

## A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS NA CAPTAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS: UM ESTUDO REALIZADO NAS AGENCIAS DE EMPREGO DE CAXIAS DO SUL/RS

Amanda da Costa<sup>a</sup>, Margareth Inês Motter Caregnatto<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Acadêmica do Curso de Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). [amandasdacosta@yahoo.com.br](mailto:amandasdacosta@yahoo.com.br)

<sup>b</sup> Mestre em Administração. Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). [margareth.motter@fsg.br](mailto:margareth.motter@fsg.br)

### Informações de Submissão

Amanda da Costa, endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472.  
 Recebido em: 16/08/2013  
 Aceito em: 20/10/2013  
 Publicado em: 05/12/2013

### Palavras-chave

Redes Sociais. Recrutamento. Seleção.

### Keywords

Social networks. Recruitment. Selection.

### Resumo

Com os grandes avanços tecnológicos, cada vez mais as pessoas utilizam diversas redes sociais disponíveis na internet para se comunicar e interagir rapidamente entre si, tanto para assuntos pessoais quanto profissionais. Recrutar e selecionar por este meio começa a ganhar espaço no mercado de trabalho e é preciso acompanhar essa nova tendência. Sendo assim, o problema de pesquisa deste estudo é quais os impactos da utilização das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção nas agências de emprego de Caxias do Sul/RS no primeiro semestre de 2013? Procurou-se aprofundar o assunto na prática e verificar como este processo vem sendo realizado. Para o embasamento do assunto foram utilizados renomados autores, tais como: Gomes (2011), Martins, Shimoda e Nunes (2011), Dias, Ferreira e Silva (2009), Gomes *et al.* (2012). Quanto à metodologia, a pesquisa tem caráter exploratório, por meio de um estudo de casos múltiplos e a abordagem qualitativa. Este estudo permitiu verificar que o recrutamento nas redes sociais online é um fenômeno recente e mostrou que influenciou os processos de recrutamento e seleção das agências de emprego da cidade de Caxias do Sul/RS, estas que criaram um perfil ou *fan page* nas redes sociais para divulgar suas vagas, recrutar e selecionar os candidatos.

### Abstract

With current advances in technology, more and more people use various social networks available on the internet to communicate and interact with each other quickly, both for personal and professional. Recruit and select hereby begins to gain traction in the job market and you need to follow this new trend. Thus, the research problem of this study is the impacts of the use of social networks in recruitment and selection in employment agencies Caxias do Sul/RS in the first half of 2013? Sought to deepen it in practice and see how this process is being carried out. For the foundation of the subject were used renowned authors such as: Gomes (2011), Martins, Shimoda and Nunes (2011), Dias Ferreira and Silva (2009), Gomes *et al.* (2012). Regarding the methodology, the research is exploratory, through a multiple case study approach and qualitative. This study showed that recruitment in online social networks is a recent phenomenon and showed that influenced the recruitment and selection of recruitment agencies in the city of Caxias do Sul/RS, those who have created a profile or fan page on the social networks publicize their vacancies, recruit and select candidates.

## 1 INTRODUÇÃO

Em plena época da Tecnologia da Informação é necessário que os métodos de recrutamento e seleção sejam eficazes para atender às demandas das organizações e necessário considerar que antes de iniciar a busca pelo candidato ideal, o contratante precisa ter criatividade e averiguar onde esse profissional se encontra para atraí-lo no processo. Aldebrand, Bregoli e Rissi (2009, p. 2) conceituam recrutamento e seleção como: “processos pelos quais uma empresa opta, dentre vários candidatos, por aquele que melhor se adapta aos critérios e exigências do cargo disponível, considerando as atuais condições do mercado.”

Com sua grande capacidade de vincular pessoas, compartilhar notícias e criar grupos com interesses em comum, é possível utilizar as redes sociais tanto para questões pessoais quanto profissionais. Com estes grandes avanços tecnológicos, surgiram ferramentas de comunicação cada vez mais populares na internet, como: *Facebook* (2013), *Orkut* (2013) *Twitter* (2013), entre outras.

Caxias do Sul é um município do estado do Rio Grande do Sul que pertence à Região Sul, no Brasil e é o segundo polo metal-mecânico do país e o segundo polo comercial do Rio Grande do Sul (Câmara de indústria e comércio de Caxias do Sul, 2012). Nessa cidade, algumas empresas optam por realizar o processo de recrutamento e seleção de forma terceirizada, não sendo possível inicialmente o candidato dirigir-se diretamente à empresa e por esse motivo, foram escolhidas as agências de emprego para realizar esta pesquisa.

O presente estudo é considerado como uma pesquisa qualitativa, exploratória do tipo estudo de casos múltiplos. A amostra é não probabilística por julgamento já que, conforme Cooper e Shindler (2003), a população é escolhida conforme os critérios do pesquisador.

Sendo assim, o problema de pesquisa deste estudo consiste em investigar quais os impactos da utilização das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção nas agências de emprego de Caxias do Sul/RS no primeiro semestre de 2013? Além disso, tem como objetivo geral verificar a influência das redes sociais nas agências de emprego de Caxias do Sul/RS em relação ao processo de recrutamento e seleção, e como seus objetivos específicos, identificar nas agências pesquisadas quais as principais redes sociais utilizadas para recrutamento e seleção; descrever os processos de recrutamento e seleção a partir das redes sociais; verificar se as informações do perfil dos candidatos nas redes sociais impactam para selecioná-lo para uma vaga; e, identificar as vantagens e desvantagens para as agências de emprego em utilizar as redes sociais para o processo de recrutamento e seleção.

Em vista disso, a estrutura deste estudo está dividida em quatro etapas: a primeira aborda a apresentação do estudo. Na segunda etapa, apresentam-se informações sobre o referencial teórico, que reforça o assunto por meio do conceito teórico, contendo referenciais de diferentes autores, entre eles: Gomes (2011), Martins, Shimoda e Nunes (2011), Dias, Ferreira e Silva (2009), Gomes *et al.* (2012). Na terceira etapa, é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa de campo e também a análise dos dados, a fim de obter mais informações sobre o tema relacionado e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial teórico é baseado em trabalhos de pesquisadores da área em estudo, que em forma de pesquisa bibliográfica deverá demonstrar na teoria a base para determinação dos objetivos desta pesquisa. Os temas relacionados neste referencial teórico são: Recrutamento e Seleção, Recrutamento, Seleção, Redes sociais e Recrutamento e Seleção por meio das redes sociais.

### **2.1 Recrutamento e seleção**

Recrutamento e seleção são processos utilizados para o preenchimento de uma vaga em aberto, com o intuito de atrair candidatos com o perfil profissional adequado à estratégia da empresa, conceitua (FRANÇA, 2010). Ao mesmo tempo em que as empresas escolhem os profissionais para fazerem parte do seu quadro funcional, os profissionais também optam onde anseiam desenvolver seu trabalho, comenta (CHIAVENATTO, 2010).

Aldebrand, Bregoli e Rissi (2009) comentam que a forma que estes talentos forem recrutados e selecionados irá impactar em mantê-los na organização e no estudo exploratório realizado por eles, constatou-se que um dos fatores que interfere no aumento da rotatividade está relacionado a este processo. Araújo e Dias (2008, p.1) também concordam e constataram na pesquisa que realizaram em duas empresas que: “[...] o processo de recrutamento e seleção deve ser feito com muito cuidado, pois as consequências de um processo errado como diminuição da produtividade, absenteísmo, insatisfação por parte dos funcionários, rotatividade [...] implica custos para as empresas” ao longo do tempo.

Em relação às etapas do recrutamento e seleção, primordialmente, é realizado a divulgação ou anúncio das vagas, cujo responsável por este processo na empresa, precisa ter

criatividade para atrair o maior número de candidatos com as características desejáveis pela organização. Logo depois, deve ocorrer a avaliação dos que se candidataram para selecioná-los para uma entrevista. Acrescenta-se que o responsável por esse processo deve expor e convencer a alta direção das organizações quanto à importância de realizar o processo de recrutamento e seleção de forma adequada, comentam (DIAS; FERREIRA; SILVA, 2009).

Nesse sentido, serão apresentadas algumas etapas e aspectos atuais sobre o processo de recrutamento.

## **2.2 Recrutamento de pessoas**

Esse processo é uma comunicação que serve para divulgar no mercado de trabalho as vagas que a empresa dispõe, de acordo com o perfil e características que deseja atrair para o seu quadro funcional. Além disso, funciona como um espaço entre o mercado de trabalho e a empresa, comenta (CHIAVENATTO, 2010).

Segundo Dias, Ferreira e Silva (2009), durante o processo de recrutamento é importante que este só atraia para a seleção candidatos que atendam aos requisitos divulgados para a vaga e não a todos aqueles que estão à procura de emprego. Dessa forma, é possível otimizar o tempo e auxiliar na eliminação dos candidatos que não dispõem dos requisitos necessários. França (2010 p. 30) concorda e destaca, nesse contexto, que esse processo: “necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado a participar do processo seletivo e [...] deve-se fazer a descrição detalhada do cargo, com pré-requisitos e competências necessárias.”

O recrutamento interno busca competências internas para promover ou transferir os candidatos que já estão dentro da organização, afirma (CHIAVENATTO 2010). França (2010) salienta que o processo interno valoriza e motiva os funcionários a se qualificarem e terem chances em novas oportunidades, que possam surgir de crescimento dentro da própria empresa.

Já o recrutamento externo é a procura do candidato que está fora da empresa, ou seja, no mercado de trabalho. Ao adotar este processo a empresa insere em sua equipe pessoas com novos conhecimentos e habilidades necessárias exigidas pela empresa contratante, explica (MOURA, 2011). França (2010) concorda e destaca que nas empresas em períodos de rápidas modificações, o recrutamento externo torna-se essencial, pois introduz na empresa pessoas com novas opiniões e atitudes.

Outra opção é combinar os dois tipos, o recrutamento misto que é a utilização do recrutamento externo com o recrutamento interno; ao utilizar o recrutamento interno a empresa também deixará uma vaga a dispor, na maioria das vezes, quando esta não for cancelada e mesmo que outro funcionário vir a preenchê-la será necessário a reposição, com isso, pode ser também recrutado de forma externa. Dessa forma, as maiorias das empresas procuram adotar estes dois processos para auxiliar no preenchimento de suas vagas (MOURA 2011).

De acordo com Moura (2011), para que a organização obtenha sucesso é preciso que ela escolha o método mais adequado e para isso, o selecionador deve estar atento às demandas da empresa, políticas e criar estratégias para que este talento seja o que mais se aproxime do perfil da empresa e que de fato mantenha-o na organização, sendo evitado novamente custos e tempo para o mesmo processo. O recrutamento contribui para o processo de seleção de pessoas, diante disso, se não houver candidatos com potencialidade para o preenchimento da vaga, não é possível realizar a seleção.

### **2.3 Seleção de pessoas**

A seleção de pessoas é a decisão, por parte da empresa, do candidato mais adequado para a vaga, dentre os vários que foram recrutados. Essa etapa ocorre logo após a análise das informações, entrevistas e técnicas realizadas para avaliar e comparar os candidatos conceituados (FRANÇA, 2010).

Conforme Dias, Ferreira e Silva (2009), seleção é o processo de escolher os candidatos que foram recrutados e estimar quais deles têm o perfil de quem irá desempenhar as atividades da melhor forma e quanto melhor o processo de recrutamento for executado e mais candidatos atrair dentro dos requisitos divulgados, irá facilitar para a etapa de seleção. Melo *et al.* (2011, p. 91) concordam com a opinião dos autores e ressaltam que o processo de seleção é “[...] uma triagem que permite apenas a alguns candidatos ingressar na empresa: aquelas que apresentem o perfil e características mais adequadas para atender as exigências da organização.”

Para auxiliar nesse processo, existem como formas de apoio diversas técnicas que ajudam a diminuir a probabilidade de erros na contratação; sendo assim, é preciso, além de analisar a experiência e conhecimento do candidato, também, suas características. Para isso, sugere-se realizar entrevistas, a fim de conhecer um pouco mais sobre os escolhidos, provas e testes de conhecimento, porém é necessário que a pessoa responsável por tal processo esteja

atenta à aplicabilidade da técnica adequada, para evitar a rejeição do candidato por utilizar uma técnica não apropriada (MOURA, 2011).

Melo *et al.* (2011) consideram que é imprescindível planejar todo o processo de seleção dos profissionais para obter maior êxito na contratação, pois dessa etapa depende também o sucesso da organização, a fim de contratar o profissional mais apropriado para a vaga. Dias, Ferreira e Silva (2009, p. 3) nesse sentido ressaltam que o objetivo principal do processo de seleção é: “[...] colocar o profissional certo para exercer a função correta da maneira mais eficiente possível.”

Em vista disso, para auxiliar na captação e na escolha dos candidatos, verificou-se a importância de utilizar fontes de recrutamento atuais e que podem colaborar no processo. A seguir é apresentada uma das fontes que pode ser utilizada.

## **2.4 Redes Sociais**

Com o grande avanço tecnológico, novas ferramentas foram surgindo e sendo adotadas para proporcionar uma maior interatividade entre as pessoas. Com isso, observou-se que estes instrumentos poderiam também ser utilizados pelas organizações para auxiliar na divulgação de sua marca, produtos, para se relacionar com os clientes e, assim, obter vantagem competitiva (BALDAN *et al.*, 2011).

Barbosa (2010, p. 6) procura explicar a diferença entre redes e mídias sociais: “Redes Sociais podem ser consideradas Mídias Sociais, mas o contrário nem sempre acontece”. As mídias [...] são meios de comunicação formados por pessoas que nem sempre constitui-se como uma rede de relacionamento social.”

No estudo realizado por Garib (2011), ela ressalta que as organizações precisam desenvolver políticas próprias, realizar um estudo do consumidor e buscar por resultados ao utilizar as redes sociais, porém a maioria delas ainda está em processo de aprendizagem. Mattos (2011) também concorda e destaca em seu estudo que a organização ainda precisa aprimorar a forma de utilização de estratégias de mercado nas mídias sociais, assim como suas concorrentes que representam que estão na etapa inicial desse processo.

Mediante a grande revolução das redes sociais, Barbosa (2010) destaca que é possível permitir ao público dialogar e dividir a sua opinião de uma forma livre e com isso aumentou a velocidade que as informações são espalhadas. E sendo assim, Baldan *et al.* (2011) destaca que a importância da organização avaliar continuamente o processo de comunicação das redes

sociais, principalmente, ao começar a utilizá-la, observando as características do seu público-alvo para atrair o manifesto desejado.

Real, Cardoso e Birrer (2012, p. 5) consideram que as redes sociais são: “uma rede de amigos e/ou conhecidos, [...] o homem vive em redes sociais desde que se entende como um ser social. [...] com o surgimento da internet no século XX [...] surgem as primeiras redes sociovirtuais.” As redes sociais, além de propagar diversas informações obtém do público desejado opiniões e sugestões, pois nelas são compartilhados conteúdos, fotos, vídeos, textos, e também estão sendo utilizadas para ofertar e procurar empregos, afirma (BARBOSA, 2010).

Portanto, considerando as redes sociais uma ferramenta para se relacionar e compartilhar informações é preciso aprofundar o estudo desse meio para auxiliar nos processos de recrutamento e seleção.

## **2.5 Recrutamento e seleção por meio das redes sociais**

Com a grande facilidade de interagir diretamente com os candidatos, o recrutamento virtual veio revolucionar o processo de captação e facilitar tanto para as empresas que permite a comunicação com agilidade, quanto para os candidatos, que por meio de *sites* ou de agências de emprego conseguem ter acesso às informações e se cadastrar para as vagas, sem precisar sair de suas casas, salienta (CHIAVENATTO, 2010).

Inicialmente as redes sociais disponíveis tinham como objetivo proporcionar uma rede de relacionamento pessoal entre as pessoas. Não obstante, começou a impactar também no mercado de trabalho e, presentemente, é utilizada por diversas empresas como uma oportunidade de recrutar e selecionar pessoas para as vagas. Com isso é possível promover de forma rápida a divulgação das informações por meio das mensagens, com baixo custo e facilidade na sua utilização, comenta (MARTINS; SHIMODA; NUNES, 2011).

O mercado de trabalho passou por várias transformações após a utilização da tecnologia, mas é imprescindível que as empresas estejam atentas a estas mudanças e adaptem seus processos de recrutamento e seleção para as novas tendências, principalmente ao uso das redes sociais. No estudo realizado por Martins, Shimoda e Nunes (2011) a nova rede social, o *Twitter*, utilizada pela empresa Vale S/A proporciona maior agilidade no processo e contribui para realizar uma pré-seleção do candidato. Além disso, a empresa consegue atrair para as entrevistas de forma mais competente os candidatos que estejam mais próximos do perfil desejado para a vaga.

Gomes (2011) reforça que por esse instrumento ser recente ainda não está completamente esquematizado e que as redes sociais funcionam ainda como uma forma de complementar os outros meios utilizados, assim, as empresas continuam a utilizar jornais, *site* da própria empresa, e *sites* de recrutamento, entre outros.

A partir da pesquisa quantitativa apresentada pelos autores, averiguou-se que as vantagens da utilização das redes sociais virtuais proporcionam agilidade e obtêm uma manifestação maior de candidatos. Já como desvantagens, algumas empresas consideraram que ao atingir um número maior de candidatos podem acarretar dificuldades no processo, devido ao tempo dispensado ao analisar os candidatos e também pelo fato de o processo ser impessoal (REAL; CARDOSO; BIRRER, 2012).

Presentemente, existem diversas redes sociais que auxiliam no processo de recrutamento na internet, como o *LinkedIn*, *Facebook* e *Orkut*. “Estas redes sociais são utilizadas por empresas [...] que colocam as oportunidades de emprego *online* nas redes sociais mais adequadas para o perfil pretendido,” afirma (GOMES, 2011, p. 39). Nessa mesma pesquisa, Gomes (2011, p. 49) destaca que: “Este tipo de recrutamento ainda é bastante recente, sendo que os gestores de recursos humanos utilizam-no, no máximo há quatro anos, desde 2006. Contudo, a maior utilização por parte das empresas, teve o seu crescimento a partir de 2009.”

Ainda na pesquisa realizada, constatou-se que a maioria dos gestores de recursos humanos entrevistados também analisa o perfil dos candidatos nas redes sociais a fim de realizar uma avaliação mais detalhada e confirmar a veracidade das informações. Quanto às vantagens citadas foram no custo, na facilidade e no acesso às informações dos candidatos recrutados. Entretanto, como desvantagens o excesso de candidatos a serem analisados, assim como o fato de que a imagem e características do candidato na rede social podem não corresponder a sua realidade, ressalta (GOMES, 2011).

No estudo de Gomes *et al.* (2012), o uso das redes sociais para a realização do recrutamento nas organizações, os entrevistados também consideram o custo como um fator determinante e atrativo para as empresas. Além disso, com esse tipo de divulgação, a empresa consegue atrair um público jovem, bem como um grande número de candidatos interessados. Quanto ao aspecto negativo, a limitação de informações que constam nos perfis de candidatos não são as que de fato as empresas precisam para analisar o candidato para as vagas.

Na pesquisa de Gomes (2011), foi abordado o assunto de que o processo de recrutamento e seleção por meio das redes sociais teria substituído outros tipos de processos, porém a maioria dos entrevistados defende que este processo serve com um complemento às



demais ferramentas que já são utilizadas e como um auxílio para antecipar e filtrar o processo de seleção dos candidatos.

Na visão de Gomes, Scherer e Lobler (2012), o uso das redes sociais virtuais pode auxiliar a área de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção, pois as informações que os usuários expõem como suas características sociais, pessoais e psicológicas podem ser avaliadas antes de contatá-los para entrevista.

### **3 METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos são importantes para realizar um estudo, já que auxiliam o pesquisador a estruturar seu trabalho de uma forma clara e expor a forma como a pesquisa foi realizada, juntamente com o embasamento teórico que colaborou para a escolha dos métodos. Neste capítulo, define-se a metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho, destacando-se o tipo de pesquisa, método de abordagem e os instrumentos usados na coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Método(s) de pesquisa**

Tendo em vista o objetivo geral deste estudo que foi verificar a influência das redes sociais nas agências de emprego de Caxias do Sul/RS em relação ao processo de recrutamento e seleção, esta pesquisa classificou-se como uma pesquisa qualitativa, pois trabalha amostras reduzidas em que a amostragem é delimitada e dispõe de poucas informações sobre o assunto. Além disso, teve interesse de fornecer análises mais profundas sobre o estudo em questão com coleta de dados semiestruturados.

Nesse sentido, a pesquisa qualitativa pode ser aplicada em vários tipos de projetos, visto que, com ela, é possível realizar entrevistas sobre o assunto proposto sem partir de um modelo que já se encontra disponível para utilização (ROESCH, 2007). Gil (2010, p. 1) define pesquisa como “procedimento racional e sistemático com o objetivo de proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...] é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema”.

Em vista disso, o tipo de pesquisa utilizada é a de natureza exploratória, uma vez que ainda não se dispõe de muito conhecimento e estudo sobre o assunto para medi-lo ou compará-lo. Gil (2010, p. 27) destaca que este tipo de pesquisa tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...],

pois neste momento é pouco provável que o pesquisador tenha uma definição clara do que irá investigar”.

Quanto ao método de estudo, classificou-se como um estudo de casos múltiplos, já que pretende estudar o assunto em mais de uma agência de emprego. Sendo assim, (YIN 2010, p. 68) destaca que “o mesmo estudo pode conter mais de um caso único. Quando isso ocorrer, o estudo utilizou um projeto de casos múltiplos”. Gil (2010, p.118) também ressalta que neste estudo “o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno.” Quando isso ocorre as evidências constatadas no estudo de casos múltiplos poderão ser comparadas tornando o estudo mais convincente do que comparado ao estudo de caso único (HERRIOT; FIRESTONE *apud* YIN, 2010).

### **3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem**

Para esta pesquisa, foi selecionada uma amostra intencional com vista aos objetivos de investigação. Foi realizado um contato inicial, via *e-mail*, com vinte agências de emprego de Caxias do Sul com a intenção de solicitar a permissão para realizar as entrevistas e obtiveram-se quinze respostas, sendo que doze delas aceitaram a realização de entrevistas, enquanto as demais não se mostraram disponíveis no período para serem entrevistadas. Sendo assim, a população que foi objeto deste estudo compreende as agências de empregos de Caxias do Sul/RS que disponibilizaram as informações necessárias com a finalidade de realizar a investigação proposta.

A amostra é não probabilística por julgamento já que, conforme Cooper e Shindler (2003), a população é sugerida conforme os critérios do pesquisador. Nesse sentido, foi realizada a pesquisa em agências de emprego de Caxias do Sul/RS.

### **3.3 Técnicas de coleta dos dados**

A coleta de dados deste trabalho foi realizada a partir da aplicação de uma entrevista em profundidade, que é considerado uma técnica essencial para pesquisa qualitativa. Dessa forma, foi possível verificar com os entrevistados qual a opinião deles em relação a algumas questões que foram abordadas durante este estudo.

A forma que o pesquisador elaborou sua entrevista foi semiestruturada em que são utilizadas questões abertas, ou seja, cada entrevistado respondeu de acordo com o que ocorre em sua empresa para a questão abordada. Já as entrevistas sem estrutura não são

recomendadas, pois com elas são obtidas inúmeras informações, em que o entrevistado fala livremente, em vista disso, torna-se difícil de ser analisado posteriormente pelo pesquisador. Desse modo, é sempre bom ter uma lista de tópicos a serem abordados, comenta (ROESCH, 2007).

Nesta pesquisa, foi realizada uma entrevista em profundidade que durou em média trinta minutos com cada entrevistado. Foi elaborado um roteiro, também conhecido como protocolo de entrevista, que continha doze perguntas abertas semiestruturadas, pois, dessa forma, foi possível que cada entrevistado comentasse de acordo com o que ocorre na sua agência.

Com a utilização de perguntas abertas em entrevistas, evita-se que o pesquisador influencie as respostas dos entrevistados, afirma (ROESCH, 2007). Marconi e Lakatos (2008, p. 89) também concordam em relação à utilização de perguntas abertas, pois acreditam que “possibilita investigações mais profundas e precisas, [...] são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões”.

### **3.4 Técnicas de análise dos dados**

A técnica de análise dos dados utilizada consistiu na análise de conteúdo, a fim de poder identificar diferentes respostas da população escolhida em Caxias do Sul/RS. Roesch (2007, p.170) acrescenta que “a informação colhida pelo entrevistador, por meio da aplicação das técnicas referidas, normalmente é apresentada na forma de textos. [...] em pesquisa científica tem sido conduzida principalmente mediante um método denominado análise de conteúdo.”

Coopler e Shindler (2003) também destacam que após realizar a análise dos dados, é possível gerar informações relevantes ao estudo em questão. Na maioria das vezes, a análise de dados abrange uma redução dos dados acumulados, a fim de facilitar a compreensão do pesquisador, fornecendo ferramentas para interpretação e resultados para as suposições estabelecidas.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste capítulo, serão expostos os dados obtidos por meio da pesquisa realizada, bem como a análise e a comparação com a teoria. As entrevistas foram realizadas com os

responsáveis pelo recrutamento e seleção e com a ajuda das gravações foi possível obter informações mais precisas para transcrevê-las.

O quadro a seguir evidencia o tempo de mercado das agências de emprego entrevistadas e quais delas utilizam as redes sociais para realizar o processo de recrutamento e seleção.

RESPONDENTE	TEMPO DE MERCADO	UTILIZA AS REDES SOCIAIS?
1	20 anos	Sim
2	18 anos	Sim
3	18 anos	Sim
4	16 anos	Não
5	14 anos	Sim
6	8 anos	Sim
7	5 anos	Sim
8	5 anos	Sim
9	4 anos	Sim
10	1 ano	Sim
11	1 ano	Sim
12	1 ano	Sim

Quadro 1: Tempo de mercado e utilização das redes sociais  
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Verifica-se das doze agências entrevistadas, onze delas utiliza as redes sociais e sendo assim vêm ao encontro da ideia de Martins, Shimoda e Nunes (2011) que acreditam ser imprescindível que as empresas estejam atentas a essas mudanças e adaptem seus processos para as novas tendências, principalmente ao uso das redes sociais.

Apenas uma das agências não utiliza as redes sociais no processo de recrutamento e seleção e esta relata acreditar ainda não ser necessário e que atualmente não tem estrutura para realizar este processo, visto que não disponibiliza a liberação da internet para todos os funcionários e que considera eficaz o processo da forma que realiza atualmente, sendo suas principais fontes de captação os jornais e rádios.

Para aquelas que utilizam, foram realizadas doze perguntas aos profissionais responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção das agências de emprego entrevistadas e as respostas obtidas serão mencionadas e cada uma delas teve sua análise e interpretação sequencialmente.

O primeiro questionamento realizado foi com intuito de identificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção pelas redes sociais. Sendo assim, foi possível verificar que das onze agências, seis delas optaram pela criação de um perfil em nome da agência no *Facebook* onde o candidato lhe adiciona como amigo e as outras cinco criaram uma *fan page*, uma página da agência. Pode-se considerar que a divulgação da vaga é a primeira etapa realizada no processo de recrutamento e seleção e logo após, ocorre à avaliação dos que se candidataram para selecioná-los para uma entrevista, salientam (DIAS; FERREIRA; SILVA, 2009) e conforme a afirmação das gestoras da agência 1:

As vagas são divulgadas no *site*, *Facebook* e *LinkedIn* e o candidato se cadastra no *site*, caso isso não aconteça ele é orientado para se cadastrar. Verificamos os inscritos e para os que mais se aproximam do perfil desejado agendamos uma entrevista na agência e posteriormente, caso seja potencial para a vaga em questão encaminhamos o candidato para a empresa também avaliar. (GESTORA DA AGÊNCIA 1).

Por conseguinte foram questionadas as agências desde que ano aproximadamente elas utilizam as redes sociais para o processo de recrutamento e seleção e nota-se que as redes sociais tratam-se ainda de uma ferramenta a ser aperfeiçoada, visto que vem sendo utilizada no máximo há cinco anos, conforme a afirmação das gestoras da Agência 9:

Aproximadamente faz três anos que utilizamos as redes sociais para realizar este processo. Na época era final de ano e precisávamos de candidatos para uma vaga temporária e não tivemos nenhum retorno pela divulgação no jornal, mas ao divulgar nas redes sociais recebemos diversos currículos e desde então não paramos mais de divulgar. (GESTORA DA AGÊNCIA 9).

Gomes (2011, p.49) destaca em sua pesquisa que: “este tipo de recrutamento ainda é bastante recente, sendo que os gestores de recursos humanos utilizam-no [...] desde 2006. Contudo, a maior utilização por parte das empresas, teve o seu crescimento a partir de 2009”.

Dando sequência foi solicitado o que levou as agências a começarem a utilizar as redes sociais nos processos de recrutamento e seleção. As mesmas comentaram que iniciaram pelos seguintes motivos: agilidade; atingir um público maior; evolução tecnológica; custo; facilidade; estar de acordo com a concorrência e os candidatos; e, divulgação da agência; conforme abaixo relato da gestora da agência 8:

Comecei a divulgar algumas vagas no meu perfil pessoal. Logo percebi que as postagens se espalhavam e foi então que comecei a perceber esta grande oportunidade. (GESTORA DA AGÊNCIA 8).

Ao encontro dessa ideia, Martins, Shimoda e Nunes (2011) afirmam que as redes sociais promovem de forma rápida a divulgação das informações por meio das mensagens que são publicadas, com o baixo custo e facilidade na sua utilização.

Em relação às redes sociais utilizadas para o processo foi citada em primeiro lugar, a rede social *Facebook* e em segundo lugar, o *LinkedIn*. Na pesquisa de Gomes (2011), correntemente afirma que existem diversas redes sociais que auxiliam no processo de recrutamento na *internet*: “Estas redes sociais são utilizadas por empresas [...] que colocam as oportunidades de emprego *online* nas redes sociais mais adequadas para o perfil pretendido,” esclarece (GOMES, 2011, p. 39). Para cargos mais estratégicos algumas agências preferem utilizar o *LinkedIn*.

Para cargos mais estratégicos e gerenciais eu prefiro utilizar o *LinkedIn*, pois é uma rede social mais voltada para uso profissional. (GESTORA DA AGÊNCIA 9).

Quanto ao processo, perguntou-se as agências quais as principais vantagens identificadas, sendo citadas: agilidade; custo; praticidade; aumento do banco de dados; informações adicionais do candidato; atingir um público maior; e, divulgação da agência. De acordo com Real, Cardoso e Birrer (2012), o recrutamento realizado pela *internet* são ferramentas atuais, úteis e dinâmicas e que as empresas têm utilizado para promover sua marca. Conforme depoimento da agência 3:

As redes sociais proporcionam agilidade e o custo é inexistente na divulgação e obtemos informações exclusivas não fornecidas pelo currículo que contribuem para a tomada de decisão. (GESTORA DA AGÊNCIA 3).

Ao comparar as respostas com a pesquisa destes autores, igualmente constata-se que as vantagens da utilização das redes sociais virtuais no processo proporcionam agilidade e obtém-se um manifesto maior de candidatos. Além disso, na visão de Gomes (2011), foram citados o fator custo, a facilidade e o livre acesso às informações dos candidatos.

Quanto ao aumento do banco de dados, foi considerada uma vantagem para as agências, principalmente, para as que atuam há pouco tempo no mercado. Sendo assim, essa ideia vem ao encontro da pesquisa de Gomes *et al.* (2012) que defendem que essa ação faz com que a empresa aumente o número de contatos disponíveis.

Em contrapartida, foram também questionadas quais as desvantagens identificadas no processo e dentre as respostas, estão de acordo com o estudo de Gomes (2011), as características do candidato nas redes sociais que podem divergir da realidade, ou seja, nem tudo nas redes sociais é confiável. No estudo de Real, Cardoso, e Birrer (2012) igualmente com a pesquisa foi apontado como desvantagem que algumas empresas ao atingir um número

maior de candidatos encontram dificuldades devido ao tempo dispensado ao analisar os currículos enviados e ainda são cobradas pelos candidatos por um retorno constantemente.

Além dessas respostas, foram citados também como desvantagens: risco de pré-julgamento do candidato, consideram-se aptos para a vaga e o recebimento de muitos currículos sem os pré-requisitos. Ademais, vem em discordância a pesquisa de Martins, Shimoda e Nunes (2011) que comentam que com esse processo a empresa consegue atrair para as entrevistas, de forma mais competente, os candidatos que estejam mais próximos do perfil desejado para a vaga, conforme comentam as gestoras da Agência 8:

Os candidatos ficam chateados, pois postamos novamente as vagas e quando acontece isso é porque eles não têm os requisitos solicitados ou alguns requisitos que as empresas exigem e não podemos mencionar na divulgação da vaga. (GESTORA DA AGÊNCIA 8).

Por conseguinte, em relação aos perfis e informações disponíveis nas redes sociais dos candidatos, foi solicitado se isso impacta para selecionar o candidato para a vaga e as agências que dizem não impactar consideram que a maioria das informações são pessoais e não devem ser avaliadas para tal fim. Já as demais agências analisam e destacam que as empresas solicitam que elas procurem os conteúdos dos candidatos nas redes sociais, conforme um dos relatos:

As empresas inclusive nos pedem se a pessoa tem *Facebook* e querem que verificamos as postagens e dependendo do que postam eles não querem contratar. (GESTORA DA AGÊNCIA 8).

Na pesquisa de Gomes (2011), constatou-se que a maioria dos gestores de Recursos Humanos entrevistados analisa o perfil dos candidatos nas redes sociais, a fim de realizar uma avaliação mais detalhada dos candidatos e confirmar a veracidade das informações.

Questionou-se às agências a fim de identificar para quais funções as mesmas utilizam as redes sociais para o processo e apenas duas agências não utilizam as redes sociais para cargos operacionais, pois afirmam que obtêm um retorno mais breve e assertivo para estas vagas quando anunciadas em jornais ou rádio. No entanto, nove agências utilizam as redes sociais para divulgar todas as vagas, independente da função, conforme relato de uma das agências:

Utilizamos para todas as vagas, pois a divulgação é muito fácil e o acesso ao público imediato. Além disso, muitos candidatos participam de grupos de empregos da nossa cidade, onde todos os tipos de profissionais estão adicionados neste grupo. (GESTORA DA AGÊNCIA 10).

Em relação às redes sociais serem consideradas uma tendência/modismo ou realmente facilitar o processo, as agências entrevistadas consideram um método facilitador, mas

destacam que não substituí a entrevista pessoal e a utilização de outras ferramentas. Corroborando essa ideia, na pesquisa de Gomes (2011), a maioria dos entrevistados também defende que este processo serve com um complemento as demais ferramentas que já são utilizadas. Abaixo relato da agência 1 que destaca a importância de outras técnicas:

Sem dúvida é um facilitador, mas vale reforçar que serve apenas como divulgação, captação e obtenção de algumas informações, isso não substitui a entrevista pessoal e a utilização de outras técnicas para analisar os candidatos. (GESTORA DA AGÊNCIA 1).

Questionou-se também às agências se a procura pelos candidatos tem ocorrido mais pelas redes sociais ou pelo cadastro interno da agência e verificou-se que todas elas também verificam na base de cadastro de currículos internos se dispõem de currículos com o perfil desejado, conforme relato abaixo:

Ainda recebemos muito currículos de pessoas que vem entregar aqui na agência. No entanto até preferimos que nos enviem por e-mail, pois facilita o cadastro no sistema. (GESTORA DA AGÊNCIA 9).

Em relação à faixa etária dos candidatos recrutados e selecionados pelas redes sociais, duas agências consideram que estes têm entre: 18 e 35 anos, 18 e 40 anos, a partir de 18 anos, 20 a 50 anos, 18 a 45 anos, 18 a 30 anos, 16 a 50 anos e uma das agências disse não conseguir mensurar.

Verifica-se nesses dados que não é somente o público jovem que utiliza as redes sociais para o processo de recrutamento e seleção o que difere da pesquisa de Gomes *et al.* (2012) que aborda em seu estudo que com este tipo de divulgação a empresa consegue atrair um público jovem. Abaixo uma das agências ainda destaca que:

Recebemos currículos de candidatos de diversas idades, tem casos que inclusive a esposa indica e envia o currículo do esposo e até os filhos (as) avisam os pais quando encontram alguma vaga que eles estejam procurando. (GESTORA DA AGÊNCIA 8).

E por último, questionou-se às agências, se as mesmas consideram mais eficaz o processo pelas redes sociais ou por outros meios de divulgação. Apenas uma delas considera que isso depende da vaga e outras duas agências acreditam que tanto as redes sociais quanto por outros meios de divulgação, como jornais, rádio, entre outros. Sendo que oito agências entrevistadas afirmam que as redes sociais são muito mais eficazes, conforme relato abaixo:

Considero muito mais eficaz pelas redes sociais, pois proporciona mais agilidade. Se colocarmos um anúncio no jornal, vai ter que ser num sábado, de preferência, e se você for comparar até o próprio jornal tem *on line*. (GESTORA DA AGÊNCIA 8).



Gomes (2011) reforça que por esse instrumento ser recente ainda não está completamente esquematizado e que as redes sociais funcionam ainda como um complemento aos outros meios utilizados, assim, as empresas continuam a utilizar jornais, *site* da própria empresa, e *sites* de recrutamento, entre outros e trata-se de uma ferramenta que ainda precisa ser aperfeiçoada.

De modo geral, esta pesquisa aponta o que já foi descrito nas análises, as redes sociais influenciaram o processo de recrutamento e seleção das agências entrevistadas, em virtude de que as mesmas consideram um grande facilitador em seu processo e utilizam um perfil para divulgação de suas vagas, sendo hoje uma de suas principais fontes de captação e seleção. Verificou-se também que independe do tempo de mercado de atuação em utilizar as redes sociais, sendo que a maioria tem se adaptado a tecnologia como uma forma de auxiliar no processo e não abandonaram outras técnicas, como as entrevistas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude da pesquisa realizada, foi possível atender ao objetivo proposto, que era verificar a influência das redes sociais nas agências de emprego de Caxias do Sul/RS, em relação ao processo de recrutamento e seleção, bem como seus objetivos específicos que consistiam em: identificar quais as principais redes sociais utilizadas; descrever os processos de recrutamento e seleção a partir das redes sociais; verificar se as informações do perfil dos candidatos nas redes sociais impactam para selecioná-los para uma vaga; e, descrever as vantagens e desvantagens em utilizar as redes sociais para o processo de recrutamento e seleção, relacionando a teoria à prática.

Após a análise do estudo e resultados obtidos, a tecnologia também impactou a área de gestão de pessoas, seus efeitos se observam nesta pesquisa em que se constatou que as redes sociais são utilizadas pelas agências de emprego para captar e selecionar talentos. Com isso, observa-se que este estudo confirma a ideia dos autores Martins, Shimoda e Nunes (2011) ao considerar indispensável as empresas estar atentas às mudanças da tecnologia e adaptar seus processos para as novas tendências, principalmente ao uso das redes sociais.

As principais redes sociais utilizadas para o processo de recrutamento em seleção são: *Facebook* e *LinkedIn*, sendo o *LinkedIn* utilizado preferencialmente para cargos mais estratégicos. A forma de realizar o processo nas redes sociais é por meio do perfil ou *fan page* da agência em que as vagas são divulgadas com os pré-requisitos, assim como é solicitado

que o candidato se cadastre no *site* ou envie o currículo para o *e-mail* da agência, logo após são chamados para a entrevista os candidatos que mais se aproximam do perfil da vaga.

Em relação à análise do perfil dos candidatos, o processo ainda não está definido, afinal cada agência utiliza um critério, aquelas que dizem não impactar consideram que o perfil dos candidatos é pessoal e não deve ser avaliado para tal fim. Já algumas agências analisam e ressaltam que inclusive as empresas que as contratam solicitam que busquem os conteúdos dos candidatos nas redes sociais. Nesse sentido, na visão de Gomes, Scherer e Lobler (2012) as informações que os usuários expõem podem ser avaliadas antes de contatá-los para entrevista.

Como vantagens nesse processo, as agências de emprego citaram: agilidade; custo; praticidade; aumento do banco de talentos internos; informações adicionais do candidato; atingir um público maior; e, divulgação da agência. Por conseguinte, as redes sociais promovem de forma rápida a divulgação das informações, com o baixo custo e facilidade na sua utilização, apontam (MARTINS; SHIMODA; NUNES, 2011).

Já como desvantagens foram citadas: nem tudo é confiável nas redes sociais; o risco de pré-julgamento; que a maioria dos candidatos considera-se apto para vaga; recebimento de currículos sem os pré-requisitos; e, a cobrança dos candidatos que não foram chamados. Barbosa (2010) destaca que com as redes sociais foi possível permitir ao público dividir a sua opinião de uma forma livre e Baldan (2011) sugere que a organização avalie continuamente o processo de comunicação das redes sociais.

Ao elaborar a fundamentação teórica, houve dificuldades para encontrar bibliografias específicas sobre o assunto, visto que muitos autores abordavam o conceito de uma forma geral, e também por tratar-se de um assunto recente. No entanto, a carência de livros pôde ser suprida a partir de consultas a artigos e a dissertações acadêmicas encontradas em *sites* na *internet*.

Para o desenvolvimento da pesquisa, as agências de emprego de Caxias do Sul/RS colaboraram e forneceram todas as informações relevantes para o estudo e demonstraram interesse inclusive no resultado deste trabalho, a fim de também avaliar como estão sendo realizados esses processos nas demais agências de emprego.

Como recomendações, sugere-se que em estudos futuros sejam analisadas as empresas da cidade de Caxias do Sul/RS, a fim de verificar quais os impactos as redes sociais proporcionaram. Além disso, seria enriquecedor, para o estudo do fenômeno das redes sociais, o desenvolvimento de uma pesquisa que avaliasse a opinião dos candidatos às vagas de emprego, para verificar os aspectos abordados do outro lado.

## 6 REFERÊNCIAS

ALDEBRAND, Fabio Fiori; BREGOLI, Magali Terezinha; RISSI, Vanessa. Estratégias de recrutamento e seleção x rotatividade: estudo de caso de uma cooperativa industrial.

**REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS DO IDREA**. Alta Uruguai: Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU, Vol.4 - n.9, Ano Julho - Dezembro 2009. ISSN 1809-6212. Disponível em: <<http://www.imed.edu.br/files/publications/21.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2012.

ARAÚJO, Geraldino; DIAS, Edilaine Mendes. **Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias**: uma análise em dois estudos de casos. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/833.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2012.

BALDAN, Ane Karenine *et al.* A Estratégia de Relacionamento com o Cliente por meio das Redes Sociais. **XIV SemeAd Seminários em Administração**. Ano out. 2011. ISSN: 2177-3866. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/871.pdf>. Acesso em: 20 set. 2012.

BARBOSA, Cristiane Clébia. **Apropriação das Mídias Sociais como recurso no processo ensino-aprendizagem**. 3 Simpósio Hipertexto e Tecnologias na Educação. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/nehte/simposio/anais/Anais-Hipertexto-2010/Cristiane-Clebia-Barbosa.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2012.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIAS, Carla Regina Faustino; FERREIRA, Silvana; SILVA, Thiago Ferreira. Recrutamento e Seleção. **REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO**. Garça: Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça, Edição 17, Ano dez. 2009. ISSN: 1676-6822.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH – Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GARIB, Patrícia Maria. VAMOS DISCUTIR A RELAÇÃO? O uso das mídias sociais como ferramenta de diálogo entre a organização e o cliente. **REVISTA UniABC**. Ano- v.2, n.1, 2011 - ISSN: 2177-5818. Disponível em: <[http://www.uniabc.br/site/revista/pdfs/3/06\\_Vamos\\_Discutir\\_a\\_Relacao.pdf](http://www.uniabc.br/site/revista/pdfs/3/06_Vamos_Discutir_a_Relacao.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.  
GOMES, Ana Filipa Pinho. **Recrutamento nas redes sociais online**. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf>>. Acesso em 06 out. 2012.

GOMES, Tarizi Cioccarri *et al.* Recrutamento pela internet: a utilização das redes sociais virtuais. **1 Seminário Nacional de Inclusão Digital**. 16 a 18 abr. 2012. Disponível em: <[http://www.upf.br/senid/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=42&tmpl=component&format=raw&Itemid=13](http://www.upf.br/senid/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=42&tmpl=component&format=raw&Itemid=13)>. Acesso em: 30 set. 2012.

GOMES, Tarizi Cioccarri; SCHERER, Laura Alves, LÖBLER, Mauri Leodir. Uso das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção de pessoal: uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos humanos. Ano 2012. **SIMPOI Anais**. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00264\\_PCN12758.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00264_PCN12758.pdf)>. Acesso em: 18. Ago. 2012.

MATTOS, Gabriela Zambonato Wagner. **A utilização das mídias sociais: Facebook e Twitter como ferramenta de marketing no setor de comunicações**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33345/000787006.pdf?sequence=1&locale=en>>. Acesso em: 20 set. 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Debora Cristina; SHIMODA, Juliana Akiko Alves; NUNES, Rafael Pimentel Scatulino. Utilização do Twitter como Ferramenta de Recrutamento e Seleção pela Companhia Vale S/A. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Ano. 2011. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos11/27914245.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2012.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira *et al.* **A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista**. **CADERNOS UniFOA**. Edição 17, Ano Dez. 2011. Disponível em: <<http://www.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/17/85.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2012.

MOURA, Keyla Barros de. **Recrutamento e Seleção como uma ferramenta de Gestão de Pessoas no contexto organizacional do armazém Paraíba Filial de Picos/PI sua macro-região**. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Keila%20Barros%20de%20Moura.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2012.

REAL, Mayra Carvalho; CARDOSO, Matheus Salbego; BIRRER, Ana Giovaneta Bolson. A influência das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção das empresas associadas à AJESM. **1º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR**. Santa Maria/RS. 15 a 17 de Agosto de 2012. Disponível em: <<http://ecoinovar.com.br/cd/artigos/ECO040.pdf>>. Acesso em 30 set. 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.