na necessidade das organizações terem os colaboradores mais talentosos e com maior potencial, na medida em que estes são um dos caminhos válidos para promover a eficácia organizacional em mercados competitivos (Rose & Kumar, 2006; Baron & Armstrong, 2007). É neste âmbito que fazem especial sentido as ideias associada ao tema da “*war for talent*”, na medida em que salienta a noção de que as organizações têm necessariamente de ser sensíveis a dotar-se dos colaboradores mais talentosos e de elevado potencial, devendo fazer esforços deliberados para atraí-los eficazmente (Michaels, Hanfield-Jones & Axelrod, 2001). Assim, a lógica da dinâmica da oferta-procura aplicada aos mercados de trabalho dependerá, do lado do candidato, das suas competências, das suas capacidades de ajustamento a objectivos organizacionais, ou do seu potencial de crescimento e contributo. Já do lado da organização, dependerá da qualidade da oferta, do projecto de desenvolvimento empresarial, ou de factores

sedutores e destabilizadores dos interesses do potencial candidato, como a sua *employer brand*, *imagem* ou *atractividade* (ex.: Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001; Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005). Esta relação é, portanto, dinâmica, dependendo então, de elementos muito variáveis de parte a parte, sendo pois muito relevante que tanto as organizações como os próprios candidatos se saibam posicionar no mercado de trabalho, de modo a retirar dele os melhores dividendos. Também por estes factores se reforça a compreensão associada à expressão “a atracção de candidatos é negócio”

Nos últimos cinco anos, sensivelmente, abateu-se sobre a Europa uma realidade muito adversa, resultante de um conjunto de escândalos de ordem financeira, cuja base residiu, globalmente, em falhas graves de ética na tomada de decisão dos sectores financeiros, levando à crise do subprime. O culminar destas falhas éticas tornou-se visível num conjunto de falências desse sector, nomeadamente nos Estados Unidos da América (como a declaração de falência do Lehman Brothers), com efeitos de contágio severos por toda a Europa, e afectando mais fortemente, os seus países mais periféricos. A consequência mais visível destes efeitos manifestou-se ao nível da crise das dívidas soberanas, cujas tentativas de resolução se têm traduzido por uma preferência por medidas de restrição de orçamentos de estado, comumente conhecidas por medidas de austeridade. Esta realidade trouxe naturais consequências económicas gerais, conduzindo a um abrandamento da valorização das economias da zona euro, o que afectou os mercados de emprego negativamente, isto é, com aumentos de taxas de desemprego, aumentos esses que se verificaram agressivos nos países mais desprotegidos perante a crise.

Neste sentido, a concepção estratégica associada ao factor humano entrou num ciclo mais depreciativo, isto é, os fundamentos da capacidade de diferenciação empresarial por via da aposta no factor humano colidiram com as urgências de viabilização de projectos empresariais, parecendo, até, incompatíveis na generalidade dos casos. As evidências dos últimos anos, apuradas pelo abrandamento das actividades empresariais, pelo aumento da disponibilidade de mão-de-obra nos mercados de trabalho na Europa e pela tendência de baixa do PIB Europeu, trouxe uma realidade paradoxal. De facto, se por um lado o discurso positivo em torno do factor humano permanece intacto junto de académicos e empresários, isto é, permanece acreditado e válido, por outro lado, de entre as principais medidas de reacção às adversidades empresariais, destacam-se decisões de *lay-off*, despedimentos colectivos ou de *downsizings* enquanto forma eficaz de garantir a viabilidade de projectos empresariais. A consequência visível destas medidas reflete-se ao nível do aumento das taxas de desemprego e na baixa de oferta de emprego generalizada, e com elevadas probabilidades de reduções pouco acentuadas num futuro próximo. Assim, encontramos-nos numa realidade na qual se encontram dados que parecem apontar para a pouca compatibilidade entre progresso social e progresso económico.

Este contexto económico particularmente adverso, que já era caracterizado por uma grande velocidade e pressão para a reacção dinâmica das organizações a oportunidades de mercado (Huselid, Jackson & Schuler, 1997; Drejer, 2000; Allen & Wright, 2007), tornou-se mais agressiva, enquanto consequência natural da actual conjuntura. Assim, em caso de evidente necessidade, as organizações tendem apenas a procurar nos mercados de trabalho futuros colaboradores portadores de perfis muito particulares e específicos que garantam mais-valias competitivas (Armstrong, 2001). Dada a natureza de imprevisibilidade dos mercados económicos, e das exigências dinâmicas que estes fazem verter nos mercados de trabalho, o desnivelamento entre a oferta de mão-de-obra disponível e a procura de mão de obra existente tende a tornar-se crescentemente mais visível. Neste

sentido, a pressão para a procura da qualidade e da distintividade nos perfis dos candidatos disponíveis perante ofertas de emprego tem ganho dimensão significativa.

Nesta óptica, e no caso específico Português, a quantidade de processos de Recrutamento activos no mercado de trabalho diminuiu nos últimos anos, motivado pela quebra de negócio. Os que permanecem activos tendem a focar perfis de colaboradores desejados muito finos e particularizados, numa clara alusão a uma tendência por ofertas de emprego mais reservadas a potenciais colaboradores portadores de competências muito específicas, sendo muitas vezes referenciadas pelos práticos como os “Talentos”. Sendo as relações concorrenciais actualmente marcadas por disputas intensas, e motivadas pela maior escassez de compradores de bens ou serviços, os profissionais portadores de perfis mais diferenciados - ditos talentosos - tendem a tornar-se apetecíveis a empregadores. Estes colaboradores de elevado potencial, podem permitir aos empregadores a tão desejada diferenciação estratégia na relação com o mercado, fundadas na expectativa de que as competências e os factores diferenciadores destes talentos serão colocados ao serviço da organização. É por estas ordens de razões que, também aqui, se compreende a natureza da expressão “*atracção de candidatos é negócio*”, e se aceita com facilidade os principais fundamentos em torno da já descrita *War for Talent* (Michaels, Hanfield-Jones & Axelrod, 2001).

Tendo por base este *mindset*, a prática de Recrutamento é então uma das mais fundamentais práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que permite alavancar valor competitivo às organizações, já que se posiciona enquanto a forma pela qual uma organização se faz munir de competências críticas de que se encontra carenciada. O Recrutamento envolve uma sequência de etapas, que se destinam a gerar uma *pool* de potenciais candidatos interessados em torna-se futuros colaboradores de um empregador (Barber, 1998; Newell & Schackleton, 2000). É neste quadro que se posiciona a centralidade da atracção de candidatos, na medida que o Recrutamento contém, em si mesmo, o propósito de atrair candidatos bem ajustados em quantidade e qualidade aos interesses de uma organização e influenciar as escolhas laborais de potenciais colaboradores (Rynes, 1993).

2.2. A Atracção de Candidatos e o inicio da “Era das Redes Sociais”

O tema da atracção de candidatos às organizações é nuclear para a eficácia em recrutamento. Por estão razão, as discussões em torno dos factores e das dinâmicas estabelecidas na relação: potencial colaborador-potencial empregador, mereceram a atenção dedicada da comunidade científica durante as ultimas três a quatro décadas. A principal razão por este interesse está agregado ao facto de se ter desenvolvido por via das evidências recolhidas junto dos práticos de que, há medida em que as economias se tornam mais globais e competitivas, deverão as organizações corresponder com os colaboradores mais talentosos e de maior potencial diferenciador. Em consequência, a atracção de candidatos é uma área de pesquisa que tem sido sujeita a diferentes tipos de discussões, nomeadamente, ao nível de como explicar a eficácia na atracção de candidatos (ex.: Lievens, Van Hove & Schreurs, 2005; Erhart & Ziegert, 2005). Neste sentido, esta trata-se de uma área especialmente rica em termos de aplicação de aproximações teóricas, como também de alinhamento dos resultados empíricos.

No que diz respeito às aproximações teóricas, os investigadores dedicados a esta área tendem a seguir três principais linhas de orientação: (a) Interaccionistas; (b) Cognitivistas-informacionistas; (c) Atitudinais-comportamentais. Cada uma destas aproximações tendem a aplicar premissas explicativas sobre a atracção de candidatos por via de (1) explicação dos processos, ou (2)

explicação da influência dos factores de contexto que explicam a formação de atitudes e comportamentos de potenciais candidatos quando sujeitos a ofertas de emprego.

No que diz respeito às tendências Interaccionistas, estas são perspectivas que utilizam modelos teóricos que pretendem explicar a atracção de candidatos por via da qualidade do ajustamento de características dos candidatos e características do trabalho e da organização (ex.: ASA Theory, Schneider, 1987). Os investigadores que seguem esta linha tentam perceber que características da organização e da função melhor interagem com as características dos candidatos para determinar atitudes e comportamentos relevantes como a percepção de atractividade ou o comportamento de candidatura (ex.: Albinger & Freeman 2000; Judge & Cable, 1997).

Já no que toca às tendências Cognitivistas-informacionistas, estas referem-se a uma aproximação que aplicam modelos teóricos que explicam a atracção como o resultado de processos cognitivos dos candidatos que derivam da exposição a informação persuasiva (Elaboration Likelihood Model, Petty & Caccioppo, 1986). Esta perspectiva oferece orientação relativa ao tipo de processos cognitivos que são activados mediante diferentes circuitos comunicacionais, e que conduzem à formação de atitudes ou comportamentos que espelham interesse por uma organização empregadora (Reeve, Highhouse & Brooks, 2006)

Por último, no que respeita às tendências Atitudinais-Comportamentais, estas procuram explicar a atracção de candidatos por via da aplicação de Modelos teóricos assentes nos processos que conduzem à formação de atitudes ou comportamentos (ex.: Teoria da Acção Reflectida, Fishbein & Ajzen, 1975). Os investigadores que seguem estas linhas de orientação tendem a partir do pressuposto da racionalidade inerente a uma escolha laboral, e procuram dissecar os passos pelos quais essa racionalidade se gera (ex.: Van Hoof, Born, Taris & Van der Flier, 2006)

Tendo estas grandes linhas de orientação que são comumente seguidas pelos investigadores, parece ser interessante explorar como é que potenciais candidatos se comportam mediante uma “nova era” do mercado de trabalho, cujos mecanismos de acesso têm vindo a ser mais diversificados no que toca à forma de recrutar e de procurar oportunidades de emprego. Nesta linha, e muito embora a linha de oferta de emprego baseado nos tradicionais anúncios de jornais de grande tiragem se mantenham intactas, é relevante compreender os factores que caracterizam a utilização de novos meios de acesso a oportunidades de emprego, como sejam os baseadas na “Era das Redes Sociais” (ex.: Caers & Castelyns, 2011; Guilroy & Hancock, 2012; Gilham, 2012).

À medida em que os anos passam neste século, tem-se assistido a um avanço apreciável de dinamização tecnológica, com ofertas muito diversificadas para utilizações comuns, muito assente numa grande democratização do acesso às tecnologias e ao acesso à Internet. De facto, desde os vulgares PC's ou desktops, adicionam-se os laptops, os smartphones e uma infinidade de aplicações que permitem usufruir das múltiplas virtudes advindas da utilização da internet e das plataformas informáticas. A este título, é hoje difícil não encontrar uma aplicação para uma necessidade particular de um utilizador, na medida em que os mercados de aplicações cobrem quase na plenitude diferentes tipos de necessidades, como sejam necessidades mais instrumentais, de diversão, ou necessidades sociais. No que diz respeito às necessidades sociais, é justo referir um fenómeno recente que traz implicações relevantes para possibilidades de acesso aos mercados de trabalho: as redes sociais.

As redes sociais são não mais do que uma forma ou uma ferramenta que permite, através da internet, difundir e ter acesso a uma audiência com quem se comunica a um ritmo e intensidades definidas pelo próprio utilizador que formam uma autentica comunidade de trocas (ex.: Wodzicki,

Schwämmlein & Moskaliuk, 2010). Pela elevada capacidade de geração de perfis e de trocas estabelecidas entre utilizadores (ex.: MacDonald, Sohn & Ellis, 2010), a generalidade dos utilizadores de redes sociais encontram finalidades múltiplas de utilização junto das mesmas. Alguns dados recentes parecem apontar para que um sexto do tempo dispendido on-line pelos utilizadores é ao nível das redes sociais (Parr, 2011). Adicionalmente, outros dados parecem apontar para que os jovens na faixa etária dos vinte anos tendem a passar cerca de dez horas por semana em utilização activa de redes sociais (Bosari, 2012).

No quadro das redes sociais de utilização mais generalizada, a mais facilmente identificável parece ser o Facebook. Esta é uma rede com uma enorme divulgação e dispersão de utilizadores, que possibilita associá-la a vários tipos de finalidades, nomeadamente, divulgação de páginas pessoais, construção de páginas empresariais, lançamento de convites para eventos, ou simples recreação. Para além destas redes sociais de maior amplitude, há outro tipo de redes que possibilitam uma actuação mais *corporate*, nomeadamente, as que são apontadas à construção de perfis profissionais de utilizadores individuais, bem como de utilizadores institucionais (ex.: LinkedIn; LinkedIn Recruiter; MeJobU; Career Search; Job Snifer). Estas redes em particular têm um conjunto de características que parecem ser relevantes sob o ponto de vista da aproximação a uma lógica de rede profissional do individuo, plena de contactos empresariais actualizados, assentes num misto de formalidade e informalidade (Crompton & Sautter, 2010; Green, 2011; Guilroy & Hancock, 2012).

Por um lado, estas redes em particular, têm um aspecto formal ao admitirem uma construção de perfil profissional de um individuo, onde este, para além de poder construir uma biografia profissional, pode salientar, dentro de cada experiência profissional, competências específicas desenvolvidas. Adicionalmente, admite testemunhos de colegas e ex-colegas, que não só validam a informação prestada, como atestam a posse das competências do profissional em causa, muito em linha com as referências pessoais de recomendação. Por outro lado, estas redes sociais têm um aspecto informal, na medida em que a agregação da pessoa a uma rede faz-se, em grande medida (embora não exclusivamente) por via de um processo informal, de auto-conhecimento e de agregação automatizada com colegas, ex-colegas, conhecidos, ou amigos. A agregação a outros elementos, é acompanhada por sugestões da própria aplicação, de outros utilizadores a quem se pode associar.

Uma outra faceta destas redes sociais mais especializadas para os perfis profissionais, remete para o facto de permitir que um utilizador se agregue a organizações do seu interesse, num estatuto de mero seguidor, mas que supõe uma atitude de atenção a oportunidades de emprego (ex.: Gilham, 2011^(a)). Ora, é nessa situação em particular que uma organização, de forma não provocada, se pode deparar com um conjunto de utilizadores (que poderão ascender a vários milhares no caso de uma organização com elevada reputação ou boa imagem) que manifestam interesse profissional na organização e que se apresentam com um perfil profissional activo e actualizado junto da mesma.

Estes descritores são únicos e dificilmente substituível por qualquer outro meio, por via dos benefícios para os utilizadores institucionais (organizações), e para os utilizadores individuais. Senão vejamos: esta realidade permite às organizações uma aproximação ao mercado de trabalho em tempo real e sem necessidade de intermediários, por via de um conjunto de seguidores que se apresentam à organização com um perfil profissional estruturado. Igualmente, também permite aos utilizadores individuais estarem atentos a oportunidades de emprego que surgem por via de *posts* das organizações, ou mesmo, por via do circuito de contactos pessoais directos ou indirectos na nossa rede de agregados (ex.: Green, 2011; Gilham, 2011^(b)).

É neste quadro que a questão da atracção dos candidatos ganha contornos relativamente diferentes quando comparada com os esforços tradicionais das organizações em processos de recrutamento. Os contornos são: (1) de substância do processo, mas também (2) ao nível do formalismo. De substância, pois no caso dos processos tradicionais de recrutamento, há um conjunto de etapas que as organizações desenvolvem e que levam à fase da atracção de candidatos (ex.: Smith & Robertson, 1993), que não ocorrem com as redes sociais. A este nível, o ciclo de etapas não se verifica, pelo que apenas é necessário a aceitação ou a indicação de interesses de agregação entre utilizadores para que haja uma participação, ainda que passiva, em processos de atracção de candidatos. Este facto leva às diferenças de contornos de formalismo nos processos de recrutamento. Um processo tradicional de recrutamento leva a uma atracção programada e formal no mercado de trabalho, assente na valorização de elementos que a organização oferece a potenciais candidatos, na expectativa de que a apresentação dos mesmos destabiltize potenciais interessados. Já no caso da atracção por via das redes sociais, a lógica de actuação é manifestamente informal. Os potenciais candidatos podem ser gerados a partir das agregações voluntárias que os utilizadores optaram por fazer (agregações institucionais ou individuais), em momentos em que não estaria em curso qualquer processo de recrutamento ou nenhum ciclo de atracção em curso (Gilham, 2011^(b)).

Por via destas questões, é pertinente explorar a utilização das redes sociais para efeitos de entrada no mercado de trabalho e de permanência activa no mesmo. Assim, dada a realidade das redes sociais ser recente para efeitos no mercado de trabalho, torna-se particularmente interessante perceber como é que potenciais candidatos a uma oferta de emprego utilizam e se posicionam face às redes sociais. Nomeadamente, interessa perceber que vantagens e limitações são apontadas, ou ainda, como é observada a atractividade destas ofertas, a segurança ou a confiabilidade das mesmas quando estas são apresentadas por via das redes sociais. Assim, o principal objectivo do presente estudo é o de explorar os principais factores associados à utilização das Redes Sociais para efeitos de acesso a oportunidades de emprego no mercado de trabalho.

3. MÉTODO

3.1. Amostra, Procedimento e Instrumento

De forma a atingir os objectivos previsto para este estudo, optou-se por desenvolver um conjunto de duas sessões de Focus Group a estudantes finalistas da área da Comunicação (Relações Públicas e Marketing), bem como a profissionais no activo da mesma área. Relativamente à composição da amostra, as sessões foram conduzidas com um número mínimo de oito participantes e máximo de doze. Os participantes tinham idades compreendidas entre os 20 e os 45 anos, tendo também registos de experiência profissional diversificada, já que alguns não tinham experiência profissional e outros já possuíam uma carreira profissional construída. No que diz respeito aos hábitos de utilização das redes sociais, estes eram diversificados, havendo participantes que dependiam das redes sociais para exercer a sua actividade, enquanto que outros apenas as utilizavam enquanto ferramenta pessoal com uso moderado ou reduzido. Pelas características verificadas na amostra, as sessões de Focus Group foram heterogéneas, permitindo uma confrontação de perspectivas e pontos de vista muito significativa.

De modo a orientar a recolha de dados, foi utilizado um guião que cuja estrutura de construção integrou contributos de investigadores Europeus e de uma investigadora Americana. A escolha por

este método qualitativo prendeu-se ao facto de o fenómeno das redes sociais aplicados à integração no mercado de trabalho ser recente, e pelo facto, haver poucas bases teóricas a seguir relativamente ao tópico em particular, e também por ser um fenómeno de estudo profundamente social. Assim, a metodologia de Focus Group é ajustada aos critérios de uma pesquisa exploratória com as características do presente estudo.

As sessões de Focus Group desenvolvidas foram gravadas, tendo seguidamente, sido sujeitas a um processo de *verbatim description* (converter a palavra falada em palavra escrita, de tal forma que a mensagem é registada da mesma forma que foi proferida). Após este processo, foi desenvolvida análise ao conteúdo das sessões, em linha com os objectivos do estudo que pretendiam compreender a atractividade de ofertas oriundas das redes sociais, bem como benefícios e limitações destas redes para propósitos de integração no mercado de trabalho.

3.2. Resultados

De acordo com o guião seguido para orientar a recolha de dados nas sessões de Focus Group, começámos por questionar os participantes sobre a forma como estes geralmente tinham conhecimento sobre vagas de emprego, sobre a sua atractividade e facilidade de acesso a ofertas. Perante a questão, identificaram-se casos diversificados, sendo que se conseguiu encontrar um perfil relativamente centrado em contactos pessoais, presente em testemunhos como:

“o contacto de amigos que informam sobre a abertura de uma vaga nas suas empresas é muito importante”.

Adicionalmente, foi possível detectar algumas reservas sobre a utilidade das Redes Sociais para estes efeitos, genericamente centradas na elevada quantidade de utilizadores, o que, para estes participantes, pode levantar um problema de diferenciação individual. Verificou-se, igualmente uma aparente limitação das redes sociais localizada em falhas no tipo e no conteúdo de informação prestada a potenciais candidatos, o que pode levar a uma baixa atractividade da oferta, bem patente na frase:

“os contactos pessoais são mais importantes que as redes sociais, porque há muitas pessoas a tentarem ter acesso, e se conhecermos alguém com informação mais precisa e mais directa, é melhor”.

A questão da forma como a atractividade da oferta pode ser diminuída perante a informação e acesso a fontes internas na empresa pareceu ser crítica, merecendo comentários adicionais como:

“torna-se mais atractiva e é mais fácil ter acesso às oportunidades quando alguém que conhecemos já está na empresa”.

Assim, perante estes dados, verificou-se por um lado, o que nos parece ser uma limitação em termos de equidade no acesso a ofertas de emprego, mas por outro, esta limitação é contrabalançada pela democratização no acesso a informação sobre empresas. Isto é, se por um lado o processo de chegar a oportunidades de emprego é visto como muito variável e dependente de contactos directos, por outro, é inegável que a informação sobre aberturas de ofertas acaba por chegar a potenciais interessados por via das redes sociais, que de outra forma poderia não chegar.

A questão da utilidade das redes sociais para as empresa para efeitos de recrutamento foi vista como muito relevante, pois podem fazer chegar a potenciais candidatos ofertas por via institucional (ainda que menos atractivas porque mais limitadas no acesso à informação) e por via de contacto pessoal, gerando potenciais interessados quase de imediato:

“esta é uma forma de as empresas terem acesso ao que precisam em termos de perfil de candidatos...hoje em dia, com as escassez de ofertas, as pessoas estão sempre interessadas em tentar ter acesso a ofertas de emprego, o que é bom para as empresas, pois atraem sempre candidatos interessados”.

Também para os candidatos as redes sociais são relevantes, nomeadamente, em casos de situação de desemprego, onde é possível ter conhecimento da existência de ofertas:

“no caso dos desempregados, é importante utilizar todos os meios que existem e a internet tem muito a oferecer”

Um outro dado que pareceu relevante, prendeu-se com o facto de o processo activo de procura de emprego por parte de potenciais candidatos não parece indiciar uma substituição das redes sociais pelas formas mais tradicionais de procura de emprego:

“para além de consultar informação em websites e de responder a ofertas pela internet e pelas redes sociais, em primeiro lugar, fazia sempre consulta de ofertas em jornais”.

De acordo com o guião utilizado, uma das questões de pesquisa a explorar prendia-se com a confiabilidade das ofertas de emprego, e nomeadamente, se ao nível das redes sociais a confiabilidade existe, e se as redes sociais tendem a concentrar tipos de emprego específicos. Neste sentido, a questão da confiança na oferta, mereceu comentários declarados por parte dos participantes:

“apenas confio nos anúncios que nos re-direccionam para empresas de recrutamento ou para a empresa em questão”.

Um factor que foi mais mencionado a respeito da confiabilidade das ofertas via redes sociais prende-se com a facilidade com que estas admitem informação não verificada, isto é, informação falsa que pode gerar expectativas erradas:

“muitas ofertas nas redes sociais aparentam uma coisa, mas que acabam sempre por ser empregos precários”.

Paralelamente, registaram-se comentários em linha com a afirmação anterior e que vincavam os problemas de confiança com a utilização das redes sociais para efeitos de procura de emprego:

“eu não confio na internet para lhe dar a minha vida”.

Numa tentativa de explorar algumas razões para a desconfiança em torno da utilização das redes sociais, foram recolhidas informações que a situam no pouco controlo do conteúdo da informação prestada a potenciais candidatos. Alguns comentários registados foram claramente no sentido da ausência de conteúdos verificáveis:

“eu próprio, posso criar uma empresa e colocar um anuncio de emprego”.

A este nível, registaram-se testemunhos que parecem dar maior vantagem às ofertas de emprego presentes em jornais, que aparentam maior confiabilidade:

“penso que os jornais são sempre mais credíveis.

Por fim, e numa óptica de compreender as potencialidades das redes sociais numa perspectiva de futuro, os comentários recolhidos foram relativamente consensuais e apontaram no sentido positivo. As indicações que foram recolhidas permitem situar as redes sociais num bom plano futuro para acesso a oportunidades de emprego:

“a procura de empregos via redes sociais está a progredir muito. Chegará o dia em que haverá monitorização das redes sociais para as ofertas de emprego e tornará tudo mais credível”.

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O tema do Recrutamento, e em particular, o da atracção de candidatos às organizações, não sendo novo, tem conhecido renovados impulsos de interesse por parte da comunidade científica e também por parte dos gestores. Por um lado, os académicos e os investigadores tendem a centrar as suas atenções no estudo da eficácia da mensagem em recrutamento, dos preditores de atitudes e de comportamentos de potenciais candidatos interessados numa organização que recruta (ex.: Aiman-Smith, Bauer & Cable, 2001; Albinger & Freeman, 2000; Henkens, Remery & Schippers, 2005). Por outro lado, os gestores tendem a encontrar evidências práticas que os levam a concluir que conseguir atrair os colaboradores mais talentosos e simultaneamente mais ajustados aos objectivos de desenvolvimento empresarial confere um conjunto de vantagens estratégicas, com tradução prática em ganhos de desempenho.

O tema da atracção de candidatos é sensível às dinâmicas de mercado, que naturalmente condicionam o comportamento dos mercados de trabalho. Neste quadro, atrair potenciais candidatos está intimamente ligado às tendências dos mercados comuns, e por acréscimo, às tendências do mercado de trabalho. Assim sendo, perante um contexto como o actual, de aumento de competitividade entre organizações, a par de um cenário de crise económica muito desfavorável para as organizações, estas tendem a centrar os seus processos de recrutamento em esforços de atracção de candidatos portadores de perfis muito particulares, e sobre os quais recaem expectativas elevadas. Neste sentido, apesar de a quantidade de processos de recrutamento actualmente serem mais diminutos, a sua qualidade, porém, aumentou de importância num sentido exponencial. A principal razão pela qual esta tendência se sente, está associada aos contributos das práticas de gestão (onde naturalmente se insere o recrutamento e atracção como uma prática de gestão de recursos humanos central) para a sustentabilidade das organizações (ex.: Ehnert, 2009). É neste sentido que se compreende a importância da atracção de candidatos, na medida em que os processos de recrutamento que se iniciam terão necessariamente de trazer mais-valia competitiva. Neste sentido, potenciais colaboradores portadores de perfis de elevado potencial transformador para as organizações tendem a ser procurados e disputados pelas mesmas. É neste âmbito que se fundamentam as ideias em torno da *“War for talent”* (Michaels, Hanfield-Jones & Axelrod, 2001) e a razão da expressão por parte dos gestores de que *“atracção de candidatos é negócio”*.

Enquanto tema de investigação, a atracção de candidatos tem sido estudada ao longo de diferentes tendências, entre as quais é possível destacar três principais, onde os investigadores

costumam encontrar fundamentação dos seus estudos. Estas tendências acabam por aplicar premissas explicativas que procuram explicar os processos pelos quais potenciais candidatos se interessam por organizações enquanto potenciais empregadoras, e também, pelos contextos que influenciam a determinação de atitudes e de comportamentos de potenciais candidatos (ex.: Ehrhart & Ziegert, 2005; Van Hooft, Born, Taris & Van der Flier, 2006).

Acompanhando um fenómeno muito recente, que se configura como a herança do *E-Recruitment*, as redes sociais têm vindo a tomar um lugar de destaque na acção dos profissionais dedicados ao recrutamento para a condução das suas actividades de atracção de potenciais colaboradores. A razão pela qual as redes sociais especializadas em finalidades profissionais e de acesso ao mercado de trabalho têm ganho relevância, deve-se às potencialidades que têm vindo a ser apontadas, ainda que tacitamente, quer por parte dos profissionais do recrutamento, quer por parte dos indivíduos. De facto, se para as organizações, estas ferramentas representam um meio de divulgação, de cultivo de imagem, de employer brand ou de atractividade, para os indivíduos, representa um espaço de agregação a empresas de seu interesse e de pertença a uma comunidade ampla e global, plena de conhecimentos e contactos de referência possíveis de serem materializados em oportunidades profissionais (Gilham, 2011^(a)).

Porém, apesar das potencialidades que se reconhecem às redes sociais no âmbito da abertura que permite quer a organizações, quer a indivíduos, por ser um fenómeno muito recente e em expansão, há pouca investigação científica debruçada sobre o tema. Neste sentido, procurámos contribuir para esta constatação com uma oportunidade de pesquisa que entendemos pertinente sob os pontos de vista teórico, empírico e prático. Assim, propusemo-nos a investigar de forma exploratória e recorrendo a um estudo qualitativo com sessões de Focus Group, a identificação dos principais factores associados à utilização das Redes Sociais para efeitos de acesso a oportunidades de emprego no mercado de trabalho.

A condução da pesquisa permitiu chegar a um conjunto de conclusões e reflexões que nos parecem pertinentes. Salienta-se, acima de tudo, um reconhecimento da relevância das redes sociais quer para organizações quer para indivíduos. Se para as organizações, as questões principais estão radicadas no facto de agregarem a si um conjunto de indivíduos que possuem competências úteis para o projecto empresarial, para os indivíduos, trata-se de uma forma de estes se manterem activos e a par de ofertas de emprego em curso no mercado de trabalho. Assim, as vantagens e as potencialidades estão bem presentes no discurso dos participantes no estudo, sendo que estas parecem ser tendencialmente mais exploradas por via dos contactos pessoais estabelecidos dentro das redes sociais, nomeadamente, aquelas mais dedicadas às funções profissionais (ex.: LinkedIn).

Porém, a par deste discurso optimista e de afirmação de mais-valias, encontra-se um paralelo com um discurso de alguma manifestação de reservas relativamente à fiabilidade da informação que existe nas redes sociais e que permite a concretização de oportunidades de emprego em linha com as expectativas criadas. De facto, um indicador que merece especial menção, prende-se com a baixa de atractividade na oferta quando o conteúdo informativo carece de confirmação factual, ou se o mesmo é confuso e dificilmente identificada a sua autoria.

Adicionalmente, quando comparado com processos de atracção que ocorrem por via do recrutamento por meios mais tradicionais, como os que utilizam os jornais, estes últimos tendem a ser percebidos com maior seriedade. Assim, se por um lado, as redes sociais são mais vantajosas em termos de velocidade, de ritmo e de conhecimento de oportunidades, os processos de recrutamento

que visam a atracção de potenciais colaboradores por via tradicional são vistos como mais fidedignos. Neste quadro, a desconfiança sentida face às redes sociais parece ser alimentada por alguma diversidade de factores, que quebram a sua atractividade, e de entre os quais podemos mencionar: pouco controlo da informação colocada pelos utilizadores; fraca possibilidade de confirmação de conteúdos; fraca confirmação de expectativas geradas; riscos de fornecer demasiada informação de utilizadores on-line. Uma vez considerados estes elementos, é possível discutir um conjunto de implicações que este estudo traz em termos teóricos, empíricos e práticos.

No que diz respeito às implicações teóricas, este trabalho desenvolveu um conjunto de considerações que permitiram situar a actualidade de funcionamento dos mercados de trabalho, e posicionar os temas do recrutamento e da atracção de colaboradores junto do mesmo. No que diz respeito, especificamente, ao tema da atracção de colaboradores, foi possível descrever as principais tendências de organização teórica que os investigadores seguem, e posicionar a particularidade do assunto da atracção de colaboradores por via da utilização de redes sociais. A este nível, verificou-se que, à luz das características das Redes Sociais e das suas implicações para a actuação na atracção de candidatos às organizações, a tendência teórica que melhor ajustamento parece fornecer é a cognitivistas-informacionista. De acordo com esta tendência teórica, há aspectos de natureza cognitiva que influenciam a forma como a informação é acedida por candidatos sobre ofertas de emprego, condicionando o modo como as atitudes favoráveis ou desfavoráveis à oferta se geram. No aspecto das Redes Sociais, estas questões emergiram claramente ao nível da pesquisa empírica efectuada, tendo revelado elevada centralidade na forma como os participantes do estudo empírico avaliavam as mais-valias e as limitações das Redes Sociais para acesso ao mercado de trabalho.

No que diz respeito às implicações empíricas deste trabalho, o presente estudo foi de natureza qualitativa, e assente em sessões de Focus Grupo que permitiram identificar algumas principais vantagens, mas também barreiras à utilização das Redes Sociais para efeitos de *job hunting*. Neste sentido, o estudo desenvolvido reúne algumas mais-valias por posicionar um tema de estudo relativamente recente no quadro do Recrutamento e da Atracção de candidatos às organizações com conclusões relevantes para actuação prática.

No que diz respeito às implicações práticas do estudo, a utilização das Redes Sociais para efeitos de acesso ao mercado de trabalho parece ser uma área nova e ainda imersa em discussão sobre as suas potencialidades. A este nível, é relativamente simples reconhecer que as Redes Sociais constituem um instrumento interessante para actuação no mercado de trabalho. Porém, é igualmente simples reconhecer que há falhas variadas no funcionamento destas redes, nomeadamente, pelas dificuldades de validação de informação sobre ofertas, de receios de exposição de informação excessiva dos candidatos, de confiança na informação que surge ou do realismo da informação apresentada. Neste sentido, esta parece ser uma área com potencialidades para explorar, mas com limitações por vencer. As Redes Sociais constituem uma área de actuação profissional em potencia, que parece poder acolher diferentes tipos de perfis profissionais dedicados à sua utilização para efeitos organizacionais. Neste âmbito, aos profissionais do recrutamento e da gestão de recursos humanos, podem facilmente juntar-se profissionais da área da comunicação organizacional para uma actuação mais profunda e aperfeiçoada destas Redes para os efeitos pretendidos. Neste sentido, os profissionais da comunicação organizacional terão responsabilidades de elevada importância na metodologia de selecção e apresentação da informação a constar nas redes sociais, bem como o direccionamento e disseminação da mesma para efeitos de atracção de candidatos em quantidade e em qualidade. Esta “aliança” entre profissionais dos recursos humanos e da comunicação

organizacional permite trabalhar, na prática, a área da comunicação para o recrutamento, sendo a mesma, absolutamente central e crítica para a eficácia da atracção de candidatos.

REFERÊNCIAS

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. & Cable, D. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, 219-237
- Albinger, H. & Freeman, S. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, 243-253.
- Allen, M. R. & Wright, P. (2007). *Strategic Management and HRM*. In Boxall P. Purcell, J. & Wright, P. (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 49, 252-276.
- Armstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (VIIIth ed). London: Kogan Page
- Barber, A. (1998). Recruiting employees: Individual and organizational perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 1, 99-120
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management*. London: Hogan Page
- Bosari, J. (2012). The Developing Role of Social Media in the Modern Business World - Forbes. Forbes. Consultado em Setembro 27, 2013, de <http://www.forbes.com/sites/moneywisewomen/2012/08/08/the-developing-role-of-social-media-in-the-modern-business-world/>
- Brewster, C. & Hegewisch, A. (1994). Policy and practice in European human resource management: evidence and analysis. London: Routledge
- Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: the influences and biases of computer social networking sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, Vol. 29, 437-448
- Crompton, D & Sautter, E (2010). Find a job through social networking use LinkedIn, Twitter, Facebook, Blogs and more to advance your career. Indianapolis: JIST Publishing
- Drejer, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, Vol. 21, pp. 135-146
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: a conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Contributions to management science. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ehrhart, K., & Ziegert, J. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, Vol. 31, 901-919
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley
- Gilham, N. (2011^(a)). Eying your linkedIn profile. Consultado em Setembro, 15, 2013, de <http://www.abrandedyou.com/2011/12/01/eying-your-linkedin-profile/>
- Gilham, N. (2011^(b)). Accepting LinkedIn connection requests. Consultado em Setembro, 15, 2013 de <http://www.abrandedyou.com/2011/09/21/accepting-linkedin-connection-requests/>
- Gilham, N. (2012). Reviewing your social media presence – LinkedIn. Consultado em Setembro, 15, 2013 de <http://www.abrandedyou.com/2012/01/05/reviewing-your-social-media-presence-linkedin/>
- Gomes, D., Asseiro, V. & Ribeiro, N. (2013) Triggering Employee Motivation in Adverse Organizational Contexts: “Going the Extra Mile” while Holding Hands with Uncertainty?. *Business and Management Research*, Vol. 1, pp.41-54
- Green, H. (2011) Job hunting in Social Media World: are you keeping up? Consultado em Setembro 27, 2013, de <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/05/14/job-hunting-in-a-social-media-world-are-you-keeping-up/>
- Guilroy, J., & Hancock, J. (2012). The effect of LinkedIn on deception in resumes. *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, Vol. 15, 135-140
- Henkens, K., Remery, C. & Schippers, J. (2005). Recruiting personnel in a tight labour market: an analysis of employers' behaviour. *International Journal of Manpower*, Vol. 26, 421-433.

- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, p. 171-188.
- Judge, T. & Cable, D. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, Vol. 50, 359-394.
- Lewis, P., Goodman, S. & Fandt, P. (1995). *Management: Challenges in the 21st Century*. New York: West Publishing Company
- Lievens F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol. 56, 75-102.
- Lievens, F. & Chapman, D. (2010). *Recruitment and Selection*. In Wilkinson, A. Redman, T. & Bacon, N. (Eds) *Handbook of Human Resource Management* (pp.135-154). Sage
- Lievens, F., Van Hove, G. & Schreurs, B. (2005). "Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, 553-572.
- MacDonald, J., Sohn, S. & Ellis, P. (2010). Privacy, professionalism and Facebook: a dilemma for young doctors. *Medical Education*, Vol. 44, 805-813
- Michaels, E., Handfield-Jones, H and Axelrod, B (2001) *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston, MA
- Newell, S. & Shackleton, V. (2000). *Recruitment and Selection*. In Bach, S. & Sisson, K. *Personnel Management: A comprehensive guide to theory and practice* (3rd ed.) (pp.111-136). Oxford: Blackwell Publishers
- Orlitzky, M. (2007). *Recruitment strategy* (pp. 273-299). In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. U.K.: Oxford. University Press
- Parr, B. (2011). Social Networking Accounts for 1 of Every 6 Minutes Spent Online. Mashable. Consultado em Setembro 27, 2013, de <http://mashable.com/2011/06/15/social-networking-accounts-for-1-of-every-6-minutes-spent-online-stats/>
- Petty, R. & Cacioppo, J. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.123-205). Orlando, FL: Academic Press
- Reeve, C., Highhouse, S. & Brooks, M. (2006). A closer look at reactions to realistic recruitment messages. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 14, 1- 15
- Rose, R., & Kumar, N. (2006). The influence of organizational and human resource management strategies on performance. *Performance improvement*, Vol. 45, 18-24
- Rynes, S. L. (1991). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 399-444), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schneider, B. (1987). "The people make the place". *Personnel Psychology*, Vol. 40, 437-453.
- Smith, M. & Robertson, I. (1993). *Systematic personnel selection*. London: Macmillan
- Sparrow, P. & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. London: Prentice Hall International
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources*. Oxford: Blackwell.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 124-134
- Wodzicki, K, Schwämmlein, E & Moskaliuk, J (2011). Actually, I wanted to learn: Study-related knowledge exchange on social networking sites. *The Internet and Higher Education*, Vol 15, pp. 9-14