



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

A influência do LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Estudo do perfil dos utilizadores no setor do Turismo

Ana Raquel Gonçalves Cândido

Orientador(es) | Rui Quaresma

Évora 2020



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Gestão

Área de especialização | Recursos Humanos

Dissertação

A influência do LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Estudo do perfil dos utilizadores no setor do Turismo

Ana Raquel Gonçalves Cândido

Orientador(es) | Rui Quaresma

Évora 2020



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)

Vogais | Paulo Fernando Lopes Resende da Silva (Universidade de Évora) (Arguente)
Rui Quaresma (Universidade de Évora) (Orientador)

*'O sucesso é a soma de pequenos esforços
repetidos dia após dia'*

Robert Collie

A influência do LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Estudo do perfil dos utilizadores no setor do Turismo

Resumo

A internet e as redes sociais criaram novas potencialidades profissionais direcionadas para o recrutamento. Assim, os responsáveis de recursos humanos começaram a explorar perfis *online*, filtrando, captando, estudando e avaliando candidatos, como acontece no LinkedIn. Esta rede possibilita a exposição global, com o desígnio de expor particularidades diferenciadoras no mercado. O e-recrutamento, nova tendência de gestão de pessoas, tem possibilitado mudanças para quem procura emprego e para quem procura candidatos.

O setor turístico, associado às práticas de recursos humanos apoia-se, sobretudo, na autenticidade do serviço com profissionais qualificados. Através da presente investigação, constata-se que os processos de RH devem estar continuamente ajustados às mudanças globais, devendo balancear as técnicas tradicionais com as tendências tecnológicas que oferecem oportunidades às empresas e aos candidatos, ao demonstrarem a sua identidade em tempo real e sem barreiras geográficas.

Palavras-chave: E-recrutamento; LinkedIn; Turismo

The influence of LinkedIn as a professional tool in recruitment: Study of the profile of users in the Tourism sector

Abstract

The internet and social networks have created new professional potentials aimed at recruitment. Thus, those responsible for human resources constituted to explore online profiles, filtering, capturing, studying and evaluating candidates, as it happens on LinkedIn. This network allows global exposure, with the aim of exposing differentiating particularities features in the market. E-recruitment, a new trend in people management, has enabled changes for job seekers or candidates.

The tourism sector, associated with human resource practices, relies, above all, on the authenticity of the service with qualified professionals. Through this investigation, it appears that HR processes must be continuously adjusted to global changes, and must balance as traditional techniques with technological trends that offer opportunities to companies and candidates, by demonstrating their identify in real time and without geographical barriers.

Keyword: E-recruitment; LinkedIn; Tourism

Agradecimentos

Primeiramente, agradecer ao Professor Doutor Rui Quaresma, que desde início acreditou na pertinência da temática, bem como na sua implementação a nível prático. Foi claramente um trabalho em equipa, de partilha e de troca de ideias que possibilitaram a Dissertação em evidência. Sem o seu apoio profissional e académico, jamais seria possível levar avante esta temática.

Agradeço à minha mãe todo o apoio psicológico nesta “batalha”. Foi sem dúvida a expressão de um acreditar.

Agradeço infinitamente às minhas amigas Teresa e Filipa, não só pela amizade, como pelo espírito de entreaajuda desde o início ao fim do Mestrado, uma vez que encarámos a mesma missão sempre juntas.

Por último, mas não menos importante, agradeço ao Pedro, o meu namorado. Afastado das áreas Humanas, sempre me incentivou, opinou e ajudou na concretização da Dissertação. Foi literalmente quem me impediu de desistir.

De uma forma simples, franca e sincera, o meu enorme obrigada a todos os sujeitos mencionados. Representaram um pilar para mim, cada um com a sua especificidade.

ÍNDICE GERAL

Índice de Anexos.....	vii
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Quadros.....	ix
Índice de Tabelas.....	x
Índice de GRÁFICOS.....	xi
Listagem de Abreviaturas.....	xii
GLOSSÁRIO.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Enquadramento do tema e justificações da escolha.....	1
1.2. Motivações face ao estudo.....	2
1.3. Formulação do problema e dos objetivos.....	3
1.4. Metodologia.....	4
1.5. Estrutura do Trabalho.....	5
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1. Gestão de Recursos Humanos.....	7
2.2. Recrutamento e Seleção.....	9
2.2.1. O processo de Recrutamento e Seleção.....	15
2.2.2. O recrutamento <i>online</i>	18
2.3. Redes Sociais Digitais.....	22
2.3.1. O LinkedIn como plataforma profissional.....	23

2.4. O caso da indústria turística em Portugal.....	27
2.4.1. Tendências de um setor turístico em ascensão	29
2.4.2. A importância dos Recursos Humanos para o setor do Turismo.....	31
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	34
3.1. Problemática e objetivos	35
3.2. Tipologia de investigação e instrumentos de recolha de dados	36
3.3. Estruturação do inquérito por questionário.....	38
3.3.1. Procedimentos na recolha de dados do questionário	39
3.3.2. Justificação das questões do questionário	40
3.3.3. População, amostra e recolha de dados	42
3.3.4. Tratamento e análise de dados.....	43
3.4. Estruturação da entrevista.....	43
3.4.1. Procedimentos na recolha de dados da entrevista.....	44
3.4.2. Justificação das questões da entrevista	48
3.4.3. Tratamento e análise da entrevista	49
4. ANÁLISE DOS DADOS	51
4.1. Análise descritiva	51
4.1.1. Caracterização sociodemográfica	52
4.1.2. Caracterização do perfil LinkedIn.....	56
4.2. Análise e cruzamento de variáveis	61
4.3. Análise das entrevistas.....	71

4.3.1. Práticas de utilização no LinkedIn	71
4.3.2. Benefícios da plataforma LinkedIn.....	74
4.3.3. Características relevantes num perfil LinkedIn	76
4.3.4. Currículos e análise de candidatos	80
4.3.5. Condicionantes da exposição <i>online</i>	82
4.3.6. Entrevistas <i>online</i>	86
5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	89
6. CONCLUSÕES	99
6.1. Conclusão geral.....	99
6.2. Limitações face ao estudo e propostas para investigações futuras	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	104
ANEXOS	113

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Questionário	113
Anexo 2 - Pedido de colaboração para questionário.....	117
Anexo 3 - Guião de entrevista a entidades turísticas	118
Anexo 4 - Pedido de colaboração para entrevista	119
Anexo 5 - Transcrição da Entrevista à empresa A.....	120
Anexo 6 - Transcrição da Entrevista à empresa B.....	123
Anexo 7 - Transcrição da Entrevista à empresa C.....	126
Anexo 8 - Transcrição da Entrevista à empresa D	129
Anexo 9 - Transcrição da Entrevista à empresa E.....	132
Anexo 10 - Transcrição da Entrevista à empresa F.....	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - E-recrutamento: Processo de contratação	20
Figura 2 - Sistema Inter-relacional do turismo	28

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens da seleção por competências.....	15
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Alternativas do recrutamento misto	14
Tabela 2- Métodos de Investigação	35
Tabela 3 – Justificação para as questões do questionário	42
Tabela 4 - Resumo dos dados obtidos.....	42
Tabela 5 – Entrevistas Semiestruturadas	44
Tabela 6 - Justificação para as questões da entrevista	49
Tabela 7 - Perceção global das principais categorias da entrevista.....	50
Tabela 8 - Aspetos relacionais entre o recrutamento e a plataforma LinkedIn.....	58
Tabela 9 - Teste Cronbach para avaliar a consistência interna do questionário	62
Tabela 10 - Cruzamento entre a causa "acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo" e o "sexo"	63
Tabela 11 - Tabela percentual entre a causa "acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo" e o "sexo"	64
Tabela 12 – Cruzamento entre a causa “procura ativa de emprego na área do Turismo” e a “idade”	66
Tabela 13 - Cruzamento entre a causa "procura ativa de emprego na área de Turismo" e a vantagem de "encontrar um novo emprego"	67
Tabela 14 - Cruzamento entre a causa "acesso/ partilha de conhecimento na área" e a vantagem "obter novas ideias e visões profissionais no setor"	68
Tabela 15 - Cruzamento entre a causa "conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística" e a vantagem "encontrar um novo emprego"	68
Tabela 16 - Cruzamento entre a causa "conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística" e a vantagem “ter acesso privilegiado a informações acerca do setor do Turismo, bem como tópicos profissionais atualizados”	69
Tabela 17 - Cruzamento entre a causa "conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística" e a vantagem "obter novas ideias e visões profissionais no setor"	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos participantes (válidos) no questionário	52
Gráfico 2 - Faixa etária dos participantes (válidos) no questionário	53
Gráfico 3 - Habilitações literárias dos participantes (válidos) no questionário.....	54
Gráfico 4 - Setor em que trabalha e/ou especialização dos participantes (válidos) no questionário	55
Gráfico 5 - Situação atual dos respondentes (válidos) no questionário	56
Gráfico 6 – Participantes no questionário com perfil LinkedIn e ligados ao setor do Turismo	56
Gráfico 7 - Causas para a criação de um perfil LinkedIn	57
Gráfico 8 – Tipologia das entrevistas realizadas	59
Gráfico 9 - Benefícios para a criação de uma rede de contactos no LinkedIn.....	60
Gráfico 10 – Desvantagens resultantes da utilização do LinkedIn	61
Gráfico 11 - Apresentação das percentagens entre a causa "acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo" e o "Sexo"	65
Gráfico 12 - Apresentação de quem indica como causa de ter perfil no LinkedIn a “procura de emprego” e respetivas idades	66

LISTAGEM DE ABREVIATURAS

CV	Curriculum Vitae
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MRH	Mercado de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
SRS	Serviços de Redes Sociais

GLOSSÁRIO

Assessment centres- Também designado como centro de seleção;

Este procedimento é considerado um método justo e viável para avaliar candidatos para determinada vaga. Neste domínio, verifica-se uma polivalência de exercícios, onde o candidato é acompanhado e avaliado com o intuito de conhecer melhor as suas valências e competências, e ter uma maior garantia de que o candidato selecionado realmente se destaca.

Business-to-business – Também denominado de B2B, ou ainda, de empresa para empresa, apresenta-se como um modelo de negócio cujo cliente final não é uma pessoa individual, mas sim outra empresa.

Field sales- Esta abordagem de vendas, típica no B2B, passa em grande parte, pela ida dos vendedores junto dos seus clientes.

Networking – O trabalho em rede, através da conexão de contactos, possibilita a partilha de interesses comuns, através da troca de informação e conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do tema e justificações da escolha

Desde a ascensão da globalização, onde os mercados funcionam e perpetuam à escala global, que foi necessário encarar de forma distinta todos os métodos estruturantes e estratégicos até então enraizados: “a globalização e a facilidade no acesso à informação vieram permitir a introdução de mudanças cruciais nos processos de recrutamento, facilitando o contato entre empresas e candidatos. Devido às constantes modificações e à competitividade do mercado de trabalho a utilização da internet tornou-se uma ferramenta essencial” (Pombinho, 2016, p. 9).

É nesse sentido que a competitividade e a distinção foram filtradas num constante processo de mudança. Questões como redes sociais *online*, *e-commerce*, *e-recruitment*, *networking* e *business-to-business*, passaram a ser recorrentes, bem como pilares estruturantes para o desenvolvimento organizacional.

Segundo Moura (2014), este novo conceito de e-recrutamento, atualmente é muito comum, com recurso a diversas plataformas, nomeadamente as redes sociais. Estas últimas podem ser definidas como uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem um papel preponderante nas organizações, tornando-se a sua orientação fundamental para que vençam num contexto ultracompetitivo (Carvalho & Rua, 2017).

A área do recrutamento, em particular, tem vindo cada vez mais a ser suportada pela internet, com portais e plataformas de emprego, públicos e privados, onde se registam anúncios de emprego, perfis de candidatos, disponibilizando esta informação a todos os que tenham interesse em a consultar (Ferreira, 2015).

É nesse sentido que se torna oportuno demonstrar os métodos atuais de recrutamento *online*, bem como a expressão que ocupam atualmente, com recurso recorrente à plataforma LinkedIn, como ferramenta fulcral neste processo inerente aos recursos humanos. Com as plataformas *online*, surgiu uma forma mais fácil de

publicar, descobrir vagas e conquistar contatos, passando estas plataformas a despertar a atenção das organizações e empresas de recrutamento (Ferreira, 2015).

Assim, é fundamental estudar quem transpõe a sua imagem, através de um perfil de cariz profissional, correlacionado ao setor em estudo, com o intuito de perceber afinal que expressão ocupa o recrutamento *online* no setor do turismo, no ponto de vista dos seus utilizadores e da forma como se inserem no mercado de trabalho. A par desta questão, está, indubitavelmente, quem recruta, quem capta, e quem considera estas práticas como vantagem altamente distintiva na estratégia dos recursos humanos (RH), sendo o cruzamento destas duas variáveis a principal essência deste estudo.

1.2. Motivações face ao estudo

A motivação associada à concretização do tema recai bastante sob a visão perante o mercado de trabalho. A tendência apressada para o acesso ao *online*, em todos os parâmetros, obriga-nos a mudar, a acompanhar o ritmo e a progredir, como forma mais eficaz de recalculer não só a competitividade, como também a inserção, numa era de todos e para todos, em que o acesso é o mecanismo fulcral. Licenciada em Turismo, e aspirante a mestre, ao nível do 2º ciclo de estudos na área da Gestão, torna-se oportuno correlacionar as duas áreas estruturantes, balanceando-as ao nível da atualidade, no que concerne à ascendência das plataformas *online*, em particular, o LinkedIn.

O *flash* quase relâmpago que encontramos na internet em geral, rompe totalmente qualquer barreira relacionada com o tempo, espaço, escala, cultura ou economia.

O grande mercado global, suportado com recurso às plataformas digitais, potencia à GRH oportunidades diferentes em termos de recrutamento. A mudança explosiva e a concorrência presente entre empresas e organizações faz com que esta tendência, atual e progressiva, seja cada vez mais a base de estruturação neste vértice dos recursos humanos.

Como o estudo empírico está focado no território de Portugal continental, é de proveitosa importância transportar uma das alavancas impulsionadoras da economia nacional para a temática do recrutamento *online*, elegendo como alvo os profissionais que a integram.

Tornar-se-á bastante proveitoso o estudo e foco no Turismo, transportando-o e interligando-o com a emergência dos Recursos Humanos, quer no prisma dos utilizadores, quer na outra face, de quem os procura e aloca expectativas para com os mesmos em pleno mercado global, apenas com um objetivo comum: satisfazer e superar as necessidades de quem procura Portugal como destino, como produto, ou como serviço.

Como atualmente os estudos são reduzidos, no que toca ao Turismo como setor importante no tema do recrutamento *online*, propõe-se com esta investigação, explorar e retirar conclusões sobre esta temática.

1.3. Formulação do problema e dos objetivos

Segundo Silva & Reis (2004), o crescimento das redes sociais, e a necessidade que as organizações têm na criação de técnicas de recrutamento e seleção, acabam por enaltecer o recrutamento eletrónico como uma das mais recentes aplicações de informação para a Gestão de Recursos Humanos, incluindo ainda vários recursos, com inúmeras formas de utilização.

A problemática em estudo incide perante a complexidade do processo de recrutamento e das técnicas que lhe estão adjacentes, com o principal intuito de perscrutar a plataforma LinkedIn e os seus utilizadores, nomeadamente os restritos aos profissionais de Turismo.

Nesse sentido, e como forma de alinhar os objetivos à problemática, é essencial clarificar questões de partida capazes de complementar a temática em vigor:

(1) Qual é o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo no LinkedIn?

(2) Que motivações detêm os indivíduos desta área específica para eleger o LinkedIn como rede profissional?

(3) Estará o perfil destes utilizadores alinhado às expectativas dos recrutadores que procuram profissionais de Turismo?

(4) Quais os principais entraves e/ou benesses quando se usa o LinkedIn como plataforma de recrutamento?

É importante ressaltar que, em termos de organização do estudo, o mesmo recai exclusivamente sobre uma análise aos utilizadores profissionais de Turismo, no LinkedIn.

Objetivos

- Geral: Analisar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo em Portugal, na plataforma LinkedIn, tendo em conta as novas tendências do recrutamento *online*.
- Específicos:
 - (1) Identificar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo na plataforma LinkedIn;
 - (2) Inferir quais as motivações que levam os indivíduos em estudo a criar um perfil na rede LinkedIn;
 - (3) Perceber se o perfil traçado dos utilizadores vai de encontro às necessidades do mercado de trabalho;
 - (4) Analisar quais as vantagens e desvantagens respeitantes a esta rede social, no processo de recrutamento e seleção.

1.4. Metodologia

Indo de encontro aos objetivos propostos supracitados, os quais deram início à metodologia propriamente dita, a mesma foi estipulada em diferentes fases temporais e cronológicas, priorizando uma ordem lógica e clara dos acontecimentos.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, será utilizada numa primeira fase a recorrência à pesquisa bibliográfica, assente sobretudo na consulta de livros alusivos ao tema, artigos científicos e académicos, teses, dissertações e publicações pertinentes para a pesquisa. Posteriormente, e com recurso a uma abordagem mais

quantitativa, a recolha de dados com recurso a inquérito por questionário. Aqui, o objetivo principal passa por analisar quais as dinâmicas mais praticadas na plataforma LinkedIn, com a funcionalidade de rede profissional, limitada aos utilizadores do setor do turismo.

Como complementaridade, nesta segunda etapa, serão igualmente realizadas entrevistas (abordagem qualitativa) semiestruturadas a entidades do setor turístico. O principal intuito será perceber a importância das novas tendências do recrutamento associadas ao LinkedIn. No fundo, analisar a importância que as entidades e os seus recrutadores atribuem a este tipo de perfil quando comparado com as técnicas consideradas tradicionais, estritamente associadas aos Recursos Humanos.

Para finalizar, os métodos estatísticos, com recurso ao *Microsoft Excel* e ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), serão a ferramenta utilizada para suportar os resultados obtidos, bem como as leituras dos mesmos, concluindo assim o teor deste tema em estudo.

1.5. Estrutura do Trabalho

No que tange à estrutura da dissertação, evidencia-se a sua divisão em 5 capítulos estruturantes. Numa primeira abordagem surge a introdução, procurando contextualizar os alicerces de toda a investigação.

Por conseguinte:

- **O capítulo 2** demonstra o enquadramento teórico propriamente dito. É neste nível que surge claramente a necessidade de interpelar temas como: nuances acerca da Gestão de Recursos Humanos; o Recrutamento e Seleção, desde o conceito aos seus próprios procedimentos; o recrutamento *online*, que detém grande importância na concretização do estudo em evidência; posteriormente o caso do LinkedIn como plataforma profissional e ferramenta complementar no recrutamento *online*; e por fim, explanar e articular a indústria turística à temática do digital, e da importância que os RH detêm para garantir autenticidade e excelência, àquele que se revela como um dos setores de maior importância económica a nível nacional.

- **O capítulo 3** dá conta das questões metodológicas e estruturantes do estudo. Aqui é espelhada a tipologia da investigação, assim como os instrumentos utilizados na recolha de dados e na análise posterior dos mesmos.
- **O capítulo 4** é reservado para a exposição do caso empírico em termos de resultados obtidos, que dá conta da leitura dos principais dados relevantes em detalhe.
- **O capítulo 5** advém no seguimento do capítulo anterior, debruçado para a discussão dos resultados obtidos e alinhado às questões de investigação.
- **O capítulo 6** é claramente uma consequência do capítulo anterior, na medida em que este campo retrata as conclusões, gerais e específicas, assentes nos dados obtidos, bem como as principais limitações face ao estudo e perspetivas futuras de investigação.

Posteriormente, surgem as referências bibliográficas citadas no decorrer do documento, seguidas dos anexos, que expressam basicamente o modelo de questionário e entrevista usados como ferramentas metodológicas cruciais.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Gestão de Recursos Humanos

Segundo Galbraith et al., (1995), o contexto altamente competitivo tem vindo a exigir às organizações que, por um lado, reaprendam a lidar com as condições da sua envolvente e que, por outro, introduzam alterações na sua estruturação e funcionamento interno. Torna-se cada vez mais necessário um realinhamento da estrutura, dos processos de gestão, dos sistemas de informação e dos recursos humanos com a estratégia da organização. Em qualquer organização, independentemente das dimensões, da organização social, do setor de atividade, da localização geográfica, há a necessidade de gerir pessoas, enquanto agentes de trabalho (Fernandes, 2011).

A gestão de recursos humanos, impulsionada pelas envolventes interna e externa, tem evoluído bastante nos últimos anos. No passado não havia um cargo específico de gestão de recursos humanos, estava integrado nos processos de gestão. Esta gestão era vista como um custo, os funcionários eram apenas mão-de-obra, deveriam ser um custo reduzido para a organização, que deveria obter deles o máximo rendimento. Mas as pessoas deixaram de ser consideradas como meros recursos da organização e passaram a ser elementos impulsionadores (Gomes, 2017), podendo-se afirmar que a estratégia na GRH começou a ser mais utilizada a partir dos anos 80 com a ascensão de um mercado aberto e competitivo, quando o conhecimento começou a ser uma vantagem e se destacaram as pessoas mais qualificadas (Carvalho et al., 2017).

As empresas, nos tempos atuais, são, cada vez mais, obrigadas a rever atividades que foram concebidas num contexto anterior. Tal facto deve-se a pressões externas, tais como a competição intensificada, exigências do consumidor, expectativa dos acionistas, e também internas, tais como conflitos de poder, introdução das tecnologias de informação, melhoria da formação geral dos funcionários. E a área de recursos humanos é uma das que tem sofrido mais alterações com as referidas pressões (Reis, 2010).

De acordo com Mações (2017), o ambiente extremamente globalizado trouxe às organizações uma consciência de valorização dos seus recursos humanos. Num contexto competitivo em que vivemos, é fundamental atrair, desenvolver e reter os trabalhadores competentes, que lhes permitam alcançar os objetivos estabelecidos, para a própria sobrevivência das organizações.

Ainda segundo Mações (2017), para enfrentar os desafios, os gestores têm de compreender a importância e o potencial dos recursos humanos. São as pessoas que constroem as organizações e que asseguram a eficácia do seu sistema organizativo. Sem um funcionamento correto de todo o sistema, tendo em vista assegurar o aumento da competitividade, a sobrevivência da organização pode estar comprometida.

A gestão de recursos humanos baseia-se, atualmente, no facto do desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2012).

A missão e objetivos dos Recursos Humanos têm evoluído com as alterações da envolvente e da estrutura das próprias empresas (Camara, Guerra & Rodrigues, 2017). A gestão de recursos humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico (Dessler, 2003), integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização (Sousa et al., 2012).

Para Mações (2017), o objetivo principal da gestão estratégica dos recursos humanos é criar vantagem competitiva sustentável. Já na perspetiva de Sousa et al., (2012), os objetivos da gestão de recursos humanos passam por assegurar que as pessoas de uma organização são utilizadas para que a empresa obtenha o maior lucro possível em função do seu desempenho, bem como assegurar que as pessoas obtenham recompensas materiais em retribuição do seu desempenho.

A Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do séc. XX, mais precisamente a partir da década de 80. É a partir dessa altura que surge a designação Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de carácter mais administrativo e operativo (Sousa et al., 2012).

Pode definir-se gestão estratégica de recursos humanos como o processo pelo qual os gestores desenham os componentes de um sistema de gestão de recursos

humanos, que seja consistente com os outros elementos organizacionais e com a estratégia e objetivos da organização (Mações, 2017), sendo parte do processo de gestão especializado na gestão das pessoas no contexto de trabalho (Armstrong, 2009).

Souza, Paixão & Souza (2011) defendem que com uma intensidade cada vez maior, as organizações estão a investir na gestão de pessoas, que vai além dos conhecidos e tradicionais processos burocráticos de recursos humanos. Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e da folha de pagamentos, a nova administração de recursos humanos tem uma visão ampla do negócio, participa do planeamento estratégico e trabalha pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

2.2. Recrutamento e Seleção

No passado, o recrutamento e seleção eram consideradas parte integrante das funções tradicionais de recursos humanos, às quais não eram atribuídas grande importância. Contudo, esta função foi-se desenvolvendo e, atualmente, assume contornos mais sofisticados, focados e estrategicamente orientados (Pedroso, 2016).

Anteriormente, as organizações cingiam muitas vezes o recrutamento apenas ao objetivo de atrair o maior número de candidatos ao emprego que reunissem as condições exigidas ao exercício do posto de trabalho. Nos dias que correm, a esse objetivo acresce a necessidade de atrair candidatos que não só estejam preparados para as funções a que se candidatam, mas que sejam flexíveis e consigam desempenhar outras tarefas que não as previstas (Rodrigues, 2014).

As atividades de recrutamento e seleção do pessoal eram, até há pouco tempo, tarefas da responsabilidade exclusiva dos recursos humanos, que recrutavam e selecionavam no mercado de trabalho os profissionais mais adequados para as vagas em aberto na empresa (Reis, 2010).

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer o seu processo seletivo (Chiavenato, 2014). Esta componente inclui as práticas e atividades realizadas

pela organização com o objetivo principal de identificar e atrair potenciais candidatos (Dhamija, 2012).

É importante reter que o recrutamento e a seleção de pessoas, dentro de uma organização, representam elevada importância, pois são as pessoas que compõem o ativo principal, necessário para o bom funcionamento de uma empresa (Souza., et al., 2011).

O processo em questão acarreta uma complexidade própria. Isto porque o processo de recrutamento e seleção passou a ser estratégico, deixando de ser uma função exclusiva da área de recursos humanos, para abranger todas as principais áreas de atividade. Essa mudança ocorreu devido ao facto de as pessoas terem sido crescentemente reconhecidas como fontes diferenciadas e dinâmicas de competitividade das organizações (Reis, 2010).

Segundo Camara et al., (2016), recrutamento e seleção não são sinónimos. O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e a seleção ao apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa. Contudo, ambas as atividades permitem à empresa a aquisição dos recursos humanos de que necessita para colmatar as carências que deles tenha de quantidade e qualidade (Reis, 2010). Para Coradini & Murini (2009), o recrutamento é o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. A seleção consiste no processo de escolha entre esses finalistas e na tomada de decisão sobre a qual deles deve ser feita a oferta do cargo. Ou seja, a seleção é a escolha dos candidatos mais adequados às oportunidades de trabalho que a empresa oferece (Reis, 2010).

Para Sousa et al., (2012), o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Como refere Chiavenato (2014), o recrutamento, tal como ocorre com o processo de comunicação, é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo: estímulo e resposta.

Mediante a perspectiva de Reis (2010), o recrutamento é um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente

qualificados com características próximas do perfil pretendido e capazes de ocupar cargos dentro da empresa.

Noutra perspetiva, o recrutamento é o processo pelo qual os gestores visam preencher as vagas existentes na organização. É o processo que decorre entre a decisão de preenchimento das vagas e o apuramento dos candidatos que satisfazem o perfil definido para a função e reúnem condições para ingressar na empresa (Mações, 2017). Basicamente, é um sistema de informação, através do qual a empresa divulga a oferta de emprego para o preenchimento das vagas que, de momento, possui (Reis, 2010).

Para Ferreira (2015) o recrutamento é, assim, uma forma de atrair candidatos para as empresas, sendo posteriormente aplicados os métodos e critérios de seleção de forma a encontrar aqueles que se revelem mais adequados para as necessidades pretendidas.

Neste seguimento, e segundo a abordagem de Reis (2010, p. 2), existem procedimentos prévios no processo de recrutamento:

- Consultar a descrição e análise das funções da empresa para traçar o perfil de recrutamento para o cargo;
- Consultar e analisar o histórico da função, que apresenta indicadores desta, tais como mapas de absentismo, de rotatividade, entre outros;
- Recolher informações, nas entrevistas, que possam contribuir para a melhor contratação para aquele cargo;
- Efetuar entrevistas a chefias, colegas e colaboradores que conheçam as particularidades das tarefas a realizar, possibilitando um melhor recrutamento;
- Visitar o posto de trabalho para melhor conhecer as tarefas ali desempenhadas, assim como o ambiente de trabalho.

Associado às formas de recrutamento, destacam-se o recrutamento interno e o recrutamento externo.

O recrutamento interno refere-se à captação de indivíduos que já trabalham na organização, significando que podem existir movimentações verticais – conduzindo a promoções -, horizontais – quando existem transferências de posto de trabalho -, ou

diagonais - quando existe transferência com promoção (Sousa et al., 2012). Aliado a este tipo de recrutamento, e de acordo com Mações (2017), destacam-se algumas vantagens:

- Maior rapidez no preenchimento da vaga;
- Maior probabilidade de acerto na escolha do candidato;
- Um custo mais baixo que no recrutamento externo;
- Elimina o risco de haver desencontro cultural entre a pessoa e a organização;
- Permite dar oportunidade de carreira aos empregados atuais;
- Aproveitamento de investimentos feitos na formação.

Todavia, o recrutamento interno revela também algumas desvantagens (Mações, 2017):

- Relutância da hierarquia em dar o seu acordo à saída dos seus melhores colaboradores;
- Probabilidade de rotação excessiva de pessoal dentro da empresa, com perdas de eficiência.

Já no que concerne ao recrutamento externo, o mesmo consiste em identificar, no mercado, candidatos para preencher a vaga existente (Camara et al., 2017), sendo o cargo preenchido com um candidato externo (Carvalho & Rua, 2017), e havendo sempre a possibilidade deste processo poder ser antecedido de uma prospeção interna à organização (Sousa et al., 2012).

Existem diversas razões para aproveitamento desta tipologia de recrutamento, tendo sempre em consideração variáveis como o custo, a experiência e o tipo de candidato desejado (Carvalho & Rua, 2017):

- Entrada de “sangue novo” (Sousa et al., 2012) e injeção de pessoas que trazem novas competências e novas formas de pensar e de encarar os problemas (Mações, 2017);

- Aproveitamento de anúncios para transmissão da imagem, agregada aos valores, para reforço da sua reputação como organização (Camara et al., 2016), isto é, a visibilidade que a empresa obtém no mercado (Mações, 2017);
- Renova e enriquece as pessoas da organização (Sousa et al., 2012).

Naturalmente que, tal como no recrutamento interno, também na captação externa de indivíduos existem desvantagens:

- Mais custos e mais demorado do que o recrutamento interno (Sousa et al., 2012), podendo simultaneamente frustrar as expectativas de carreira dos colaboradores da empresa, dando a noção que as oportunidades são dadas a pessoas do exterior (Mações, 2017);
- Indicação à concorrência de que se pretende expandir a atividade (Camara et al., 2017);
- Pode conduzir a maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa (Sousa et al., 2012).

Na realidade, a empresa poucas vezes faz um recrutamento unicamente interno ou externo, optando mais pelo designado recrutamento misto. Este aborda tanto fontes internas como externas de recursos humanos e inclui tanto as técnicas de recrutamento interno como de recrutamento externo (Reis, 2010). Neste tipo de recrutamento os candidatos internos e externos têm as mesmas oportunidades, sendo que a avaliação de todos os candidatos pode ser realizada em gabinetes externos à organização para que a avaliação não tenha qualquer tipo de influências (Vieira, 2010).

Assim, e como se observa na tabela 1, serão denotadas as principais alternativas do recrutamento misto.

Inicialmente recrutamento externo, seguido do recrutamento interno, caso aquele não apresente resultados desejáveis.	A empresa dá prioridade à entrada de recursos humanos provenientes do exterior porque necessita, no curto prazo, de pessoal qualificado, de que não dispõe. Se não o consegue recorre então ao recrutamento interno.
Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo, quando não é possível	A empresa dá prioridade aos seus colaboradores no preenchimento da vaga. Não havendo candidatos

preencher satisfatoriamente a vaga no âmbito da empresa.	com as qualificações pretendidas procede ao recrutamento externo.
Recrutamento externo e recrutamento interno são feitos simultaneamente.	Geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade de condições entre eles. Deste modo, a empresa assegura-se de que não está a descapitalizar os seus recursos humanos.

Tabela 1 - Alternativas do recrutamento misto

Fonte: Reis (2010)

A seleção consiste no processo de escolha entre os finalistas (*short list*) e na tomada de decisão sobre quem deverá assumir o cargo (Mações, 2017), devendo-se clarificar uma série de pontos sobre todos os envolvidos no processo, nomeadamente: o tipo de contrato, quando vai iniciar atividade, local e horário de trabalho, confidencialidade, etc (Carvalho & Rua, 2017).

Já para Sousa et al., (2012), a seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos.

Reis (2010) refere que a seleção por competências é cada vez mais fiável, ao ser capaz de medir cada habilidade que os indivíduos possuem para um bom desempenho no cargo, conforme se pode verificar no quadro 1.

- Maior facilidade na avaliação de desempenho futura;
- Maior adequação do profissional à empresa;
- Maior produtividade;
- Seleção feita com mais foco, objetividade, e por um processo sistemático;
- Maior facilidade para prever o desempenho futuro;
- Maior garantia de uma contratação de sucesso;
- Boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada;
- Evita prejuízos com abertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes;
- Diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores;
- Fornece dados concretos sobre o desempenho do candidato;
- A área de seleção faz um marketing positivo da empresa junto dos candidatos,

passando uma imagem de profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano.

Quadro 1 - Vantagens da seleção por competências

Fonte: Reis (2010)

Nesse sentido, é de ressaltar que o principal objetivo do recrutamento e seleção é encontrar no mercado de trabalho os profissionais que mais se adaptam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa (Coradini & Murini, 2009).

2.2.1. O processo de Recrutamento e Seleção

Antes de iniciar o processo de recrutamento, o departamento de recursos humanos deve ainda certificar-se de qual é o perfil pretendido para a função, de forma a estar perfeitamente sintonizado com o que pretende o seu cliente interno e evitar erros de recrutamento que resultem em candidatos insatisfatórios, com os custos e perdas de tempo inerentes (Mações, 2017), tendo este processo início a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais (Coradini & Murini, 2009). Carvalho & Rua (2017) partilham a defesa dessa antecedência, uma vez que é necessário definir a estratégia para o preenchimento da vaga, que tem de ser definida pela GRH, pelo chefe de departamento e pelas pessoas que vão colaborar diretamente com o futuro colaborador.

O recrutamento e seleção são fases do mesmo processo de admissão de novos colaboradores (Mações, 2017); todavia, existem atualmente inúmeros métodos que conduzem ao recrutamento: anúncios, agências de recrutamento, ou *mesmo head huntings* (Dhamija, 2012).

O processo de recrutamento e seleção tem vindo a aperfeiçoar-se constantemente.

Quando uma organização necessitava de novos funcionários, raramente dava oportunidades aos que nela trabalhavam, até por desconhecer o potencial dos mesmos. Habitualmente eram colocados anúncios em jornais e assim se conseguiam candidatos para as vagas existentes. Posteriormente era feita uma pré-seleção, através de entrevistas, testes psicotécnicos ou dinâmicas de grupo (Reis, 2010).

Assim, o processo de recrutamento e seleção pode ser definido como um conjunto de processos sequenciais que culminam na escolha de um candidato para desempenhar uma função na organização (Lima & Rabelo, 2018).

Através do processo de recrutamento, a organização informa o mercado de trabalho de que existem oportunidades de emprego para determinadas funções (Sousa et al., 2012). Nesta fase, verifica-se a consistência na procura de pessoas que satisfaçam os requisitos de potenciais candidatos ao cargo (Mações, 2017).

A seleção vem logo após o recrutamento, no processo de agregar pessoas à organização (Coradini & Murini, 2009), passando pela escolha do candidato mais habilitado para o preenchimento da vaga, clarificando-se esta componente como o processo de comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências da função (Mações, 2017).

Assim, a seleção de pessoas consiste na comparação de candidatos diferentes, sendo uma função empresarial estratégica e vital (Reis, 2010).

Neste panorama de escolha, pode-se distinguir seleção segundo Orlickas (2001, p.22), como:

“A seleção tem o objetivo de pesquisar, suprir e identificar profissionais qualificados que colaborem para a superação do resultado, como o aprimoramento e realização pessoal”.

Segundo Reis (2010), existem elementos básicos e fulcrais que caracterizam a seleção durante todo o seu processo:

- Dispor da descrição do cargo e da vaga;
- Conhecer os pré-requisitos da vaga;
- Conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante;
- Conhecer a cultura e os valores da empresa, mas também da área e da equipa da vaga em aberto;
- Conhecer a missão, a visão e os objetivos estratégicos, os princípios da empresa para escolher o candidato com o melhor perfil;

- Ter em atenção que a seleção correta de um novo colaborador constitui uma das maiores, se não a maior, contribuição que um profissional de recursos humanos pode dar à sua organização.

Habitualmente, o processo de recrutamento e seleção segue um percurso mais ou menos *standard* que começa com a divulgação da vaga a preencher (exceto se a organização tiver uma base de dados de candidatos) e termina com a tomada de decisão acerca da admissão (Sousa et al., 2012). Numa primeira fase, sem necessitar da intervenção da chefia do departamento requerente, o perfil de funções permite ao técnico de GRH redigir o anúncio de recrutamento e a elaboração de um guião para a orientação da entrevista para aferir das competências do candidato em relação ao perfil desejado. Após esta fase, o técnico de GRH encaminha o processo de recrutamento, com o seu parecer, para a chefia requerente ao qual reportará o futuro colaborador, sublinhando as *hard skills* (competências básicas inerentes à formação académica e à formação e experiência profissional) do candidato. Esta segunda fase tem como objetivo aferir com maior detalhe as competências específicas do candidato, e ainda as designadas *soft skills*, tais como, a empatia e a sintonia com o estilo e as prioridades da chefia requerente (Silva, 2012). As *soft skills* são atributos e competências pessoais que permitem ao indivíduo melhorar as suas interações com os outros e com o mundo em seu redor. As mesmas *soft skills* são aferidas comumente através de valências que corroboram cada vez mais o perfil profissional que as empresas procuram, nomeadamente: assertividade, poder de persuasão, falar em público, capacidades de liderança, capacidade de ensinar, atitude positiva, saber trabalhar em equipa e ainda a criatividade (Francisco, 2015).

Após encontrar os candidatos mais capazes, cabe ao gestor de recursos humanos escolher quais os métodos indicados e os mais ajustados para o processo de seleção, podendo resultar da combinação entre: análise curricular, testes psicotécnicos, testes de personalidade, testes de aptidão física, testes de competências específicas/ técnicas, testes de simulação, entrevistas e *assessment centres* (Carvalho & Rua, 2017).

Todavia, é importante ressaltar que atualmente as empresas, antes de contratar ou recrutar candidatos externos, fazem uma pesquisa interna para saber se

existe o profissional capacitado para o preenchimento da vaga disponível, oferecendo assim uma oportunidade, eventualmente de promoção, aos seus colaboradores. Além disso, a seleção interna torna-se menos onerosa para a organização, porque o custo com essas contratações acaba por ser praticamente nulo, por já se conhecer o colaborador e se evitarem custos de anúncios, sendo desta forma a contratação imediata (Reis, 2010).

Na perspectiva de Carvalho & Rua (2017), no final de todo o processo de recrutamento e seleção, de ter “o homem certo para o lugar certo”, de estar tudo acertado contratualmente, deve-se avisar todos os candidatos que estiveram envolvidos no processo, por uma questão de ética. O processo só termina quando o novo colaborador estiver integrado e acolhido na organização, a explanar todo o seu conhecimento, competências e habilidades em prol do objetivo organizacional.

2.2.2. O recrutamento *online*

A instabilidade do mercado de trabalho pressiona cada vez mais os recursos humanos das empresas a procurarem, na seleção do pessoal, candidaturas ao lugar vago, recrutando a pessoa com características certas para o lugar certo, no mais curto espaço de tempo e, desta forma, poupando tempo e dinheiro.

Recentemente, a informação, a comunicação e as tecnologias, introduziram novas práticas na gestão de recursos humanos, nomeadamente o recrutamento *online*. Os candidatos enviam o seu currículo via *web*, ou diretamente para a empresa, sendo esta vertente impulsionadora da crescente quantidade de informação para explorar e extrair informações dos currículos (Amdouni & Karaa, 2010).

A importância da utilização de tecnologias de informação está cada vez mais presente em todas as áreas e níveis hierárquicos de muitas organizações, chegando a ser considerada uma arma estratégica na obtenção de diferencial competitivo (Araújo & Ramos, 2002). Por conseguinte, as empresas, para se manterem competitivas têm vindo a passar por processos de mudança que se traduzem na crescente utilização da internet com o objetivo de desenvolver processos que respondam às necessidades do mercado (Ferreira, 2015).

Este novo domínio do uso da internet para atrair funcionários com potencial é designado de recrutamento eletrónico (Handlogten, 2009).

O recrutamento *online* através da internet ou *e-recruitment* são designações que representam uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação ao domínio da gestão de pessoas (Reis, 2010).

De acordo com Cunha et al., (2015), este método de recrutamento pode ser definido como recrutamento realizado via internet, *e-mail*, ou utilizando sistemas avançados de comunicação. Associado a este tipo de recrutamento surgem vários nomes adjacentes, porém similares: recrutamento *online*; e-recrutamento/*e-recruitment*, ou recrutamento virtual.

Reina (2004) defende que esta tipologia, claramente mais recente, configura-se como uma ferramenta alternativa e/ou complementar aos métodos adotados no recrutamento clássico; porém, é importante salientar que as etapas de recrutamento *online* não pretendem substituir todas as situações do recrutamento e seleção que são realizadas de forma presencial, mas antes a procura de uma melhor adequação dos processos à realidade atual das organizações (Lima & Rabelo, 2018).

Tradicionalmente o processo de recrutamento baseava-se na análise do Curriculum Vitae, da carta de candidatura e no perfil psicológico do candidato, avaliado quer através de uma entrevista quer através de testes psicotécnicos (Neto,2011). Todavia, para Dhamija (2012), é extremamente importante reter que o mercado de recrutamento eletrónico é um dos processos vitais no processo de recrutamento de talentos, uma vez que a internet veio revolucionar completamente o papel do recrutador tradicional.

O tempo disponível para encontrar o(s) candidato(s) certo(s), o custo possível ou desejável, o mercado disponível e a comunicação interna em prática na organização, revelam características difíceis para selecionar a fonte de recrutamento adequada (Sousa et al., 2012), fator que leva as organizações a apostar na internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos, ao mesmo tempo que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida aos candidatos (Araújo & Ramos, 2002).

Na perspetiva de Rodrigues (2014), há autores que concebem o e-recrutamento/ recrutamento *online* como um método cujo objetivo se prende com a atração de candidatos.

Para Sousa et al., (2012), o recrutamento *online* refere-se ao conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagem de candidatos *online*. Permite, desta forma, não apenas introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidatos (nomeadamente quanto à idade, habilitações, residência, anos de experiência, etc.), mas também a realização de alguns testes de avaliação de competências no que respeita a conhecimentos de línguas, de informática, de aptidões intelectuais e competências comportamentais, aproximando-se da *e-Selection*.

O e-recrutamento é uma ferramenta tecnológica, passando pelo recrutamento e seleção de pessoas, envolvendo currículos, filtros de candidatos, testes *online* e vagas (Reche, 2011).

Na figura 1, representada abaixo, é evidenciado o processo de e-recrutamento nos diferentes estádios, conduzindo ao procedimento de contratação.

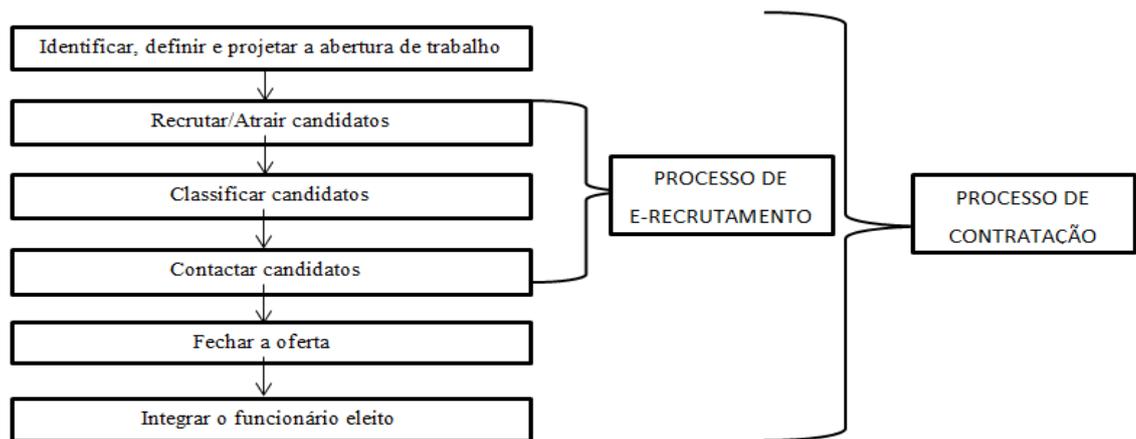


Figura 1 - E-recrutamento: Processo de contratação
Fonte: Dhamija (2012)

O facto de o e-recrutamento não possuir limites geográficos, e de contar com reduzidos custos envolvidos no processo de divulgação (Sousa et al., 2012), está a apresentar um diferencial competitivo na economia (Reche, 2011).

Na concretização desta tipologia de recrutamento, surge a necessidade de evidenciar determinados fatores que a clarificam e distinguem das demais, segundo a perspectiva de Handlogten (2009):

- Poupança de custos;
- Facilidade de utilização para os candidatos;
- Maior número e diversidade de candidatos envolvidos no processo de recrutamento *online*;
- Fácil execução para as organizações, com maior rapidez na contratação;
- Sucesso em encontrar candidatos;
- Competitividade face a outras organizações que descartam o recrutamento *online*.

Porém, na abordagem feita por Cunha et al., (2015) a este tipo de recrutamento estão associadas determinadas desvantagens:

- Pode excluir possíveis candidatos;
- Pode atrair candidatos indesejáveis e/ou não qualificados;
- A falta de transparência pode tornar o processo mais impessoal;
- Os currículos podem estar desatualizados.

Segundo Reche (2011), o e-recrutamento deve sempre ocorrer de forma ética, enaltecendo a privacidade e confidencialidade dos dados e informações fornecidos pelos candidatos, recorrendo frequentemente a sistemas e ferramentas para gestão de currículos.

Em suma, é de evidenciar que o e-recrutamento se apresenta como uma ferramenta eficaz para as empresas, uma vez que possibilita o acesso a um universo de candidatos sem restrição geográfica, apresenta uma maior rapidez nos processos de recrutamento e viabiliza investimentos economicamente positivos (Reche,2011).

2.3. Redes Sociais Digitais

O estudo da sociedade a partir de um conceito de rede representa um dos focos de mudança que permeia a ciência durante todo o século XX (Recuero, 2009), considerando que, desde sempre que existem redes sociais devido à necessidade das pessoas se agruparem em função de entidades primárias: religiosas, étnicas, territoriais (Neto, 2011).

O advento da internet trouxe diversas mudanças para a sociedade. Entre essas mudanças, a mais significativa, é a possibilidade de socialização através das ferramentas de comunicação, mediante um computador (Recuero, 2009), onde este sistema eletrônico aberto ao público em geral, é regularmente consultado por um número muito elevado de utilizadores, e onde o seu crescimento continua a aumentar (Almeida & Araújo, 2016).

A emergência das redes sociais permitiu envolver todos os utilizadores numa comunidade, promovendo a partilha de informações (Perez, Silva, Harvey & Bosco, 2013), sendo que uma das grandes vantagens das redes sociais, em qualquer perspetiva, é a de poder aproximar pessoas com interesses comuns, independentemente do local do mundo onde se encontrem (Sanchez, Granado & Antunes 2014).

É hoje muito comum para uma pessoa pertencer a uma rede social, estando desta forma ligada a vários outros utilizadores e organizações. Partilham-se estados, gostos, interesses e objetivos numa perspetiva global sem fronteiras (Moura, 2014), sendo que grande parte dos utilizadores tem conta no Facebook, no Twitter, no LinkedIn e noutras redes sociais pertinentes para o seu setor ou área de especialização (Caraméz, 2013).

Estas redes mostram os indivíduos enquanto perfis, possibilitando a perceção das suas ligações diretas (amigos) e indiretas (amigos dos amigos), bem como as organizações sob a forma de comunidades (Neto, 2011). Todavia, um dos maiores problemas da presença *online* é o tempo alocado para fazer tantas tarefas importantes, tentando manter um perfil ativo na rede. Por outro lado, a presença nas redes sociais por si só não vai gerar retorno se não “alimentarmos” convenientemente essa presença de forma ativa (Caraméz, 2013).

Um dos fatores que reforçam a presença digital é a imagem de perfil. É a primeira coisa que se vê e certamente queremos que passe a mensagem adequada com o retrato que traçamos de nós. Para além disso, a existência de fotografia faz com que o perfil seja notado 7 a 11 vezes mais do que um que não a tenha (Sanchez et al., 2014).

Segundo Sanchez et al., (2014), manter uma presença nas redes sociais deve ser uma escolha consciente dos indivíduos e das instituições que, em primeiro lugar, devem avaliar em quais vale a pena apostar e que vantagens daí poderão retirar. Há quem esteja nas redes sociais apenas para se manter a par das novidades do seu campo, há quem produza conteúdos para uma única plataforma, e há quem consiga manter uma presença assídua em vários espaços em simultâneo. Consequentemente, podem identificar-se três tipos de comportamentos por parte dos utilizadores: ativos, passivos e curiosos, ou seja, os que publicam conteúdos, os que apenas os comentam e os que apenas visualizam os conteúdos e comentários de outros. Comportamentos estes fundamentais para o suporte dos serviços de redes sociais (Neto, 2011).

Porém, com esta nova realidade, também o mercado de emprego atingiu uma proporção global, com ofertas além-fronteiras e com o nosso perfil profissional acessível em tempo real e em qualquer computador com acesso à internet (Moura, 2014).

Assim, surgiu um novo tipo de rede social, focada na vertente profissional, conhecida como plataforma de recrutamento *online*. A *web* é mais que lazer, é uma forma simples e democrática para aprender, fazer contactos, encontrar oportunidades e construir uma reputação. Neste sentido, o LinkedIn como grande líder neste campo, é um ecossistema a ser considerado (Moura,2014).

2.3.1. O LinkedIn como plataforma profissional

Segundo Faustino (2019), o LinkedIn é hoje a maior rede social profissional do mundo, apresentando um crescimento extremamente acelerado.

O LinkedIn apresenta a particularidade de trabalhar com conexões em rede: convidando amigos, colegas, conhecidos e influentes das diversas áreas de trabalho,

possibilitando de forma enriquecedora a exposição a nível global no mundo dos negócios (Garzarelli, 2013).

O LinkedIn começou no final de 2002, em casa do cofundador Reid Hoffman. Os cinco fundadores foram Reid Hoffman, Allen Blue, Jean-Luc Vaillant, Eric Ly e Konstantin Guericke (Caraméz, 2013).

As estatísticas refletiam, em 2013, cerca de 200 milhões de utilizadores, espalhados pelo mundo, sendo de destacar que, aproximadamente dois milhões dos mesmos eram portugueses (Caraméz, 2013). Atualmente, e de acordo com as estatísticas mais recentes, em 2019, a rede LinkedIn contava já com 600 milhões de utilizadores (Queiróz, 2019). Com tamanha dimensão de mercado, é impossível descurar o LinkedIn numa estratégia global de marketing digital, dada a qualidade da plataforma e as inúmeras oportunidades que nela residem, especialmente quando falamos de um mercado B2B (*business-to-business*), onde os conteúdos partilhados são, na sua grande maioria, de teor profissional, contrariamente ao que acontece noutras redes sociais, o que naturalmente eleva o nível dos debates e permite explorar oportunidades de marketing pessoal e profissional sem precedentes (Faustino, 2019).

O LinkedIn consiste então num *site* de rede social, criado com um objetivo diferente dos restantes *sites*, dado que pretende apenas seguir uma vertente profissional (Martins, 2014). Através do LinkedIn temos a oportunidade de apresentar o nosso “bilhete de identidade” profissional com todas as atividades profissionais, competências e talentos (Caraméz, 2013).

De acordo com Vermeiren (2012), torna-se possível enumerar como características distintivas sob o domínio do LinkedIn:

- Encontrar um novo trabalho;
- Conhecer pessoas que podem ajudar o indivíduo em termos profissionais;
- Possibilidade de conhecer avisos prévios mediante tema/área de interesse;
- Acesso a informação atualizada sobre tópicos profissionais;
- Conhecer novas tendências neste domínio;
- Possibilidade de se tornar mais visível enquanto pessoa ou empresa, atraindo mais oportunidades;
- Obter novas ideias e visões, ampliando perspetivas;

- Atrair mentores;
- Receber notificações para participação em eventos, atos, conferências ou grupos.

Os valores do LinkedIn passam, sobretudo, por uma boa gestão de profissionais: identificar e construir uma rede de contactos profissionais, identificar e alcançar a pessoa certa e atingir o público-alvo. As redes de contactos e os canais de distribuição são o próprio *website*, a aplicação móvel e as *field sales*. O público-alvo são os utilizadores da internet, os recrutadores e os *marketeers*. Os custos orçamentais são os relacionados com o *website*, com o desenvolvimento e com o pagamento de salários. Já as fontes de receitas são as subscrições pagas, e as soluções de contratação e de marketing (Tavares, 2017).

Os utilizadores colocam os seus perfis *online* na tentativa de obterem uma oportunidade de trabalho na área ambicionada, procuram também envolver-se em novos projetos, ou então simplesmente por entretenimento ou exposição social (Chiavenato, 2004). O seu quadro principal apresenta um resumo do seu perfil com nome, localidade, função atual, funções anteriores, formação académica, número de contactos (conexões) e outras informações de contacto (informações apenas vistas por membros da rede) e informações públicas (Caraméz, 2013).

Desta forma, é fulcral cuidar do perfil no LinkedIn pela importância da rede de contactos que se estabelece, e nas possibilidades de trabalho futuras. Todos os empregadores veem os perfis *online* dos potenciais trabalhadores (Sanchez et al., 2014).

No LinkedIn, o perfil tem a utilidade de um Curriculum Vitae dinâmico, com a possibilidade de fazer ligações com pessoas que ficam com acesso às atualizações que se forem introduzindo e com quem se pode interagir – comentando ou gostando, como no Facebook, havendo a particularidade de qualquer utilizador recomendar e poder, também, receber recomendações de outros utilizadores (Sanchez et al., 2014).

Contrariamente ao que acontece com outras redes sociais, o LinkedIn apresenta diversas particularidades ao nível da sua utilização, especialmente porque foi concebido inicialmente para ser uma plataforma de recrutamento e de exposição profissional. Hoje, porém, oferece um nível de profundidade muito maior, com perfis pessoais, páginas de empresas, plataforma de anúncios, ferramentas de publicação, entre muitas outras possibilidades (Faustino, 2019).

O LinkedIn é uma rede social que surgiu com o intuito de ajudar os profissionais a conseguir os seus objetivos de negócios, através do *networking*. Contudo, converteu-se num dos maiores pontos de encontro do talento do mundo atual. A rede é considerada, por muitos utilizadores, um currículo digital *online*, e um meio de comunicação onde os profissionais e empresas interagem entre si. O LinkedIn surgiu também como uma excelente ferramenta para reforçar a identidade profissional na internet (Antón, 2014).

A plataforma em evidência é o local certo para conhecer especialistas e profissionais de mercado influentes, sendo também proveitosa a construção da marca pessoal ou profissional, realçando a rede como melhor exemplo para a prática de *networking* (Faustino, 2019).

O *networking* profissional é uma das atividades fundamentais que devemos empreender durante toda a carreira. Embora o desenvolvimento de uma boa rede de contactos comece geralmente em ambientes *off-line*, hoje muitas das primeiras impressões formam-se na análise à “pegada digital” que deixamos todos os dias no espaço virtual (Caramenz, 2013).

As motivações para a apresentação de um perfil no LinkedIn podem ser diversificadas, isto porque a abrangência da rede social profissional não se limita à particularidade de estabelecer contactos entre recrutadores e candidatos. Assim, podemos dividir as motivações: por um lado surge a necessidade de colocar um perfil *online*, por outro lado, o membro do LinkedIn pode apenas procurar enriquecer o seu conhecimento *online* (Coelho, 2016).

Quanto ao comportamento no LinkedIn, o utilizador precisa de estar atento, pois ao contrário de outras redes sociais, esta visa uma oportunidade de trabalho. Assim, não se torna interessante escrever sobre a família, humor, vida pessoal, troca de informações pessoais, ou colocar no seu perfil termos irrelevantes ao meio para o qual esta plataforma está vocacionada (Moura, 2014).

Moura (2014) considera ainda que, devido à problemática da escassez de oferta no mercado de trabalho, é essencial a existência e conhecimento de ferramentas que ajudem a investir na procura de emprego e na autopromoção. Pode-se concluir que a internet é hoje a montra mais vista por todos e onde cada um se pode dar a conhecer, chegando ao mundo, ultrapassando quaisquer fronteiras ou obstáculos geográficos.

Quanto às empresas, estas conseguem por este meio recrutar os melhores, de forma mais rápida e com um custo muito menor, evitando subcontratação de empresas consultoras ou de *head hunting*.

Segundo Caraméz (2013), as empresas compreendem que o recurso às redes sociais para procurar candidatos é um dos meios mais eficazes. Até à data, a tendência não se tem alterado, sendo que 90% dos recrutadores usam o LinkedIn com regularidade (Osman, 2020).

2.4. O caso da indústria turística em Portugal

Se quiséssemos definir uma data fundadora para o turismo em Portugal, 28 de fevereiro de 1906 seria uma candidata. Foi esse o dia em que, fruto da ideia de Leonildo de Mendonça e Costa, fundador e diretor da *Gazeta dos Caminhos-de-ferro*, se instituiu a Sociedade de Propaganda de Portugal, também conhecida como *Touring Clube de Portugal*. A Sociedade de Propaganda de Portugal subscrevia o plano de Fontes Pereira de Melo de transformar Lisboa na plataforma de tráfego internacional entre o centro europeu e o continente americano. Essa ideia está também presente no *slogan* do primeiro cartaz turístico espalhado pela Europa: “Portugal, the shortest way between America and Europe” (Barros, 2015).

Apesar de serem frequentes as referências à «indústria turística», do ponto de vista conceptual não se pode falar de uma indústria do turismo, na medida em que os bens e serviços adquiridos pelos turistas têm origem num vasto número de atividades, muitas das quais pertencentes a setores muito diferenciados, e sem relação entre si (Cunha, 2001).

Inerente ao fenómeno social, o turismo é classificado como gerador de impactos diversos à escala planetária, não ficando imune perante as novas tendências internacionais, assentes nos poderosos fluxos de informação e comunicação (Almeida & Araújo, 2016).

Assim, pela observação da figura 2, apresentada abaixo, é possível aferir a constituição do sistema turístico que constitui toda a atividade.

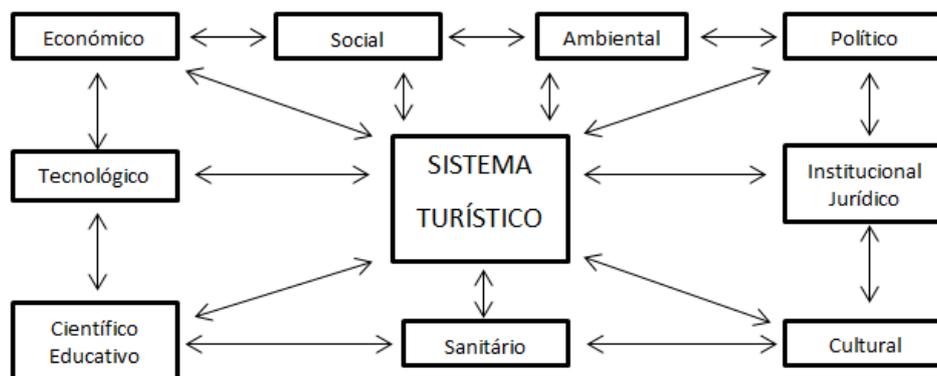


Figura 2 - Sistema Inter-relacional do turismo
 Fonte: Cunha (2001)

Os princípios científicos nos quais se baseia o turismo fundamentam-se num conjunto de técnicas e de disciplinas relacionadas com as ciências sociais, humanas e económicas (Abranja, Alcântara, Braga, Marques & Nunes, 2012). Assim, é clara a importância que o turismo detém em sociedade, sendo uma realidade completamente enraizada no mundo. Como atividade humana, o turismo é uma das áreas que tem atraído mais atenções e diferentes perspetivas (Almeida & Araújo, 2016).

O desenvolvimento dos destinos turísticos tem recebido grande atenção nos últimos anos, tanto na investigação em turismo, como na gestão. Como tornar, manter, proteger ou fortalecer os destinos turísticos e as suas posições num mercado cada vez mais competitivo e global, é um grande desafio que tem aumentado com relevância na indústria do turismo (Estevão & Ferreira, 2015). Isto porque afinal, o turismo como setor, que só muito recentemente vem recebendo a atenção das nossas entidades, a diversos níveis, poderá contribuir para o nosso desenvolvimento, em contrapartida da aposta na boa prestação de serviços, algo que só será possível com a formação de profissionais capazes de servir os outros (Sampaio, 2004).

O território português está dividido em sete destinos regionais: além dos três pioneiros (Lisboa, Algarve e Madeira), que recebem mais de metade dos visitantes do país, existem Porto e Norte, Centro de Portugal, Alentejo e Açores, ou seja, coincidem com as NUT II. Mais que uma forma de administração do território, esta é uma repartição por unidades relativamente homogéneas em termos de organização da oferta turística, de estruturação do produto e construção da imagem de marca (Barros, 2015).

O turismo em Portugal sempre contribuiu efetivamente para o PIB nacional, recordando os anos de 1960 a 1973 como época de milagre económico português, em

que o setor ajudou a “reciclar” e empregar vários trabalhadores oriundos do setor primário (Carvalho & Rua, 2017).

O turismo é o caso de maior sucesso económico em Portugal no último meio século, representando hoje uma importante parcela do produto nacional e contribuindo significativamente para a balança de pagamentos, para a criação de emprego, para a implementação de novas infraestruturas e para o desenvolvimento regional (Vieira, 2007). Como o turismo é composto por uma multiplicidade de produtos e serviços, nomeadamente os transportes, o alojamento, a restauração, a animação, esta mesma qualidade e excelência deve ser integrada em todas estas componentes (Sampaio, 2004).

Delimitando o estudo do turismo ao território nacional, é de considerar que o setor se traduz na maior atividade económica exportadora do país. Foi responsável, em 2018, por 51,5% das exportações de serviços e por 18% das exportações totais, tendo as receitas turísticas registado um contributo de 8,2% no PIB português (Turismo de Portugal, 2019), considerando-se assim o setor de mais rápido crescimento em 2018 (WTTC, 2018).

2.4.1. Tendências de um setor turístico em ascensão

O turismo é um dos principais setores em termos económicos para os países desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento. Desde os tempos mais remotos o turismo evoluiu, e, começando por ser “permitido” inicialmente a classes mais elitistas, e muitas vezes como parte de um processo de cura, chega à idade moderna como um dado adquirido e possível de vivenciar por toda a população (Ramos & Costa, 2017).

Os níveis crescentes de globalização e liberalização, o novo espectro e vulnerabilidade que orienta a economia mundial e os mercados financeiros, a crescente mobilidade e diversidade cultural, o recurso intensivo à tecnologia e a crescente relevância das tecnologias de informação e comunicação, definem este novo contexto marcado pelo efémero e pela redução dos ciclos de vida de produtos e serviços (Joaquim et al., 2019). O Turismo é um dos principais setores económicos que beneficiaram da globalização. É um setor em rede que integra diferentes ramos da

economia e inclui multinacionais e pequenas e médias empresas - que constituem a maioria das empresas do setor (Tomé, 2019).

A evolução é inevitável, e influenciada pelos fatores externos ao Turismo e pela globalização do setor. Provavelmente, mais do que a maioria dos setores de atividade, o setor do Turismo está a enfrentar uma mudança acentuada e a um ritmo galopante (Ramos et al., 2017).

De acordo com Fazenda (2015), a qualificação e valorização do território e dos seus recursos turísticos; a competitividade e internacionalização das empresas do turismo; a capacitação e formação em turismo; a promoção e comercialização da oferta turística do país e das regiões e o reforço da cooperação internacional, perfazem claramente objetivos distintivos e estratégicos do futuro turístico, ao nível de uma crescente e explosiva ascensão.

A tecnologia já faz parte integrante da vida das pessoas e a internet alterou a forma como o turista vive a sua viagem. O seu percurso começa com a internet, com a pesquisa e reserva, continua com a partilha dos momentos e experiências e termina com o *feedback* que lhe é solicitado (Pereira, 2015); portanto, de acordo com o estudo do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, a evolução tecnológica é muito provavelmente o aspeto que mais influenciará os perfis de competências profissionais no turismo. Assim, esta mudança de paradigma não deverá ser ignorada no setor (Pereira, 2015).

Na realidade, este novo turista procura o Turismo diferenciado, um tratamento personalizado, conhecer outros modos de vida e experienciar vivências autênticas e genuínas. Trata-se de um turista informado, na vida de quem as tecnologias de informação têm uma presença plena. Este novo turista sabe o que procura, respeita o ambiente e a comunidade. O Turismo tradicional para sobreviver deverá adaptar-se, tornar-se melhor e mais competitivo, e estar preparado para um mercado turístico mais volátil, como referem Ramos et al., (2017).

A evolução turística dá enfoque à existência de novos consumidores e conseqüentemente novas tendências da procura, impulsionadas pela transformação do comportamento do consumidor. A isto juntam-se as novas tendências do Turismo, na procura de novos mercados, novos produtos (Turismo espacial, por exemplo), novas tendências a nível demográfico, social, económico ou de investigação. Esta

tendência evolutiva pressupõe a necessidade de uma nova gestão, mais global, inovadora, e de parceria, utilizando novos instrumentos e atrações, e apoiando-se em novas ferramentas de planeamento e desenvolvimento do território, centradas no consumidor (Ramos et al., 2017).

2.4.2. A importância dos Recursos Humanos para o setor do Turismo

Os recursos mais importantes de uma organização são as pessoas e estudar a sua gestão é uma prática quase que inevitável para qualquer empresa, sobretudo a de turismo, uma vez que cada ser humano possui aptidões, pretensões, atitudes, valores, motivações e comportamentos próprios, com influência no clima organizacional (Oliveira, 2011).

Apesar da importância desta atividade para os governos e empresas, a realidade mostra que o trabalho neste setor apresenta, ainda, um carácter de desvalorização e precariedade, com uma série de consequências sociais para os profissionais. Fatores históricos e culturais levaram a que, ao longo dos tempos, os RH afetos ao setor do turismo estivessem conotados por uma imagem negativa, já que muitas pessoas veem no trabalho de empregado de restaurante, de bar e de andares, entre outros, profissionais de baixo nível, sem formação ou com poucas habilitações (Mesquita, 2019). Este pensamento poderá possivelmente estar ancorado aos anos 60/70, uma vez que enquanto se assistia a uma evolução do setor turístico, praticamente não existiam profissionais formados, o que limitava a qualidade do serviço prestado ao cliente. Esse fator deve-se sobretudo ao facto da formação existente na área da hotelaria e turismo não conseguir dar resposta às enormes necessidades de recursos humanos qualificados (Vasco, 2014).

Porém, o século XXI tem-se pautado por uma “revolução” na atividade do turismo, marcada pelo impacto do uso das tecnologias de informação e comunicação. Em termos genéricos, poder-se-á assumir que os recentes desenvolvimentos no campo das TIC vieram também revolucionar a atividade do turismo, gerando novos modelos de negócio e alterando profundamente a estrutura de distribuição do produto turístico (Moita, 2014).

A sofisticação e procura assentes na autenticidade levam o cliente a elevar a qualidade da prestação de serviços neste setor. O grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana, sendo que, num ambiente cada vez mais competitivo, a sobrevivência das empresas não se baseia apenas na identificação de oportunidades de mercado, mas na indispensável compatibilização entre as necessidades de mercado e uma força de trabalho produtiva, estável e responsabilizada (Martins & Machado, 2002). Claramente que o turismo continua a enfrentar o desafio de se adaptar aos fatores de competitividade, dada a globalização dos mercados. Assume, por isso, especial importância o investimento no capital humano, uma vez que este pode ser o principal fator de diferenciação e de criação de valor (Vasco, 2014).

Os destinos possuem qualidades quando diretamente associados à experiência turística, apoiada na singularidade das regiões, desde que sejam concebidos como sistemas de aprendizagem e de inovação. Desta forma, para que um destino seja inovador é importante concentrar-se no que é representativo da cultura local, abonando aos visitantes a participação em experiências turísticas criativas e diferenciadoras. Neste procedimento é crucial a qualificação dos RH para que os destinos se formem, através da inclusão do capital social com o capital territorial (Marques, 2019).

Um dos principais fatores que leva um turista a retornar a um local deve-se à qualidade de entrega dos serviços solicitados, o que passa, inevitavelmente, pelos RH (Mesquita, 2019). A Gestão de Recursos Humanos assume um papel importante na gestão das empresas de hospitalidade, é responsável por gerir os processos relacionados com as pessoas, no sentido de buscar uma adaptação inovadora para mobilizar e focar a energia humana de forma a conseguir empregados e clientes satisfeitos (Barbosa & Oliveira, 2003).

O aumento do número de turistas, a construção de novas unidades hoteleiras e o crescente aumento do número de colaboradores tornou o papel da GRH extremamente importante para retirar o melhor partido das pessoas. Somente com pessoas qualificadas, com formação adequada, conseguirão atingir patamares de excelência e contar com os melhores recursos humanos nacionais (Carvalho & Rua, 2017). Parece-nos evidente que deverá existir uma política eficaz de valorização dos recursos humanos nas diferentes empresas ou instituições do setor, quer sejam públicas quer sejam privadas, uma vez que

os mesmos constituem o elemento primordial de todo o processo turístico (Sampaio, 2004).

Perspetivando a mesma linha de pensamento, há que considerar também que “a formação e desenvolvimento devem ser incluídos para todos os colaboradores e não seletivamente focados nos quadros superiores. Pode-se constatar que os gestores no turismo devem ter uma abordagem da gestão de pessoas numa perspetiva sistémica dos processos de recrutamento, retenção e formação dos colaboradores para que a organização atraia, mantenha e desenvolva os talentos que são necessários para os resultados efetivos da empresa” (Pimentel, 2016, p.1). Na verdade, a crescente competitividade dos mercados no setor turístico, com o surgir de novos destinos e produtos, a preços bastante atrativos, exige de cada uma das empresas a operar no mercado, a todo o momento, uma capacidade de resposta rápida e efetiva, com a oferta do melhor produto e/ou serviço ao melhor preço, o que impõe profissionais especializados e qualificados, uma vez que os mesmos constituem o principal elemento deste processo (Sampaio, 2004).

Atualmente, é de ressaltar que o Turismo em Portugal tem toda a sua estratégia orientada para o digital (Aicep Portugal Global, 2017); um dos segmentos mais lucrativos no setor do turismo é o turismo de negócios, e o LinkedIn é a melhor rede para empresas que atuam no mercado *business-to-business* (Dias, 2014). Interligado a esta conjuntura está, indubitavelmente, a promoção turística, que surge por acréscimo, deixando satisfeito quem visita o país. A importância das novas tecnologias de informação e comunicação, nas quais se incluem os *smartphones*, com as suas aplicações, ou as redes sociais, não se resume ao papel de veículo de promoção. Elas servem, igualmente, como base para a própria inovação do produto turístico, criando nova oferta ou complementando a já existente (Barros, 2015). Como defende Barros (2015), um turista feliz é um turista que regressa, que fala da sua viagem e a recomenda, nomeadamente nas várias plataformas eletrónicas, cuja influência é crescente.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Um método é entendido como um conjunto específico de procedimentos, técnicas, ferramentas e documentação, a ser usado na resolução particular de um problema. A metodologia define-se assim, como o estudo dos métodos ou como a arte de dirigir o espírito de investigação. De acordo com estas definições, a metodologia pode ser encarada em termos abstratos como o estudo dos métodos e, em termos práticos, como a lógica aplicada a uma determinada situação, ou seja, como um conjunto ordenado de ideias (Capitão, 2010).

Os procedimentos utilizados nesta pesquisa visam retratar os dados recolhidos, contando com a seguinte panóplia de elementos: apresentação do plano metodológico do estudo; descrição da população-alvo, da população acessível e da amostra; a justificação dos instrumentos eleitos; a descrição dos instrumentos usados; a validação e fiabilidade dos instrumentos escolhidos e os procedimentos adotados no estudo (Coutinho, 2020).

Presente na tabela 2, apresentada em seguida, é possível observar a relação entre os métodos quantitativos e qualitativos, resultando nos métodos mistos, privilegiados na presente investigação.

A metodologia adotada no decorrer do desenvolvimento da investigação, parte primeiramente das questões de partida e dos objetivos propostos numa fase inicial. Com o propósito de clarificar a tipologia da investigação, os métodos, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos que lhes estão adjacentes, é de ressaltar o fundamento nos dados primários: por via do questionário e seguidamente da entrevista.

<p>MÉTODOS QUANTITATIVOS</p> <p>↓</p> <p>MÉTODOS MISTOS</p> <p>↑</p> <p>MÉTODOS QUALITATIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pré determinados; • Dados de desempenho, atitude, observacionais e de censos; • Instrumento baseado em questões; • Análise estatística; • Interpretação estatística.
	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos pré determinados e emergentes; • Questões abertas e fechadas; • Múltiplas formas de desenhar os dados em todas as possibilidades; • Análise estatística e de texto; • Através de interpretações de bases de dados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos emergentes; • Questões abertas; • Dados de entrevista, observação, documentos e audiovisuais; • Análise de texto e imagem; • Interpretações de temas e padrões.

Tabela 2- Métodos de Investigação

Fonte: Creswell (1994)

3.1. Problemática e objetivos

A utilização persistente e constante das novas tecnologias de informação e comunicação, aliadas ao fácil acesso à internet, vieram possibilitar um contacto diferente e interdisciplinar, bem como uma base sólida na partilha de conhecimentos e no delineamento de novas estratégias – nomeadamente ao nível dos Recursos Humanos e do processo de recrutamento e seleção que lhe está estreitamente ligado.

Com o intuito de perscrutar esta realidade no mercado de trabalho inerente ao recrutamento, perante as redes sociais digitais, com ênfase para a plataforma LinkedIn, o presente trabalho visa considerar diferentes pontos de vista neste tipo de exposição *online* – ao nível dos utilizadores do setor do Turismo, bem como dos especialistas em

recrutamento. Sendo o LinkedIn uma rede de *networking* profissional, a problemática de investigação incide perante a complexidade do processo de recrutamento e das técnicas que lhe estão adjacentes.

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo em Portugal, na plataforma LinkedIn, tendo em conta as novas tendências do recrutamento *online*.

Como reforço ao objetivo geral, que passa por analisar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo em Portugal, na plataforma LinkedIn, tendo em conta as novas tendências do recrutamento *online*, é feita invocação aos objetivos específicos:

(1) Identificar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo na plataforma LinkedIn;

(2) Inferir quais as motivações que levam os indivíduos em estudo a criar um perfil na rede LinkedIn;

(3) Perceber se o perfil traçado dos utilizadores vai de encontro às necessidades do mercado de trabalho;

(4) Analisar quais as vantagens e desvantagens respeitantes a esta rede social, no processo de recrutamento e seleção.

3.2. Tipologia de investigação e instrumentos de recolha de dados

O atual estudo passa por uma tipologia mista, englobando dados quantitativos (que surgem mediante a aplicação do inquérito por questionário) e qualitativo (após aplicação da entrevista semiestruturada a entidades turísticas, nomeadamente aos responsáveis pelo recrutamento).

No procedimento contextual metodológico, o inquérito por questionário será o principal instrumento de recolha de dados para aprimorar a investigação. De uma forma geral, recorreremos ao questionário quando queremos inquirir um grande número de pessoas no sentido de caracterizar os traços identificadores de grandes grupos de sujeitos, devendo para o efeito ser constituídas amostras probabilísticas e por isso associamos este instrumento a planos de investigação de cariz quantitativo (Coutinho,

2020, p.139). Tendo em conta que o objeto de estudo se clarifica na plataforma LinkedIn, os questionários serão elaborados com o *Software LimeSurvey* e divulgados junto dos inquiridos via *online*, com o intuito de manter coerência de acordo com a temática e, também, pela facilidade de circulação e acessibilidade junto dos utilizadores.

O inquérito por questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional, ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse aos investigadores (Quivy e Champenhoudt, 1995). Um dos objetivos na construção do questionário, passa por assimilar primeiramente os contributos da revisão sistemática de literatura, como fundamento às questões, aliando-o à realidade da plataforma profissional, que será a base para a estruturação de 10 questões mais práticas, alusivas à ferramenta utilizada pela população em estudo.

Para a concretização da recolha de dados, propriamente dita, o método utilizado passará por uma amostra não probabilística por conveniência, porque não existe a possibilidade de aceder ao registo de todos os utilizadores da plataforma. O questionário será divulgado nas redes sociais e no próprio LinkedIn, sendo o principal objetivo a expansão do mesmo apenas a indivíduos ligados ao setor do Turismo, em Portugal, pois é esse o segmento de atuação. Ainda no teor da amostra não probabilística, será usada em simultâneo a técnica da bola de neve (*snowball sampling*), considerando a partilha em rede dentro do meio em estudo como facilitadora, pois se os primeiros indivíduos inquiridos compartilharem o questionário, tornar-se-á bastante vantajoso para a construção da amostra.

Numa segunda fase, e com a intenção de cruzar dados obtidos dos perfis, com expectativas dos recrutadores relativamente aos profissionais de Turismo, serão realizadas entrevistas semiestruturadas aos que se encontram na posição de recrutadores.

Na entrevista semiestruturada o investigador dispõe de uma série de perguntas guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado, permitindo ao entrevistado alguma liberdade de resposta,

tanto quanto possível, para que este possa falar abertamente com as palavras que desejar (Quivy e Champenhoudt, 1995).

Neste caso em particular, a entrevista está claramente associada à abordagem qualitativa, sendo que o principal objetivo é facultar ao investigador informação mais detalhada e aprofundada sobre determinado tema, devendo por isso ser realizada junto de sujeitos selecionados e bem definidos, ou seja, amostras intencionais e não probabilísticas (Coutinho, 2020).

3.3. Estruturação do inquérito por questionário

A grande estrutura que dá aval ao questionário passa inicialmente por uma questão de filtro criteriosa e de extrema importância, para que os participantes no inquérito sejam apenas pessoas que têm perfil na rede LinkedIn e/ou que têm ligação direta ao setor do Turismo, ou seja, os dois grandes pilares complementares em estudo, altamente prioritários e decisivos.

O questionário foi estruturado mediante a revisão de literatura acerca do tema. Foi naturalmente adaptado para com a área em estudo e elaborado única e exclusivamente em português, indo de encontro às necessidades primárias do estudo, e sobretudo fazendo face aos objetivos mencionados.

Em relação à elaboração do questionário, a mesma foi desenvolvida através da plataforma *online* LimeSurvey, com acesso permitido pela Universidade de Évora. Esta plataforma permite de forma sucinta a criação intuitiva de questionários de cariz *online*, capazes de alcançar um grande número de pessoas no que concerne a respostas daí obtidas. Intitulado “O LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Estudo do perfil dos utilizadores no setor do turismo”, o questionário, que pode ser consultado no Anexo A, é constituído por 15 itens de resposta subdivididos em três grupos principais, ordenados da seguinte forma:

- 1- Caracterização do perfil LinkedIn;
- 2- O LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Setor do Turismo;
- 3- Caracterização Sociodemográfica.

Em traços gerais, o primeiro grupo procura sondar quais as causas principais que levaram o utilizador à criação de um perfil *online* na plataforma em estudo. Baseado em Coelho (2016) e Estevão e Ferreira (2015), as opções de resposta passam por: Causas sociais; Fóruns de discussão mediante a importância estratégica que o Turismo desempenha sobre a economia nacional e regional; Procura ativa de emprego nas diversas subáreas adjacentes ao Turismo; Acesso a uma rede global com exposição profissional em Turismo; Partilha / receção de conhecimento na área e Conhecer a dinâmica do mercado/indústria turística.

Já no que concerne ao segundo grupo, que compreende as questões 3 a 10, foram originadas única e exclusivamente a partir de uma fusão restrita da revisão de literatura, procurando reunir itens chave e de relevância para o tema. A questão 9, baseada em Vermeiren (2012), dá conta de um item de escala, contando com oito opções de resposta associadas, onde o 1 corresponde a “discordo” e o 5 a “concordo totalmente”, acerca dos benefícios/vantagens para a criação da rede de contactos LinkedIn. Já no que toca à pergunta 10, o objetivo principal foi exatamente criar um ponto de comparação com as desvantagens nas cinco opções disponíveis, aplicando a mesma escala de avaliação nos diferentes níveis de resposta.

Por fim, no último grupo, associado à caracterização sociodemográfica, são colocadas questões para obter o perfil do utilizador.

3.3.1. Procedimentos na recolha de dados do questionário

Após a consolidação da revisão da literatura, assente em dois grandes temas estruturantes, os Recursos Humanos mediante o processo de recrutamento e seleção e a conjuntura do setor do turismo como caso específico e temático na presente investigação, foram geradas as questões que integram o questionário.

O questionário foi lançado no dia 17 de abril de 2020, após a sua ativação no *LimeSurvey* - plataforma de inquéritos *online*, mediante a permissão da instituição de ensino, a própria Universidade Évora. A premissa de uma amostra não probabilística por conveniência foi fator dominante, uma vez que se tornava inexecutável o estudo face a todo o universo existente. Assim, o questionário foi partilhado em grupos de Facebook e

junto de intervenientes do setor. Seguiu-se posteriormente a colocação do mesmo inquérito na plataforma LinkedIn, acessível a toda a rede de contactos da investigadora (ver no Anexo 2 o pedido de colaboração). A adesão na primeira semana foi considerada positiva, pois o número de respostas válidas foi superior ao número de respostas incompletas. Para além do primeiro impacto para com a rede, é de destacar o número de partilhas efetuadas, isto é, a técnica da bola de neve (*snowball sampling*) fez-se sentir neste momento da recolha de dados. Esta técnica, segundo Coutinho (2020), procura identificar um membro da população alvo onde a partir dali lhe é pedido que identifique outros membros dessa mesma população, e assim sucessivamente. Esta técnica é bastante útil na medida em que permite chegar a indivíduos difíceis de identificar e alcançar.

O processo de adesão foi relativamente constante durante a primeira semana e meia; porém, nos últimos dias fez-se sentir uma estagnação nas duas plataformas dominantes de atuação, e o número de respostas foi obtido a uma velocidade menor. Assim sendo, foi estipulado o término do questionário a 1 de maio de 2020, onde o mesmo deixou de estar acessível, ficando assim totalmente inativo.

3.3.2. Justificação das questões do questionário

<p>Questão 1: Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?</p> <p>Objetivo: Questão de filtro para garantir que apenas respondiam ao questionário pessoas com perfil no LinkedIn e ligadas ao setor do Turismo.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 2: Quais as causas que contribuíram para a criação de um perfil <i>online</i> no LinkedIn?</p> <p>Objetivo: Perceber quais as razões que originaram a construção de um perfil <i>online</i>.</p> <p>Fonte: Baseado em Coelho (2016) e Estevão e Ferreira (2015).</p>
<p>Questão 3: Considera o LinkedIn como um forte aliado nas práticas de recrutamento e seleção?</p> <p>Objetivo: Perceber se o utilizador tem a noção de que esta ferramenta é profissional e pode servir como base no recrutamento.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 4: Já alguma vez foi colocado numa vaga de emprego através da plataforma LinkedIn?</p>

<p>Objetivo: Sondar se o LinkedIn pode ser eficaz na prática de seleção.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 5: Já alguma vez foi colocado numa vaga de emprego em Turismo, através da plataforma LinkedIn?</p> <p>Objetivo: Inferir, de forma filtrada no setor, se já houve colocação via LinkedIn.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 6: Já alguma vez realizou/ participou uma/numa entrevista <i>online</i>?</p> <p>Objetivo: Perceber, de acordo com a temática, se o respondente já realizou entrevistas <i>online</i>, para além das típicas presenciais.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 7: Na empresa onde trabalha, a maioria das entrevistas são realizadas...</p> <p>Objetivo: Saber qual o meio mais usado para realizar entrevistas de emprego na empresa onde o respondente trabalha (presencial ou <i>online</i>).</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 8: Encontra vagas em Turismo com facilidade quando consulta a plataforma LinkedIn?</p> <p>Objetivo: Perceber se existe expressão do setor em estudo no LinkedIn, quando os candidatos se encontram a procurar emprego.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 9: Quais os benefícios/ vantagens que considera mais relevantes para a criação de uma rede de contactos no LinkedIn? (Onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente).</p> <p>Objetivo: Entender quais os elementos chave que o utilizador considera mais benéficos na exposição <i>online</i>, através do LinkedIn.</p> <p>Fonte: Vermeiren (2012).</p>
<p>Questão 10: Qual a sua opinião acerca das desvantagens em utilizar o LinkedIn? (Sendo que 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente).</p> <p>Objetivo: Inferir que fatores deixam o utilizador mais desconfortável/incomodado na exposição <i>online</i>, através do LinkedIn.</p> <p>Fonte: Caraméz (2013).</p>
<p>Questões 11 a 15: Sexo; Idade; Habilitações Literárias; Em que setor do Turismo trabalha/e ou é especializado; Qual a sua situação atual face ao setor do Turismo.</p>

Objetivo: Grupo de caracterização sociodemográfica para identificar o perfil do utilizador respondente.

Fontes: 11 e 12 – Elaboração própria; 13 – DGAEP (2009); 14 – CAE (2007); 15- Coelho (2016).

Tabela 3 – Justificação para as questões do questionário

3.3.3. População, amostra e recolha de dados

A seleção da população foi definida com base nos objetivos do estudo, nomeadamente um segmento dos profissionais de turismo, em Portugal, com perfil no LinkedIn.

Já no que concerne à amostra apurada, ela é “o conjunto de sujeitos de quem se recolherá os dados e deve ter as mesmas características das da população de onde foi extraída” (Coutinho, 2020, p.49).

Por conseguinte, o estudo contou com uma amostra de 402 indivíduos; não sendo possível de todo estudar toda a população, assim “pretendeu-se que a amostra tivesse características idênticas às da população e que fosse representativa, utilizando-se para tal uma amostra não probabilística e por conveniência” (Carvalho & Rua, 2015, p. 118).

Após validar as respostas proveitosas para o estudo, o mesmo contou com 277 indivíduos, correspondendo esta expressão a uma taxa de 68,9% de respostas válidas. Depois de observados estes resultados, provenientes do subconjunto da população – a amostra – será explorada a estatística descritiva para organização, apresentação, resumo e análise dos dados obtidos (Magalhães et al., 2017).

Nesse sentido, a tabela 4 reflete sucintamente os dados adquiridos no inquérito por questionário:

Universo de análise	Profissionais do Turismo com perfil no LinkedIn
Dimensão da amostra	402
Respostas válidas	277
Taxa de respostas	68,9%
Período de recolha de dados	17 de abril de 2020 a 1 de maio de 2020

Tabela 4 - Resumo dos dados obtidos
Fonte: Adaptado de Carvalho & Rua (2015)

3.3.4. Tratamento e análise de dados

Numa fase inicial, de modo a fazer jus à estatística descritiva, o *software* eleito será o *Microsoft Excel*. As folhas de cálculo inerentes ao Excel tornaram-se numa ferramenta muito útil, pois permitem, de forma eficaz, analisar de forma mais rápida um conjunto de dados, podendo também agrupá-los e formar diferentes cenários na investigação (Magalhães, Oliveira & Silva, 2017).

É com recurso a este *software* que será feito todo o tratamento a nível descritivo dos dados quantitativos. Com esta análise pretende-se sobretudo traçar o perfil dos utilizadores respondentes no setor do turismo aliado às principais características sociodemográficas.

Posteriormente, para uma análise mais específica e aprofundada, será usado o SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), com o principal objetivo de cruzar variáveis e verificar a independência das mesmas, mediante hipóteses, com recurso ao Teste Qui-Quadrado de *Pearson*.

Este teste tem como principal objetivo verificar a independência, ou não, das diferentes variáveis em estudo. Esse fator irá possibilitar uma leitura e análise mais concreta e eficaz, quando traduzida para a realidade da investigação.

3.4. Estruturação da entrevista

A entrevista semiestruturada foi concebida após a análise e esquematização da revisão de literatura, face aos objetivos propostos. As questões foram idealizadas e ordenadas mediante uma lógica minimamente hierarquizada sob a temática, contando com possíveis alterações para apuramento de informação relevante, tendo por base a natureza deste tipo de entrevista: “Aqui, o discurso e o pensamento do entrevistado podem ser interrompidos com uma outra questão, de modo a conseguir a informação que se pretende recolher” (Reis, 2010, p. 60).

A nível da natureza das questões, foi feito um apanhado geral dos grandes temas que fomentam a plataforma LinkedIn, originando assim questões com pontos-chave e referenciadores sob o ponto de vista de quem recruta.

As cinco questões do guião da entrevista (ver Anexo 3), abordam sobretudo princípios estruturantes do recrutamento *online*; impacto positivo/negativo da exposição *online*, especialmente focada no LinkedIn; cuidados a ter e erros a evitar por parte dos candidatos; como agir na teoria e na prática para manter uma aparência favorável e competitiva no mercado turístico, e as tendências do recrutamento *online*.

Verificável na tabela 5, estão as principais características deste instrumento de recolha de dados – a entrevista semiestruturada:

Características principais	É uma combinação de perguntas abertas e fechadas;
	É uma abordagem muito completa que proporciona respostas comparáveis e de fácil compreensão.
Vantagens	Otimização do tempo disponível;
	Tratamento mais sistémico dos dados;
	É aconselhada para entrevistas a grupos;
	Permite a seleção de temáticas para o seu aprofundamento;
	Permite introduzir novas questões.
Desvantagens	Requer uma boa preparação por parte do entrevistador.

Tabela 5 – Entrevistas Semiestruturadas

Fonte: Reis, 2010, p.60

3.4.1. Procedimentos na recolha de dados da entrevista

Uma vez delineada a seleção da entrevista semiestruturada como complemento ao estudo, sob a abordagem qualitativa, a mesma teve início num processo de pesquisa exploratória aleatória. Foi utilizada novamente a plataforma LinkedIn, como base de veracidade e credibilidade para eleger entidades e respetivos responsáveis/técnicos de Recursos Humanos e/ou recrutadores.

Houve claramente uma tentativa de alargar o leque das áreas adjacentes ao Turismo, com a finalidade de averiguar as várias dimensões da entrevista numa realidade diferenciada, ainda que dentro do mesmo setor.

Após a seleção criteriosa de acordo com o especificado, foi enviada mensagem privada a solicitar a colaboração no estudo, dando sempre conhecimento dos objetivos, do propósito, da temática e do ponto de situação atual, com o intuito de dar a conhecer mais do projeto e consequentemente da própria investigação.

Foram enviadas 15 mensagens a solicitar a colaboração (ver Anexo 4), tendo sido obtidas 6 respostas que demonstraram interesse, disponibilidade e condições propícias para responder à entrevista. Conforme a adesão e a realidade das diferentes entidades representativas da amostra, foram afinados pormenores como: hora da entrevista; dia e qual a plataforma eleita para a concretizar. Tendo em conta o confinamento próprio da conjuntura vivida no período de recolha de dados (COVID-19), é de ressaltar que todas as entrevistas foram concretizadas *online* – com recurso às plataformas *Zoom* e *Skype*-, dada a impossibilidade do contacto físico e de proximidade entre entrevistador e entrevistado.

Tendo em conta as ferramentas à disposição na plataforma *Zoom* e *Skype*, existiu sempre a possibilidade de gravar toda a entrevista, mediante permissão prévia do entrevistado, para que, posteriormente, fosse possível trabalhá-la, analisá-la e transcrevê-la.

A entrevista foi pensada para ser realizada a entidades e/ou responsáveis de recrutamento ligados ao Turismo, as quais, após contacto via LinkedIn se tornaram válidas. Apesar da natureza das entidades destinatárias, as perguntas foram colocadas de igual forma, para posteriormente também existirem componentes que permitissem comparar resultados.

No que concerne ao tempo estimado, foi estabelecido um máximo de 75 minutos, para que a entrevista também não fosse muito invasiva a nível temporal, em virtude da falta de disponibilidade que geralmente estas pessoas tendem a ter.

Foram realizadas entrevistas às empresas indicadas a seguir, as quais são apresentadas por ordem alfabética. Já no que concerne às transcrições das entrevistas, as mesmas encontram-se em anexo (Anexos 5 a 10), cujo critério de exposição foi feito mediante a realização das entrevistas, ordenadas cronologicamente.

| *Discovery Hotel Management:* A *Discovery Hotel Management* (DHM) é um fundo de investimento que pertence a uma entidade privada que explora também outros fundos; porém, o maior fundo foi criado exclusivamente para o setor hoteleiro, em 2012. Este fundo adquiriu fundamentalmente uma série de unidades hoteleiras de norte a sul do país e Açores, e alguns campos de golfe, contando atualmente com 18 unidades. A principal atividade deste fundo é, justamente, comprar unidades hoteleiras e revitalizá-las, visando potencializar as mesmas, com vista, obviamente, à sua futura venda. A DHM acaba por potencializá-las em todos os aspetos: estrutura; aumento de receita; trazer mais clientes e também recursos humanos, dotando assim as unidades hoteleiras de outra “mentalidade”. O recrutamento é realizado constantemente de forma a reestruturar as equipas, mediante as necessidades de cada unidade hoteleira.

| *Grupo Tivoli:* Fundado em 1933, o grupo Tivoli demarca-se pelas experiências de excelência que apresenta nos seus hotéis e *resorts*, que atualmente se estendem além-fronteiras, nomeadamente no Brasil e Qatar.

No que diz respeito aos recursos humanos que integram as equipas, o principal valor passa pela comunicação interna, na medida em que existe troca de informações da base para o topo e vice-versa, no organograma empresarial.

| *Grupo Sheraton:* Este grupo de marca internacional fundado em 1937, reporta a sofisticação e autenticidade no seio das cadeias hoteleiras de topo.

A principal imagem de marca do grupo passa pelas experiências de luxo que oferecem associadas a uma padronização de *design* muito própria. Os hotéis do grupo pretendem ser um complemento que acrescenta valor à viagem, uma vez que são parte integrante da maior empresa hoteleira do mundo.

Com *standards* de excelência, a estrutura organizacional atua de uma forma muito própria e em equipa entre as várias unidades hoteleiras do grupo. O mesmo se passa ao nível do recrutamento, uma vez que as condutas são formalizadas em plataformas do grupo e só depois para o exterior, através de outros canais. O principal objetivo acaba por ser a recorrência a filtros no que toca aos candidatos, pois se existir quem já tenha experiência e os padrões pretendidos, deterá maior prioridade.

| Living Place - Animação Turística: Fundada em 2012, com sede em Coimbra, esta empresa de Animação Turística conta com uma equipa de colaboradores bastante diversificada. A opção em deter uma equipa sólida e diversa obriga a uma forte apetência e aquisição consecutiva de conhecimento, fazendo assim dos Recursos Humanos uma fonte altamente diferenciadora. Esta política recai na abrangência de atividades possíveis de concretizar, enfatizando assim um produto de excelência e mais ajustado às diferentes necessidades do cliente final – daí a polivalência da equipa.

A nível de oferta, a empresa conta com percursos pedestres, *team building*, *bird watching*, atividades de saúde e bem-estar, eventos, desportos de aventura e turismo criativo. No fundo, a vontade de querer preservar o património no seu todo, conjuntamente com os recursos disponíveis nos diferentes destinos de atuação, fazem parte da missão desta empresa e, conseqüentemente, do seu produto final.

| Herdade da Malhadinha Nova – Country House and Spa: Situada em Albernôa, em pleno coração do baixo Alentejo, esta herdade tipicamente familiar foi comprada em 1998. O primeiro indício marcante desse espaço foi claramente a produção de vinhos, o cultivo de terras e a criação de animais de raças autóctones. Só depois começaram a ser exploradas atividades de Enoturismo, Turismo de natureza e aventura e, posteriormente, a criação de um hotel altamente diferenciador na categoria de hotéis de luxo – o *Country House and Spa*.

Os Recursos Humanos estão distribuídos pelos vários departamentos adjacentes à atividade, sendo que os processos de recrutamento e seleção funcionam consoante as necessidades do momento, bem como o reforço garantido no verão.

De realçar que as equipas, e os recursos humanos que as compõe, são vistos de uma forma dinâmica e não de uma forma administrativa e processual e de apoio à empresa, até porque o próprio setor e a ampla oferta que detém, assim o obriga.

| Quinta do Lago: A Quinta do Lago é um *resort* bastante peculiar, situado em pleno Algarve – Almancil, desde 1972, cuja data remonta para o início da sua história e notoriedade.

A autenticidade de um *resort* de luxo, conjuntamente com a particularidade dos campos de golf, que fazem do complexo um legado bem-sucedido de turismo, perfaz os principais pilares de atuação deste grupo.

A nível de recursos humanos, existe uma equipa sólida e consolidada, contudo é sempre reforçada quando necessário, com o objetivo de dar resposta às necessidades e particularidades do mercado que procura um serviço *standard* e de excelência.

3.4.2. Justificação das questões da entrevista

<p>Questão 1: Utiliza / pratica o Recrutamento <i>online</i> através da plataforma LinkedIn? Se sim, desde quando, e que princípios básicos adotou nessa mudança transformacional?</p> <p>Objetivo: Apurar se a empresa usa as funcionalidades que o LinkedIn oferece, como apoio/complemento no processo de recrutamento e/ou seleção.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 2: Considera que a plataforma LinkedIn apresenta vantagens competitivas no processo de Recrutamento e Seleção? Se sim, quais?</p> <p>Objetivo: Perceber quais os benefícios que a plataforma LinkedIn apresenta, que façam valer a pena a sua utilização no processo de recrutamento e seleção.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 3: O que deve conter um bom perfil, num profissional de Turismo?</p> <p>Tendo em conta a exposição que o Turismo ocupa, quais os elementos chave/ <i>skills</i> que o candidato deve apresentar no seu perfil LinkedIn?</p> <p>Objetivo: Entender qual a perceção do recrutador sobre as características mais apelativas e relevantes neste tipo de perfil e nestes utilizadores, especificamente.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 4: Quais as potencialidades que um perfil <i>online</i> detém, que o diferenciam de um currículo de formato tradicional?</p> <p>Objetivo: Perceber quais os pontos-chave diferenciadores entre currículos, que ajudam os profissionais no processo de recrutamento e seleção, quando estão a analisar candidatos.</p> <p>Fonte: Elaboração própria.</p>
<p>Questão 5: Quais as falhas mais detetadas neste tipo de perfil <i>online</i>, que o levam a excluir, ou</p>

mesmo rejeitar determinado candidato, aquando da abertura de uma vaga na sua entidade?

Objetivo: Perceber, do ponto de vista empresarial, aspetos que condicionam o candidato, quando o mesmo se expõe de forma incorreta via *online*.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6 - Justificação para as questões da entrevista

3.4.3. Tratamento e análise da entrevista

No presente tópico serão apresentados de forma categórica os resultados obtidos na investigação, alusivos aos dados qualitativos. Estas dimensões foram conseguidas através da recolha de informação nas entrevistas, mediante o discurso dos entrevistados, aliadas à própria revisão de literatura, onde foi possível chegar aos vários tópicos e consequentes subtópicos.

Assim, é de destacar os seguintes tópicos: 1- Práticas de utilização no LinkedIn; 2- Benefícios da plataforma LinkedIn; 3- Características relevantes num perfil LinkedIn; 4- Currículos e análise de candidatos; 5- Condicionantes da exposição *online*; 6- Entrevistas *online*. Como forma de esquematizar os tópicos anteriormente referenciados e os subtópicos que lhes são diretamente adjacentes, pode ser consultada a tabela 7.

Tópico	Subtópico
1. Práticas de utilização no LinkedIn	-Recurso à rede -Tipo de utilização na plataforma -Utilização para fins de recrutamento -Comparação face a outras redes sociais
2. Benefícios da plataforma LinkedIn	-Abrangência de um maior número de pessoas -Baixo custo associado -Visualização dinâmica de informação e conhecimento parcial do candidato -Encontro de profissionais qualificados
3. Características relevantes num	-Proatividade -Fotografia -Experiência profissional e formação

perfil LinkedIn	<ul style="list-style-type: none"> -Informação completa, clara e relevante -Interesses pela área do Turismo
4. Currículos e análise de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> -CV tradicional e CV <i>Online</i> -Criatividade -Apresentação e rigor
5. Condicionantes da exposição <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Erros ortográficos -Sobrevalorização de cargos -Separação da informação de índole pessoal e profissional -Instabilidade no percurso profissional -Candidaturas desenquadradas -Ausência de informação relevante e presença na rede
6. Entrevistas <i>online</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Processos <i>online</i> -Enquadramento dos casos e excecionalidades

Tabela 7 - Perceção global das principais categorias da entrevista

4. ANÁLISE DOS DADOS

No presente capítulo é de denotar a análise feita da recolha de dados face ao questionário, de cariz quantitativo e, posteriormente, às entrevistas, sob uma visão qualitativa.

Com o objetivo de dar a conhecer os dados obtidos através do questionário, é importante denotar determinadas características que são próprias deste género de análise.

“A descrição dos resultados obtidos, por referência às hipóteses e previsões iniciais, com ilustração através de figuras, quadros e/ou gráficos considerados convenientes; a descrição dos métodos utilizados para o tratamento dos dados; a indicação dos testes estatísticos aplicados e a informação sobre a confirmação ou não confirmação das previsões iniciais” (Coutinho, 2020, p. 254).

4.1. Análise descritiva

Devido à necessidade de organizar e analisar dados recorreu-se, primeiramente, a uma análise descritiva como base e fundamento para a pesquisa quantitativa. Assim, este tipo de estatística sintetiza e representa de uma forma compreensível a informação contida num conjunto de dados (Dionísio e Coelho, 2019).

Segundo Coutinho (2020), a estatística é sempre associada a uma investigação quantitativa, uma vez que esta difere da pesquisa qualitativa, na medida em que esta última advém de um processo indutivo, cuja descrição é feita por palavras.

O inquérito por questionário, baseado numa amostra não probabilística por conveniência, contou com um total de 402 respostas, sendo que desse total, 78 respostas estavam incompletas e 47 respostas correspondiam a indivíduos que na pergunta “1. Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo” responderam “Não”, contando assim o estudo com 277 respostas válidas. A estatística descritiva consiste na recolha, análise e interpretação dos dados numéricos através da criação de instrumentos adequados e que tem como principal propósito sintetizar uma série de valores da mesma natureza e que vai permitir ter uma visão global desses valores (Carvalho & Rua, 2015, p.134).

4.1.1. Caracterização sociodemográfica

Quanto à variável **sexo**, mediante as 277 respostas, é de ressaltar que 187 indivíduos correspondem ao sexo feminino, o que corresponde a uma percentagem de 65%. Os restantes 96 dizem respeito aos indivíduos do sexo masculino, correspondendo a uma percentagem de 35%, como se pode observar no gráfico 1.

Recorrendo ao estudo mais semelhante acerca da temática em estudo, é de denotar que, segundo Coelho (2016), a relação desta variável (sexo), manifesta-se de forma diferente nos dois estudos, pois a investigadora obteve mais respostas do sexo masculino (73,5%) do que do sexo feminino (26,5%).

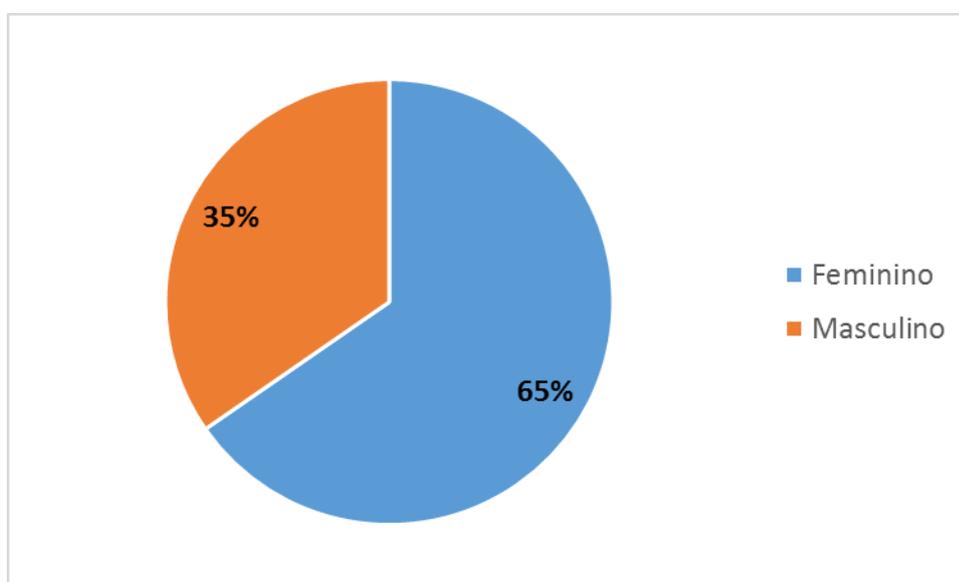


Gráfico 1 – Sexo dos participantes (válidos) no questionário

Respeitante à **faixa etária** dos inquiridos, é visível através do gráfico 2 que os mesmos foram agrupados em classes para apresentar as respetivas idades.

Assim sendo, 51% dos indivíduos tem entre 18 a 27 anos de idade; posteriormente, surge com maior expressão a classe entre os 28 e os 37 anos de idade, contando com 28% da totalidade de respostas; logo a seguir, com 13%, a classe que surge é entre os 38 e os 47 anos; contando com 7%, seguem-se os respondentes entre 48 e 57

anos de idade; por fim, e com apenas 1% de respostas, apresentam-se os indivíduos entre os 58 e os 67 anos de idade.

Segundo o estudo de Coelho (2016), a predominância da faixa etária mais jovem, inserida na classe dos 18 até aos 27 anos é comum no que toca aos respondentes válidos. Denotar também que, a classe que revela uma menor taxa de resposta passa igualmente pela faixa entre os 58 e 67 anos de idade, assemelhando-se assim o perfil do respondente nesta categoria.

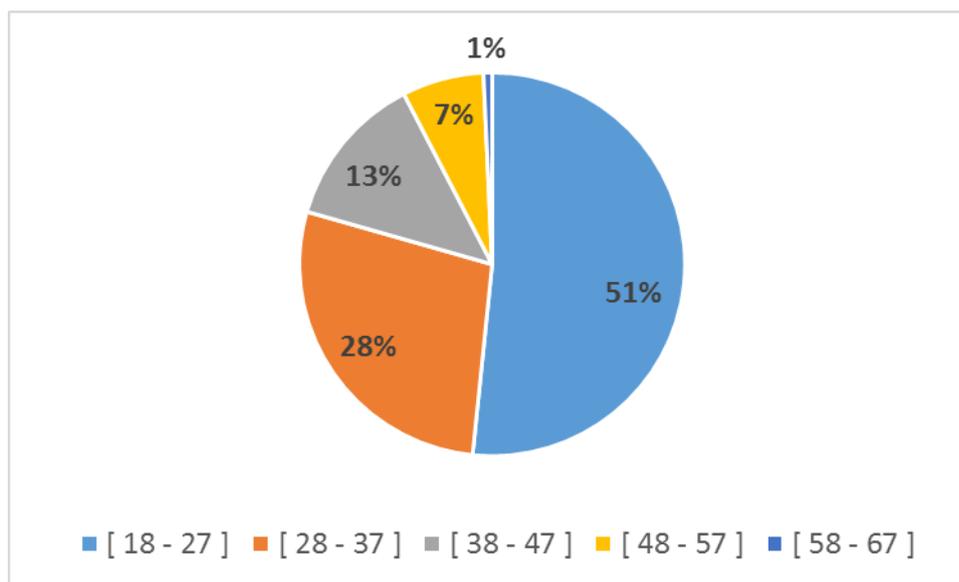


Gráfico 2 - Faixa etária dos participantes (válidos) no questionário

Relativamente ao nível de escolaridade, apresentado sob as **habilitações literárias**, no gráfico 3 podemos verificar que a maioria dos respondentes terminaram o ensino superior, tendo em conta que 154 pessoas têm Licenciatura, e logo depois surge a categoria de Mestrado, correspondendo a 38 indivíduos.

Numa categoria intermédia, destacam-se 9 pessoas com Bacharelato e 24 com Pós-graduações.

De destacar ainda que apenas 1 pessoa tem o 3º ciclo do ensino básico; 17 pessoas, o ensino secundário e 34 têm cursos tecnológicos/profissionais.

Estabelecendo ligação com o estudo de Coelho (2016) é de verificar que também nesse ano, dentro da mesma categoria em estudo, 82 indivíduos possuíam o grau de licenciado como maioria e posteriormente surgiam os mestres, para uma frequência de 72 pessoas.

Nesse sentido, confirma-se que os dados são semelhantes, na medida em que os principais respondentes de ambos os estudos possuem uma formação ao nível do ensino superior.

Em contrapartida, as classes mais baixas, ao nível do terceiro ciclo do ensino básico também partilham a concordância em ambas as investigações, onde segundo Coelho (2016), apenas 4 dos elementos tinham formação a este nível.

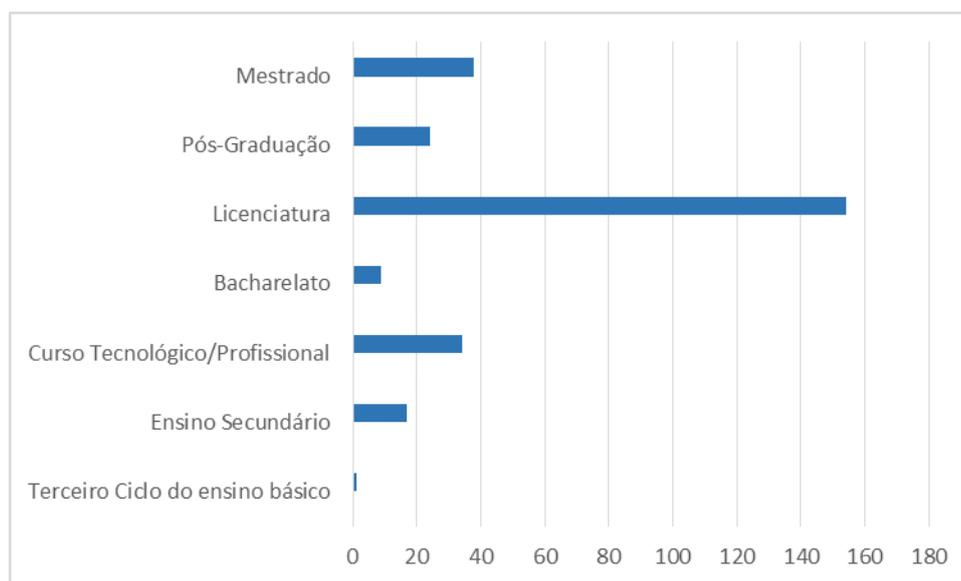


Gráfico 3 - Habilitações literárias dos participantes (válidos) no questionário

Como forma de balizar a subárea de **especialização** dentro do setor, foram esquematizadas sete grandes categorias distintas, inerentes ao setor em estudo.

Assim, e como se pode observar no gráfico 4, existe uma clara predominância para o setor de Hotelaria e Restauração, com 39% do total dos respondentes.

Logo depois, são as Agências de Viagens que dão destaque aos resultados, com uma percentagem de 23%. Seguidamente, e com uma percentagem mais reduzida, surgem as empresas no ramo da Organização de Eventos e Animação Turística, com 13% de respostas. Com 10%, e sobrepondo-se às restantes categorias, surgem inquiridos que ainda responderam “Outro” como opção, sendo que a especialização onde se inserem não constava nas opções.

Posteriormente é o Turismo Rural/Agroturismo/Enoturismo, que dá expressão aos 8% de respostas; a seguir, mediante os 6%, seguem-se os Projetos Turísticos/Empreendedorismo e Inovação como especialização destes indivíduos. Por fim,

com apenas 1%, os respondentes afirmaram serem profissionais na categoria Transportes.

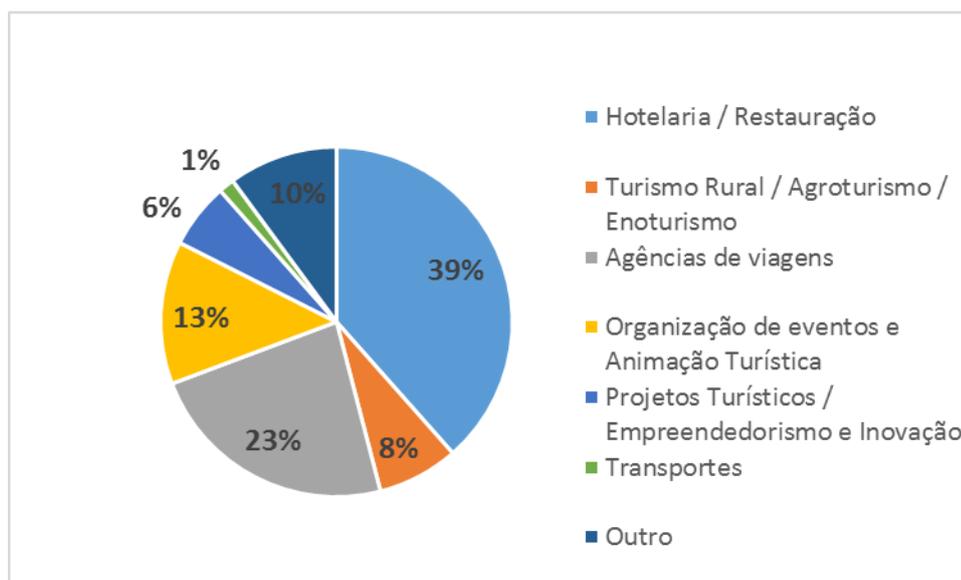


Gráfico 4 - Setor em que trabalha e/ou especialização dos participantes (válidos) no questionário

Face à **situação atual dos respondentes** (gráfico 5), é de ressaltar que 66% dos inquiridos se encontram empregados, e apenas 10% desempregados. Existe ainda alguma expressão sobre os trabalhadores-estudantes, contando com 9%.

Posteriormente, 6% dos respondentes enquadram-se numa outra categoria para além das presentes e com percentagens não tão significativas, surgem os estudantes – 4%; as pessoas que estão à procura do seu primeiro emprego – 3% e apenas 2% estão à procura de estágios. De destacar também que não existe ninguém cuja situação atual seja a de reformado.

Recorrendo ao estudo de Coelho (2016), é relevante realçar que também na presente categoria existia maior expressividade para os indivíduos empregados, com uma percentagem de 76,2%. Já no mesmo estudo, a situação que revelou menor percentagem foi a dos reformados, com apenas 1,1%, valor que também se aproxima ao presente estudo, onde nem se verificou qualquer expressividade nesse sentido.

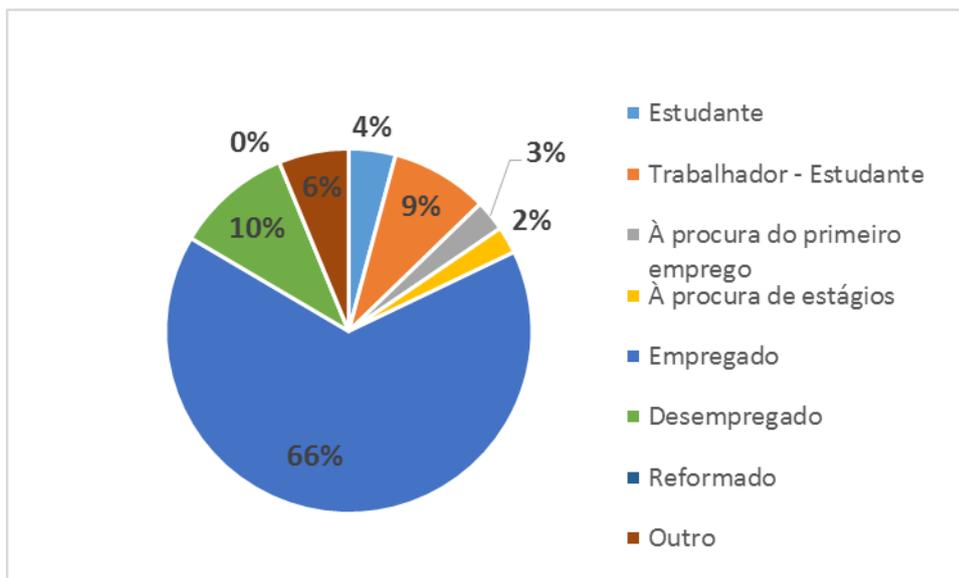


Gráfico 5 - Situação atual dos respondentes (válidos) no questionário

4.1.2. Caracterização do perfil LinkedIn

No que concerne à **caracterização do perfil LinkedIn**, foi estipulada a questão de filtro “Tem perfil LinkedIn e trabalha no setor do Turismo”, sendo que 47 indivíduos responderam “não”, o que fez com que os mesmos fossem automaticamente excluídos, por não serem representativos da população que se pretende.

Temos então 277 indivíduos que espelham a amostra, já referida anteriormente.

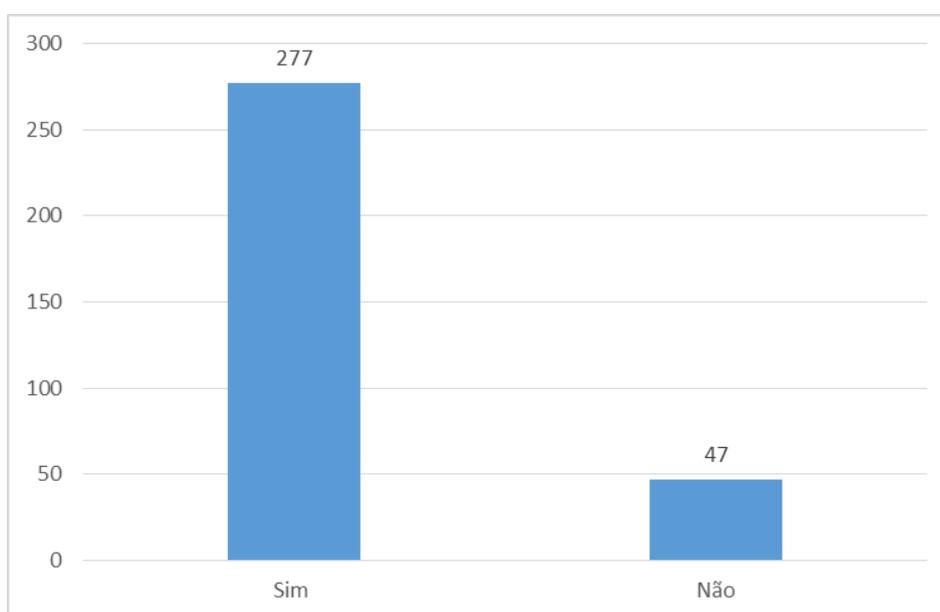


Gráfico 6 – Participantes no questionário com perfil LinkedIn e ligados ao setor do Turismo

De forma a perceber quais as **causas associadas à criação de um perfil LinkedIn**, observáveis no gráfico 7, é de ressaltar que o fator dominante passa justamente pela exposição no setor do Turismo, com 24,3%, seguindo-se logo depois a procura ativa de emprego dentro do mesmo setor, com uma expressividade de 23,4%.

Ainda com algum peso perante as restantes variáveis, é de salientar que 21,3% dos respondentes consideram importante o conhecimento perante a indústria turística; bem como o acesso e partilha de conhecimentos na mesma área – 19,8%.

Ainda em jeito de análise, percebe-se que apenas 8,9% dos inquiridos valorizam como fulcral a participação em fóruns sobre temas de Turismo.

As causas sociais – 1,1% e de voluntariado – 1,1% são aquelas que têm uma menor representação.

Segundo Coelho (2016), tendo em conta a categoria “Interesses para a criação de um perfil”, conclui-se que a categoria que revelou mais expressividade foi a “procura ativa de trabalho”, contando com 36%. Existe também uma semelhança nesse sentido, pois no atual trabalho, após o “acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo” surge também essa causa com um grau de atribuição de respostas elevado.

Porém, na causa “voluntariado”, que ambos os estudos têm em comum, existe uma maior expressividade no estudo de Coelho (2016), com 22% de respostas.



Gráfico 7 - Causas para a criação de um perfil LinkedIn

No que concerne à **ligação entre o LinkedIn e o recrutamento**, foram estabelecidas várias categorias/dimensões para melhor entender esta realidade por parte do respondente, como se pode observar na tabela 7.

De frisar que a esmagadora maioria dos inquiridos consideram o LinkedIn como um forte aliado no recrutamento, no fundo um pilar complementar entre o Turismo e o recrutamento, expressando-se em 85,9%, com uma frequência de 238 indivíduos.

Acompanhando a leitura face às grandes maiorias, é de destacar o facto de 208 indivíduos – 75,1%, terem referido que encontram vagas em Turismo com facilidade, quando as procuram na plataforma LinkedIn.

Neste parâmetro, apenas foram colocados em vagas de emprego através do LinkedIn 81 elementos da amostra, correspondendo a 29,2%. Já concretamente no setor do Turismo é de ressaltar que 71 pessoas foram colocadas via LinkedIn, o que corresponde a uma percentagem de 25,6%.

Já no que concerne à realização/participação em entrevistas *online*, verifica-se uma maior expressividade, o que significa à priori que este método já está minimamente implementado nas estratégias de Recursos Humanos. Para especificar esta conclusão, denotam-se 106 indivíduos já participantes, ou seja, uma percentagem de 38,3%.

Aspetos relacionais entre o recrutamento e a plataforma LinkedIn				
Opções de resposta	Sim		Não	
	Frequência	Percentagem	Frequência	Percentagem
Dimensões				
Considera o LinkedIn como um forte aliado nas práticas de Recrutamento e Seleção?	238	85,9%	39	14,1%
Já alguma vez foi colocado numa vaga de emprego através da plataforma LinkedIn?	81	29,2%	196	70,8%
Já alguma vez foi colocado numa vaga de emprego em Turismo, através da plataforma LinkedIn?	71	25,6%	206	74,4%
Já alguma vez realizou/ participou uma/ numa entrevista <i>online</i>?	106	38,3%	171	61,7%
Encontra vagas em Turismo com facilidade quando consulta a plataforma LinkedIn?	208	75,1%	69	24,9%

Tabela 8 - Aspetos relacionais entre o recrutamento e a plataforma LinkedIn

Com o intuito de perscrutar qual a tipologia de entrevista mais usada nas empresas a que os respondentes estão/estiveram ligados, verificou-se que a maioria das entrevistas são concretizadas presencialmente, com uma percentagem de 95%. Porém, já existe uma curta percentagem que transparece a utilização do meio *online* como prática complementar no processo de recrutamento, como é observável no gráfico 8.

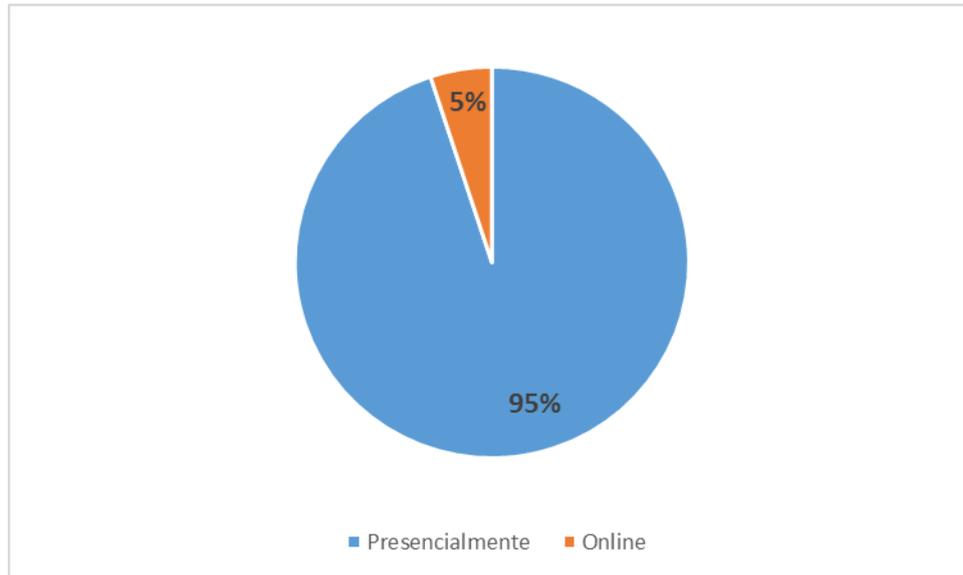


Gráfico 8 – Tipologia das entrevistas realizadas

Relativamente aos benefícios para a criação de uma rede de contactos no LinkedIn, observáveis no gráfico 9, é de destacar que a grande maioria dos indivíduos, considerados ao nível do “concordo totalmente” e “concordo”, destacam como relevante os seguintes indicadores:

- Conhecer pessoas do meio, onde se obtiveram 225 respostas;
- Conhecer as novas tendências do Turismo, com 223 respostas obtidas;
- Expor o perfil como pessoa/empresa para novas captações de negócio, com 216 respostas válidas.

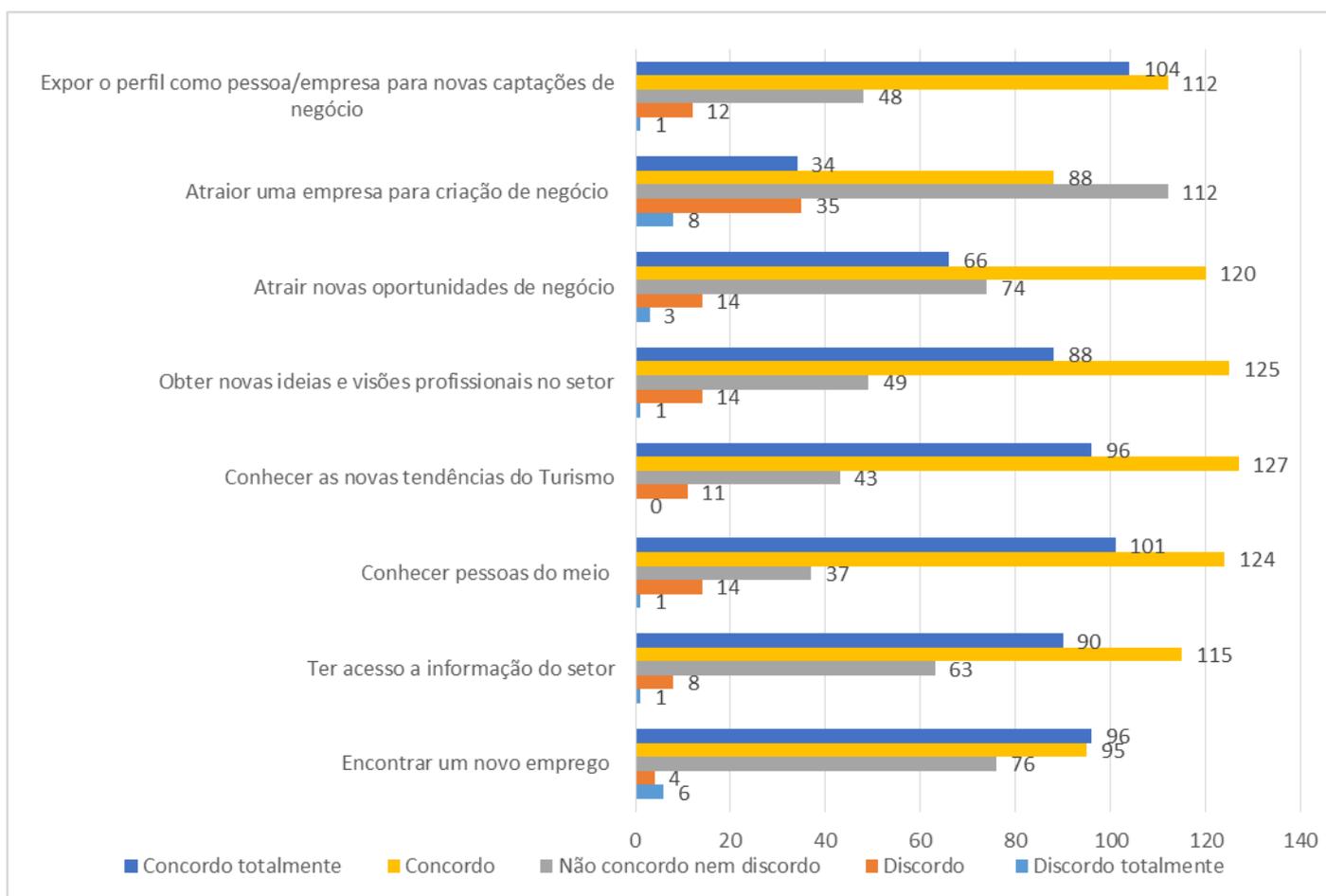


Gráfico 9 - Benefícios para a criação de uma rede de contactos no LinkedIn

Em relação à questão sobre as **desvantagens desta plataforma *online* – o LinkedIn**, foram igualmente consideradas as pessoas que responderam “concordo totalmente” e “concordo”.

Assim, existe a apreensão de desenvolver expectativas perante determinada vaga, como se observa no gráfico 10, mediante uma frequência de 109 respostas.

De acrescentar que o receio da incorreta exposição *online* na rede, com 104 respostas e a confiança em declarar elementos confidenciais, com 97 respostas dadas, também fazem parte das principais desvantagens, assinaladas pelos respondentes.

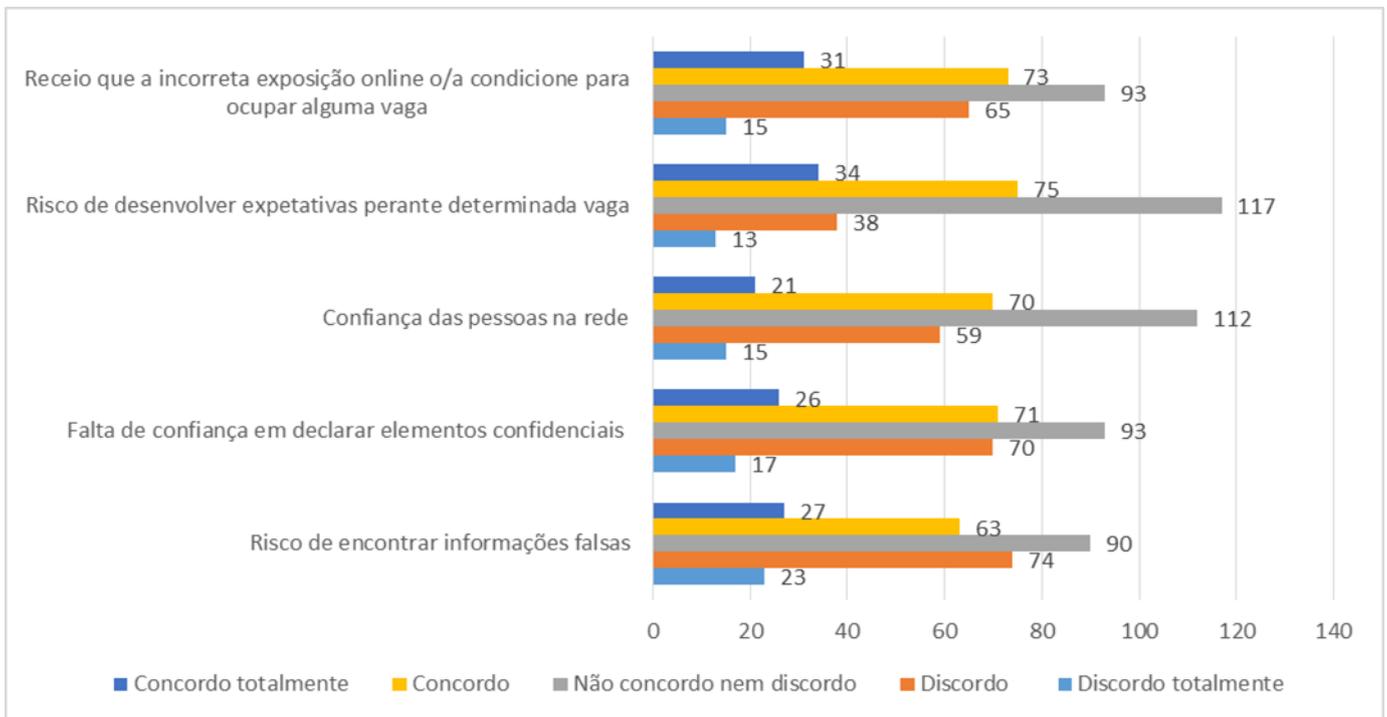


Gráfico 10 – Desvantagens resultantes da utilização do LinkedIn

4.2. Análise e cruzamento de variáveis

Como complemento ao estudo, o presente tópico é destinado a uma análise mais completa entre variáveis, quando as relacionamos e cruzamos.

As variáveis foram eleitas mediante a sua possível relação ou dependência, podendo-se verificar ou não, de acordo com os princípios estruturantes deste estudo.

Este cruzamento será efetivado com recurso ao SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Este programa informático possibilita a realização de cálculos estatísticos alusivos à investigação, permitindo a exibição dos resultados num curto espaço de tempo (Coutinho, 2020).

Como ponto de partida, aliado à necessidade de testar a independência das variáveis, será usado o Teste Qui-Quadrado de *Pearson*. Este teste clarifica-se como o mais apropriado, uma vez que possibilita a verificação de relações quando temos uma variável nominal e variáveis nominais ou ordinais (Maia, 2008).

Como forma de apresentar os resultados, surge a necessidade de formular hipóteses. As hipóteses expressam uma antecipação de resultados de acordo com uma dada teoria, ou melhor, as consequências esperadas da aplicação de princípios da

teoria a uma situação, formulados em termos mais específicos do que os da questão geral em estudo (Coutinho, 2020):

→ **H0: As variáveis são independentes, não existindo relação entre ambas;**

→ **H1: As variáveis não são independentes, existindo relação entre ambas.**

Visto que os dados em estudo advêm na íntegra da análise ao questionário aplicado, tornou-se ainda oportuno clarificar a sua fiabilidade, com recurso ao coeficiente *Alfa* de *Cronbach*, realizado igualmente com o SPSS. De realçar que as variáveis consideradas para a verificação de resultados englobam todas as causas para a criação de um perfil *online* na plataforma LinkedIn; todos os itens adjacentes ao LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento; todas as vantagens e desvantagens da utilização do LinkedIn e ainda o grupo sociodemográfico. Assim, é de considerar os seguintes elementos e a tabela 8:

- Número de itens: 44
- Total de casos: 277 (correspondendo a uma percentagem de 100%)
- *Cronbach Alpha*: 0,650

Teste Cronbach	
Cronbach's Alpha	N of Items
,650	44

Tabela 9 - Teste Cronbach para avaliar a consistência interna do questionário

Recorrendo à classificação proposta por Landis & Koch (1997), para o valor do *Alfa* de *Cronbach*, a consistência interna deste questionário é substancial ou relevante.

Considerando as observações de Maroco & Garcia Marques (2006) acerca do uso da estatística do *Alfa* de *Cronbach*, em particular de que "a verdadeira estimativa de fiabilidade dos dados atuais tem baixa probabilidade de ser mais pequena e elevada probabilidade de ser muito maior do que o valor reportado", o valor obtido (0,650) revela um bom grau de consistência interna deste questionário.

Já no que concerne à relação entre variáveis que se apresentam posteriormente, é de frisar que apenas são apresentadas aquelas que, após uma fase exploratória realizada no programa estatístico SPSS, se revelaram pertinentes e estatisticamente significativas.

Com o intuito de perscrutar as motivações que os indivíduos desta área específica têm para eleger o LinkedIn como rede profissional, com base numa das questões de partida, tornou-se significativo apresentar o cruzamento entre a variável causa “acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo” com o “sexo”, como se pode observar na tabela 9.

Mediante a análise dos resultados, verifica-se que $X_1^2 = 7,2$ ($P = ,007$), em que P designa o *p-value*. Rejeita-se assim H_0 aos níveis de significância de 0,05 e 0,01.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	7,244 ^a	1	,00711		
Continuity Correction ^b	6,521	1	,011		
Likelihood Ratio	7,559	1	,006		
Fisher's Exact Test				,009	,005
Linear-by-Linear Association	7,218	1	,007		
N of Valid Cases	277				
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 28,77.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Tabela 10 - Cruzamento entre a causa "acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo" e o "sexo"

Com recurso à tabela 10, clarificando valores percentuais, e ao gráfico 11, demonstrando a mesma situação de uma forma gráfica, existe um aspeto interessante a enfatizar: há uma tendência por parte dos homens em eleger mais o “acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo”, do que o sexo oposto. Enquanto a percentagem do sexo masculino que escolhe “sim” se expressa em 80,2%, face à percentagem dos mesmos que escolhe “não”, com 19,8%, nas mulheres verifica-se um comportamento diferente: enquanto 64,6% escolhem “sim”, 35,4% escolhem “não”, o

que revela entre ambos os sexos uma desigualdade acentuada e significativa do ponto de vista estatístico. Essa diferença já estava denotada do ponto de vista descritivo, porém existe agora também um reforço do ponto de vista estatístico.

Assim, nesta causa de criação do perfil LinkedIn – “acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo”, percebe-se que o sexo masculino a elege e declara com mais frequência do que as mulheres, fator clarificante de que, eleger a causa “acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo” pode estar relacionada com o “sexo”.

Crosstabulation					
			Sexo		Total
			Masculino	Feminino	
Causa “acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo”	Não	Count	19	64	83
		% within causa_acesso_rede	22,9%	77,1%	100,0%
		% within sexo	19,8%	35,4%	30,0%
		% of Total	6,9%	23,1%	30,0%
	Sim	Count	77	117	194
		% within causa_acesso_rede	39,7%	60,3%	100,0%
		% within sexo	80,2%	64,6%	70,0%
		% of Total	27,8%	42,2%	70,0%
Total		Count	96	181	277
		% within causa_acesso_rede	34,7%	65,3%	100,0%
		% within sexo	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	34,7%	65,3%	100,0%

Tabela 11 - Tabela percentual entre a causa "acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo" e o "sexo"

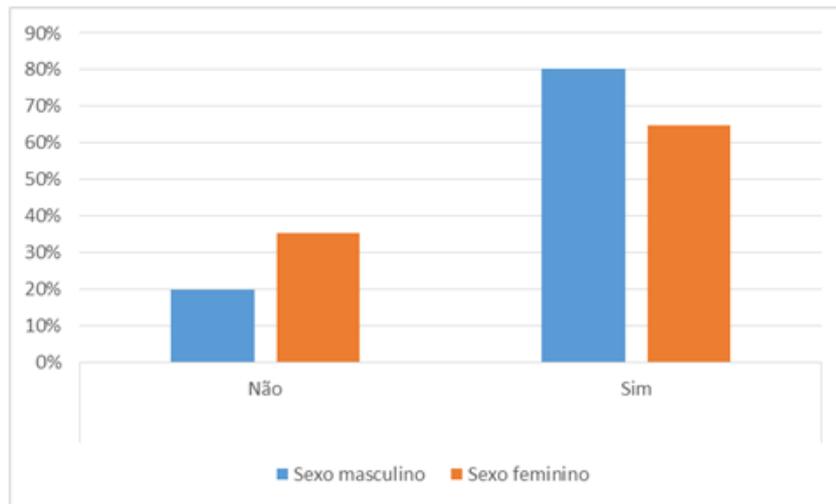


Gráfico 11 - Apresentação das percentagens entre a causa "acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo" e o "sexo"

De modo a traçar também o perfil dos utilizadores ao nível da faixa etária com a principal causa ligada ao recrutamento – a procura de emprego -, foi estabelecido o cruzamento entre as variáveis de causa “procura ativa de emprego na área do Turismo” com a “idade”, que por si só, também se revelou significativo ($\chi^2_1 = 23,8$ e $P < 0,001$).

De denotar que as idades foram exploradas estatisticamente em cinco classes distintas, conforme apresenta o gráfico 12, uma vez que se aumentássemos o número de classes iriam surgir muitos valores esperados abaixo de 5, contando que os indivíduos com menos de 20 anos de idades sustentam uma percentagem muito baixa. Dessa forma, é clara a relação entre as variáveis, que mais uma vez permitem rejeitar H_0 , explicando-se este vínculo pela conjuntura de que a causa “procura ativa de emprego na área do Turismo”, depende da variável “idade”.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,827 ^a	4	,000086
Likelihood Ratio	22,607	4	,000
Linear-by-Linear Association	20,527	1	,000
N of Valid Cases	277		
a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.			

Tabela 12 – Cruzamento entre a causa “procura ativa de emprego na área do Turismo” e a “idade”

Com base no gráfico 12, sublinhamos que a tendência da procura de emprego como causa para ter perfil LinkedIn torna-se menos relevante com a evolução da idade. Conforme se pode observar, a classe de idades entre os 20 e 29 anos apresenta uma clara saliência face aos restantes patamares etários, o que até do ponto de vista do senso comum seria expectável, devido à recorrente procura de emprego após o término de determinado tipo de formação e também porque os mais jovens se sentem mais confortáveis com a utilização das redes sociais.

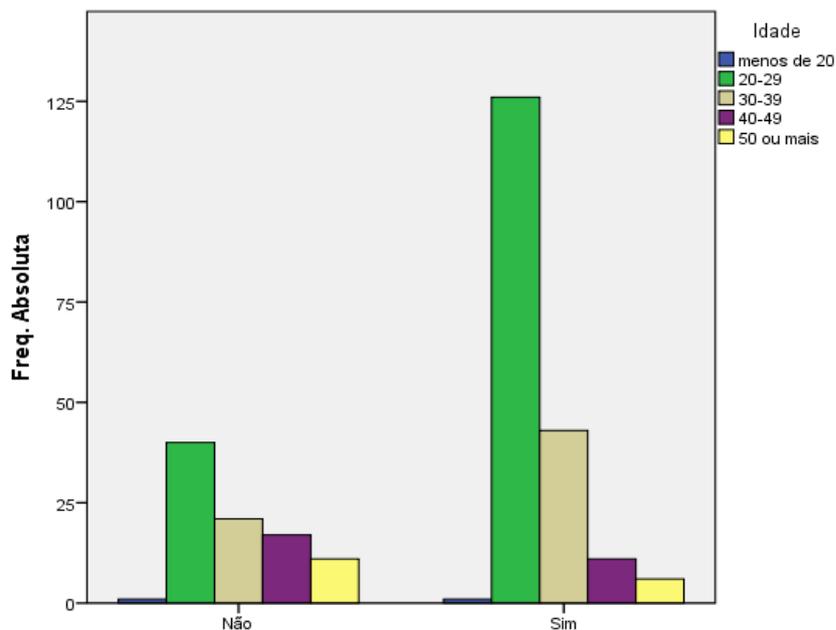


Gráfico 12 - Relação entre a causa para ter perfil no LinkedIn “procura de emprego” e a idade.

Como forma de dar resposta a uma das questões de investigação (“quais os principais entraves e/ou benesses quando se usa o LinkedIn como plataforma de recrutamento?”) foi possível denotar alguns cruzamentos de variáveis nesse domínio com significado estatístico relevante para o estudo.

Quando cruzada a causa “procura ativa de emprego na área do Turismo” com a vantagem “encontrar um novo emprego” há evidência estatística da existência de uma relação entre ambas ($X_1^2 = 22,4$ e $P < 0,001$).

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22,370 ^a	1	,000002		
Continuity Correction ^b	21,078	1	,000		
Likelihood Ratio	21,714	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,289	1	,000		
N of Valid Cases	277				
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,94.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Tabela 13 - Cruzamento entre a causa "procura ativa de emprego na área de Turismo" e a vantagem de "encontrar um novo emprego"

Quando se exploram (ver Tabela 13) a causa “acesso/ partilha de conhecimento na área” e a vantagem “obter novas ideias e visões profissionais no setor”, concluímos pela rejeição da hipótese nula de independência entre variáveis ($X_1^2 = 22,6$ e $P < 0,001$).

Em suma, conclui-se que quem elege a causa “acesso/ partilha de conhecimento na área” depende da vantagem “obter novas ideias e visões profissionais no setor”.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	22,591 ^a	1	,000002		
Continuity Correction ^b	21,243	1	,000		
Likelihood Ratio	22,630	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	22,509	1	,000		
N of Valid Cases	277				
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,49.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Tabela 14 - Cruzamento entre a causa "acesso/ partilha de conhecimento na área" e a vantagem "obter novas ideias e visões profissionais no setor"

Após estabelecido o cruzamento (ver Tabela 14) entre as variáveis de causa “conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística” e a vantagem “encontrar um novo emprego” foi possível rejeitar H_0 ($X_1^2 = 9,9$ e $P < 0,002$).

Neste sentido, demonstra-se que escolher a causa “conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística” se relaciona com a vantagem “encontrar um novo emprego”.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,871 ^a	1	,001679		
Continuity Correction ^b	9,051	1	,003		
Likelihood Ratio	9,741	1	,002		
Fisher's Exact Test				,002	,001
Linear-by-Linear Association	9,835	1	,002		
N of Valid Cases	277				
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 33,22.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Tabela 15 - Cruzamento entre a causa "conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística" e a vantagem "encontrar um novo emprego"

Relativamente às variáveis em evidência na Tabela 15, que relacionam a causa “conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística” com a vantagem “ter acesso privilegiado a informações acerca do setor do Turismo, bem como tópicos profissionais atualizados”, conclui-se também que há evidência estatística suficiente para afirmar que estas variáveis não são independentes ($X_1^2 = 13,8$ e $P < 0,001$).

Nesse sentido, os respondentes que elegem a causa “conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística” têm maior probabilidade de identificar como vantagem o facto de “ter acesso privilegiado a informações acerca do setor do Turismo, bem como tópicos profissionais atualizados”.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	13,768 ^a	1	,000207		
Continuity Correction ^b	12,743	1	,000		
Likelihood Ratio	13,513	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	13,718	1	,000		
N of Valid Cases	277				
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,81.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Tabela 16 - Cruzamento entre a causa "conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística" e a vantagem "ter acesso privilegiado a informações acerca do setor do Turismo, bem como tópicos profissionais atualizados"

Por último, incidindo sobre as variáveis de causa “conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística” e da vantagem “informações” (ver Tabela 16), conclui-se pela rejeição da independência das variáveis ($X_1^2 = 10,9$ e $P < 0,001$).

Logo, torna-se oportuno clarificar que quem escolhe como causa a “dinâmica de mercado” parece ter tendência para identificar como vantagem de ter esse perfil o “ter acesso privilegiado a informações acerca do setor do Turismo, bem como tópicos profissionais atualizados”.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	10,902 ^a	1	,000961		
Continuity Correction ^b	9,957	1	,002		
Likelihood Ratio	10,674	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	10,863	1	,001		
N of Valid Cases	277				
a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24,72.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Tabela 17 - Cruzamento entre a causa "conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística" e a vantagem "obter novas ideias e visões profissionais no setor"

4.3. Análise das entrevistas

4.3.1. Práticas de utilização no LinkedIn

Segundo Page (s.d), verifica-se cada vez mais a presença e utilização das redes sociais do ponto de vista empresarial, quer para procura de candidatos, quer como ferramenta durante o processo de recrutamento.

A utilização do LinkedIn como ferramenta profissional é claramente fator dominante e comum às entidades entrevistadas. Existe, indubitavelmente a presença destas empresas na plataforma, com uso mais ou menos ativo, consoante os casos e as próprias necessidades internas.

O LinkedIn mudou as relações profissionais e, para além disso, disponibilizou aos utilizadores informações quantitativas e qualitativas acerca de pessoas e empresas (Caraméz, 2013).

Esta plataforma é claramente uma rede social, ainda que diferente das demais. Trata-se de um serviço direcionado e focado nas relações profissionais, ou seja, tem uma certa etiqueta e rigor exclusivos perante a utilização dos recursos que apresenta (Ciríaco, 2015).

Subtópico - recurso à rede:

A1: *“Nós temos LinkedIn, contudo às vezes não há tempo...”*

B1: *“Dependendo da função, poderá ter aqui uma maior utilidade, ou não.”*

E1: *“Sim, utilizamos o LinkedIn, mas não só.”*

O recurso e utilização da rede fazem parte integrante dos objetivos mensuráveis da investigação, do ponto de vista da sua utilização.

É um facto que as entidades entrevistadas usam a plataforma de forma distinta, mediante as necessidades internas e as práticas que caracterizam o ambiente e cultura organizacional.

É de realçar que o acesso à plataforma LinkedIn, apesar dos benefícios associados, nunca é feito de forma singular e única, mas acaba sim por ser um complemento no processo de recrutamento.

Subtópico – tipo de utilização na plataforma:

D1: *“Agora é uma prática mais recorrente e um canal diferencial para a captação de cargos a nível da gestão e também alguns casos de funções técnicas.”*

B1: *“Também uso a plataforma numa ótica de network, ou seja, pedir referência... no fundo também me ajuda a filtrar.”*

A realidade de utilização do LinkedIn difere consoante as práticas organizacionais.

Existe quem a considere uma rede social profissional, capaz de difundir informação; há quem a considere uma imagem profissional da empresa, e há quem a utilize no processo de recrutamento.

Esta distinção é consequência da panóplia de finalidades, pois para além do LinkedIn ser uma plataforma de recrutamento, é também uma plataforma de conteúdo, na medida em que também permite a formação e instrução de temáticas; a partilha em rede perante todas as partes interessadas e impulsiona o *networking* (Gamonar, 2018).

Subtópico – utilização para fins de recrutamento:

C1: *“Ao nível do recrutamento nós efetivamente utilizamos redes sociais, como o LinkedIn e como o Facebook, e adaptamos muito a escolha da plataforma mediante a posição que estamos a contratar.”*

B1: *“Funções de média e alta gestão o LinkedIn é muito útil.”*

E1: *“Temos também outras fontes de recrutamento para quadros superiores, que são as empresas de head hunting. Ou seja, em termos de recrutamento temos um misto.”*

F1: *“Os nossos processos de recrutamento, como pertencemos a um grupo, são colocados numa primeira fase internamente, através de um portal online e ao nível das pessoas do nosso grupo. Depois sim, divulgamos para a rede LinkedIn automaticamente.”*

Já não é suficiente colocar determinada oferta de emprego na internet e aguardar que os currículos cheguem de forma automática. A dedicação para com o

processo de recrutamento de hoje requer uma maior proatividade, e também precisam de ser centrados nas redes sociais, principalmente no LinkedIn, que continua com o objetivo principal de procura e recrutamento de emprego (Generoso, 2018).

Subtópico – comparação face a outras redes sociais:

O LinkedIn é diferente de outras redes sociais, pois é concebido com a finalidade exclusiva de estabelecer uma rede profissional de contactos; procurar e encontrar empregos e comercializar determinado produto, ao invés de fazer amigos e partilhar conteúdos muito pessoais, pois no fundo esta página é vista como um currículo (Caraméz, 2013).

B1: *“Para funções mais operacionais uso o Facebook, Instagram, e aí, muito mais recorrendo a anúncios.”*

D1: *“É uma rede de contactos que nos privilegia referências e recomendações de alguém que potencialmente procuramos, e isso é uma enorme diferenciação face a outras redes.”*

Devido à abrangência da cadeia de serviços em Turismo, e das posições profissionais que lhe estão diretamente associadas, é necessário filtrar a utilização da plataforma, tendo em atenção o perfil do candidato que se procura. *“Utilizamos o LinkedIn, mas não só. Utilizamos outros sites de emprego, nomeadamente: Sapo emprego; Net empregos... No fundo plataformas que continuam a estar presentes na vida de todos os grupos. Isto porque não podemos ir só para os sites sonantes, pois temos de ir também para os outros, principalmente porque queremos captar o máximo de pessoas”* (E1).

Existe uma grande concordância dos entrevistados neste sentido, ou seja, de chegar perto da pessoa que necessitam para o preenchimento de determinada vaga, utilizando o canal mais apropriado e que consiga abranger o maior número de pessoas dentro da tipologia traçada.

4.3.2. Benefícios da plataforma LinkedIn

Tendo em conta a natureza da plataforma, de cariz *online*, e dependendo da necessidade empresarial face ao público-alvo que pretende recrutar, todos os entrevistados referem claros benefícios na utilização da rede.

De acordo com Page (s.d), a utilização desta rede, por parte dos candidatos, demonstra não só o apreço e domínio das novas tecnologias, como também uma forma de se manter contactável em rede, expandir a sua rede profissional e estar recetivo a expandir a sua carreira profissional.

Ao aderir ao LinkedIn, o utilizador começa a criar, além do seu perfil, uma lista de contactos, as designadas conexões. Dois utilizadores podem tornar-se conexos através de convite para aderir à plataforma, ou por meio de procura e envio de convite já na plataforma LinkedIn. Estas conexões podem ser utilizadas para acumular ligações com outros sujeitos ou entidades de interesse, procurar informações acerca de empregos e/ou organizações empresariais que possam ser eventuais recrutadoras (Silveira, 2017, p.24).

Subtópico – abrangência de um maior número de pessoas:

C1: *"O facto de abranger um enorme número de pessoas é, sem dúvida, uma vantagem."*

E1: *"Uma ferramenta de poder desenvolver o employer branding e captar pessoas, fazendo com que o seu interesse passe pelo que as empresas fazem para as equipas."*

O LinkedIn permite que a informação atinja um grande número de indivíduos. Se a necessidade for essa, este canal revela-se o mais adequado, principalmente na captação de recursos humanos qualificados.

"As páginas de empresas no LinkedIn, quando integradas na estratégia de marketing, permitem chegar a indivíduos que de outra forma não se conseguiria. As páginas são uma oportunidade de negócio quando oferecem conteúdo, seja de produtos e serviços, de informações sobre a empresa, oportunidades de recrutamento, entre outros" (Maia, 2018, p.17).

Subtópico – baixo custo associado:

C1: *“Temos, em primeira instância, um baixo custo. Nós não temos qualquer despesa em colocar um anúncio online.”*

Os canais de comunicação permitem às empresas informarem e interagirem com quem as acompanha, de uma forma extremamente acessível e abrangente a um enorme número de pessoas, sendo esta característica bastante apreciada pelos entrevistados neste estudo.

De acordo com Caramenz (2013), existem claras vantagens face à economia de custos.

Comunicar utilizando os canais virtuais, no formato do LinkedIn, torna-se mais barato e transmite uma imagem apelativa do ponto de vista do *marketing* digital, muito valorizado no seio das empresas; na forma como as mesmas se expressam e a rápida afirmação no mercado.

Subtópico – visualização dinâmica de informação e conhecimento parcial do candidato:

D1: *“Podemos visualizar tudo isto na mesma ferramenta, o que poupa imenso tempo.”*

C1: *“Permite-nos ter acesso a muita informação que está inserida nesses canais de comunicação (...) A partir deste tipo de informação conseguimos criar filtros para chegar àquele perfil desejado.”*

F1: *“Nós podemos conhecer um bocadinho da pessoa e do seu passado profissional através do LinkedIn.”*

A possibilidade que o LinkedIn oferece em verificar toda a informação, é um dos fatores mais apreciados pelos entrevistados.

O título, o resumo, as recomendações e a participação em grupos na sua complementaridade, tornam-se a chave para o recrutador, pelo menos para a construção das primeiras impressões, possibilitando a força e dinamismo de cada perfil (Caramenz, 2013).

Subtópico – encontro de profissionais qualificados:

A1: *“É uma plataforma interessante, não só para nos darmos a conhecer, como também para conhecermos alguns recursos humanos qualificados.”*

B1: *“Nós conseguimos nesta fase, encontrar grande parte dos profissionais qualificados no LinkedIn.”*

Encontrar candidatos qualificados no LinkedIn pode ser altamente eficaz quando executado corretamente (Caraméz, 2013, p.110). A criatividade aliada à boa qualidade de informação detalhada conduz a um maior reconhecimento. Ter um perfil que contenha toda a informação correta aumenta a visibilidade e ajuda a definir uma marca pessoal exposta nesta rede social (Vermeiren, 2012).

4.3.3. Características relevantes num perfil LinkedIn

Do ponto de vista do recrutador, um perfil LinkedIn deve estar adaptado à realidade profissional do utilizador. A importância em organizar e estipular parâmetros de acordo com as funções torna-se muitas vezes um dos elementos chave na escolha, acarretando expectativas face ao candidato num primeiro impacto.

No caso do setor em estudo, as funções mais operacionais ou mais técnicas, de acordo com a função e qualificações, devem estar bem espelhadas no perfil *online* e devem ser representativas da verdadeira atividade principalmente voltada para a excelência de receber e acolher o cliente.

Segundo Page (s.d), para manter uma boa reputação no LinkedIn é necessário completar sempre o perfil; ser moderado e consciente do tipo de exposição; utilizar imagens e agrupar-se em temáticas do seu setor.

Segundo Klemz (2014), a exposição do LinkedIn requer o cuidado na apresentação de alguns itens, tais como:

- Imagem e credibilidade – deve ser uma imagem que providencie uma identidade visual e profissional e que transmita a mensagem pretendida na rede, uma vez que inúmeras empresas e seguidores podem visitar constantemente o perfil;

- Divulgação de conteúdos – no fundo, manter uma atividade regular a contínua na rede, com atualização constante de conteúdos e presenças ativas em grupos e acontecimentos dentro do setor.

Subtópico – proatividade:

F1: *“Ser alguma pessoa que aceda com alguma regularidade à rede.”*

A1: *“Boa comunicação, não só para empresas, mas também em saber lidar com o cliente.”*

C1: *“Ambição; simpatia; o assumir de diversas responsabilidades.”*

O facto de alguém estar presente numa rede social, nomeadamente numa rede de contactos profissionais como é o LinkedIn deve ter um propósito associado.

As ações, os objetivos e as interações depositadas devem ser contínuas e recorrentes, e não esporádicas, pois se assim for a imagem pode ficar comprometida ao primeiro impacto, ou mesmo penalizada no que diz respeito ao processo de recrutamento.

Mencionado nos resultados obtidos junto dos entrevistados surge exatamente esta questão, na medida em que muitas vezes se inicia uma conexão – com um propósito profissional e quiçá de interesse empresarial – e depois perde-se a ligação por não existir proatividade e dinamismo constantes.

Uma forma de demonstrar proatividade na rede é seguir empresas e grupos, partilhar conteúdos relevantes e adequados ao propósito, participar em discussões e fóruns e acabar por interagir com os restantes utilizadores (Domingues, 2018).

Segundo Caramaz (2013), existem inúmeros utilizadores que não “alimentam” a rede, esquecendo-se que muitas vezes o sucesso apenas se constrói a longo prazo; se não participar e não se envolver de forma consciente, a essência acaba por se perder.

Subtópico – fotografia:

B1: *“Uma fotografia é sempre um cartão-de-visita.”*

F1: *“Foto de perfil profissional.”*

C1: *“A imagem que transparece no perfil.”*

A fotografia foi um elemento chave e de destaque, transversal a todos os entrevistados, tendo em conta que este elemento transpõe diversas características do utilizador.

Usar uma fotografia indicada nesta rede social demonstra profissionalismo, dedicação e rigor, mediante a posição que ocupa; no fundo, acaba por demonstrar que o utilizador também aproveita e domina as ferramentas que tem ao seu dispor e que pode jogar a favor da sua exposição.

A fotografia e imagem cuidadas aproximam as partes interessadas, independentemente do processo, visto que transmite confiança e vontade até de conhecer a pessoa que está por trás, incluindo para uma entrevista de trabalho (Gamonal, 2018).

De reforçar que “o LinkedIn já tem uma excelente credibilidade (...) A falta de fotografia pode levar, por vezes, a uma desconfiança por parte dos restantes utilizadores.” (Carames, 2013).

Subtópico – experiência profissional e formação:

B1: *“O LinkedIn permite isso: um resumo das mais-valias que aquela pessoa tem; ou das experiências.”*

A1: *“Tem de demonstrar que domina a área em que tem formação”.*

C1: *“As línguas, (...) experiência profissional.”*

Apesar da formação e das competências técnicas serem bastante enaltecidas neste estudo, verificou-se bastante a conjugação e valorização das *soft skills*, onde em alguns casos se acabam por sobrepor.

Quanto mais completo estiver o perfil, mais relevância apresentará junto dos recrutadores, nomeadamente ao nível da experiência profissional aliada à formação.

Segundo Macarthy (2019), é de denotar a importância desta secção, uma vez que através da mesma é possível demonstrar responsabilidades e trabalhos desenvolvidos no passado e até ao momento presente. A ênfase desta categoria possibilita uma maior interação quando bem explorada, na medida em que fortalece as relações profissionais e o interesse em gerar contactos em rede.

Subtópico - informação completa, clara e relevante:

E1: *"O Candidato deve principalmente enaltecer a sua criatividade, dando utilidade a este tipo de plataforma."*

F1: *"Um descritivo de funções completo e atualizado."*

B1: *"Resumo das mais-valias que aquela pessoa tem; ou das experiências (...) Rede de contactos, grupos que tenham interesse, fóruns que gostem de participar."*

A informação clara e a forma como a mesma é apresentada no LinkedIn cria bastante impacto visual nas diferentes secções, tendo em conta que é um dos fatores determinantes que potenciais contactos avaliarão.

Tornar um perfil completo, apelativo e individual, passa muito pela distinção face a outros indivíduos. Só o facto de atualizar a informação de forma relevante canaliza e aumenta visualizações na página, uma vez que também demonstra proatividade no LinkedIn (Macarthy, 2019).

A secção «Introdução» também é crucial, dado que acaba por ser o primeiro impacto, possibilitando que se escreva algo que resuma o potencial do individuo a nível pessoal e profissional (Macarthy, 2019).

Subtópico - interesse pela área do Turismo:

D1: *"O seguir várias empresas da área e acompanhar as entidades governamentais demonstra conhecimento e interesse da regulamentação do setor."*

A presença e afirmação de conhecimentos no setor também se caracteriza como uma alavanca fortemente valorizada, pois demonstra domínio e interesse por parte dos indivíduos detentores dos perfis.

Segundo Monteiro (2019), os profissionais de Turismo que utilizam as redes sociais, como é o caso do LinkedIn, gostam, por norma, de se juntar a associações profissionais relacionadas com o setor.

4.3.4. Currículos e análise de candidatos

Segundo Leal (2019), o perfil no LinkedIn é um CV *online*, e, tal como um CV tradicional, deve ser constantemente atualizado e apresentado com profissionalismo e rigor.

Apesar de nenhum dos entrevistados negar e/ou excluir o currículo dito de tradicional, o complemento entre este e o modelo *online* – expresso no LinkedIn, vai sendo notório em alguns processos de recrutamento e seleção.

Os recrutadores querem conhecer características do candidato e como este é na realidade. O interesse em ver para além do CV através do LinkedIn, permite perscrutar um pouco da sua personalidade; em que tipo de atividades participa; quem segue e quem o segue; que tipo de linguagem utiliza; que opiniões demonstra e se a marca pessoal que transparece está alinhada aos valores empresariais e aos valores pessoais (Page, s.d).

Para Fawley (2013), o CV tradicional é um documento onde consta um resumo acerca da educação e formação académica, bem como o percurso profissional. No LinkedIn os utilizadores podem incluir fotografia, portefólios digitais, escrever um pouco acerca da experiência, interesses profissionais, tendo sempre acesso a interações acerca disso.

Subtópico – CV Tradicional e CV Online:

D1: *"O currículo fala-nos sobretudo de formação e experiência."*

E1: *"Um currículo tradicional é muito mais estático."*

F1: *"O CV tradicional tem a mais-valia óbvia de mais rapidamente conseguirmos analisar por alto o que é que aquela pessoa fez ao longo da vida."*

B1: *"A principal vantagem é o nós conseguirmos de uma forma rápida, olhar para as mais-valias do candidato."*

C1: *"O perfil dá-nos acesso a muitas informações para além da experiência profissional."*

D1: *"No LinkedIn vimos interesses, hobbies e claramente um outro dinamismo que o CV original não oferece. No entanto, os dois são complemento fulcral no processo."*

E1: "O perfil online dá-nos mais informações acerca da atividade da pessoa."

O currículo envolve sempre um propósito, um processo e um contexto. Além disso, resulta da confluência de diversas práticas, exercidas por diferentes atores, em diferentes momentos. É por isso um conceito complexo, dinâmico e multifacetado (Canavarro, 2003).

Segundo Santos (2019), o CV deve agregar os principais aspetos notórios e diferenciadores do Candidato, uma vez que é o primeiro elemento impactante entre o mesmo e o Recrutador. Ao invés de explicar todos os detalhes e ser demasiado extenso, o objetivo principal do currículo passa por estabelecer e demonstrar segmentos segundo a função, de acordo com a formação, experiência profissional, competências e informações adequadas.

O currículo tradicional, mais conhecido como currículo Europeu, permite ao candidato a rapidez de preenchimento do formulário, uma vez que o mesmo já está devidamente estruturado de acordo com as normas. O facto de conseguir organizar as informações complementares e de dar destaque a todos os campos de competências e experiências adquiridas é favorável; porém, é um modelo que se pode tornar demasiado extenso e dificultador de leitura, obrigando igualmente o indivíduo a seguir uma estrutura *standard*, sem qualquer espaço para extras ou criatividade (Reis, 2017).

Já o *web* currículo, ou currículo *online* começou a ganhar destaque para alguns países ou tipos de organizações. O facto de abranger formalidade e criatividade demonstra um complemento enorme ao currículo dito de tradicional. O facto de aproveitar todas as ferramentas do meio *online* possibilita a compilação entre fotos, vídeos, documentos, aglomeração com outras páginas de interesse ou valorizadoras da atividade, vídeo, voz e multimédia (Santos, 2019).

Considerando o facto de algumas empresas ainda não estarem tão familiarizadas com o *online*, ainda que possam apreciar este formato, o melhor é utilizar o *web* currículo como um complemento ao currículo tradicional em papel (Santos, 2019, s.p)

Subtópico – criatividade:

A1: *“Devem colocar um pequeno vídeo e falar sobre si próprias.”*

F1: *“A maior vantagem do LinkedIn é nós não sermos só aquele CV, ou aquela apresentação, mas também irmos interagindo na própria rede social.”*

O “ir mais além” na criatividade apresenta um elevado potencial para os recrutadores, isto é, alguém que pense “fora da caixa”. A criatividade no LinkedIn é bastante importante e benéfica, pois possibilita que o candidato mostre mais de si, recorrendo a vídeos, *blogs*, atividades desenvolvidas e que ferramentas utilizou para alcançar determinado objetivo (Silva, 2020).

Subtópico – apresentação e rigor:

A1: *“Eu acho que os perfis neste momento não bastam colocar um texto e uma fotografia da pessoa.”*

Com o aumento das relações virtuais, a necessidade de rentabilizar a página LinkedIn ao máximo torna-se essencial.

Segundo Caraméz (2013), a etiqueta das redes sociais, com destaque para o LinkedIn, deve ser respeitada e coerente de acordo com as características profissionais do Candidato. O perfil deve claramente apresentar rigor na informação visível a ser transmitida à rede de contactos, do ponto de vista da atividade profissional, ou do que pode oferecer como pessoa, marca ou empresa.

4.3.5. Condicionantes da exposição *online*

A exposição *online* pode marcar a diferença entre conseguir uma ou privar de uma oportunidade. Se o candidato é ativo no Facebook, ou noutras redes sociais, é provável que o recrutador também o seja, e muitas vezes esse fato é esquecido (Page, s.d).

A incorreta exposição *online* em potenciais candidatos revela-se uma clara fraqueza, no momento antecedente ao recrutamento.

O primeiro impacto, chamado de “cartão-de-visita”, revela a imagem e o préstimo que a pessoa atribui ao perfil quando se pretende expor de alguma forma.

Um candidato que tenha perfil LinkedIn, deve claramente evitar publicações e conteúdos inapropriados; expor determinadas informações através dos empregadores ou mentir e sobrevalorizar o cargo que ocupa (Page s.d).

Assim, é de referir que cada rede social tem domínios e práticas próprias, principalmente o LinkedIn, pelo que é importante moderar o que postar; quando postar, e com quem interagir. Isto porque estas características detêm enorme impacto na perceção dos gestores e recrutadores, que o podem ver, ou não, como potencial candidato (Page, s.d).

Subtópico – erros ortográficos:

A1: *“Eu tenho muita dificuldade em admitir um candidato para a minha empresa quando vejo nestas plataformas erros ortográficos.”*

Para além da construção da imagem e da marca pessoal no LinkedIn, a construção da linguagem é outro dos pilares que merecem igual atenção. A linguagem não pode ser descuidada porque se está presente numa rede social, uma vez que os recrutadores também podem estar presentes nessas redes, e vão certamente analisar a viabilidade e credibilidade do candidato em todos os detalhes que transcendem, claramente, o percurso académico e/ou profissional.

Na opinião dos entrevistados, um individuo até pode ter um perfil enquadrado e completo, mas se expõe erros ortográficos passa uma imagem indesejável.

Segundo Mesquita (2020), a forma como se comunica no LinkedIn deve ser rigorosa e distinta das outras redes sociais. É fulcral ser cuidadoso e criterioso na seleção de conteúdo, não apresentando erros ortográficos, de digitação, nem de concordância a nível do português.

Subtópico – sobrevalorização de cargos:

B1: *“Quando a pessoa mente ou sobrevaloriza o nome que põe na função, rapidamente percebo que não é exatamente a pessoa que me interessa.”*

Com a liberdade e facilidade que os indivíduos têm para se expressar no LinkedIn, em alguns casos, existe o erro de mentir ou sobrevalorizar cargos, experiência ou formação, com o intuito de tentar enaltecer as suas verdadeiras capacidades.

Segundo Nishiura (2016), quando existe algum tipo de desconfiança por parte do gestor ou recrutador, o mesmo tem capacidade de investigar no mercado determinado facto acerca de vários itens, com fortes possibilidades de descobrir a verdade, pois estamos perante uma era digital e flexível em recursos e meios.

Se um individuo engrandecer valências que não vão de encontro ao real, poderá futuramente comprometer seriamente a sua imagem. Tendo em conta que vai ter de desempenhar tarefas, algumas delas poderão ficar aquém do esperado, colocando aquela contratação em causa (Nishiura, 2016).

Subtópico – separação da informação de índole pessoal e profissional:

C1: *"Muitas pessoas não separam a tipologia das redes sociais e não filtram determinadas características (...) No LinkedIn, tudo o que é de índole pessoal deve ficar noutra espaço que não aqui."*

Sendo o LinkedIn tão distinto das demais redes sociais, é necessário equacionar a qualidade da informação transmitida para a rede de contactos.

Segundo Figueiredo (2017), os aspetos da vida pessoal inserem-se em redes sociais como o Facebook, mas não no LinkedIn. O verdadeiro interesse de quem procura determinado perfil está inteiramente voltado para contactos profissionais e informações úteis daquele que é o histórico da atividade e de possíveis oportunidades futuras.

Subtópico – instabilidade no percurso profissional:

D1: *"Quando a pessoa em termos de percurso tem várias experiências de meses, o famoso 'saltitão'."*

Existem inúmeros motivos para justificar a mudança de emprego, contudo, quando os mesmos não têm fundamento, acabam por se tornar um entrave no contexto profissional e num panorama futuro de possíveis oportunidades.

Contudo, existem inúmeros profissionais que não conseguem instituir carreira numa determinada empresa, passando por várias funções e posições num curto espaço de tempo, fator que, junto do recrutador, pode gerar alguma incredibilidade (IBC, 2018).

Assim, é oportuno que se conheçam todos os motivos subjacentes a uma instabilidade profissional, uma vez que em determinados casos poderão ser justificativos e não formarem obstáculos a futuras oportunidades.

Subtópico – candidaturas desenquadradas:

E1: *“Por vezes recebemos candidaturas que nada têm a ver com o que é pedido.”*

C1: *“As pessoas por vezes acabam por se candidatar como cogumelos, onde por vezes não se enquadram. Isso vai, sem dúvida, dificultar o nosso trabalho enquanto recrutadores.”*

A facilidade com que as pessoas acedem às vagas de emprego, também pode ser visto como um entrave, tendo em conta que muitas vezes surgem candidaturas desenquadradas e que acabam por dificultar o trabalho dos gestores e recrutadores.

A irrelevância que pode surgir face a determinada vaga, obriga os profissionais de recrutamento a definirem com alto rigor os critérios de seleção (Silva, 2020).

Subtópico – ausência de informação relevante e presença na rede:

D1: *“A falta de informação (...) A falha na fotografia também é importante.”*

E1: *“Ver perfis em que o candidato também não coloca nada no texto nem no percurso.”*

F1: *“Quando estamos a iniciar conexão, enviamos mensagem e muitas vezes não responde.”*

Tendo em conta as ferramentas que o LinkedIn oferece a nível de complementaridade à imagem e ao cargo, ainda se nota, por vezes, algum desleixo ou falta de rigor na apresentação das mesmas.

Segundo os entrevistados, a característica que revela mais concordância é a falta de um resumo de apresentação face ao percurso e o detalhe de cada função desenvolvida. Claramente que não deve ser um perfil exaustivo, mas ajuda um recrutador a delinear um perfil lógico e ordenado de acordo com os acontecimentos profissionais de determinado candidato.

Na plataforma LinkedIn, as pessoas no geral querem conhecer alguém devido às semelhanças notórias dentro do seu setor. Assim, pretendem encontrar um perfil

claro, rico em competências e que demonstre algum conhecimento no sentido de reforçarem a rede de contactos. Torna-se extremamente importante apresentar um perfil detalhado e com ligações diretas para interesses e habilidades (Caraméz, 2013).

Afinal, a forma como se descreve um cargo, como apresenta determinados resultados ou comunica projetos e ideias, são fatores que são altamente procurados e analisados por recrutadores (Brigarelli, 2017).

4.3.6. Entrevistas *online*

F1: *“Não existindo uma padronização perante entrevistas online, as mesmas podem igualmente ser integradas em parte do processo, inicialmente, caso exista um motivo justificativo e de interesse no caso. Se fizermos é mesmo só para primeira abordagem dentro do processo.”*

B1: *“(…) muitas vezes acabo por fazer uma primeira entrevista via skype e, se realmente o candidato me interessar, parto para uma entrevista presencial.”*

D1: *“Se for para avançar privilegiamos sempre o presencial, mas também já houve casos em que fechamos o processo todo via online.”*

E1: *“Cabe-nos a nós também adaptar ferramentas e meios que justifiquem determinada situação, e nesses casos este tipo de entrevista é válido, pelo menos numa primeira fase. Porém a fase presencial é crucial e complementar, podendo mudar tudo.”*

A entrevista é utilizada para medir a capacidade de comunicação, de liderança e de argumentação, conhecer os objetivos do entrevistado, para ajuizar com bastante precisão os aspetos exteriores da sua personalidade: apresentação, fisionomia, maneira de se exprimir, vocabulário, olhar, sorriso e comportamento. A entrevista permite ainda avaliar os fatores intelectuais e morais da personalidade: dinamismo, adaptabilidade, bom senso, capacidade de relacionamento interpessoal e de comunicação, imaginação, emotividade, ambição (Reis, 2010, p.48).

Segundo Reis (2018), a globalização da economia trouxe uma realidade diferente ao mercado de trabalho, nomeadamente às entrevistas *online*, onde apresentam diferenças do ponto de vista técnico, mas que requerem igualmente uma

preparação dos candidatos. Este tipo de entrevista garante sobretudo uma redução de recursos para as empresas; possibilita também ao candidato evitar deslocações desnecessárias, pelo menos numa primeira fase do processo de recrutamento e seleção.

Subtópico – processos online:

B1: *"Aqui, há uma validação telefónica, e depois uma entrevista presencial."*

E1: *"As entrevistas online e a pré-disposição do candidato para o fazer também deixa cair muitos tabus: o medo da exposição; a pessoa não se sentir confortável..."*

Os processos de recrutamento e seleção têm passado por alterações dinâmicas e complexas, a par das novas tecnologias. Porém, apesar da dinâmica da entrevista *online* ser um processo ainda secundário e menos recorrente, assume a sua importância em determinadas circunstâncias, quer sejam por critério da própria entidade, quer seja por obrigação inerente a alguma excecionalidade.

O baixo custo e a rapidez associados a este processo possibilitam a captação de vários tipos de pessoas, conjuntamente a um maior alcance geográfico (Silva, 2020).

Subtópico – enquadramento dos casos e excecionalidades:

B1: *"Porém, há funções que, pela urgência que temos, e pelo número de requisitos que procuramos, às vezes uma conversa via skype pode ser mais rápida, enfim... e acabamos por fechar o processo."*

D1: *"Dada a nossa localização, é muito raro que os candidatos sejam de perto, e para nós faz todo o sentido as entrevistas online, não numa fase final, mas pelo menos até uma fase mediana do processo."*

E1: *"As entrevistas online justificam o distanciamento."*

F1: *"Nós normalmente não fazemos entrevistas online. Tivemos alguns processos de recrutamento de pessoas que vieram de fora que realmente foram feitas online, mas por norma não é algo que adoremos fazer."*

Com um contacto feito à distância, deixa de ser necessário, em algumas situações, que o candidato se desloque e que a empresa se tenha de preparar para a receção do mesmo, sendo um dos fatores que confere dinamismo e baixo custo (Marfin, 2020).

Com o recrutamento *online*, tanto as empresas como os candidatos não precisam de se cingir geograficamente. As empresas podem encontrar profissionais em qualquer local do país ou do mundo e os candidatos podem candidatar-se e concluir um processo de recrutamento sem deslocções. As entrevistas presenciais não precisam de ser mesmo presenciais, podem ser feitas por videoconferência (Silva, 2020, s.p).

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Com a evolução tecnológica em plena era de globalização, em especial com a ascensão das redes sociais, os processos empresariais e organizacionais foram obrigados a acompanhar a mudança.

A importância dos Recursos Humanos, quer na fase de recrutamento, quer na de seleção, sofreram inúmeras alterações, com o intuito de otimizar e beneficiar as organizações, mediante um baixo custo associado e possibilitando um bom ambiente e desenvolvimento profissional.

Com este impulso, as redes sociais, as plataformas de emprego, os *softwares* especializados e os anúncios *online*, surgiram como alguns exemplos complementares aos processos tradicionais de RH.

É nesse sentido que se torna importante considerar o LinkedIn como ferramenta profissional relevante, muito para além de uma plataforma para procurar emprego e encontrar candidatos, mas também como identificador profissional capaz de conjugar interesses, valências e uma rede de contactos que interage entre si.

A interatividade e a intuição fazem da plataforma algo acessível; porém, há que manter uma imagem de cariz profissional e voltada para os utilizadores, com a possibilidade de gerar um currículo criativo e bastante completo quando bem explorado.

Assim, de acordo com os pilares estruturantes deste trabalho, torna-se importante responder às questões de investigação.

1) Qual é o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo no LinkedIn?

Mediante os 277 respondentes válidos, conclui-se que a grande maioria são do sexo feminino, com 65%, face aos 35% de indivíduos do sexo masculino.

A nível da faixa etária, verifica-se que a grande maioria destes indivíduos se insere na classe entre os 18 e os 27 anos de idade, com uma percentagem de 51%.

De denotar que é também visível que esta mesma classe etária expressa maior representatividade na procura de emprego, adjacente aos Recursos Humanos e aos processos de recrutamento e seleção. Quando ambas as variáveis são cruzadas

(“procura de emprego ” e “idade”), percebe-se que esta classe se destaca, uma vez que também coincide com o término de determinado período/tipo de formação, isto é, destaca-se uma procura de emprego mais ativa quando comparada com outras classes etárias posteriores e associada a uma franja populacional com menos experiência profissional. É de lembrar que esta classe etária se destaca igualmente pela destreza e facilidade em utilizar redes sociais, contribuindo para o resultado obtido.

Pela coerência dos factos, destaca-se que estes indivíduos têm formação ao nível do ensino superior, na esmagadora maioria. Existe uma representatividade de 154 indivíduos ao nível da Licenciatura, seguindo-se o ciclo de estudos ao nível do Mestrado com uma frequência de 38 pessoas.

No que toca ao setor em que trabalham/são especializados os utilizadores profissionais de Turismo, verifica-se uma concentração no setor de Hotelaria/Restauração com uma percentagem de 39%; segue-se logo depois o ramo das Agências de Viagens, com 23% e, posteriormente, com 13% apresentam-se as empresas de Organização de Eventos e Animação Turística.

No decorrer da análise, percebeu-se que 66% da amostra representativa destes profissionais na rede LinkedIn se encontram empregados.

2) Que motivações detêm os indivíduos desta área específica para eleger o LinkedIn como rede profissional?

Mediante as causas para a criação de um perfil LinkedIn apresentadas em formato de questionário, verifica-se uma maior acentuação para eleger o “acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo”, com 24,3%; segue-se a eleição da “procura ativa de emprego na área do Turismo”, contando com 23,4% e, posteriormente o “conhecer a dinâmica do mercado de trabalho/indústria turística”, com 21,3%.

Perante as causas de maior destaque na categorização motivacional destes indivíduos, percebe-se claramente que estas pessoas usam o LinkedIn ativamente na procura de emprego, integrada com um acesso global face ao setor de atuação em que se inserem. Essas mesmas causas sobrepõem-se ao “acesso/partilha de conhecimento

na área”, com uma representação de 19,8%; à “participação em fóruns de discussão sobre temas de Turismo”, com uma percentagem de 8,9% e às “causas sociais” e de “voluntariado”, onde ambas, de forma isolada, detêm uma percentagem de 1,1%.

Quando nos debruçámos para a causa “acesso a uma rede global com exposição profissional para o Turismo”, percebeu-se que essa é uma motivação que se relaciona com o “sexo” dos inquiridos, existindo diferenças significativas a nível descritivo e estatístico.

Analisando essa situação ao detalhe, verifica-se que os homens elegem com mais facilidade do que as mulheres, verificando-se nestas últimas um menor dinamismo. Enquanto 80,2% do sexo masculino escolhe “Sim” face à causa referida, no caso do sexo feminino a percentagem que também escolhe “Sim” é de apenas 64,6%. Vermeiren (2012) também demarca como principais pilares para a criação de um perfil *online* no LinkedIn, em primeira instância, aspetos de posicionamento no seio desta rede de contactos profissional, bem como de procura de novas oportunidades, e só depois outro tipo de motivações que surgem por acréscimo.

Também na perspetiva de Chiavenato (2004), se verifica esta tendência de prioridades motivacionais, uma vez que o mesmo defende que os utilizadores criam os perfis na tentativa de obterem primeiramente novas oportunidades na área.

3) Estará o perfil destes utilizadores alinhado às expetativas dos recrutadores que procuram profissionais de Turismo?

A amostra dos inquiridos em estudo revela que os mesmos consideram o LinkedIn como um forte aliado nas práticas de recrutamento e seleção, com uma frequência absoluta de 238 respondentes, representando uma percentagem de 85,9%. A percentagem obtida, por ser considerável, demonstra uma consciencialização para as novas tendências do recrutamento, nomeadamente ao nível da colocação em vagas de emprego; da realização de entrevistas *online*, aliadas aos processos de recrutamento e seleção com recurso a este tipo de plataformas e de outras, suplementares.

Apesar de a grande maioria dos indivíduos nunca terem sido colocados numa vaga de emprego através do LinkedIn, correspondendo a 70,8%; e também nunca terem sido colocados numa vaga de emprego especificamente em Turismo pela mesma via, com 74,4%, é de destacar que estes mesmos indivíduos, por outro lado, conseguem encontrar com facilidade vagas em Turismo no LinkedIn, com uma frequência de 208 respondentes o que equivale a uma percentagem de 75,1%.

Assim, apesar destas técnicas ainda não serem de recurso frequente, já são consideradas e progressivamente inseridas no decorrer dos processos de RH, mediante as necessidades do mercado, do recrutador e do próprio candidato. Prova disso são as entrevistas *online*, por exemplo, em que neste estudo expressam 5% de recorrência. Ainda assim, mencionar que 106 indivíduos já participaram nesta dinâmica (entrevistas *online*), expressando 38,3%; contudo, 61,7% dos inquiridos afirma nunca ter participado neste tipo de entrevista, concentrando-se neles a maioria das respostas obtidas.

Estreitando a ligação destes indivíduos em estudo com os recrutadores entrevistados, percebe-se que existem valores e elementos fulcrais de postura, apresentação e rigor face aos candidatos que, muitas das vezes acabam prejudicados pela incoerência ou falta de capacidade de explorar o LinkedIn de acordo com as normas e com as próprias ferramentas que a plataforma profissional oferece.

Sendo o LinkedIn um novo formato de CV, um cartão-de-visita e um bilhete de identidade profissional, torna-se bastante importante transparecer uma imagem favorável e proativa, principalmente no setor em estudo, cujas diretrizes remetem à prestação de um serviço autêntico e particular.

Para além dos aspetos cruciais e preponderantes de teor profissional que o LinkedIn oferece, os recrutadores e o próprio mercado de trabalho consideram fulcral a envolvência e o interesse relacional nestas plataformas, tal como evidenciaram os entrevistados.

Desse modo, os resultados obtidos por parte dos utilizadores inquiridos vão de encontro à visão dos recrutadores entrevistados e especializados no setor do Turismo. Isto é, este panorama ainda não é visto como padrão nos Recursos Humanos, porém, dependendo da situação em específico, quer no recrutamento, quer na seleção, pode-se inserir a vertente *online* como facilitadora e suplementar. A maioria destes

recrutadores enumera fatores como: distância, localização, urgência em ocupar determinada vaga ou instabilidade pessoal na vida do candidato, como suficientemente significativos para estas práticas, simplesmente para que também estes candidatos possam ter as mesmas oportunidades num momento menos favorável, quando mostram potencial de acordo com a necessidade empresarial e as próprias dinâmicas do mercado atual.

O mesmo se reflete na perspectiva de Marfin (2020), que enaltece os contactos à distância como solução para deslocações “desnecessárias” e dispendiosas, por vezes, bem como para o baixo custo associado para as próprias organizações. Também Silva (2020) concorda com esta visão, defendendo que as empresas já conseguem captar candidatos em qualquer parte do mundo, devido à não existência de barreiras geográficas e que, em certas situações as entrevistas podem ser *online*, devido à facilidade e para balancear novamente os custos associados.

Ainda assim, é de referir que esta técnica facilitadora nos processos de recrutamento, só se revela viável e eficaz numa primeira abordagem, uma vez que no decorrer do processo de seleção é sempre privilegiado o contacto presencial.

Dessa maneira, é de refletir que, apesar de este progresso estar a ser introduzido gradualmente no quotidiano de todos os envolvidos, a par com a era tecnológica onde estamos inseridos, será sempre uma mudança que terá de estabelecer cordialidade entre candidatos, empresas, recrutadores e as próprias necessidades do mercado e dos processos de Recursos Humanos.

4) Quais os principais entraves e/ou benesses quando se usa o LinkedIn como plataforma de recrutamento?

Tal como outros canais de comunicação, plataformas e redes sociais, também o LinkedIn se enquadra nesse panorama, diante dos processos de recrutamento e seleção propriamente ditos, todos eles sujeitos a vantagens e desvantagens.

Para os inquiridos, isto é, aqueles que em estudo têm perfil LinkedIn e estão diretamente ligados ao setor do Turismo, foi possível destacar como principais vantagens o “conhecer pessoas do meio”, com uma frequência de 225 respostas

obtidas; o “conhecer as novas tendências do Turismo”, contando com 223 respostas e, ainda, “expor o perfil como pessoa/empresa para novas captações de negócio” com 216 respostas alcançadas.

Nesse sentido, e de acordo com o perfil já traçado anteriormente, mais uma vez se destacam as questões de posicionamento na rede como elemento fundamental face ao Turismo, conjuntamente com a interação dinâmica dentro da rede de contactos, no que toca a conhecer pessoas do meio.

Esta conclusão corrobora claramente com o ponto de vista de Garzarelli (2013), sendo que o mesmo reforça muito a possibilidade que o LinkedIn oferece em trabalhar em rede com as conexões associadas. Defende que a interatividade na rede possibilita claramente uma exposição mais fortificante e exponencial a nível global.

Perante as vantagens enumeradas e eleitas pelos inquiridos, percebe-se que, face às causas anteriormente expostas, a eleição de “encontrar um novo emprego”, que contou com 191 respostas, surge agora só depois do posicionamento e marca na rede.

Ainda assim, e de acordo como o *Chi-Square Tests*, quando cruzada a variável de causa “procura ativa de emprego na área de Turismo” e a vantagem de “encontrar um novo emprego”, percebe-se pelos testes estatísticos que ambas possuem uma ligação entre si, e não são independentes.

Assim, está claramente apresentada do ponto de vista genérico que, uma das vantagens passa claramente por encontrar novas oportunidades de emprego.

Desse modo, é de enaltecer que essa mesma característica/vantagem se prende diretamente com a utilização da rede para fins de recrutamento. Na perspetiva dos recrutadores, a utilização desta plataforma e de outras complementares depende efetivamente do grau de qualificação pretendido. Isto é, para cargos de média e alta gestão utilizam o LinkedIn; para quadros superiores chegam a colaborar com empresas de *head hunting*; para cargos de menor qualificação utilizam plataformas comuns ao alcance de todos e recorrem também ao Facebook.

Este mesmo ponto de vista acaba por alinhar diretamente com outra opinião dos recrutadores, a de dar a conhecer a empresa e de conhecer alguns recursos humanos qualificados da área. Também foi referido, pelos recrutadores, que é possível

encontrar grande parte dos profissionais qualificados no LinkedIn, o que estabelece uma clara relação entre a causa e a vantagem enaltecidas acima.

Para rematar, também Carames (2013), defende que o LinkedIn é um mecanismo altamente eficaz para encontrar candidatos e talentos qualificados, quando os mesmos exploram corretamente esta ferramenta e os pilares estruturantes que a mesma tem para oferecer.

Ainda considerando a vantagem de “encontrar um novo emprego”, e após relacionada com a causa “conhecer a dinâmica do mercado/indústria turística”, verificou-se que entre ambas também existia algum tipo de relação estreita, não possibilitando que as variáveis fossem independentes isoladamente.

De destacar também na perspectiva dos recrutadores que os interesses pela área do Turismo detêm enorme valor dentro da dinâmica do conhecer a indústria, pois prova as aptidões, valias e a predisposição do candidato no seio onde se insere em rede.

Assim, é de denotar que outra das vantagens desta rede é justamente a inserção perante o leque da indústria turística, e as relações que a mesma fortalece em rede entre todos os agentes envolvidos.

Posteriormente, e paralela à ideia anteriormente apontada, também se verificou uma relação interessante entre a causa “acesso/partilha de conhecimento na área” com a vantagem em obter “novas ideias e visões profissionais no setor”.

A junção entre ambas as variáveis reforça mais uma vez a importância de criar uma boa identificação profissional e imagem associada no LinkedIn e, por sua vez, reportá-la para grupos, fóruns de interesse e participações que demonstrem partilha de conhecimento e proatividade, não fazendo do ator alguém passivo em rede.

Essa mesma interação vai de encontro ao ponto de vista de Sanchez et al., (2014), que reforçam justamente a força internacional que a plataforma reporta, com a justa particularidade de recomendar alguém e de ser recomendado também.

Da mesma forma corrobora Faustino (2019), que articula a profundidade da rede em oferta de páginas de empresas, ferramenta de interação e de publicação, anúncios e perfis pessoais.

É nesse sentido que os recrutadores entrevistados destacam o LinkedIn com um tipo de utilização multifacetada. Reforçam as valências da plataforma para

networking e a possibilidade que têm de filtrar informação dos candidatos, bem como um canal diferencial para captação de cargos e uma envolvimento muito maior e mais dinâmica.

Em jeito conclusivo desta vantagem, torna-se importante reportar a ideia de Gamonar (2018), que referencia a panóplia de finalidades para além do recrutamento, sendo o LinkedIn uma plataforma de conteúdo e temática perante as partes interessadas.

Ainda na vertente mais vantajosa da utilização desta plataforma nos RH, também é importante mencionar que do ponto de vista estatístico, quando cruzámos a causa “conhecer a dinâmica do mercado/indústria turística” com a vantagem “ter acesso privilegiado a informações acerca do setor do turismo, bem como tópicos profissionais atualizados”, ambas revelaram ter alguma relação entre si; o mesmo aconteceu, quando cruzada a causa “conhecer a dinâmica do mercado/indústria turística” com a vantagem “obter novas ideias e visões profissionais no setor”.

Deste prisma percebe-se claramente o que os utilizadores ambicionam, usam e querem ver na plataforma, contudo, também se torna benéfico explorar o que o recrutador espera dos utilizadores/potenciais candidatos.

Para além dos aspetos estruturantes inclinados para a experiência profissional e formação, é bastante valorizado um perfil que contemple informações completas, claras e relevantes. Na opinião de alguns recrutadores, é de extrema importância que o descritivo, o resumo e as funções estejam de acordo e cronologicamente organizadas, para além da criatividade nessa mesma apresentação, que se revela cada vez mais importante e diferenciadora. Essa mesma criatividade na plataforma em questão, de acordo com Silva (2020), possibilita que o utilizador revele mais de si e demonstra que sabe utilizar as benesses que o LinkedIn disponibiliza.

Aliado a essa característica, algo que também é bastante considerado é o rigor utilizado na apresentação/esquemática dos acontecimentos e que apelam mais uma vez à criatividade de cada indivíduo.

No que concerne às condicionantes deste tipo de exposição no prisma dos inquiridos, os mesmos elegeram com mais frequência o “risco de desenvolver expectativas perante determinada vaga”, com 109 respostas; logo depois o “receio que a incorreta exposição *online* o/a condicione para ocupar alguma vaga”, com uma

representatividade de 104 respostas e ainda a falta de confiança em declarar elementos confidenciais, contando com 97 respostas.

Do ponto de vista geral, e tendo em atenção os dados obtidos, é notório que a maioria dos inquiridos ainda vê esta via com alguma insegurança e comprometimento, no que toca à relação com os processos de recrutamento.

Muitas das vezes, conforme corroborado pelos recrutadores, esse comprometimento sob determinada vaga está associado ao facto de o candidato não saber separar e filtrar informação pessoal e profissional. Também Figueiredo (2017) enaltece que o verdadeiro interesse do LinkedIn é de índole profissional, pois tudo o resto fica na vida pessoal e noutras redes sociais apropriadas.

A confiabilidade, a entrega e a determinação são condicionantes claras para estes indivíduos, o que por si só faz salientar a habituação por hábitos mais tradicionais nos processos de recursos humanos.

Estes receios, ainda bastante enraizados, vão de encontro ao que é referido por Cunha et al., (2015), que salientam que por vezes alguma falta de transparência torna todo o processo um pouco impessoal, podendo atrair candidatos não qualificados e afastar alguns com potencial.

O mesmo dilema se passa com os recrutadores entrevistados, uma vez que este género de processos possuem um baixo custo, mas podem tornar-se mais demorados por existirem candidaturas desenquadradas e por serem detetadas, por vezes, sobrevalorizações de cargos profissionais.

Alguns recrutadores referiram que, muitas das vezes a facilidade em aceder a tudo é tão alta, que a sobrecarga de candidaturas desenquadradas acaba por dificultar o normal funcionamento do seu trabalho.

Já no que concerne à sobrevalorização de cargos, este aspeto também é visto como um entrave, tendo em que conta que determinado indivíduo esconde as suas verdadeiras valências, acabando por denegrir a sua imagem, bem como retirar a oportunidade a outras pessoas.

Assim, e tendo em conta o impacto que as redes sociais têm no dia-a-dia, neste caso concreto, debruçado para o LinkedIn, é importante estabelecer um equilíbrio entre as vantagens e as desvantagens e fazer desde mesmo processo algo gradual e

justo para todas as partes interessadas, sabendo respeitar o espaço e as funcionalidades apropriadas e ao alcance de todos os atores.

6. CONCLUSÕES

6.1. Conclusão geral

No decorrer deste capítulo serão apresentadas as principais conclusões do estudo, subordinadas ao tema O LinkedIn como ferramenta de recrutamento no setor do Turismo.

Mediante o desígnio de perscrutar os utilizadores da plataforma profissional *online* – LinkedIn no setor turístico, contrapondo com as necessidades do mercado de trabalho face ao papel do(s) recrutador(es) no processo de recrutamento e seleção, tornou-se possível atingir as diretrizes propostas no estudo, tanto ao abrigo do objetivo geral, bem como dos específicos.

Clarificando, torna-se oportuno relembrar que, como objetivo geral pretendeu-se analisar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo em Portugal, na plataforma LinkedIn, tendo em conta as novas tendências do recrutamento *online*.

Paralelamente a este propósito, e como objetivos específicos, procurou-se:

- (1)** Identificar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo na plataforma LinkedIn;
- (2)** Inferir quais as motivações que levam os indivíduos em estudo a criar um perfil na rede LinkedIn;
- (3)** Perceber se o perfil traçado dos utilizadores vai de encontro às necessidades do mercado de trabalho;
- (4)** Analisar quais as vantagens e desvantagens respeitantes a esta rede social, no processo de recrutamento e seleção.

Com um enfoque complementar ao estudo, foram estipuladas quatro questões de partida já analisadas na discussão de resultados:

- (1)** Qual é o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo no LinkedIn?
- (2)** Que motivações detêm os indivíduos desta área específica para eleger o LinkedIn como rede profissional?
- (3)** Estará o perfil destes utilizadores alinhado às expectativas dos recrutadores que procuram profissionais de Turismo?

(4) Quais os principais entraves e/ou benesses quando se usa o LinkedIn como plataforma de recrutamento?

Com o paradigma inevitável do aparecimento das redes sociais, devido à ascensão da internet inserida no processo de globalização, as empresas e os próprios colaboradores foram obrigados a reinventar-se e a acompanhar as mudanças sociais, organizacionais, económicas e tecnológicas que fortemente se fizeram sentir.

Exemplo disso é o *networking*, que é a capacidade do indivíduo de atrair e conservar a atenção das pessoas e das organizações, por meio da manutenção e da ampliação da sua rede de contactos e de processos de reavaliações constantes ao nível familiar, social, profissional. A rede de relacionamentos é capaz de oferecer auxílio aos indivíduos na sua recolocação profissional ou na venda dos seus serviços (Reis, 2010, p.138).

Agregadas a estas práticas, e pela robustez dos próprios processos de globalização, as estratégias empresariais foram-se alinhando às novas tendências, não sendo exceção a vertente dos recursos humanos quer a nível interno, quer a nível externo.

Foi sobretudo devido à competitividade global que a estratégia de RH incidiu na seleção e contratação de recursos humanos qualificados, capazes de sustentar e desenvolver os valores organizacionais ao nível das exigências do mercado.

A crescente afirmação das redes sociais, profissionais e genéricas, fortificou a atenção e reposicionamento das várias empresas, que através destas plataformas encontraram com rapidez e baixo custo uma forma de encontrar e analisar pessoas, bem como verificar informações e acompanhar a concorrência (Reis, 2010).

Entre estas redes destaca-se claramente o LinkedIn sob uma vertente profissional, capaz de apoiar os novos processos de recrutamento e seleção como algo complementar aos métodos mais tradicionais. No estudo, apesar de ainda não se verificar algo constante e padronizado, revela-se claramente uma tendência com todas as vantagens e desvantagens que isso acarreta, tal como todas as técnicas existentes.

Conclui-se sobretudo que deve existir um balanceamento entre ambas as técnicas (tradicionais e *online*), ajustado às próprias necessidades organizacionais e ao tipo de profissional que se pretenda admitir.

O mesmo se verifica ao nível dos profissionais de Turismo em estudo, que devem continuamente ajustar o seu perfil e mantê-lo ativo e atualizado conforme os padrões que esta rede social estipula e aconselha. A imagem que atualmente se transmite neste modelo alternativo de currículo é fator crucial aos olhos dos recrutadores, visto que está acessível a nível global e de forma aberta, sem barreiras nem fronteiras geográficas, possibilitando um acompanhamento em tempo real.

O estudo revela ainda que as principais motivações para a criação de um perfil profissional *online* clarificam-se sobretudo ao nível do alcance de novas oportunidades, também de acordo com o perfil gerado dos inquiridos, que passa maioritariamente por uma franja populacional jovem e qualificada.

Sendo o Turismo uma área que alavancou Portugal a nível do PIB e da própria economia em geral, é extremamente importante reter recursos humanos qualificados, que façam jus aos padrões esperados de quem procura o país.

Assim, os resultados obtidos demonstram que o LinkedIn é realmente visto como um suporte, quer para quem procura emprego, quer para quem procura candidatos.

Aliado a todas as valências adjacentes à plataforma, que são uma mais-valia para dar a conhecer a marca e identidade pessoal e/ou empresarial, o LinkedIn possibilita a conexão em rede dentro da mesma área; a procura de emprego e candidatos; a participação em fóruns de discussão temáticos e a possibilidade dos indivíduos se apresentarem a nível profissional de forma dinâmica, organizada e cronológica.

Assim, é de inferir que o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo em Portugal, na plataforma LinkedIn, e de acordo com o questionário implementado se traduz sobretudo:

- Numa predominância do sexo feminino, com a expressividade de 65%, em relação ao sexo masculino sob uma percentagem de 35%;
- Existe uma concentração a nível etário, sendo de destacar a faixa entre os 18 e os 27 anos de idade;
- São maioritariamente indivíduos com qualificações ao nível do ensino superior, com destaque para a Licenciatura, com uma frequência de 154 respostas, seguindo-se o Mestrado, mencionado por 38 indivíduos;

- Verifica-se uma maior especialização ao nível do setor Hoteleiro/Restauração, contando com 39% do total de respondentes;
- Destaque para a predominância de empregados, contando com 66% dos respondentes;
- Associadas às causas motivacionais para a criação de um perfil LinkedIn, destaca-se a exposição no setor do Turismo, com 24,3%, seguindo-se logo depois a procura ativa de emprego dentro do mesmo setor, com uma expressividade de 23,4%.

Já no que diz respeito às questões ligadas ao recrutamento, percebe-se que os indivíduos valorizam o LinkedIn nessa vertente, mas que claramente as empresas e/ou realidades onde se inserem ainda não acompanham essa tendência em detrimento da mudança global que gradualmente se insere em sociedade. Exemplo disso é que apenas 5% dos inquiridos responderam que as empresas com as quais têm/tiveram ligação praticam entrevistas *online*.

Já na opinião dos recrutadores entrevistados, percebe-se claramente a noção que têm face ao aproveitamento e exploração do LinkedIn, mas sempre como algo suplementar e devidamente ajustado a cada processo, sendo que cada caso é um caso.

Em suma, o LinkedIn é uma tendência irremissível que gradualmente tem ganhado destaque e visibilidade na estratégia empresarial de recursos humanos. Porém, o importante é mencionar que depois de beneficiar do LinkedIn, em certa parte do processo é necessário e inevitável o contacto presencial, sendo que essa pessoa irá acabar por pertencer à organização e/ou entidade, sendo necessário inseri-la e enquadrá-la na realidade.

Todavia é de realçar que as novas tecnologias farão cada vez mais parte integrante do quotidiano de todos, sendo necessária uma adaptação gradual às ferramentas que a mesma oferece, sempre com o intuito de dar resposta às necessidades globais numa era de extrema globalização, onde estes processos já fazem e continuarão a fazer parte das nossas vidas.

6.2. Limitações face ao estudo e propostas para investigações futuras

Ainda existem poucos estudos direcionados para o efeito do LinkedIn no recrutamento *online* aliado a uma área de estudo em específico, como é o caso do

Turismo. Apesar de existir uma panóplia de pesquisas sobre redes sociais, muitas não se aplicaram a esta investigação, por se tratar de algo mais lato e geral no seu todo, não cobrindo aqui os objetivos propostos para conduzir a investigação.

Face aos aspetos metodológicos da investigação, existiram também algumas barreiras do ponto de vista organizacional, no que toca a chegar ao entrevistado, visto que se tornou um pouco invasivo e informal, por não ter sido possível estabelecer uma aproximação maior. Tal facto deveu-se, sobretudo, ao confinamento vivido em Portugal durante o período de realização da investigação, motivado pelo COVID-19.

A nível de sugestões para investigações futuras nestes domínios, seria igualmente curioso o debruçar sobre um ramo de atividade turística em específico, como é o caso da Hotelaria/Restauração; Turismo Rural/Agroturismo/Enoturismo; Agências de Viagens/ Organização de Eventos e Animação Turística; Projetos Turísticos/Empreendedorismo e Inovação; Transportes, etc.

Outra sugestão para estudos posteriores, seria a escolha de uma zona geográfica, mais enfocado; ou mesmo eleger determinadas NUT'S III e seguidamente verificar as principais semelhanças e diferenças entre elas, a título comparativo, percebendo assim se existem determinadas assimetrias e comportamentos no mesmo país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abel, C., & Rua. O (2014). *Gestão Recursos Humanos: abordagem das boas práticas*. Vida Económica – Editorial S,A. Porto.
- Abranja, N., Alcântara, A., Braga, C., Marques, A. & Nunes, R. (2012). *Gestão de Agências de Viagens e Turismo*. Lidel – Edições Técnicas, Lda. Lisboa.
- Aicep Portugal Global. (2017). *Turismo: setor estratégico para a economia – n.º 103*. Disponível em: www.portugalglobal.pt [Acesso a 01 Nov. 2019].
- Almeida, P., & Araújo, S. (2016). *Introdução à Gestão de Animação Turística*. Lidel – Edições Técnicas, Lda, 1ª Edição, Lisboa.
- Amdouni, S., & Karaa, W. B. A. (2010). *Web-based recruiting – Framework for CV structuring*. In *Proc. Of International Conference on Computer Systems and Applications (AICCSA)* (pp.1-7).
- Antón, J. (2014). *De que forma o LinkedIn pode ligar as empresas aos seus públicos?* Centro de Ideias, Análises e Tendências da Llorente & Cuenca. Madrid, Espanha.
- Araújo, S. F., & Ramos, A. S. M. (2002). *Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos*. Curitiba.
- Armstrong, M. (2009), *Handbook of Human Resource Management Practice*, 11th Edition, Kogan Page.
- Barbosa, M. de L. de A., & Oliveira, L. M. B. de. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento da Cultura de Serviços: Criando Vantagem Competitiva na Empresa de Hospitalidade*. *Turismo - Visão e Ação*, 5 (2), p. 129- 145.
- Barros, V. (2015). *Turismo em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. Lisboa, Portugal.
- Bigarelli, B. (2017). *Como melhorar o seu perfil no LinkedIn*. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/07/como-melhorar-o-seu-perfil-no-linkedin.html>.
- Camara, P. D., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2017). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Canavarro, A. (2003). *O Currículo*. Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Carames, R. (2013). *Como ter sucesso no LinkedIn*. Pactor- Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea. 1ª Edição, Lisboa.

- Capitão, P. (2010). Conceções dos Professores face à inclusão de alunos com NEE no ensino regular. Dissertação de Mestrado em Educação. Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.
- Chiavenato, I. (2004). Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações. Editora Atlas, 8ª Edição, São Paulo.
- Chiavenato, I. (2014). Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Manole, 4ª Edição, São Paulo.
- Ciríaco, D. (2015). Guia completo: como usar o LinkedIn. Disponível em: <https://canaltech.com.br/redes-sociais/guia-completo-como-usar-o-linkedin/>.
- Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – CAE (2007). Economia e Finanças. Rev.3. Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf. [Acesso a 12 dez. 2019].
- Coelho, A. (2016). Geração LinkedIn Connection – Análise do perfil e motivações dos utilizadores. Dissertação de Mestrado, Gestão- Especialização em Recursos Humanos – Universidade de Évora, Portugal.
- Coutinho, C. (2020). Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática (2ª edição). Coimbra: Edições Almedina S,A.
- Coradini, J. & Murini, L. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. Série: Ciências sociais aplicadas, S. Maria, v.5, n.1, pp. 55-78, 2009. ISSN 1981-5778.
- Creswell, J (1994). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Sage. Third edition.
- Cunha, L. (2001). Introdução ao Turismo. Edição Verbo. Lisboa.
- Cunha, M., Varajão, J., Martinho, R., Rijo, R., Schubert, P., Boonstra., A., Correia, R. & Berler, A. (2015). Book of industry papers, poster papers and abstracts of the CENTERIS 2015/ Conference on Enterprise Information Systems/ International conference on Health and social care information systems and technologies.
- Dessler, G. (2003). Administração de Recursos Humanos (2ª edição). São Paulo: Prentice Hall.
- Dhamija, P. (2012). E-recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management, Journal of Arts, Science & Commerce.

- Dias, H. (2014). Marketing Digital e Redes Sociais para o Turismo. Disponível em: <https://www.communitymanager.pt/marketing-digital-e-redes-sociais-para-o-turismo/>. [Acesso a 01 Nov. 2019].
- Dionísio, A., Coelho, L. (2019). Estatística descritiva: alguns conceitos. Mestrado em Gestão. Matéria lecionada em Análise de Dados para Negócios I.
- Direção geral da Administração e do emprego público – DGAEP (2009). Tabela de Habilitações Literárias. Disponível em: https://www.dgaep.gov.pt/upload/homepage/Noticias/LVCR/TAB_LVCR_HABILITACOES.pdf. [Acesso a 12 dez. 2019].
- Domingues, I. (2018). Saiba como melhorar o seu perfil no LinkedIn. Disponível em: <https://skills.primaveraacademy.com/melhorar-perfil-no-linkedin/>.
- Estevão, C., Ferreira, J. (2015). A competitividade no setor do Turismo: contributos, desafios e implicações. (1ª edição). Idioteque.
- Faustino, P. (2019). Marketing Digital na prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos. (4ª edição). Editorial Presença, S.A. Barcarena.
- Fawley, N. E. (2013). LinkedIn as an Information Source for Human Resources, Competitive Intelligence. *Online Searcher*, 31-50. Disponível em: https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=lib_articles.
- Fazenda, N. (2015). Turismo de Portugal I, P. Turismo 2020: Plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal – por uma estratégia para o Turismo do país e das regiões. Disponível em: <https://www.plainriver.pt/pdf/Algarve-PTurismo2020.pdf>.
- Fernandes, J. C. (2011). A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos. O Caso da APPACDM do Porto. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Porto, Porto.
- Ferreira, O. (2015). Plataforma de E-recruitment – Novas estratégias para o recrutamento *online*. Dissertação de Mestrado em Multimédia – Especialização em tecnologias. Universidade do Porto. Porto. Portugal.

- Figueiredo, F. (2017). Os 21 maiores erros de perfil no LinkedIn sob o olhar de uma headhunter. Disponível em: <https://hackers.rockcontent.com/os-21-maiores-erros-de-perfil-no-linkedin-sob-o-olhar-de-uma-headhunter-dea7634c0cbc>.
- Francisco, C. (2015). Inserção socioprofissional dos alunos do Ensino Profissional: A importância das soft skills e da formação em contexto de trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação, Desenvolvimento e Aconselhamento. Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal.
- Galbraith, J. R. (1995). *Designing organizations: Na executive briefing on strategy, structure, and process*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gamonar, F. (2018). A era dos especialistas influenciadores e porque você também pode ser um. Disponível em: <http://www.flaviagamomar.com/2018/11/09/a-era-dos-especialistas-influenciadores-e-por-que-voce-tambem-pode-ser-um/>.
- Garzarelli, E. (2013). *How to get recruited on LinkedIn!*. [ebook] Disponível em: <https://www.ebookit.com/tools/bp/Bo/eBookIt> [Acesso a 6 Out. 2019].
- Generoso, A. (2018). Como usar o LinkedIn para o recrutamento e seleção. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/linkedin-para-recrutamento/>.
- Gomes, T. (2017). A influência da Gestão de Recursos Humanos na motivação dos colaboradores. Dissertação de Mestrado em Auditoria. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto. Porto.
- Handlogten, C. C. (2009). *Implementation of e-recruitment: Enablers and success indicators from the (?)*. University os Twente.
- IBP – Instituto Brasileiro de Coaching (2018). As vantagens e desvantagens da estabilidade no emprego. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/vantagens-desvantagens-estabilidade-no-emprego/>.
- IPDT – Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo – Turismo e consultoria (2020). Futuro: o emprego no turismo até 2030. Disponível em: <https://www.ipdt.pt/futuro-o-emprego-no-turismo-ate-2030/>. Acesso a 08 Jan. 2020.
- Joaquim, G., Moreira, R., Gustavo, N., Tavares, D., Santos, E., Trindade, P., Tristão, R., Afonso, V. & Belo, M. (2019). Inovação e Futuro: Contributos para o desenho da oferta turística na área metropolitana de Lisboa. Disponível em:

file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/Uma%20perspetiva%20sociol%C3%B3gica%20sobre%20as%20tend%C3%Aancias%20do%20turismo%20de%20sa%C3%BAde.pdf.

- Klemz, L. (2014). Como usar uma Página de Empresa no LinkedIn para divulgar seu negócio. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/linkedin-para-negocios/>.
- Landis J. R. & Koch G, G. (1977) The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*. 33(1):159–74.
- Leal, K. (2019). LinkedIn: um guia estratégico para promoveres o teu trabalho. Disponível em: <https://nomadismodigital.pt/linkedin-como-usar/>.
- Lima, A. S. H., & Rabelo, A. A. A. (2018). A importância do E-recrutamento e seleção online no processo organizacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*. Março;7 (1): xx-xx.
- Macarthy, A. (2019). 500 dicas de Marketing nas redes sociais. Estratégias essenciais para Facebook | Twitter | Instagram | Pinterest | LinkedIn | Youtube | Snapchat. 1ª Edição. Editorial Presença, Lisboa.
- Mações, M. (2017). *Pessoas e Gestão de Equipas – Volume X*. Actual Editora, Lisboa.
- Magalhães, F., Oliveira, C., & Silva, E. (2017). *Estatística Descritiva aplicada à Gestão – Uma análise Exploratória dos dados*. Porto. Editorial, SA.
- Maia, A. (2008). *Saúde e Adolescência: Hábitos e Comportamentos dos adolescentes que frequentam clínica privada no concelho do Barreiro*. Dissertação de Mestrado em Educação para a saúde. Faculdade de Motricidade Humana – Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Maia, A (2018). *O potencial do social selling através do LinkedIn: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Instituto superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, Portugal.
- Marfin, Agência. (2020). *Recrutamento online: Entrevista online na área do rh digital*. Disponível em: <https://blog.abler.com.br/entrevista-online-na-era-do-rh-digital-conheca-essa-alternativa/>.
- Maroco, J. e Garcia-Marques, T. (2006) Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90.

- Marques, A. (2019). A importância da qualificação dos recursos humanos no turismo: O caso dos hotéis da cidade do Porto. Dissertação de Mestrado em Gestão de Turismo. Instituto Politécnico do Porto. Porto, Portugal.
- Martins, C., & Machado, C. (2002). RH-08. A importância dos Recursos Humanos no setor Hoteleiro.
- Martins, S. (2014). A procura online do talento: o papel dos sites de redes sociais no recrutamento de candidatos. Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Mesquita, R. (2020). LinkedIn: 17 dicas incríveis para você ter um perfil campeão. Disponível em: <https://rockcontent.com/blog/perfil-linkedin/#14>.
- Mesquita, S. (2019). *A importância dos Recursos Humanos no Turismo*. Disponível em: <https://www.ambitur.pt/opiniao-a-importancia-dos-recursos-humanos-no-turismo/>
- Moita, P. (2014). Formação dos Profissionais de Turismo *in Publituris*. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2014/10/23/formacao-dos-profissionais-de-turismo/>. Acesso a 05 Jan.2020.
- Monteiro, A (2019). A internet, as redes sociais e o Turismo. Disponível em: <https://apatria.org/turismo/a-internet-as-redes-sociais-e-o-turismo/>.
- Moura, R. (2014). Recrutamento Online. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade Europeia. Lisboa, Portugal.
- Neto, J. (2011). Redes Sociais e Recrutamento de Recursos Humanos: Modelação do perfil do colaborador. Dissertação de Mestrado em Multimédia. Universidade do Porto. Porto, Portugal.
- Nishiura, V, (2016). Pode mentir no currículo? Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/pode-mentir-curr%C3%ADculo-viviane-nishiura/?originalSubdomain=pt>.
- Oliveira, M. (2011). Gestão de Pessoas em Turismo: Reflexões para um futuro próximo. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-em-turismo-reflexoes-para-um-futuro-proximo> [Acesso a 14 Dez. 2019].
- Orlickas, E. Seleção como estratégia competitiva. São Paulo: Futura, 2001.
- Page, M. (s.d). Guia rápido de gestão da reputação online. Disponível em: <https://www.michaelpage.pt/minisite/guia-reputacao-online/>.

- Pedroso, R. (2016). *Redes Sociais e Recrutamento*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Católica Porto Business School. Universidade Católica Portuguesa. Porto, Portugal.
- Pereira, I. (2015). As 10 tendências do futuro do turismo. *Publituris*. Disponível em: <https://www.publituris.pt/2015/12/30/as-10-tendencias-do-futuro-do-turismo/>.
- Perez, E.; Silva, K.; Harvey, D.; Bosco, S. (2013, citado por Coelho, 2016. p. 15). Geração LinkedIn Connection – Análise do perfil e motivações dos utilizadores. Dissertação de Mestrado, Gestão- Especialização em Recursos Humanos – Universidade de Évora, Portugal.
- Pimentel, H. (2016). O papel da Gestão de Pessoas no Turismo. *R-Lego – Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, n.º4.
- Pombinho, A. (2016). O papel das redes sociais no recrutamento *online*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Vila Nova de Gaia. Portugal.
- Queiróz, S. (2019). O guia definitivo do LinkedIn 2019. Disponível em: <http://automacaodevendas.com/o-guia-definitivo-do-linkedin-2019/> [Acesso a 13 maio.2020].
- Quivy, R., Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de investigação em ciências Sociais*. Gradiva, 1ª edição, Lisboa.
- Ramos, D. & Costa, C. (2017). Turismo: tendências de evolução. *Revista Eletrónica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP*. Macapá, v.10, n.1, p. 21-23, jan./jun. 2017. Disponível em: file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/TURISMO_TENDENCIAS_DE_EVOLUCAO.pdf.
- Reche, G. (2011). E-recrutamento: a internet como ferramenta no recrutamento e seleção. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao> [Acesso a 15 Out. 2019].
- Recuero, R. (2009). *Redes Sociais na Internet*. Editora Meridional.
- Reina, A. (2004). Nuevos procedimientos en el proceso empresarial de provisión de candidatos: El reclutamiento on-line. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (47), 89-110.
- Reis, C. (2017). Currículo Vitae Europass: Sim ou não? Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/curriculum-vitae-europass/>.

- Reis, C. (2018). Entrevista de emprego online: estratégias para impressionar. Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/entrevista-de-emprego-online/>.
- Reis, F. (2010). Recrutamento, Seleção e Integração. Editora Rh, Lda. 1ª Edição. Lisboa, Portugal.
- Rodrigues, R. (2014). E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho? Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Escola da Economia e Gestão. Universidade do Minho.
- Sampaio, S. (2004). A importância da formação dos recursos humanos no turismo. Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho.
- Sanchez, A., Granado, A. & Antunes, J. (2014). Redes sociais para cientistas. Nova Escola Doutoral. Lisboa.
- Santos, E. (2019). 9 modelos de Curriculum Vitae que deve conhecer. Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/modelos-de-curriculum-vitae/>.
- Silva, I. (2020). Recrutamento online: Vantagens e Desvantagens. Disponível em: <https://www.e-konomista.pt/recrutamento-online/>.
- Silva, M. (2012). Gestão de Recursos Humanos: Princípios e práticas para a excelência. Trabalho apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do título de especialista em Ciências Sociais Empresariais. Instituto Politécnico de Bragança. Bragança, Portugal.
- Silva, V., Reis, F. (2014). Capital Humano. Temas para uma boa gestão das organizações. Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa.
- Silveira, N. (2017). O LinkedIn como ferramenta no Recrutamento e Seleção: como criar um perfil atrativo na procura de emprego? Mestrado em Assessoria de Administração. Instituto superior de contabilidade e administração do Porto. Instituto Politécnico do Porto. Porto, Portugal.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2012). Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas. Lidel, 10ª Edição, Lisboa.
- Souza, A., Paixão, R. & Souza, B. (2011). Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção por competências, sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. *Gestão e Regionalidade*, 27 (80), 45-58.

- Tavares, M. (2017). *E-recruitment: A percepção da geração Y sobre os comportamentos no Facebook e LinkedIn*. Dissertação de Mestrado em Marketing Digital. Universidade Europeia. Lisboa.
- Tomé, A. (2019). Valor acrescentado no Turismo: Contributo para o crescimento económico e competitividade de Portugal. Travel BI – Turismo de Portugal. Disponível em: https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/trade_value_added_portugal.pdf.
- Turismo de Portugal (2019). Turismo em Portugal. Disponível em: https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx. [Acesso em 20 Out. 2019].
- Vasco, A. (2014). Formação Profissional e Turismo: Caracterização da oferta de uma escola profissional e percepção dos empregadores. Dissertação de Mestrado em Gestão da Formação e Administração Educacional. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal.
- Vermeiren, J. (2012). LinkedIn: Consigue una red de contactos para tu éxito. Pearson Educación S.A. Madrid, España.
- Vieira, J. (2007). O Turismo em Portugal: Situação atual e caminhos de futuro. Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa, n.º7/2007.
- WTTC – World Travel & Tourism Council (2018). Benchmarking Travel & Tourism. Disponível em: <https://www.wttc.org/economic-impact/benchmark-reports/>.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário

O LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Estudo do perfil dos utilizadores no setor do Turismo

O presente inquérito é parte integrante de uma investigação realizada no âmbito do Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos, da Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora.

O objetivo principal desta recolha de dados passa por analisar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo em Portugal, na plataforma LinkedIn, tendo em conta as novas tendências do recrutamento online.

Deste modo, a sua participação é muito importante para que possamos alcançar os objetivos propostos.

De frisar que no inquérito serão respeitadas todas as questões de anonimato, bem como confidencialidade e sigilo para com o conjunto de dados pessoais recolhidos.

O tempo estimado para preenchimento do inquérito é entre 5 a 10 minutos.

Agradeço desde já o tempo dispensado e a atenção que este assunto possa merecer.

Seja bem vindo a este breve questionário sobre o LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento!

Existem 15 perguntas neste inquérito

Caraterização do Perfil LinkedIn

1 []

Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?

*

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Sim
 Não

2 [] **Quais as causas que contribuíram para a criação de um perfil *online* no LinkedIn?**

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 [b1]' (Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Voluntariado
 Causas Sociais
 Fóruns de discussão sobre temas de Turismo
 Procura ativa de emprego na área do Turismo
 Acesso a uma rede global com exposição profissional no Turismo
 Acesso / partilha de conhecimento na área
 Conhecer a dinâmica do mercado/ indústria turística

O LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Setor do Turismo

3 Considera o LinkedIn como um forte aliado nas práticas de recrutamento e seleção? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

4 Já alguma vez foi colocado numa vaga de emprego através da plataforma LinkedIn? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

5 Já alguma vez foi colocado numa vaga de emprego em Turismo, através da plataforma LinkedIn? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

6 Já alguma vez realizou/ participou uma/ numa entrevista online? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

7 []Na empresa onde trabalha, a maioria das entrevistas são realizadas... *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 [b1]' (Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Presencialmente
 Online

8 []Encontra vagas em Turismo com facilidade quando consulta a plataforma LinkedIn? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 [b1]' (Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione apenas uma das seguintes opções:

- Sim
 Não

9 []Quais os benefícios/vantagens que considera mais relevantes para a criação de uma rede de contactos no LinkedIn? (Onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente) *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 [b1]' (Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Encontrar um novo emprego	<input type="radio"/>				
Ter acesso privilegiado a informações acerca do setor do Turismo, bem como tópicos profissionais atualizados	<input type="radio"/>				
Conhecer pessoas do meio capazes de ajudarem profissionalmente	<input type="radio"/>				
Conhecer as novas tendências do Turismo	<input type="radio"/>				
Obter novas ideias e visões profissionais no setor	<input type="radio"/>				
Atrair novas oportunidades de negócio	<input type="radio"/>				
Atrair uma empresa adequada para criar o próprio negócio (empreendedorismo turístico)	<input type="radio"/>				
Expor o perfil como pessoa/empresa para novas captações de negócio	<input type="radio"/>				

10 []Qual a sua opinião acerca das desvantagens em utilizar o LinkedIn? (onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 corresponde a concordo totalmente) *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Sim' na pergunta '1 [b1]' (Tem perfil no LinkedIn e trabalha no setor do Turismo?)

Por favor, seleccione uma resposta apropriada para cada item:

	1	2	3	4	5
Risco de encontrar informações falsas	<input type="radio"/>				
Falta de confiança em declarar elementos confidenciais	<input type="radio"/>				
Confiança das pessoas na rede	<input type="radio"/>				
Risco de desenvolver expectativas perante determinada vaga	<input type="radio"/>				
Receio que a incorreta exposição online o/a condicione para ocupar alguma vaga	<input type="radio"/>				

Caraterização Sociodemográfica

11 []Sexo *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Feminino
 Masculino

12 []Idade *

Por favor, escreva aqui a sua resposta:

13 []Habilitações Literárias *

Por favor, seleccione **apenas uma** das seguintes opções:

- Primeiro ciclo do ensino básico
 Segundo ciclo do ensino básico
 Terceiro ciclo do ensino básico
 Ensino secundário
 Curso Tecnológico/Profissional
 Bacharelato
 Licenciatura
 Pós-Graduação
 Mestrado
 Doutoramento

14 []Em que setor do Turismo trabalha e/ou é especializado? *

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Hotelaria / Restauração
 Turismo Rural / Agroturismo / Enoturismo
 Agências de viagens
 Organização de eventos e Animação Turística
 Projetos Turísticos / Empreendedorismo e inovação
 Transportes
 Outro:

15 []Qual a sua situação atual face ao setor do Turismo? *

Por favor, seleccione **todas** as que se aplicam:

- Estudante
 Trabalhador - estudante
 À procura do primeiro emprego
 À procura de estágios
 Empregado
 Desempregado
 Reformado
 Outro:

Anexo 2 - Pedido de colaboração para questionário

O presente questionário enquadra-se numa investigação realizada no âmbito do Mestrado em Gestão - Especialização em Recursos Humanos, intitulada "A importância do LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Estudo do perfil dos utilizadores no setor do Turismo", sob orientação do Professor Rui Quaresma.

Esta recolha de dados tem como objetivo principal analisar o perfil dos utilizadores profissionais de Turismo em Portugal, na plataforma LinkedIn, tendo em conta as novas tendências do recrutamento *online*.

De frisar que o questionário é anónimo, sendo o sigilo totalmente garantido.

Assim, venho pela presente mensagem solicitar a sua colaboração, através da resposta a este inquérito, pois só assim conseguirei reunir os dados necessários para avançar com a investigação.

Se tiver alguma dúvida, ou necessitar de algum esclarecimento adicional poderá contactar-me através do seguinte endereço de correio eletrónico: m42204@alunos.uevora.pt

Agradeço desde já a sua atenção e colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Cândido

Anexo 3 - Guião de entrevista a entidades turísticas

Guião de Entrevista

1. Utiliza / pratica o Recrutamento *online* através da plataforma LinkedIn? Se sim, desde quando, e que princípios básicos adotou nessa mudança transformacional?
2. Considera que a plataforma LinkedIn apresenta vantagens competitivas no processo de Recrutamento e Seleção? Se sim, quais?
3. O que deve conter um bom perfil, num profissional de Turismo? Tendo em conta a exposição que o Turismo ocupa, quais os elementos chave/ *skills* que o candidato deve apresentar no seu perfil LinkedIn?
4. Quais as potencialidades que um perfil *online* detém, que o diferenciam de um currículo de formato tradicional?
5. Quais as falhas mais detetadas neste tipo de perfil *online*, que o levam a excluir, ou mesmo rejeitar determinado candidato, aquando da abertura de uma vaga na sua entidade?

Anexo 4 - Pedido de colaboração para entrevista

Caro(a) Sr(a) X,

O meu nome é Ana Cândido e encontro-me a realizar uma investigação no âmbito do Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos, intitulada “A importância do LinkedIn como ferramenta profissional no recrutamento: Estudo do perfil dos utilizadores no setor do Turismo”. Nesse sentido, perante a metodologia da investigação, estou com a necessidade de efetuar uma pequena entrevista acerca da importância do recrutamento *online* no setor do Turismo.

Assim, após visualizar as suas competências, e sendo um profissional que se enquadra na temática, teria disponibilidade de me ajudar nesse sentido?

A entrevista é composta por apenas cinco questões base, bastante focadas no tema, com a previsão máxima de 75 minutos.

Apelo à sua participação uma vez que é mesmo muito importante para a obtenção de dados e posterior conclusão da dissertação.

Se tiver alguma dúvida, ou necessitar de algum esclarecimento adicional poderá contactar-me através da presente via ou pelo seguinte endereço de correio eletrónico: m42204@alunos.uevora.pt

Agradeço desde já a atenção que este assunto possa merecer.

Com os melhores cumprimentos,

Ana Cândido

Anexo 5 - Transcrição da Entrevista à empresa A

Entrevistadora: Ana Cândido (AC)

Entrevistado: A1 – Sócio-Gerente e Diretor da Empresa A

AC – Utiliza / pratica o Recrutamento *online* através da plataforma LinkedIn? Se sim, desde quando, e que princípios básicos adotou nessa mudança transformacional?

A1 – *Nós temos o LinkedIn, contudo as vezes não há tempo, ok... Para além dela, utilizamos basicamente é o Facebook, o Instagram e também o Youtube. Agora, para recrutar, eu arranjei uma forma para recrutar, porquê... A empresa por norma recebe, agora não tanto, por causa do COVID-19, mas recebia diariamente vários e-mails de candidaturas, e nós temos o hábito, acho que muito bom, em responder a todos os e-mails que nos chegam, só que a questão é que “pedir” emprego a uma empresa não é a mesma coisa do que conhecer a empresa. Nós optamos por utilizar no nosso site, numa parte para candidaturas espontâneas, e obriga não só a identificar a pessoa (com o nome, e-mail, contacto, etc...), como também, se estiver mesmo mesmo interessado em ingressar na empresa, ou em conhecer melhor a empresa, tem de colocar obrigatoriamente qual é a ideia de projeto que gostaria de desenvolver na empresa. Não faz sentido para nós alguém estar a candidatar-se à empresa e não conhecer a empresa minimamente... Portanto, o candidato tem que preencher esse formulário, mas antes eu estou a estimular que ele tenha de conhecer a empresa, para entender em que áreas é que intervimos e para fazer uma proposta credível. Nós tentamos arranjar esta maneira para as pessoas tentarem chegar-se à empresa, e depois sim nós contactamos. Obviamente que nós entendemos que as pessoas querem emprego, mas também têm de conhecer a empresa... Não é só enviar um currículo e ficar à espera do contacto. Isto é um filtro. Porém nós às vezes recebemos respostas e ideias e quando damos resposta já não obtemos resposta... Às vezes não entendemos muito bem. Achamos estranho e até temos pena, não só porque era uma forma de ele ingressar na empresa, e poder desenvolver a sua ideia, porque nos interessa, também.*

AC – Considera que a plataforma LinkedIn apresenta vantagens competitivas no processo de Recrutamento e Seleção? Se sim, quais?

A1 – *Realmente, eu admito ter algumas limitações nessa plataforma. Posso apenas dizer é que... Sim, ainda hoje tive uma formação online em que se falava do LinkedIn, e eu entendo que é uma plataforma interessante, não só para nos darmos a conhecer, como também para conhecermos alguns recursos humanos qualificados. Mas a questão aqui é que, neste caso a empresa, não necessita, neste momento, obviamente, de recursos humanos mais qualificados, até porque aqueles que nós temos neste momento, são aqueles que nós precisamos. Neste momento não estamos à procura novos recursos humanos. Contudo, quando a empresa foi formada, nós tivemos uma equipa base, uma equipa formada, que neste momento já foi quase toda renovada, e aí sim, tivemos de nos preocupar em arranjar outros recursos humanos. Mas é como lhe digo, neste momento nós não estamos muito preocupados com isso. Por isso, tenho alguma dificuldade neste*

momento, até porque não tenho consultado, em responder a essas questões no LinkedIn.

AC - O que deve conter um bom perfil, num profissional de Turismo? Tendo em conta a exposição que o Turismo ocupa, quais os elementos chave/ *skills* que o candidato deve conter no seu perfil LinkedIn?

A1 – *Na área do Turismo, tem que ter competências. Tenho de saber qual é a formação, se é superior ou não, apesar de nós já termos dado mais valor à formação superior... Neste momento já comecei a dar mais valor às pessoas que dão aquelas ideias que são exequíveis e que não é só teoria. Ou seja, dão as ideias e querem coloca-las em prática. Tenho dois colaboradores que não são licenciados e são fenomenais. Entendemos que a formação superior é uma mais valia, mas neste momento para nós não é essencial para conseguir um colaborador que seja útil. Agora no perfil, e em relação às competências, obviamente que ele tem de demonstrar que domina a área em que tem formação. É essencial uma boa comunicação, não só para empresas, mas também em saber lidar com clientes. Para além do que demonstra tem de posteriormente trabalhar características: comunicação interna e externa; dominar problemas que possam existir ao nível do relacionamento; Muitas das vezes tudo é trabalhado ao longo do tempo, pois muitas das vezes ainda nem existe experiência com o cliente, e todos os clientes são diferentes...as pessoas tem personalidades diferentes, e somos nos quem tem de se adaptar ao cliente.*

AC - Quais as potencialidades que um perfil *online* detém, que o diferenciam de um currículo de formato tradicional?

A1 – *Bom... Eu acho que os perfis neste momento não bastam colocar um texto e uma fotografia da pessoa. Eu acho que neste momento as pessoas já devem avançar um pouco mais, e devem colocar um pequeno vídeo e falar sobre si próprias. Sobre a sua formação; quem são; um pouco do seu modo de vida (o que é que gostam de fazer; um pouco da história da vida deles; de onde vêm; o que querem...). Tudo isso é importante, porque enquanto ele está a falar, nós deste lado estamos a analisar as expressões: como ele fala; que termos é que utiliza; qual é a sequência da conversa... e isso é extremamente importante para nós. Muito raramente eu vejo alguém a candidatar-se a uma empresa, enviando um vídeo dele próprio, a mostrar-se. Não basta uma fotografia, hoje em dia. As pessoas têm de pensar fora da caixa e tem de se expor, para nós podermos analisar. Isso para nós é uma forte característica de alguém que procura singrar numa empresa. Ainda nunca ninguém nos enviou um vídeo de apresentação, mas pronto, ainda tenho esperança (risos). Estou à espera que as pessoas mudem e que façam a reinvenção da sua forma de pensar em relação às empresas.*

AC - Quais as falhas mais detetadas neste tipo de perfil *online*, que o levam a excluir, ou mesmo rejeitar determinado candidato, aquando da abertura de uma vaga na sua entidade?

A1 – *Eu tenho muita dificuldade em admitir um candidato para a minha empresa, quando vejo nestas plataformas, erros ortográficos. Eu vejo muitas vezes isso nas plataformas: ausência de pontuação, as palavras mal escritas... parece que não têm o mínimo conhecimento, ou desaprenderam. Digam-me lá, que imagem é essas que as pessoas transmitem a uma empresa, no mínimo revela logo falta de atenção e falta de revisão. Outra das coisas que vejo aí, é o facto de haver*

uma padronização na apresentação. No fundo, parece que é tudo feito igual para 200 empresas, e isso revela que ele não conhece a nossa empresa... Isso a nós não nos interessa. Deve haver uma personalização. Devem escolher a empresa e estudar a empresa.

Anexo 6 - Transcrição da Entrevista à empresa B

Entrevistadora: Ana Cândido (AC)

Entrevistado: B1 – Gestora e responsável de Recursos Humanos

AC – Utiliza / pratica o Recrutamento *online* através da plataforma LinkedIn? Se sim, desde quando, e que princípios básicos adotou nessa mudança transformacional?

B1 – *Sim, utilizo a plataforma do LinkedIn, não a usando única e exclusivamente. Acaba por ser o complemento de outras plataformas e de outras estratégias de recrutamento, ok... Dependendo da função, poderá ter aqui uma maior utilidade ou não, ou seja, funções de média e alta gestão o LinkedIn é muito útil, isto é, em alguns processos admito que posso usar só o LinkedIn para pesquisa de candidatos, marcação de entrevistas... o primeiro contacto inicial é todo feito através do LinkedIn. As funções mais operacionais (o dito staff), o LinkedIn é usado, mas como complemento... muitas das vezes nestas funções não é através do LinkedIn que eu chego à pessoa que me interessa. Também uso a plataforma numa ótica de network, ou seja, pedir referência... no fundo também para me ajudarem a filtrar. Há quanto tempo é que uso... há muito tempo, pois mesmo antes de entrar na empresa, eu tenho uma carreira de consultoria de recrutamento e o LinkedIn acabou por estar sempre muito presente... Eu diria que comecei a usar mais ou menos em 2006/2007, sendo que o LinkedIn começou a ficar mais massificado nos últimos 10 anos, pois o LinkedIn já existe há muitos anos, mas obviamente que começou agora a ter mais visibilidade, não só com o perfil disponível de alguns candidatos, mas também com notícias de setor-, partilhas de experiências; ah... portanto, já utilizo a ferramenta há muito tempo, mas diria que tiro proveito não só para fazer o recrutamento, mas também para me atualizar em termos de notícias e de networking. Para funções mais operacionais uso Facebook, Instagram, e aí, muito mais recorrendo a anúncios. Não tanto pesquisa, mas mais a publicação de anúncios, e a partir de aí, há uma série de CV's que nos começam a chegar, mas mesmo quando não respondem nós temos sempre ferramentas que nos permitem ver quem é que viu a publicação; quem é que fez gosto; quem é que tem algum interesse e perdeu algum tempo a olhar para o anúncio, e tudo isso são dicas que nos ajudam a perceber se há interesse, ou não. Atenção que o LinkedIn continua a ser importante, mas por exemplo, para empregados de mesa, cozinheiros, housekeeping... não são tipicamente funções que as pessoas procurem no LinkedIn.*

AC - Considera que a plataforma LinkedIn apresenta vantagens competitivas no processo de Recrutamento e Seleção? Se sim, quais?

B1 – *Tem, tem vantagens. Nós conseguimos nesta fase, encontrar grande parte dos profissionais qualificados no LinkedIn. O LinkedIn acaba quase por se aqui um complemento ao currículo, aliás, há pessoas (que eu não concordo), mas não tem currículo e acabam por utilizar o perfil do LinkedIn como currículo. Mas, maioritariamente, todos os profissionais, mesmo que não estejam à procura de emprego, estão presentes no LinkedIn. A... portanto, para quem recruta isso é uma mais-valia porque de uma forma mais rápida, consegue aceder ao perfil que pretende. A... eu tenho*

também algumas formações em termos de pesquisa, o que me permite fazer pesquisas mais avançadas, usando algumas key-words, a... chegar a determinados perfis que me interessam. Portanto, eu diria que a maior vantagem é mesmo a rapidez com que se consegue fechar processos de recrutamento. Rapidamente conseguimos fazer uma pull de candidatos, entramos em contacto diretamente, pronto... Esta conversão é rápida, porque por exemplo, se eu num dia mandar uma mensagem, rapidamente no dia seguinte tenho uma resposta, e às vezes até mesmo no próprio dia.

AC - O que deve conter um bom perfil, num profissional de Turismo? Tendo em conta a exposição que o Turismo ocupa, quais os elementos chave/ *skills* que o candidato deve conter no seu perfil LinkedIn?

B1 – *Bem, depende sempre muito da função. Mas eu diria que, há algumas... não lhe chamaria regras, mas há uma série de tópicos que são fáceis de chamar a atenção. Por exemplo, uma vez que no LinkedIn não exige fotografia, mas uma fotografia é sempre um cartão-de-visita, portanto deverá ter sempre uma fotografia profissional, pois não se pretende que seja uma que tenha ido à praia, casamento, pronto... Depois, é muito importante ter aqui um resumo, e o LinkedIn permite isso: um resumo das mais-valias que aquela pessoa tem; ou das experiências que a pessoa tem, porque muitas das vezes colocamos o sítio onde trabalhamos, a função... e portanto, será importante colocar aqui alguns tópicos de responsabilidades. Depois a formação académica, obviamente, e a questão dos idiomas – acho que para algumas funções é extremamente importante. Mas eu diria que: conciso; não muito massudo, e essencialmente aqui um breve resumo da experiência que a pessoa já tem, o que procura e, que tipo de funções é que possa interessar.*

Rede de contactos, grupos que tenham interesse, fóruns que goste de participar. Em relação à rede de contactos, não que uma pessoa olhe propriamente para o número de conexões que a pessoa tenha, mas quanto mais contactos a pessoa tiver, em mais pesquisas irá aparecer. Se nós começarmos a perceber que aquela pessoa só tem 3 / 4 contactos, se calhar é um bocadinho estranho, ou se calhar pensamos que não é uma pessoa muito ativa no LinkedIn, e portanto a nossa mensagem provavelmente não vai ser recebida/olhada ou respondida, sequer.

AC - Quais as potencialidades que um perfil *online* detém, que o diferenciam de um currículo de formato tradicional?

B1 – *Eu não excluo propriamente o formato do currículo tradicional, de todo. Acho que o currículo nos trás muita informação da pessoa do que o perfil de LinkedIn, por mais informação que nós tenhamos no perfil LinkedIn. A principal vantagem é o nós conseguirmos de uma forma rápida, olhar para as mais-valias do candidato, mas como responsável de recrutamento, não acredito que alguém faça recrutamento exclua o CV. Portanto, aquilo acaba por ser um primeiro contacto, e depois daquele primeiro contacto, certamente se interessar, qualquer recrutador vai pedir o currículo. Eu diria mais uma vez que a principal mais valia é a rapidez com que nós, numa primeira imagem filtramos (e muitas das vezes desiludimo-nos). Às vezes pensamos: olha, é exatamente isto, mas depois as funções ou responsabilidades não são exatamente aquelas... Mas não excluo o currículo, nem tão pouco a entrevista.*

AC – Aproveito para lhe perguntar, em relação às entrevistas, como é que procede geralmente? *Online*, presencial,

regime misto... Qual é a sua opinião e experiência?

B1 – *É assim, eu faço sempre uma entrevista telefónica. Os recrutamentos que faço diretamente acabam sempre por ser ao nível da direção. Todos os outros, o que fazemos é: eu peço sempre sempre ao chefe de equipa de cada hotel para fazerem uma entrevista telefónica. Aqui, há uma validação telefónica, e depois uma entrevista presencial, idealmente presencial. Porém, há funções que, pela urgência que temos, e pelo número de requisitos que procuramos, às vezes uma conversa via skype pode ser mais rápida, enfim... e acabamos por fechar o processo. Em funções de direção, eu não excludo uma entrevista presencial, porque há muitos tópicos que se conseguem ver numa entrevista presencial, que não se conseguem ver online. A linguagem corporal não se consegue ver...*

Portanto, aqui eu digo que o regime é mais misto, muitas vezes acabo por fazer uma primeira entrevista skype e, se realmente o candidato me interessar, parto para uma entrevista presencial.

AC - Quais as falhas mais detetadas neste tipo de perfil *online*, que o levam a excluir, ou mesmo rejeitar determinado candidato, aquando da abertura de uma vaga na sua entidade?

B1 – *É muito variável, mas, eu diria que no meu caso eu conheço bem o setor e o mercado. Isto significa que, muitas das vezes, eu olho para determinados perfis e, a função que a pessoa coloca que desempenha atualmente (vamos imaginar um técnico de reservas de uma qualquer cadeia hoteleira...), eu já tenho mais ou menos ideia que tipo de responsabilidades é que a pessoa faz, e muitas das vezes até, qual é a equipa de reservas do hotel “xpto”. Assim, à partida, quando a pessoa mente ou sobrevaloriza o nome que põe na função, rapidamente percebo que não é exatamente a pessoa que me interessa. Porque por eu conhecer tão bem o mercado, sei perfeitamente que às vezes naquele hotel nem existe estrutura propriamente dita para ocupação da vaga que o candidato expõe... ou que as pessoas que desempenham aquelas responsabilidades, não tem exatamente aquela função... Por vezes há alguma sobrevalorização de alguns perfis na função que descrevem, e aí é logo um alerta. Acho que às vezes somos enganados nesse sentido, mas depois há sempre formas de “esgravatar”, porque há sempre formas de ir estudar o próprio hotel, conhecer a estrutura e hierarquização de funções, bem como quem as desempenha e o que realmente é pedido e o que faz.*

Anexo 7 - Transcrição da Entrevista à empresa C

Entrevistadora: Ana Cândido (AC)

Entrevistado: C1 – Técnico de Recursos Humanos

AC – Utiliza / pratica o Recrutamento *online* através da plataforma LinkedIn? Se sim, desde quando, e que princípios básicos adotou nessa mudança transformacional?

C1 – Quero realçar que nós apenas fazemos a fase de recrutamento utilizando as plataformas online; tudo o que é seleção, tentamos evitar ao máximo utilizar redes sociais. Isto porquê... porque nesta fase seria um tratamento muito impessoal. Nós tentamos sempre fazer as coisas mais “face to face”.

Ao nível do recrutamento nós efetivamente utilizamos redes sociais, como o LinkedIn e como o Facebook, e adaptamos muito a escolha da plataforma mediante a posição que estamos a contratar. Isto porque, não querendo fazer juízos de valor, nem todas as pessoas têm acesso ao LinkedIn, ou nem todas as pessoas têm o perfil criado... O caso do Facebook já é algo mais genérico e mais geral. Ou seja, quando nós estamos a contratar posições de nível hierárquico inferior, não optamos pelo LinkedIn, vamos ao Facebook, porque para esses cargos é uma plataforma que consegue abranger muito mais pessoas.

O LinkedIn nós utilizamos muito para posições de front-office, ou seja rececionistas; departamentos administrativos... Tudo o que são empregados de mesa; copa; jardim; tudo aquilo que está em volta do turismo, nós tentamos sempre aqui englobar outra rede social, ok!...

Quanto ao tempo de utilização deste tipo de plataformas, nós começámos a utilizá-las há cerca de 3/4 anos, sensivelmente, que coincidiu quando veio para cá a responsável de todo o processo de recrutamento. Foi mesmo nessa fase que começámos a focarmo-nos mais no e-recruitment.

Em relação àquilo que nos levou a envergar por estas vias das redes sociais, não é nada mais do que conseguir chegar a um maior número de pessoas, isto porque uma vaga de emprego online, chega onde nós nunca pensamos que chega! Assim, conseguimos receber muitas mais candidaturas para determinada vaga.

Ao nível da seleção, evitamos mesmo as redes sociais, ou mesmo plataformas de comunicação, pois é uma política instaurada na empresa, onde o nosso recrutamento, no momento da seleção tem de ser presencial, pois permite-nos a nós ter acesso a determinados comportamentos; determinadas particularidades que só conseguimos perceber “face to face”.

AC - Considera que a plataforma LinkedIn apresenta vantagens competitivas no processo de Recrutamento e Seleção? Se sim, quais?

C1 – O facto de abranger um enorme número de pessoas é, sem dúvida, uma vantagem. Para além dessa, temos, em primeira instância, um baixo custo. Nós não temos qualquer despesa em colocar um anúncio online... Portanto, aí já

ganha muitos pontos. Depois, permite-nos ter acesso a muita informação que está inserida nesses canais de comunicação. Isto porque quando nós temos uma folha de papel, é exatamente aquilo que está lá escrito, mas quando temos um perfil dinâmico, temos logo acesso a fotografia (coisa que às vezes no CV não há); soft skills e hard skills; e também às publicações, interesses; conexões... e na hora do recrutamento, estes fatores têm muito peso. A partir deste tipo de informação conseguimos criar filtros para chegar àquele perfil desejado.

AC- Aproveito para questionar, quando encontram o “tal perfil desejado”, como é que abordam o candidato? Pela própria plataforma, contacto telefónico...?

C1 – *Por norma nós não vamos à procura, vêm sim à nossa procura. Nós temos uma vaga em aberto, publicamos o anúncio, e depois chegam-nos através do e-mail de recrutamento, ou então estabelece-se o contacto através da plataforma que estivermos a comunicar. Quando nós queremos posições superiores, com características muito específicas, nós também recorremos a empresas de recrutamento externas e especializadas, nomeadamente a Michael Page. Eles ficam encarregues de fazer a filtragem/recrutamento desse nicho de pessoas e a partir desse grupo de pessoas fazemos a nossa seleção interna.*

AC - O que deve conter um bom perfil, num profissional de Turismo? Tendo em conta a exposição que o Turismo ocupa, quais os elementos chave/ skills que o candidato deve conter no seu perfil LinkedIn?

C1 – *Nós aqui, gostamos mais de recrutar pelas soft skills, independentemente daquele que seja o setor. Acreditamos que no setor do turismo, que é aquilo que a gente “bebe”, privilegiamos muito a ambição; simpatia; o assumir de diversas responsabilidades; as línguas são importantíssimas e também uma imagem cuidada. Ou seja, é um perfil de orientação para o cliente, pois como somos uma marca de referência, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Estas capacidades que disse, ocupam aqui um fator preponderante, pois por mais experiência que possamos ter, se falhar a nível empático... o nosso cliente nota logo e não gosta, e são clientes já muito fidelizados, e é necessário ter uma orientação para o cliente. Depois disto valorizamos muito a experiência profissional e a imagem que transparece no perfil.*

AC - Quais as potencialidades que um perfil online detém, que o diferenciam de um currículo de formato tradicional?

C1 – *O perfil dá-nos acesso a muitas informações para além da experiência profissional. Conseguimos através das publicações, do conteúdo, das atividades na página... conseguimos entender que tipo de pessoa é aquele candidato, sobre o que são as áreas de interesse. E o LinkedIn tem uma ferramenta ótima, que é as recomendações. Conseguimos ver quem recomendou e porquê... que feedback teve. Acho que estas questões nos dão acesso a muito mais informação daquela pessoa.*

Mas não excluímos o formato tradicional, nós recebemos diariamente por e-mail e formato papel vários currículos, onde armazenamos em base de dados por categorias, que vem a ser muito útil no processo de recrutamento, e isto é um

complemento ao online.

AC - Quais as falhas mais detetadas neste tipo de perfil *online*, que o levam a excluir, ou mesmo rejeitar determinado candidato, aquando da abertura de uma vaga na sua entidade?

C1 – *Eu penso que o e-recruitment é muito bom; o networking é fantástico! Porém isso também trás consigo algumas desvantagens; Desvantagens essas que passam exatamente pela facilidade que o candidato tem para comunicar, ou seja, no envio de currículos, é tão simples como um clique, e as pessoas por vezes acabam por se candidatar como cogumelos, onde por veze não se enquadram. Isso vai, sem dúvida, dificultar o nosso trabalho enquanto recrutadores. Neste tipo de questões, às vezes dificultada um pouco mais.*

As falhas... as pessoas as vezes expõem-se de tal de forma que às vezes acabam por se comprometer na hora de arranjar emprego. Muitas pessoas não separam a tipologia das redes sociais e não filtram determinadas características, e isso às vezes pode revelar-se desvantajoso para elas no processo de recrutamento. Esses pequenos “descuidos” podem não ser benéficos, pois as pessoas devem ter cuidado do que publicam e onde publicam. No LinkedIn, tudo o que é de índole pessoal deve ficar noutra espaço que não aqui.

Anexo 8 - Transcrição da Entrevista à empresa D

Entrevistadora: Ana Cândido (AC)

Entrevistado: D1 – Responsável de Recursos Humanos

AC – Utiliza / pratica o Recrutamento *online* através da plataforma LinkedIn? Se sim, desde quando, e que princípios básicos adotou nessa mudança transformacional?

D1 – *O LinkedIn para nós, mais do que plataforma para RH, internamente é gerida como uma rede social pelo departamento de marketing e comunicação. Independentemente de haver necessidade de recrutamento é sempre gerida como rede social. Quando há uma necessidade de recrutamento, sendo que a maioria das vezes necessitamos de cargos mais operacionais ou técnicos, o que é mais típico são as plataformas de emprego mais genéricas e conhecidas, pois também são grátis para ambas as partes.*

Para funções de nível considerado técnico também recorremos a estas plataformas. O LinkedIn sempre teve aqui o historial de uma ferramenta que quando não se estavam a obter os resultados pretendidos recorriam ao LinkedIn e para abranger mais candidatos especializados. Agora é uma prática mais recorrente e um canal diferencial para a captação de cargos a nível da gestão e também alguns casos de funções técnicos. Para os operacionais não, pois não é o público-alvo. LinkedIn, eu diria que é a partir da carreira técnica para cima e é algo complementar.

O LinkedIn na nossa empresa continua a ser uma rede social gerida pela área da comunicação, porém eu enquanto profissional de recrutamento, eu trabalho a minha rede de contactos na minha rede pessoal – já tenho conexões e vou alimentá-la para trabalhar as necessidades da empresa, mas numa perspetiva mais pessoal, pois a meu ver, quando as pessoas procuram oportunidades querem falar com uma pessoa e não com um logótipo, é o meu networking.

Há um dinamismo associado a esta plataforma muito diferente das outras, e chegamos a pessoas que pesquisam emprego e que não pesquisam, e tudo isso são processos de comunicação empresarial... Temos de ter muita sensibilidade.

AC - Considera que a plataforma LinkedIn apresenta vantagens competitivas no processo de Recrutamento e Seleção? Se sim, quais?

D1 – *Dá-me oportunidade de utilizar a minha rede de contactos para explorar e fazer chegar as minhas necessidades a outras pessoas e vice-versa, existe um “casamento” de pessoas que procuram algo, e há aqui um cruzamento. É uma rede de contactos que nos privilegia referências e recomendações de alguém que potencialmente procuramos, e isso é uma enorme diferenciação face a outras redes. Às vezes, pessoas que conhecemos na nossa rede de contactos percebe que estamos a procurar alguém para determinada vaga, ela própria me pode dar referências de alguém que conhece e para mim é uma mais-valia, uma vez que meus conhecidos me referenciam candidatos e o processo fica muito mais credível.*

O LinkedIn dá também a possibilidade de falar logo com a pessoa que se pretende e faz-nos chegar o currículo, e conseguimos logo estabelecer uma conversa com o potencial candidato e ver algo sobre ele.

O LinkedIn não é uma plataforma de emprego tradicional, é sim uma rede social com dinamismo muito próprio que permite também fazer recrutamento, podendo não ser a sua finalidade principal.

Permite-nos ver o percurso do candidato, que muitas vezes até tem o currículo anexo e podemos facilmente descarregar; ver os seus contactos diretos, onde podemos estabelecer logo ligação; a pessoa tem no seu perfil, o seu histórico; as publicações que ela faz e os interesses que tem, e isso diz muito da pessoa; comentários partilhados e que as pessoas fazem... e isso dá-nos outro tipo de informações que não são exibidas num currículo. E podemos visualizar tudo isto na mesma ferramenta, o que poupa imenso tempo.

AC - O que deve conter um bom perfil, num profissional de Turismo? Tendo em conta a exposição que o Turismo ocupa, quais os elementos chave/ *skills* que o candidato deve conter no seu perfil LinkedIn?

D1 – *Acho que é muito importante que este profissional demonstre que segue e acompanha o seu setor, isso é uma competência que tem a ver com conhecimento do negócio. O seguir várias empresas da área e acompanhar as entidades governamentais demonstra conhecimento e interesse da regulamentação do setor. Eu não vou ver isto de um técnico como vejo para um diretor. Mas tem de saber o que está a acontecer nas práticas do setor e demonstrar interesses pela área e estar a par de tudo o que é feito no setor e nas várias entidades.*

Cada pessoa deve ter o seu perfil mais completo, numa perspetiva de se dar a conhecer, bem como os seus interesses e responsabilidades que tem vindo a desempenhar – isso ajuda muito a balizar no processo de recrutamento.

AC – Aproveito para lhe perguntar, em relação às entrevistas, como é que procede geralmente? *Online*, presencial, regime misto... Qual é a sua opinião e experiência?

D1 – *Dada a nossa localização, é muito raro que os candidatos sejam de perto, e para nós faz todo o sentido as entrevistas online, não numa fase final, mas pelo menos até uma fase mediana do processo. Se for para avançar, privilegiamos sempre o presencial, mas também já houve situações em que fechamos o processo todo via online. Não é aquilo que se pretende, mas por vezes pode-se proporcionar.*

Quando se tratam de cargos mais operacionais, nós preferimos sempre o formato presencial, sem dúvida, até porque tipicamente o processo é sempre mais curto e fica mais rapidamente resolvido.

AC - Quais as potencialidades que um perfil *online* detém, que o diferenciam de um currículo de formato tradicional?

D1 – *O currículo fala-nos sobretudo de formação e experiência; no LinkedIn, vimos interesses, hobbies e claramente um outro dinamismo que o CV original não oferece. No entanto, os dois são complemento fulcral no processo, de formas diferentes e com especificidades e necessidades diferentes, também.*

AC - Quais as falhas mais detetadas neste tipo de perfil *online*, que o levam a excluir, ou mesmo rejeitar determinado candidato, aquando da abertura de uma vaga na sua entidade?

D1 – *A falta de informação pode condicionar um bocadinho, porém não é eliminatório porque a pessoa pode sempre prestar essa informação.*

Também não gosto quando não existe um período temporal que não está visível, pode haver um motivo, mas é necessário que seja algo interessante que tenha a justificar.

Quando a pessoa em termos de percurso tem várias experiências de meses, o famoso “saltitão”, também não é interessante do ponto de vista da empresa nem do recrutamento, e por vezes até pessoas que passaram por entidades interessantes. Preferimos experiências consolidadas associadas a uma marca ou entidade.

A falha na fotografia também é importante – apelativa; profissional... Já recebi uma candidatura de uma pessoa que tinha um cargo excepcional, mas depois tinha na fotografia o símbolo do Benfica, e essas práticas não abonam mesmo nada a favor.

Anexo 9 - Transcrição da Entrevista à empresa E

Entrevistadora: Ana Cândido (AC)

Entrevistado: E1 – Técnico de Recursos Humanos

AC – Utiliza / pratica o Recrutamento *online* através da plataforma LinkedIn? Se sim, desde quando, e que princípios básicos adotou nessa mudança transformacional?

E1 – Sim, utilizamos o LinkedIn, mas não só. Utilizamos outros sites de emprego, nomeadamente: Sapo emprego; Net empregos... No fundo plataformas que continuam a estar presentes na vida de todos os grupos. Isto porque não podemos ir só para os *sites* sonantes, pois temos de ir também para os outros, principalmente porque queremos captar o máximo de pessoas. Verdade seja que nem todas as categorias nós podemos ir via *online*. Nós continuamos a sentir necessidades de ir a feiras de emprego; continuamos às vezes, dependendo das realidades a fazê-lo: o publicar em jornais, uma coisa que hoje quase nem se ouve. Isto porque não nos podemos esquecer que contratamos desde copeiros até diretores. Temos também outras fontes de recrutamento para quadros superiores, que são as empresas de *head hunting*. Ou seja, em termos de recrutamento temos um misto. Verdade seja dita que pela experiência que temos, o LinkedIn não é a verdadeira fonte de recrutamento; ou seja, quando contratamos e perguntamos onde viu o nosso anúncio, a esmagadora maioria afirma não ter sido no LinkedIn. O LinkedIn, eu acho que se direciona para cargos intermédios e de direção.

AC - Considera que a plataforma LinkedIn apresenta vantagens competitivas no processo de Recrutamento e Seleção? Se sim, quais?

E1 – O LinkedIn é muito importante em termos de nós darmos a conhecer o que as empresas fazem para os colaboradores; ou seja, não é uma venda do negócio da empresa, mas sim uma ferramenta de poder desenvolver o *employer branding* e captar pessoas, fazendo com que o seu interesse passe pelo que as empresas fazem para as equipas. Isto porque as pessoas procuram a pessoa responsável/que está por detrás da página e não uma marca. Outra das vantagens é poder ver as interações que a pessoa tem na plataforma, e é isso que nos vai atraindo enquanto profissionais.

Quando recebemos uma candidatura e tiramos o melhor de determinado currículo, há fatores que nós pesquisamos: o tipo de atividade que essa pessoa tem e confesso-lhe que também o fazemos via Facebook, e às vezes as pessoas não tem essa noção.

Nós no LinkedIn fazemos sempre uma primeira abordagem do candidato – perguntas iniciais em contexto profissional que é a página LinkedIn.

AC - O que deve conter um bom perfil, num profissional de Turismo? Tendo em conta a exposição que o Turismo ocupa,

quais os elementos chave/ *skills* que o candidato deve conter no seu perfil LinkedIn?

E1 – O candidato deve principalmente enaltecer a sua criatividade, dando utilidade a este tipo de plataforma. O facto de podermos verificar os interesses destes profissionais é uma mais-valia quando os seleccionamos. Há uma característica fundamental: tem de se gostar de turismo e transparecer isso nos interesses, é fundamental em cargos de atendimento e serviço ao cliente. Muito mais do que a parte técnica, porque nós ensinamos – tem de se gostar.

AC – Aproveito para lhe perguntar, em relação às entrevistas, como é que procede geralmente? *Online*, presencial, regime misto... Qual é a sua opinião e experiência?

E1 – As entrevistas *online* vêm substituir um bocadinho a elaboração do vídeo. O vídeo é quando nós ainda não conseguimos chegar à fase da entrevista. Mas confesso-lhe que mostra criatividade e mostra o à vontade. Isto porque em vídeo, o candidato até pode gravar cinquenta vezes um vídeo que a empresa só vai ver a melhor versão e todo o discurso pode ser ensaiado. As entrevistas online e a pré-disposição do candidato para o fazer também deixa cair muitos tabus: o medo da exposição; a pessoa não se sentir confortável... e cada vez mais isso é importante, a forma como comunicamos é fundamental e apela muito à criatividade.

As entrevistas online justificam o distanciamento, pois é ingrato um candidato ser excluído, ou não poder mostrar potencial apenas porque é de longe, podendo estar a crer somente mudar de vida. Cabe-nos a nós também adaptar ferramentas e meios que justifiquem determinada situação, e nesses casos este tipo de entrevistas é válido, pelo menos numa primeira fase e dependendo muito da função. Porém a fase presencial é crucial e complementar, podendo mudar tudo.

AC - Quais as potencialidades que um perfil *online* detém, que o diferenciam de um currículo de formato tradicional?

E1 – Hoje em dia é muito ingrata a questão dos currículos. Nós temos de aprender, ao longo dos anos, a esquecer um bocadinho a estrutura do currículo. Existe muito aquele tipificado do currículo europeu, que em termos de análise não é muito simpático e é difícil de analisar e bloqueia muito a criatividade.

Porém, continuo a achar muito injusto as análises dos currículos, não é fácil.

Assim, o perfil *online*, dá-nos mais informações acerca da atividade da pessoa; conseguimos perceber as publicações e interesses; enquanto um currículo tradicional é muito mais estático, mas cada vez mais começam os currículos via vídeo, e acho que facilitaria imenso o trabalho. O papel é estático, mas existem funções que sabemos que não podemos fazer de outra forma.

Temos sempre de fazer uma primeira abordagem que revele interação, dependendo também das áreas, que demonstre claramente a atitude.

AC - Quais as falhas mais detetadas neste tipo de perfil *online*, que o levam a excluir, ou mesmo rejeitar determinado candidato, aquando da abertura de uma vaga na sua entidade?

E1 – Acho que tem muito a ver com o cargo que nós estamos a recrutar. Ou a pessoa tem um percurso completamente daquele que indica e que é pretendido. Por vezes recebemos candidatura que nada tem a ver com o que é pedido e que não coincidem com o que indica no perfil LinkedIn. Para nós, essa contradição não faz de todo sentido.

Quando o perfil do LinkedIn também não está atualizado ou enquadrado com a realidade também é extremamente chato e dá muito mais trabalho tentar perceber a ligação lógica dos acontecimentos.

Ver perfis em que o candidato também não coloca nada no texto nem no percurso, também não é interessante. Porém, não há uma situação em que um erro determinasse o futuro de um candidato, pois também seria um erro da nossa parte. Claro que não podemos chamar toda a gente, mas pelo menos perscrutar candidatos que nos façam sentido em determinada característica ou momento.

Anexo 10 - Transcrição da Entrevista à empresa F

Entrevistadora: Ana Cândido (AC)

Entrevistado: F1 – Coordenadora de Recrutamento

AC – Utiliza / pratica o Recrutamento *online* através da plataforma LinkedIn? Se sim, desde quando, e que princípios básicos adotou nessa mudança transformacional?

F1 – Os nossos processos de recrutamento, como pertencemos a um grupo, são colocados numa primeira fase internamente, através de um portal *online* e ao nível das pessoas do nosso grupo. Depois sim, divulgamos para a rede LinkedIn automaticamente, bem como outras plataformas de emprego ditas de mais comuns. Contudo, no que diz respeito ao nosso hotel, por vezes é complicado recrutar através do LinkedIn (a menos que sejam cargos técnicos); isto porque a maioria das vezes precisamos de cozinheiros, empregados de mesa, copeiros... e essas pessoas não estão tão aptas e sintonizadas no LinkedIn, porém agora já começam a estar mais; Nestes casos, outras plataformas de emprego acabam por ter um grau de maior proximidade com esse tipo de funções do que propriamente outras. Nas funções de direção temos facilidade em captar talento, pelo grupo que somos, mas também porque os nossos diretores têm à partida uma rede de contactos muito grande.

AC - Considera que a plataforma LinkedIn apresenta vantagens competitivas no processo de Recrutamento e Seleção? Se sim, quais?

F1 – Eu diria que em hotelaria, a captação de talento via LinkedIn não é assim tão relevante. Podemos utilizar a rede para procura ou visionamento de candidatos, bem como os campos que publicam, de uma forma rápida. Nós podemos conhecer um bocadinho da pessoa e do seu passado profissional através do LinkedIn, sim. E até é bom porque em Turismo nós vamos tendo alguns eventos, e vamo-nos conhecendo e mantendo contacto e saber o que se está a passar.

AC - O que deve conter um bom perfil, num profissional de Turismo? Tendo em conta a exposição que o Turismo ocupa, quais os elementos chave/ *skills* que o candidato deve conter no seu perfil LinkedIn?

F1 – Primeiramente tem de ser uma pessoa que aceda com alguma regularidade à rede, porque se não deixa de fazer sentido. O objetivo é a aproximação e a rapidez, e não termos de ficar à espera um mês por uma simples resposta a algo. Também é muito importante que a pessoa tenha uma foto de perfil profissional e um descritivo de funções completo e atualizado. Eu acredito muito que nós quando recrutamos alguém, recrutamos pelas *soft skills*, isto é, pela sua componente comportamental. Obviamente que a componente técnica é uma mais-valia, tanto para pessoas com mais experiência, como para os mais jovens que chegam com imensa vontade de aprender; dão ideias e pensam fora da caixa. No fundo, o mais importante é existir mesmo uma hegemonia de saberes dentro deste conjunto.

AC – Aproveito para lhe perguntar, em relação às entrevistas, como é que procede geralmente? *Online*, presencial, regime misto... Qual é a sua opinião e experiência?

F1 – Nós normalmente não fazemos entrevistas *online*. Tivemos alguns processos de recrutamento de pessoas que vieram de fora que realmente foram feitas *online*, mas por norma não é algo que adoremos fazer. E se fizermos é mesmo só para primeira abordagem dentro do processo.

AC - Quais as potencialidades que um perfil *online* detém, que o diferenciam de um currículo de formato tradicional?

E1 – Eu acho que a maior vantagem do LinkedIn é nós não sermos só aquele CV, ou aquela apresentação, mas também irmos interagindo na própria rede social, que é isso que acaba por nos definir também perante a rede social. O CV tradicional tem a mais-valia óbvia de mais rapidamente conseguirmos analisar por alto o que é que aquela pessoa fez ao longo da vida; muitas vezes também conseguimos perceber o nível de detalhe daquela pessoa: se tiver erros, desformatado... “aquela pessoa também está apresentada”, porque quer dizer, o CV acaba por ser a capa e o primeiro impacto para o recrutador.

AC - Quais as falhas mais detetadas neste tipo de perfil *online*, que o levam a excluir, ou mesmo rejeitar determinado candidato, aquando da abertura de uma vaga na sua entidade?

F1 – Primeira coisa que eu faço quando faço pesquisa no LinkedIn é por o nome da função e depois vou procurando com base na concorrência ao nosso nível, pois aí, supostamente, o padrão de atuação, à partida estará lá.

Uma pessoa que não tem uma foto cuidada... não se enquadra de todo ali. Uma pessoa que tenha só a função e não diga nada do que fez anteriormente. E muitas vezes, quando estamos a iniciar conexão, enviamos mensagem e muitas vezes não responde; nestes casos acaba por ser limitador, uma vez que é uma rede social com um objetivo específico e as pessoas acabam por não dar o usufruto exponencial daquela plataforma.