

O USO DE REDES SOCIAIS POR EMPRESAS EM PROCESSOS SELETIVOS - UMA ANÁLISE CRÍTICA

HELBERT JOSÉ DE GÓES

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

CRISTIANA TRINDADE ITUASSU

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

LUIZ RODRIGO CUNHA MOURA

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

O USO DE REDES SOCIAIS POR EMPRESAS EM PROCESSOS SELETIVOS - UMA ANÁLISE CRÍTICA

INTRODUÇÃO

Na Gestão de Recursos Humanos (GRH), especificamente em processos de recrutamento e seleção, as inovações podem ser verificadas, por exemplo, na utilização de redes sociais como meio de comunicação e acesso ao mercado de trabalho (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). Tanto empresas como candidatos estão se precavendo em relação às relações de pré-emprego, pois, se por um lado é cada vez mais comum as empresas realizarem análise comportamental dos candidatos a vagas, por outro, em face aos novos processos incorporados nas fases anteriores à efetiva contratação de um empregado, as pessoas estão se preocupando com aspectos comportamentais e sua exposição nas redes sociais (GLOBO, 2016).

A etapa de recrutamento e seleção, além da importância de encontrar o melhor candidato, está envolvida com as demais atividades de alocação desta pessoa na atividade a ser desempenhada, na avaliação do seu desempenho, nas necessidades de treinamento e no desenvolvimento deste para o curso profissional na organização (DEMO *et al.*, 2011; FERREIRA; VARGAS, 2014). Nos processos que essa etapa envolve, informações compartilhadas em redes sociais possibilitam o conhecimento de elementos que normalmente não são expostos pelos candidatos durante as etapas presenciais, destacando-se as relacionadas a educação, interesses, atividades, fotos, sentimentos, comportamentos, pensamentos e outras que possam ser relevantes nas decisões sobre contratações (BROUGHTON *et al.*, 2013). Além disso, a utilização dessas ferramentas pode agilizar o processo de contratação, mostrando-se como um benefício para as organizações (HAZELTON e TERHORST, 2015).

Conforme Broughton *et al.*, (2013), muitos perfis em redes sociais permitem que os empregadores investiguem e avaliem desvios individuais, e esta análise pode vir a afetar a contratação diante de possível discriminação de candidatos pelos gestores de recursos humanos. Uma pesquisa da CareerBuilder, por exemplo, contou com o envolvimento de mais de 5 mil profissionais e revelou que 59% dos empregadores dos Estados Unidos usam as redes sociais para pesquisar sobre candidatos a emprego, sendo que 49% destes empregadores deixaram de contratar candidatos inscritos em seus programas de recrutamento e seleção devido a informações que foram encontradas nas redes sociais, fato que não parece ser diferente no cenário da gestão de recursos humanos no Brasil (CAREER BUILDER, 2017).

Nesse contexto, Gomes (2011) destaca que o uso consciente das redes sociais deve ser verificado considerando-se a privacidade dos candidatos analisados, pois a empresa contratante com acesso às redes obtém informações além das que foram apresentadas pelo candidato e incluídas no currículo, informações estas que podem ser utilizadas sem critério ou com critérios questionáveis para se decidir sobre a contratação (GOMES, 2011).

Diante dessa possibilidade de invasão de privacidade, a União Europeia definiu critérios, com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GPDR) sancionado em 2018, para coibir a prática de vasculhar as redes sociais de empregados, já que isso pode representar ameaças às relações de emprego (LEXOLOGY, 2016). No Brasil, no entanto, não se conhecem iniciativas tomadas nessa direção.

Conforme Broughton *et al.*, (2013), essa prática de seleção utilizando redes sociais é relativamente nova e suas implicações ou consequências ainda não foram legalmente testadas. Pelo mesmo motivo, a literatura sobre essa questão ainda é escassa, embora o espaço que esse tema ocupa na mídia tradicional reforce a atualidade do assunto (GLOBO, 2017; 2018).

Levando essas questões em consideração, esta pesquisa se propõe a analisar como gestores e consultores de recursos humanos percebem o uso das redes sociais em processos seletivos. Para fazê-lo, este artigo se estrutura em cinco partes: essa introdução, a revisão de literatura, a metodologia, a análise dos resultados e as considerações finais.

REVISÃO DE LITERATURA

O uso das redes sociais em processos de recrutamento e seleção é tema que leva a diversos posicionamentos diante do seu caráter de novidade, da sua complexidade, bem como da eficácia de sua prática. Trata-se de um assunto discutível, também, quanto à sua legitimidade, uma vez que, em se tratando de procedimento novo realizado pela administração no contexto dos recursos humanos, ainda não há parâmetros capazes de validá-la. Para compreender melhor essa realidade, são descritos, a seguir, os temas que fundamentam este estudo.

Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é a área da organização que se envolve com políticas e processos a fim de criar capacidades organizacionais que possam promover a eficiência organizacional (DEMO *et al.*, 2011). É seu papel desenvolver processos capazes de oferecer possibilidades para que o capital humano da empresa possa agregar o valor das pessoas aos processos, produtos e serviços que ela disponibiliza (PELOSO e YONEMOTO, 2012).

Apesar de a Gestão de Recursos Humanos (GRH) exercer papel estratégico para as organizações, em face de necessidade de maior agilidade nos seus processos, algumas delas estão terceirizando as atividades relacionadas à GRH. Embora haja empresas que ainda mantenham o foco nas atividades de departamento de pessoal, com ênfase nos processos burocráticos de pessoas em questões legais a eles relacionados, a maioria das companhias está mudando o enfoque da GRH, buscando modernizar-se e adotar a terceirização das atividades de recursos humanos. Desta forma estabelecem foco somente em questões estratégicas de recursos humanos que enfatizam vantagem competitiva organizacional (DEMO *et al.*, 2011; HORTA; DEMO; ROURE, 2012).

Dentre os processos relacionados com a GRH, o presente estudo foca os processos de recrutamento e seleção, pois é a eles que o uso de redes sociais se relaciona mais intimamente. O recrutamento de pessoal envolve um sistema que visa atrair candidatos diretamente nas diversas fontes de recrutamento, sejam internas ou externas. No recrutamento interno a organização busca, nos seus próprios recursos humanos, as pessoas para o preenchimento de vagas, ou seja, as vagas são divulgadas no âmbito interno da organização para os funcionários que nela trabalham. No recrutamento externo, esses profissionais são buscados fora da organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A seleção, por sua vez, se refere ao processo pelo qual a organização tenta identificar, dentre os candidatos, aqueles que apresentam os conhecimentos, habilidades e outras características que ajudarão a organização a atingir seus objetivos. No processo de seleção busca-se, dentre os vários recrutados, os mais adequados ou os que possuam as competências necessárias aos cargos existentes na organização, com o intuito de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho humano, bem como a eficácia organizacional (DOS SANTOS *et al.*, 2011; YOKOYAMA, 2015).

De forma a ir além das atividades de recrutar e selecionar, e ainda, atuar como parceiro estratégico da organização, a GRH deve se propor a observar as tendências de futuro e estar conectada com o ambiente organizacional interno e externo, de forma a evitar ser surpreendida com eventos que podem ser prejudiciais à empresa (LAIMER; GIACHINI, 2015).

Diante disso, investir na área de GRH é importante, pois assim será possível gerenciar as atividades capazes de proporcionar um diferencial competitivo para a organização (PELOSO; YONEMOTO, 2012). Para alcançar esse objetivo, a área de recrutamento e seleção deve estar permeada pela inovação, competência e flexibilidade, com o objetivo de buscar, atrair, selecionar e contratar os melhores profissionais (GOMES; SCHERER; LÖBLER, 2012).

Inovação em Gestão de Recursos Humanos

Os avanços tecnológicos cada vez mais vão permeando a vida em sociedade e, desta forma, promovendo mudanças sociais e organizacionais. Nesse último caso, alteram os processos e o modo de gerir pessoas nas organizações, com maior exigência quanto às competências individuais (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016).

Ao se observar a inovação em processos de gestão de pessoas, destaca-se o desenvolvimento e a apresentação de produtos, técnicas e ferramentas, utilizando-se dos recursos disponíveis com criatividade. Trata-se de algo importante para que as organizações absorvam novas tecnologias, novos conceitos, novos modelos de gestão, novas pessoas e suas novas ideias (DOS SANTOS *et al.*, 2011).

As tecnologias de informação (TICs), dentro do contexto da inovação, passam a ser um diferencial utilizado pelas organizações de forma a servir como elemento facilitador para a configuração de estratégias organizacionais. A GRH é uma das áreas que tem utilizado as vantagens da tecnologia para estabelecer-se estrategicamente quanto aos resultados da empresa. Assim, no contexto da tecnologia, a internet e as redes sociais são importantes instrumentos que representam inovações para os gestores de recursos humanos, por exemplo, para a divulgação e a pesquisa na internet dentro da perspectiva dos processos de recrutamento e seleção (GOMES; SCHERER; LÖBLER, 2012).

Destaca-se, com a utilização de novas ferramentas de apoio aos processos de GRH, o desenvolvimento das TICs, sendo que o uso da internet como ferramenta para o processo de recrutamento e seleção vem crescendo expressivamente com a utilização de tecnologia mais avançada para contratar pessoas (GOMES; GRUCHINSKI; RIBEIRO, 2012).

É diante deste cenário que as empresas estão, cada vez mais, substituindo atividades de gerenciamento de recursos humanos realizadas com processos tradicionais por atividades relacionadas ao gerenciamento eletrônico de recursos humanos (e-RH), uma vez que este recurso de inovação tecnológica facilita a função de recursos humanos quanto à sua capacidade e eficácia. Nesse contexto, o termo e-RH foi criado na década de 1990 para se referir à realização de atividades de GRH com o uso da internet ou da intranet (MA e YE, 2015; ALSULTANNY; ALOTAIBI, 2015; GIRARD; FALLERY, 2009).

É importante destacar que, no contexto da inovação e do uso das TICs, e ainda no cenário do recrutamento e seleção, as redes sociais se apresentam como ferramenta eficiente na busca e identificação de candidatos quando comparadas a outras, resultando na rápida identificação de pessoas com perfil relacionado à vaga (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016).

Investir em novas tecnologias que inovem no processo de recrutamento e seleção possibilita a identificação de profissionais com as competências requeridas e melhor análise de competências individuais, em geral, em menor tempo. As redes sociais, configuradas por agrupamentos de pessoas interligadas através de diversas relações sociais, se apresentam como fator relevante no contexto das ferramentas inovadoras para o processo de recrutamento e seleção de pessoas, uma vez que apresentam uma amplitude ilimitada em termos de informações relacionadas às vagas e ao perfil dos candidatos e criam possibilidades diversas (JESKE; SHULTZ, 2015; LAIMER; GIACHINI, 2015; HAZELTON; TERHORST; 2015).

O uso de redes sociais nos processos de recrutamento e seleção

A tecnologia empregada com a implantação do e-RH apresenta-se estrategicamente para o gestor de recursos humanos adotar políticas e práticas que trazem vantagem competitiva para a organização, uma vez que o recrutamento que se utiliza da tecnologia, além de permitir o acesso à grande quantidade de informações de potenciais candidatos, reduz os custos da organização quando comparado aos processos tradicionais (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016; LAIMER; GIACHINI, 2015; ARAÚJO; RAMOS, 2002).

O uso de sistemas, redes de telecomunicações e mídia eletrônica configura-se como oportunidade de inovação e modernização, representando um processo de modernização que é irreversível do ponto de vista do cenário e dos processos organizacionais, pois se apresenta como o meio mais eficiente para estabelecer contato entre organizações e candidatos a vagas de emprego. A utilização da internet como base de recrutamento proporciona valor agregado, em particular, para os recrutadores, diante do aumento do fluxo de informação e da interatividade que permite (ARAÚJO; RAMOS, 2002; GOMES, 2011).

O surgimento das mídias sociais, por sua vez, no contexto da tecnologia vem acelerando e revolucionando as formas de comunicação por meio da internet. Hazelton e Terhorst (2015) definem mídia social como uma tecnologia que facilita a comunicação compartilhada por meio de informações postadas pelo usuário no ambiente colaborativo. Dentre os modelos de ambientes colaborativos em rede, destacam-se as redes sociais que podem incluir Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram e YouTube, além de outros ambientes colaborativos que facilitam as interações em rede através de uma base virtual (HAZELTON; TERHORST, 2015).

A utilização de redes sociais, dentre elas o Facebook e o Twitter, popularizou-se entre as pessoas, potenciais empregados que caracterizam a força de trabalho disponível. Os gestores organizacionais, visualizando este fenômeno, perceberam que as informações pessoais à disposição, nestas redes, poderiam somar nas decisões de contratação (KLUEMPER; ROSEN, 2009; VAN IDDEKINGE; *et al.*, 2013).

Configuradas como importantes ferramentas de networking para a GRH e, de forma especial, para os processos de recrutamento e seleção, estas redes servem, portanto, de instrumentos úteis na obtenção de informações em relação a potenciais talentos, motivo pelo qual tem sido cada vez mais utilizadas pelas organizações (LAIMER; GIACHINI, 2015).

Comportamento de empregadores e candidatos nos processos seletivos com Redes Sociais

O uso da tecnologia para inovar nos processos seletivos e analisando a competência dos candidatos, embora seja caracterizado como prática emergente nas organizações, deve envolver a boa fé e a transparência, o que nem sempre é levado em conta pelos atores que participam desse processo. Assim, é importante a reflexão sobre as questões a respeito do comportamento dos que estão envolvidos no recrutamento e seleção de pessoal, com o estabelecimento de princípios e limites adequados a essas práticas (FERREIRA, 2013; MADERA, 2012).

Destaca-se que, para alguns pesquisadores e gestores, a utilização das redes sociais como ferramenta em processos seletivos é vista como fator negativo, diante da falta de segurança nas informações, do risco de julgar e rotular pessoas, da invasão de privacidade, enfim, de questões relacionadas à ética em face do pré-julgamento dos candidatos sem o conhecimento real dos fatos (CLARK; ROBERTS, 2010).

O respeito à privacidade do candidato é fator a ser considerado, levando-se em conta que as pessoas podem agir de forma diferente dependendo de contextos diversos (YOKOYAMA, 2015). Destaca, ainda, Yokoyama (2015) que as decisões de contratação não devem ser baseadas apenas no conteúdo publicado nas redes sociais, uma vez que neste processo não se oferece ao candidato a chance de se defender quanto às informações verificadas e julgadas pelos empregadores. Assim, é importante conjugar esse método com outros processos, por exemplo, a entrevista para a checagem das informações.

No ato de postar, compartilhar ou “curtir” em redes sociais, os candidatos podem estar expondo os seus valores, a forma como veem o mundo, suas atitudes cotidianas, enfim, a sua essência como pessoa. Tais comportamentos podem revelar aspectos importantes que envolvem a personalidade do candidato e até mesmo o seu caráter. São estas informações que podem configurar o mau uso das redes sociais pelos candidatos (JESKE; SHULTZ, 2015). Dado que os empregadores, no papel dos gestores e analistas de pessoas, procuram verificar as redes

sociais para traçar um perfil do candidato, dificilmente uma empresa irá contratar, para fazer parte de seu quadro de funcionários, um candidato com perfil que demonstre tendências a vícios, preconceitos, falhas de caráter ou qualquer aspecto comprometedor da sua personalidade (HAZELTON; TERHORST, 2015; BROUGHTON, *et al.*, 2013).

Assim, a utilização das redes sociais para avaliar o comportamento dos candidatos a vagas em processos seletivos parece uma tendência sem volta, o que reforça a necessidade de que se estabeleçam limites para evitar que práticas distorcidas interfiram nas melhores decisões (FERREIRA, 2013).

METODOLOGIA

O estudo em questão configurou-se como uma pesquisa exploratória e qualitativa (CRESWELL, 2010). A pesquisa de campo envolveu entrevistas realizadas com pessoas que permitissem o aprofundamento do conhecimento a respeito de uma realidade específica. Os sujeitos da pesquisa foram especialistas escolhidos, portanto, por julgamento, com base na sua capacidade de fornecerem os dados necessários à presente investigação. Nesse sentido, selecionaram-se gestores/consultores de recrutamento e seleção que vivenciam o dia a dia do processo de recrutamento e seleção. Inicialmente foram definidos doze sujeitos de pesquisa. Entretanto, ao longo das entrevistas foi claramente observado que as informações se repetiam e o estudo encerrou a fase de coleta com seis entrevistas realizadas.

Todos os seis sujeitos entrevistados são profissionais de recursos humanos que poderiam ser descritos como seniores, com larga experiência no mercado, com média de 26 (vinte e seis anos) trabalhando exclusivamente com recursos humanos e com atuação em grandes empresas do cenário organizacional, destacando-se Arcelor Mittal, MRV Engenharia, Coca Cola Company e Acesita, organizações responsáveis por aproximadamente 36 mil empregos diretos e indiretos no estado de Minas Gerais, onde a pesquisa foi desenvolvida.

Os entrevistados, hoje, atuam em consultorias de prestação de serviços de recrutamento, seleção e recolocação profissional, como profissionais de gestão de recursos humanos em organizações, ou ainda profissionais de consultoria de *hunting* e recolocação. Trata-se de gestores e consultores que reúnem larga vivência em processos de recrutamento e seleção, com os quais ainda se relacionam diretamente, e foi devido a esse perfil que o número de entrevistados, aparentemente restrito, mostrou-se suficiente para os fins da pesquisa.

A fim de se analisarem as percepções desses sujeitos em face da prática de utilização de redes sociais em processos de seleção de candidatos a emprego, foram desenvolvidas entrevistas semiestruturadas, técnica adequada aos objetivos do estudo, diante das condições que oferece para revelar condicionantes estruturais, sistemas de valores, normas e simbologias e, também, pela oportunidade de comunicação junto a um interlocutor para analisar fatos, representações e discursos relacionados ao tema da pesquisa (MINAYO, 2003). Nesse processo, as informações prestadas foram gravadas e transcritas na íntegra.

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para analisar, além das informações diretamente respondidas que envolvem a objetividade das falas, os aspectos subjetivos presentes nos relatos feitos durante as entrevistas, o que é importante para buscar outros significados intrínsecos presentes na mensagem (BARDIN, 2011).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Definindo a categorização para os procedimentos de interpretação dos dados, foi proposta uma sequência de análise quanto à questão do uso de redes sociais em processos seletivos a partir dos termos: USO, ANÁLISE e PERSPECTIVAS, e detalhando estas categorias tem-se, respectivamente, descrições sobre o uso das redes sociais em processos seletivos; a análise do uso das redes sociais em processos seletivos; e as perspectivas para o

uso das redes sociais em processos seletivos. As categorias e subcategorias, descritas na Figura 1 a seguir, foram estabelecidas levando-se em conta os objetivos da pesquisa, a literatura a respeito do tema e o que os próprios dados sugeriram.

Figura 1 - Categorização

CATEGORIA	USO	ANÁLISE	PERSPECTIVAS
Detalhamento	O uso de redes sociais em processos seletivos	A análise do uso de redes sociais em processos seletivos	As perspectivas para o uso das redes sociais em processos seletivos
Sub Categorias	Principais Usos	Processo	
	Importância	Benefícios	
	Redes mais Utilizadas	Limites	
		Riscos	

Fonte: Elaborada pelos autores

Categoria Uso

Esta categoria traz relatos que descrevem como os entrevistados percebem o uso das redes sociais dentro da perspectiva individual e empresarial. Ela se divide em três subcategorias, quais sejam: (i) principais usos; (ii) importância; e (iii) redes mais utilizadas.

Subcategoria Principais Usos

Os entrevistados, aqui identificados como E1, E2, E3, E4, E5 e E6, entendem o uso da rede social para além da questão da análise comportamental, vinculando-a também quanto à atração de candidatos pela disponibilidade de comunicação de vagas. Estas questões podem ser observadas nas falas:

“tem vivenciado o que é a mídia, como se podem usar os canais de comunicação e de interação, e talvez seja onde se consiga associar as redes sociais ao RH” (E 1).

“a questão da tecnologia e das redes sociais é muito forte, processos, treinamento, ferramentas, a gente usa muito a tecnologia e busca pela tecnologia de ponta para otimizar os processos e deixar aquele modelo mais arcaico” (E 6).

Essa última fala reforça a busca do profissional dessa área por eficiência e eficácia, na tentativa de mostrar o papel estratégico da GRH como fonte de diferencial para a organização, em consonância com a literatura (PELOSO e YONEMOTO, 2012). A decadência de instrumentos mais tradicionais de recrutamento aparece, também, nas falas:

“então as redes sociais e tecnologia a gente tem usado para todas as vagas, pois todas as pessoas tem acesso agora, acho muito difícil porque jornal não existe mais. O Estado de Minas está acabando, o Super ainda tem publicado algumas vagas, mas estas vagas são agora divulgadas por sites, desde o nosso site onde a gente tem publicado e tem um retorno bom porque a gente é muito conhecida no mercado, e as redes sociais, principalmente Facebook e LinkedIn” (E 2).

A possibilidade de conhecer aspectos do candidato que não se expressam no currículo é outro ponto que valoriza e justifica o uso das redes, quando da contratação de alguém:

“a rede social ajuda a gente a pegar uma referência, conhecer o candidato de uma forma mais ampla, tanto no social quanto no familiar. Conhecer o candidato no recurso que ele tem, no outro período em que ele não está na empresa.” (E 5)

Os entrevistados destacaram, também, a relevância das redes sociais tanto como modo de se criar um *networking*, como meio de acesso ao *networking* do candidato:

“Relacionamento, palavra de ordem no dia de hoje. Qualquer tipo de rede social é relacionamento, é você construir a sua rede de relacionamentos.” (E 4)

“a rede social mostra o *networking* dessa pessoa. Você já pode, inclusive, buscar essas pessoas de contato, e entrar em contato com elas diretamente, ou pelo whatsapp, *e-mail* e até mesmo pelo telefone, e perguntar: Você conhece? De onde? E é uma busca de referências indireta e que te dá muito mais retorno. (E 6)

As falas apontam para os modos como as Redes Sociais podem ser úteis, na visão dos participantes da pesquisa. Essa conveniência se relaciona a seu potencial para suprir carências dos instrumentos tradicionalmente usados para recrutamento e seleção, às facilidades de comunicação que oferecem, à possibilidade de construção de uma rede de relacionamentos e ao conhecimento da rede que o próprio candidato possui (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016; SOUZA NETO *et al.*, 2015).

Subcategoria Importância

Pelos relatos, a relevância das Redes Sociais, no âmbito de processos seletivos, é consenso entre os entrevistados. Todos eles enxergam possibilidades interessantes para essas ferramentas, quando do recrutamento e da seleção, conforme se pode ver a seguir:

“No processo de captação, antes você ligava para uma pessoa amiga e falava, você tem alguém pra me indicar, colocava nos meios que eram possíveis na época, hoje não. Começou-se procurando candidatos pelo LinkedIn, que é uma ferramenta mais profissional, mas hoje você está entrando em Instagram, você está entrando em Twitter. O que você pode saber sobre a vida dessas pessoas, fora até do ambiente profissional, vai te ajudar na composição deste perfil dele, então assim, eu só vejo coisa boa, vejo favorável.” (E 3)

“Porque na empresa ele está oito horas, mas no restante das 24 horas ele está em algum lugar, então a gente busca isso muito, tanto no *Face* quanto no Twitter, no LinkedIn, tem um perfil do candidato que você vai conhecê-lo um pouco melhor, além da avaliação psicológica que a gente faz também. Porque o perfil psicológico é uma coisa, e você o que você vê na rede social vai confrontar com o resultado” (E 5).

“Foram várias fases que atuei nos processos seletivos desde o momento em que não existia a tecnologia da informação até agora, que temos a tecnologia presente, mas hoje é importante porque agiliza o processo desde o começo, desde o recrutamento em si, da captação dos candidatos na busca dos candidatos no perfil que a gente está selecionando.” (E5)

As falas parecem otimistas, e ressaltam como as redes sociais podem permitir uma análise mais ágil e completa dos candidatos do que análises realizadas sem elas, facilitando o trabalho do recrutador. Os depoimentos reforçam a importância dessas redes para os participantes da pesquisa e sinalizam, portanto, que o desenvolvimento das TIC e o uso da internet como ferramenta para os processos seletivos, em coerência com o que afirma a

literatura, aparentam ter, de fato, grande potencial para a aplicação de tecnologia na contratação de empregados pelas organizações (GOMES; GRUCHINSKI; RIBEIRO, 2012; BROUGHTON *et al.*, 2013).

Destaca-se, ainda, a percepção das ferramentas tecnológicas como modismos, evidenciando uma visão crítica dos entrevistados sobre sua adoção, quando realizada sem o devido embasamento:

“Então não adianta ter muita tecnologia e você ter pouco conhecimento do negócio, de forma a entender o perfil que você vai identificar no candidato, pra você saber que tipo de ferramenta e tecnologia você vai usar.” (E 3)

Nesse sentido, as redes aparecem como instrumento importante, desde que devidamente associadas ao domínio dos processos que as envolvem.

Subcategoria Redes mais Utilizadas

A literatura consultada aponta que as ferramentas Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram são as redes mais utilizadas (THE NATIONAL, 2017; GLOBO, 2016). Estas se tornaram uma extensão da vida real, além de outros ambientes colaborativos que facilitam as interações em rede através de uma base virtual. Nas entrevistas, algumas redes foram citadas e, inclusive, alguns entrevistados reforçaram o papel destas redes para a empregabilidade do candidato:

“Facebook e LinkedIn são as redes que dão mais resultado, mas todas as vagas a gente coloca no site e temos resposta para todos os níveis nisso aí, então praticamente todas as pessoas estão olhando.” (E 2).

“a gente indica 100% o LinkedIn, todos os níveis de profissionais mas a gente entende que nos níveis de coordenação pra cima é o foco principal do LinkedIn. As abordagens dos hunters e dos recrutadores vem sendo muito feitas pelo LinkedIn. Então a gente orienta, mas a gente orienta todos a terem esta rede profissional, e não só ter, estar lá, estar atuante.” (E 4)

Diante das respostas analisadas, é possível verificar a predominância do LinkedIn e Facebook como destaques em redes sociais, e ainda o Skype como ferramenta de interação em rede fundamental para entrevistas à distância. Devido ao foco profissional da rede LinkedIn, ela se sobressai, uma vez que estabelece a possibilidade de interação com perspectivas e assuntos relacionados ao mundo do trabalho, para colocação e recolocação do candidato, além do processo de *hunting* realizado pelas empresas. Já o Facebook aparece como uma importante fonte de informações pessoais e *networking*, principalmente, quando o gestor realiza análise comportamental e busca mais dados a respeito do candidato.

Categoria Análise

Esta categoria envolve trechos das entrevistas em que se descreve efetivamente a análise das redes sociais que acontece nos processos de seletivos. Ela inclui as subcategorias: (i) processos; (ii) benefícios; (iii) limites; e (iv) riscos.

Subcategoria Processos

Nas respostas apresentadas, reforça-se que as redes sociais são usadas pelas organizações para encontrar, recrutar e selecionar pessoas qualificadas e que apresentem características comportamentais adequadas ao perfil desejado (LAIMER e GIANCHINI, 2015; GOMES, GRUCHINSKI e RIBEIRO, 2012).

:

“Para trainee e estágio, nesses programas a rede social passa a ser interessante, mas não no sentido de avaliar esses profissionais, mas para ter acesso a eles. E mesmo que não se use como etapa do processo, mas se está em dúvida quanto a alguns profissionais, deixa eu ir lá ver o que ele gosta, ou validar algum ponto de vista que ele colocou.” (E 1).

No LinkedIn, por exemplo, digamos que a pessoa faça toda uma descrição de sigilo, cautela, reserva, cuidado para um perfil de auditor, e que justamente no Instagram ele se apresenta totalmente dicotômico do que está aparecendo ali. Então é engraçado, se ela fala de reserva, cautela e se mostra mais reservada, porque exatamente no Instagram mostra a vida como um todo e em situações muito pouco ortodoxas. Aí fica dicotômico, agora se você pega um LinkedIn que traz uma informação e um Instagram que casa, então opa, eu já busquei informação dessa pessoa.” (E6)

“O que nós orientamos para os profissionais que nós assessoramos, é ter as duas redes, tanto a pessoal quanto a profissional. Porque a pessoal vai trabalhar muito essa questão do seu marketing pessoal e do seu *networking*, que hoje é um grande foco de recolocação no mercado. O *networking* hoje ele é, posso dizer que 70 a 80% das recolocações envolvem o lado dessa questão do relacionamento, então a rede social neste sentido pessoal vai ajudar nisso, para o profissional ter o seu marketing pessoal da melhor maneira, e estabelecer sua rede de relacionamentos.” (E 4)

Fica claro, portanto, que as redes sociais são mais uma das ferramentas que compõem o rol de alternativas de busca e avaliação de candidatos. Dos entrevistados, todos corroboram com a sua utilização nos processos seletivos, sejam os profissionais que recrutam, sejam os profissionais que assessoram candidatos na busca de recolocação.

Subcategoria Benefícios

Dentro da perspectiva da análise verificam-se, nas falas dos entrevistados, os benefícios das práticas de processos seletivos com a utilização de redes sociais, a saber:

“No LinkedIn eu já vi vários exemplos de pessoas beneficiadas, eu mesma já fui abordada e a forma de abordagem do LinkedIn foi importante pra mim, e chegou pra mim de uma forma interessante e a gente acabou fazendo o processo acontecer. O LinkedIn também me oferece a possibilidade de usar a rede social de forma síncrona, ontem mesmo eu estava conversando com a pessoa que estou orientando em recolocação, e o próprio Face também permite através do Messenger.” (E 1)

“Uma das vantagens é que a pessoa se recoloca mais rápido, ela tem a condição de fazer a roda do negócio girar muito mais rápido, e ela tem a condição de falar em *real time* sobre a situação que está vivendo. Então, por exemplo, até algum tempo atrás você ficava disponível no mercado e as pessoas custavam a saber que você estava disponível. Hoje com um clique você diz: - me desliguei da empresa e estou buscando novos desafios. Você já manda isso e as pessoas já vão divulgando, então a pessoa ela ganha muito com essa conexão, porque ela consegue, inclusive, mandar o currículo dela para um número muito maior de pessoas, muito maior de empresas, ela consegue melhorar esse material que ela está escrevendo em tempo real.” (E 6)

Como se vê pelos depoimentos, as redes sociais trouxeram uma dinâmica diferenciada, permeada pela agilidade e eficiência nos processos seletivos, tanto para as empresas quanto para os profissionais que buscam uma colocação no mercado de trabalho (BROUGHTON, *et al.*, 2013; JESKE; SHULTZ, 2015). Os maiores benefícios que oferecem se referem, segundo os entrevistados, às questões relacionadas ao tempo (agilidade de respostas e sincronicidade), à possibilidade de a empresa acessar os candidatos de forma direta (sem o auxílio de um *headhunting*), ao fato de o profissional ampliar seus contatos e aumentar suas chances de recolocação e às informações presentes nessas redes, que vão desde aspectos profissionais,

como formação e referências dos candidatos, até gostos pessoais e questões relacionadas a seu comportamento.

Nesse ponto, é interessante notar que, quando um candidato não tem rede social, os entrevistados relacionam essa ausência à tentativa de esconder algo, como se esse profissional estivesse se resguardando e evitando se expor, o que desperta curiosidade e, claramente, desconfiança:

“Eu considero que hoje, no século que nós vivemos, e ter uma pessoa que não tem é um retrocesso, ou seja, de acordo com a faixa etária é um retrocesso ainda maior. Se essa pessoa tem mais ou menos em torno dos seus 65 anos, eu já começo a imaginar que tem uma dificuldade maior, mas eu conheço vários idosos que estão altamente conectados. E uma pessoa mais jovem não estar conectada, então assim, eu acho isso tão surreal... do que se quer fugir, ou seja, o que ele não quer mostrar, ou que válvula de escape que é essa que faz com que ela não queira aparecer tanto. Então eu começo a indagar, que via de regra, uma pessoa que não está conectada com alguma dessas redes sociais não quer mostrar alguma coisa, e eu quero entender exatamente o quê. Eu vejo exatamente como um ponto de interrogação bem grande.” (E 3)

“Porque se alguém vira pra você e pergunta qual o seu LinkedIn, qual que é o seu Skype, qual é o seu Face? Ah, eu não tenho. Como não tem? Você parece então é das cavernas, o próprio sistema te exige que tenha.” (E 3)

Fica evidente, nesses trechos, o peso que se dá ao fato de os candidatos se mostrarem por meio das redes sociais, indicando que a visibilidade é um valor no mundo organizacional. Como afirma Formentin *et al.* (2014) e conforme reforça essa fala, o profissional que não faz uso das redes sociais está em clara desvantagem, em comparação a outros candidatos.

Subcategoria Limites

Cabe destacar o que os entrevistados disseram sobre os limites que envolvem a seleção utilizando essas redes, principalmente quando essa análise é feita isoladamente:

“Primeiro que é difícil separar o público do privado, pois a pessoa quando se expõe publicamente ela vai ter que bancar isso, ela tem que estar disposta a se mostrar, seja ou não num tom de brincadeira, ela está mostrando um lado dela que ela tem que bancar, agora o que eu percebo quando a gente vai nas redes sociais buscar alguma informação é porque já existe algo sendo questionado, então se vai lá para validar ou não o que se está questionando. Eu acho que o fato da empresa utilizar somente a rede social é completamente errôneo. Porque não tem uma validação, e eu não posso aprovar ou reprovar alguém por causa de um post no Face, mas é uma informação a mais.” (E 1)

Desse modo, o papel das Redes Sociais aparece como complementar a técnicas já consagradas, mas não como única ferramenta a ser utilizada, sob pena de a seleção não ser justa ou eficaz (HAZELTON; TERHORST, 2015). Um entrevistado, por exemplo, reconhece claramente a possibilidade de o comportamento inadequado de um funcionário em nada afetar sua competência e seus resultados:

“cada vez mais as pessoas estão se colocando, até com questões mais íntimas possíveis, piscam põem fotografia nas redes sociais, até fotografias bem íntimas. Você não tem nada a ver com a vida das pessoas daqui pra fora, se daqui pra dentro ela é excelente [...]. Tivemos funcionárias aqui que, quando a gente via a rede social, gente eu não acredito que é a mesma pessoa, aqui ela era excelente, eficaz, eficiente, e lá na rede social... ela né?” (E 2)

Mas é fato que as informações contidas nas redes podem ser objeto de análise, dado que

as empresas buscam formas de avaliar seus futuros membros (FORMENTIN *et al.*, 2014; BROUGHTON, *et al.*, 2013; HAZELTON; TERHORST, 2015). Assim, a necessidade de comportar-se adequadamente nas redes sociais é uma unanimidade entre os participantes da pesquisa:

“Primeiro a pessoa tem que saber o que ele quer estar vendendo, o que ele está expondo, e eu tenho que ver o que é interessante, e a rede social é muito boa pra nos proporcionar isso. O que ele quer mostrar pra todos, o que ele quer mostrar pro mundo inteiro, pros amigos mais próximos, mas que não se exponha de maneira negativa, Então por exemplo, a gente orienta a não entrar em uma seara de discussões em relação a questões extremistas, a gente falar de política, falar de religião, ou de uma opinião que a pessoa tenha que seja muito veemente. A gente pede para evitar, para justamente não ter um prejuízo para este profissional.” (E 4)

“O que eu enxergo é que a partir do momento em que você trabalha com o público você tem que munir de um número maior de ferramentas para ter o cuidado para analisar e divulgar aquele material. Porque a partir do momento em que você divulga você não tem como voltar, isso se transforma numa rede na qual você não está falando para uma pessoa, mas no mínimo 10 mil ou 100 mil pessoas, uma rapidez de tempo enorme.” (E 6)

A agilidade dessas redes, aqui, aparece não como uma vantagem, mas como uma característica capaz de potencializar eventuais danos à imagem de um candidato. Quando aos limites no uso dessas redes, para os entrevistados as informações, uma vez postadas, estabelecem a elas o status de publicidade, cabendo aos profissionais ter a cautela necessária ao fornecê-las. Às empresas, no entanto, também cabe algum cuidado, visto que, embora estejam em formato público, trata-se de informações pessoais.

Subcategoria Riscos

Alguns autores veem a utilização das redes sociais como ferramenta em processos seletivos como um fator negativo em face da falta de segurança nas informações postadas (FORMENTIN *et al.*, 2014; CLARK e ROBERTS, 2010). Os entrevistados trazem informações importantes para que se possa refletir sobre esses riscos para as empresas, como se vê nas falas a seguir:

“Então o RH tem mais uma opção, que é utilizar mais uma ferramenta, as redes sociais, mas ele não pode utilizar isto como uma única condição de processo seletivo, porque aí ele não tem informação suficiente, dados suficientes pra fazer um processo seletivo desta forma. Só entrevista, só análise de currículo, só teste, só redes sociais... você não vai conseguir fazer um processo seletivo rico, que te traga realmente informações que vão agregar pra você, aí está o risco.” (E 4)

“Para a empresa eu acredito que nós já avançamos muito nos processos trabalhistas e jurídicos. Então, o risco para a empresa está na divulgação de vagas por pessoas que não são da empresa, ou divulgar algo que já não existe mais.” (E 6)

Os riscos, assim, relacionam-se às fragilidades próprias da tecnologia, à supervalorização das redes como ferramenta única de seleção e à possibilidade de avaliações equivocadas – o que, ressalta-se, também pode ocorrer diante dos métodos tradicionais. Por outro lado, existe uma leitura de riscos para os candidatos, assim relacionados a partir de respostas como esta:

“eu conheço em processos que nós conduzimos em que a gente foi checar algumas informações de veracidade e de alguns comportamentos e a gente viu no Face algumas publicações que não tinham alinhamento com o que a gente estava buscando. Então,

quando a gente viu que os comportamentos, que a forma dele se colocar não tinha nada a ver com o estilo que a gente estava buscando e com o alinhamento do que a empresa precisava, “perai”, não vai dar certo nem pra ele nem pra empresa.” (E 1)

Segundo os relatos, o maior risco das redes parece, portanto, estar no fato de o mal comportamento do candidato restringir suas chances em oportunidades que lhe sejam interessantes:

“Essa questão do se posicionar, quando ninguém pediu sua opinião e você está posicionando de forma radical, e essa questão de bebida, eu conheço uma que a cada final de semana tá num lugar bebendo. O risco é não ter coerência, não ter aderência, vamos falar assim, visto que as pessoas não compram o que você vende, as pessoas compram o que você acredita. Então, qual é o valor que está por trás de cada postagem que você coloca ali.” (E 3)

“O risco é se ele não souber se portar nas redes. É o que a gente orienta aqui, né. Ele tem que pensar claramente como uma coisa realmente profissional, o que ele quer vender. Não pode, em qualquer uma das redes, qualquer extremo, né. Opiniões, por exemplo, se você deparou com profissionais que às vezes, por estarem mais desgastados de participarem de processos seletivos, aparecem fazendo críticas horrorosas sobre RH, sobre determinados tipos de empresas, ou generalizando algumas situações. Isso é uma exposição desnecessária, não só na percepção do recrutador, mas das pessoas que estão ali na rede dele.” (E 4)

Assim, segundo os participantes desta pesquisa, o risco relacionado ao mau uso das redes sociais, pelos candidatos, envolve exposição depreciativa ou inadequada aos olhos do profissional de recursos humanos, responsabilidade que caberia a cada um dos candidatos.

Categoria Perspectivas

Esta categoria inclui trechos dos depoimentos que descrevem as perspectivas que os entrevistados enxergam para as redes sociais, para o aproveitamento delas nas organizações e, especificamente, para a relação destas redes com a eficiência da sua aplicação nos processos seletivos. No que tange a esses aspectos, destacam-se as seguintes respostas:

“Eu acredito que a gente deva desenvolver ferramentas um pouco mais elaboradas para que a gente utilize isto de uma forma adequada. Que aliás vai existir um processo onde a gente precise de tecnologia e onde a gente tenha acesso, talvez, a informações um pouco mais sustentadas. Eu acho que isso sim, isso ia ser bom, mas da forma que é hoje eu não acredito que tenha evolução.” (E 1)

“Eu vejo o seguinte, cada vez existirá mais exposição, e nós vamos ter cada vez mais exposições equivocadas a serem analisadas.” (E 3)

Essas falas demonstram preocupação quanto ao uso dessas ferramentas, a ponto de um dos participantes da pesquisa dizer que, caso os riscos que elas oferecem não sejam minimizados, a continuidade de sua existência está ameaçada. A despeito disso, os demais entrevistados veem com bons olhos o futuro das redes sociais:

“Promissor, porque é uma ferramenta (redes sociais) que só desenvolve e só agrega. Então o bom aproveitamento, sendo como um complemento de informações, né. Porque ali a rede social, ela hoje te dá essas informações, ela te dá agilidade no processo seletivo, ela te faz encontrar pessoas que antes você não encontrava. Achar profissionais em um trabalho de hunting antes era mais difícil do que hoje, então assim é um facilitador. Então eu entendo que vai ser muito positivo, ela só vem para agregar.” (E 4)

“Olha a gente não precisa chegar no futuro, a gente já está nele. Inclusive pra eu estar aqui hoje foi via mídia. Porque surgiu a vaga, a colega indicou dizendo que tinha uma pessoa e passou meu contato. Então a gente já vive esse futuro e eu não consigo me perceber usando as mesmas ferramentas do passado.” (E 6)

Como se pode ver, as visões quanto à perspectiva da rede social como ferramenta tecnológica são otimistas, guardadas as cautelas quanto ao seu uso, principalmente melhorando a tecnologia como recurso, bem como estabelecendo-se procedimentos adequados à utilização da rede social como ferramenta adicional a outros instrumentos de análise, em processos seletivos. Levando-se isso em conta, a expectativa é que sua utilização cresça. Nesse sentido, profissionais envolvidos com a GRH não devem desprezar tendências de futuro, como essa (LAIMER e GIANCHINI, 2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar como gestores e consultores de recursos humanos percebem o uso das redes sociais em processos seletivos. Para isso, realizaram-se entrevistas com seis profissionais seniores das áreas de recrutamento e seleção, cujo conteúdo foi submetido à análise de conteúdo. As categorias definidas para essa fase da pesquisa foram: Uso, Análise e Perspectivas.

Quanto à primeira categoria (Uso), no que tange à utilização das redes sociais para o recrutamento e a seleção de candidatos a vagas de emprego, ficou claro que ela já é, de fato, uma realidade. Seus principais usos baseiam-se, segundo os entrevistados: (i) nas lacunas de alguns métodos tradicionais usados pelas organizações nesses processos; (ii) na eficiência que esse tipo de tecnologia pode proporcionar; (iii) na diversidade de informações sobre os candidatos que ela permite consultar; (iv) e na formação de *networking* que possibilita, dadas as facilidades de comunicação que essas redes representam. De acordo com os depoimentos, elas são bastante utilizadas pelas empresas para a divulgação das vagas, a captação de candidatos, a análise de informações sobre o seu perfil, a exposição de candidatos em formato de currículo, além de recolocação e *hunting*.

A importância das redes sociais é reafirmada pelos participantes da pesquisa, dada a dinamicidade que conferem aos processos seletivos e à análise mais completa que permitem, quanto ao perfil dos candidatos. O potencial dessa tecnologia ficou claro, nos relatos, ainda que os entrevistados tenham lembrado que não basta utilizá-la, é preciso fazer bom uso dessas ferramentas – o que implica conhecer a fundo os processos de recrutamento e seleção e dominar as competências necessárias para neles atuar, além de reconhecer os limites dessa alternativa tecnológica que se apresenta.

No que se refere às redes mais utilizadas, destacam-se, sobretudo, o LinkedIn e o Facebook, depreendendo-se da percepção dos entrevistados que o LinkedIn se apresenta como ferramenta mais coerente com uma rede profissional, enquanto o Facebook como ferramenta de rede social podendo, ambos, ser utilizados em processos de recrutamento e seleção.

Quanto à segunda categoria (Análise), fica claro que as redes sociais se mostram como uma nova alternativa, tanto para as empresas como para os candidatos, no âmbito dos processos seletivos. Trouxeram uma dinâmica diferenciada para os mesmos, ao oferecer benefícios como: (i) a agilidade e a eficiência – sobretudo em termos de ganhos de tempo – que, contemporaneamente, buscam os profissionais de GRH; (ii) a possibilidade de organizações e profissionais se comunicarem sem intermediários; (iii) a chance que oferecem para que os indivíduos multipliquem seus contatos, reforçando seu *networking*; (iv) e o fato de as empresas terem acesso a informações mais amplas sobre potenciais empregados. Esses benefícios são tantos que, para os entrevistados, alguém não contar com uma rede social chega a ser um problema, no sentido de diminuir suas chances no mercado de trabalho. Do ponto de vista do

indivíduo, ficou clara, também, a necessidade de cuidados e atenção, para que se evitem exposições inadequadas. Elas podem, segundo os participantes da pesquisa, fazer com que se percam oportunidades de interesse, em função de avaliações negativas. Nesse contexto, a agilidade que essas redes oferecem deixam de se mostrar como uma vantagem e passam a configurar uma ameaça, dado que qualquer exposição imprópria rapidamente ganha visibilidade, potencializando danos à imagem do profissional.

Sobre os limites das redes sociais, as falas ressaltam que, apesar de serem ferramenta com grande potencial para uso em processos de recrutamento e seleção, é preciso reconhecer seu papel complementar, ou seja, como aliadas a outros instrumentos de avaliação, sob pena de as empresas realizarem análises rasas e equivocadas.

Os riscos envolvidos com o uso dessas ferramentas envolvem, portanto: (i) as fragilidades próprias de novas tecnologias; (ii) sua supervalorização, quando utilizadas de forma isolada numa determinada análise; (iii) avaliações equivocadas, que equiparam o desempenho de um profissional ao modo como ele se comporta socialmente e que é exibido na rede, por exemplo. Para este último, comportamentos inadequados veiculados nas redes sociais podem representar menos chances de obtenção daquela vaga, exatamente em função dessas avaliações.

Os riscos parecem, assim, mais estreitamente ligados à operacionalização do processo e ao comportamento das pessoas nas redes sociais, uma vez que, na percepção dos entrevistados, preterir candidatos, a partir da análise das redes, é processo normal, como qualquer outro em que as redes sociais não estão envolvidas. Diante dessas ponderações, vê-se que aspectos relacionados à delimitação entre o público e o privado estiveram presentes nos relatos e, como envolvem limites sensíveis que somente podem ser analisados na ótica de cada empresa e profissional de RH, cabe lembrar a importância da ética e do bom senso de ambas as partes, empregador e candidato ao emprego.

Quanto à terceira categoria (Perspectivas), a despeito de preocupações evidenciadas nas falas, relativas a erros de análise de perfis de candidatos usando redes sociais, os entrevistados entendem que o futuro dessas redes é promissor e que, a partir do desenvolvimento de ferramentas mais robustas, o processo pode ser ainda mais confiável, trazendo informações mais consistentes para permitir decisões mais assertivas. Nesse sentido, para os participantes da pesquisa as redes apresentam grande potencial para auxiliar processos de recrutamento e seleção, tendendo a apresentar uso crescente por parte de profissionais de GRH.

A contribuição deste estudo reside, entre outros aspectos, em ajudar na compreensão de um fenômeno relativamente recente ao mostrar, a partir da percepção de especialistas na área, que as redes sociais são utilizadas, em processos seletivos, como ferramentas de análise comportamental ao se verificarem perfis de candidatos e seus comportamentos nas redes. Seu valor também está no fato de evidenciar que, nesse uso, há riscos e benefícios, como, aliás, em qualquer processo organizacional, cabendo a todos os envolvidos reconhecê-los para minimizá-los sem que se deixe, no entanto, de aproveitar as potencialidades das redes sociais, bem como as oportunidades e os benefícios que elas são capazes de oferecer - tanto auxiliando profissionais de GRH a trazer diferenciais para as organizações e a se mostrarem como membros de uma área estratégica para empresa, quanto contribuindo para que profissionais ganhem visibilidade e possam se relacionar, mais diretamente, com as organizações.

Do ponto de vista das empresas, cabe pensar, planejar e definir procedimentos coerentes com a cultura e os valores organizacionais, quanto à utilização de redes sociais e outras ferramentas tecnológicas em processos seletivos. Do ponto de vista dos candidatos, vale a reflexão sobre o uso adequado das dessas redes, de forma a estabelecer condutas apropriadas na postagem de conteúdos que possam impossibilitar o acesso a vagas para as quais estejam capacitados.

Como principal limitação do estudo, ressalta-se que não foi ouvida a outra parte envolvida nesse processo, qual seja, os candidatos a emprego. Assim, como sugestão para pesquisas futuras apontam-se aquelas que contemplem a visão dessas pessoas sobre benefícios e perigos do uso das redes sociais, no recrutamento e na seleção realizados pelas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALSULTANNY, Yas A.; ALOTAIBI, Mona F. Evaluating the Factors Affecting on Intension to Use of E-Recruitment. **American Journal of Information Science and Computer Engineering**, v. 1, n. 5, p. 324-331, 2015.
- ARAUJO, S.F.; RAMOS, N.S.M. Recrutamento: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; LDA, 2011.
- BROUGHTON, Andrea *et al.* The use of social media in the recruitment process. **Institute for Employment Studies**, Brighton, 2013.
- CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. D. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016.
- CAREER BUILDER. **Number of Employers Using Social Media to Screen Candidates at All-Time High, Finds Latest CareerBuilder Study**, 2017. Disponível em: <<http://press.careerbuilder.com/2017-06-15-Number-of-Employers-Using-Social-Media-to-Screen-Candidates-at-All-Time-High-Finds-Latest-CareerBuilder-Study>>. Acesso: 23 out 2017.
- CLARK, Leigh A.; ROBERTS, Sherry J. Employer's use of social networking sites: A socially irresponsible practice. **Journal of Business Ethics**, v. 95, n. 4, p. 507-525, 2010.
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução Magda Lopes. – 3 ed. – Porto Alegre: ARTMED, 2010.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. **RAM**, v.12, n.5, p.15, 2011.
- DOS SANTOS, A. B. A; FAZION, C. B.; DE MEROE, G. P. S. Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Shumpeter. **Caderno de Administração**. v.5, n.1, 2011.
- FERREIRA, R. G. Vale tudo? Ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV-executivo**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 18-22, jan. 2013.
- FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Revista Estação Científica**, vol: 4, iss: 2, pag:21-39, 2014
- FORMENTIN, C. N *et al.* A utilização das mídias sociais como ferramentas para seleção e contratação de profissionais: pesquisa-diagnóstico em empresas da região de Tubarão/SC. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 115-115, 2014.
- GIRARD Aurélie; FALLERY, Bernard. **E-recruitment: new practices, new issues. An exploratory study**. T. Boudarouk and H. Ruel. Human Resource Information System, INSTICC Press, pp.39-48, 2009, 978-989-8111-97-5.
- GLOBO. **Uso indevido de redes sociais pode atrapalhar contratações**, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/mogi-das-cruzes-suzano/noticia/2016/08/uso-indevido-de-redes-sociais-pode-atrapalhar-contratacoes-diz-psicologa.html>>. Acesso em: 23 out 2017
- GLOBO. **Facebook é criticado por manipular informações para estudar emoções dos usuários**, 2014. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/facebook-criticado-por-manipular-informacoes-para-estudar-emocoes-dos-usuarios-13076388>>. Acesso em: 23 mar 2018

GOMES, A. Recrutamento nas redes sociais on-line. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão, **Universidade Técnica de Lisboa**, Lisboa.

GOMES, G.; GRUCHINSKI, M. R.; RIBEIRO, M. J. Softwares de Recrutamento e Seleção On-line: Estudo Realizado em Empresas de Informática de Blumenau/SC. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 1, n. 1, p. 12-25, 2012.

GOMES, T. C.; SCHERER, L. A.; LÖBLER, L. M. Uso das Redes Sociais Virtuais no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI 2012)**. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00264_PCN12758.pdf>. Acesso: fev. 2017.

HAZELTON, A S.; TERHORST, A. Legal and Ethical Considerations for Social Media Hiring Practices in the Workplace. **The Hilltop Review**, v. 7, n. 2, p. 7, 2015.

HORTA, P; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista Administração Contemporânea** [on-line]. 2012, vol.16, n.4, pp.566-585.

JESKE, D; SHULTZ, K. S. Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons. **Work, Employment & Society**, v. 30, n. 3, p. 535-546, 2016.

KLUEMPER, D H.; ROSEN, P. A. Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. **Journal of managerial Psychology**, v. 24, n. 6, p. 567-580, 2009.

LAIMER, V. R.; GIACHINI, V. A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. **Revista de Administração e Comércio Exterior**, v. 1, p. 22-36, 2015.

LEXOLOGY. **Social Media in the employment context and the new EU General Data Protection Regulation (GDPR)**, 2016. Disponível em: <<https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=22a9d146-ffd4-40ae-b945-6ac5446c291b>>. Acesso: 23 out 2017

MA, Li; YE, Maolin. The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management. **Open Journal of Social Sciences**, v. 3, n. 04, p. 71, 2015.

MADERA, J. M. Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 4, p. 1276-1282, 2012.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

PELOSO, A. C.; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Gestão de pessoas: uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. In: **Colloquium Humanarum**. UNOESTE - Universidade do Oeste Paulista, 2013.

SOUZA NETO, R.A.; DIAS, G.F.; RAMOS, A.S.M., MARTINS; I.F.O.; SOUZA NETO; M.V. Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, jul/dez, 2015.

SOVIENSKI, F. STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação** v. 10, n. 10, p. 51–61, jan./jun. 2008.

THE NATIONAL. **Vetting by social media: why employers are now checking your on-line activity**, 2017. Disponível em: <<https://www.thenational.ae/arts-culture/vetting-by-social-media-why-employers-are-now-checking-your-on-line-activity-1.16271>>. Acesso:23out 2017.

VAN IDDEKINGE, C. H. *et al.* Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. **Journal of Management**, v.42, n.7, 2016.

YOKOYAMA, M. H.. How social network sites have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource? **REGE**. v.23, n.1, 2016.