

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JÚLIA MELO MACLUF BIBERG

MÍDIAS SOCIAIS EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO
um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros

SÃO PAULO - SP

2019

JÚLIA MELO MACLUF BIBERG

MÍDIAS SOCIAIS EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo do conhecimento: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira

SÃO PAULO - SP

2019

Biberg, Júlia Melo Macluf.

Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros / Júlia Melo Macluf Biberg. - 2019.

101 f.

Orientador: Rafael Alcadipani da Silveira.

Dissertação (mestrado CMAE) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Pessoal - Recrutamento. 2. Pessoal - Seleção. 3. Redes sociais. 4. Mídia social. 5. Recursos humanos. I. Silveira, Rafael Alcadipani da. II. Dissertação (mestrado CMAE) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

Ficha Catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O

Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

JÚLIA MELO MACLUF BIBERG

MÍDIAS SOCIAIS EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estudos Organizacionais

Data de avaliação: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira
FGV-EAESP

Prof(a). Dr(a). Maria José Tonelli
FGV-EAESP

Prof. Dr. Marcelo de Souza Bispo
UFPB- PPGA

*Aos meus pais,
Paulo e Celsa*

AGRADECIMENTOS

À minha família, Celsa, Paulo e Fernando que sempre me incentivaram e motivaram a ser uma boa profissional. Ao meu namorado Carlos, pelo apoio afetivo durante esses anos.

À CAPES pela concessão da bolsa-auxílio, a qual permitiu minha dedicação integral ao mestrado.

Em especial, ao Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira, meu orientador, pelo suporte, estímulo, orientação e auxílio durante toda a dissertação. Ao Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero e à Prof^a. Dr^a. Maria José Tonelli, pelos comentários pelas sugestões realizados na banca de qualificação.

Em especial, aos entrevistados, pelos relatos e compartilhamentos de experiência, os quais foram indispensáveis para a realização desta dissertação. Por questões de confidencialidade da pesquisa, não os poderei nomear.

Aos professores do mestrado pelos ensinamentos, fundamentais para a elaboração do meu trabalho. A FGV e todos seus funcionários pelo ambiente agradável da Instituição.

Aos meus amigos e colegas de mestrado pelas conversas, pela companhia e pelos apontamentos durante os estudos para elaboração da presente dissertação. Em especial, a minha amiga Flávia.

A todos aqueles que estiveram ao meu lado e de alguma forma contribuíram com o meu aprendizado, muito obrigada!

RESUMO

Este trabalho investiga como o uso das mídias sociais encaixa-se dentro das estratégias de Recrutamento & Seleção (R&S) no contexto brasileiro. Esta análise é feita a partir de fundamentos relacionados ao impacto das mídias sociais na sociedade contemporânea, a evolução dos conceitos e práticas de R&S e a prática de acessar informações oriundas de mídias sociais pessoais para avaliação de candidatos, denominada *cybervetting*. Este estudo tem a finalidade de avançar na discussão acerca da prática do *cybervetting* e, sobretudo, suas implicações em práticas organizacionais no contexto brasileiro. Para isso, foi realizada uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, cujas principais fontes de dados foram entrevistas semiestruturadas com profissionais responsáveis por processos de R&S em empresas brasileiras. A pesquisa permitiu concluir que a organização contratante escolhe o formato (tradicional ou digital) dos métodos que compõem a estratégia de R&S de acordo com quatro fatores principais: i) o estágio de desenvolvimento dos critérios de seleção, ii) a força da marca empregadora, iii) como área de R&S é considerada estratégica, e iv) o grau de pressão na assertividade das escolhas de recrutadores e selecionadores. Uma vez que os métodos de R&S digitais são escolhidos, as mídias sociais mostram-se significativamente importantes para a interação e avaliação (*cybervetting*) dos candidatos. Os achados desta pesquisa contribuem com a literatura de mídias sociais e Recrutamento & Seleção no contexto brasileiro.

Palavras-chaves: Mídias sociais. Recrutamento & Seleção. *Cybervetting*.

ABSTRACT

This work intends to investigate how the use of social media fits within Recruitment & Selection (R&S) strategies in the Brazilian context. This analysis will be based on foundations related to the impact of social media on contemporary society, the evolution of R&S – concepts and practices – and the access to information from social media to evaluate candidates, called cybervetting. This study aims to advance the discussion about cybervetting and, above all, its implications on Brazilian organizational practices. A qualitative descriptive research was conducted using as sources semi-structured interviews with professionals responsible for R&S processes in Brazilian companies. The research concluded that the contracting organization chooses the format (traditional or digital) of R&S methods according to four main factors: i) the stage of development of the selection criteria, ii) the strength of the employer brand, iii) how R&S area is considered strategic, and iv) the degree of pressure on the assertiveness of the choices of recruiters and selectors. Once the digital R&S methods are chosen, social media is significantly important for the interaction and evaluation (cybervetting) of the candidates. These findings contribute to the literature on social media and recruitment & selection in the Brazilian context.

Key-words: Social media. Recruitment and selection. Cybervetting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema 1 – Taxonomia dos temas Métodos de R&S e Mídias Sociais.

53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de mídias sociais identificadas na revisão de literatura;	20
Quadro 2 – Estudos sobre a influência da digitalização em processos de R&S identificados na revisão de literatura;	36
Quadro 3 – Principais vantagens e desvantagens do <i>cybervertting</i> identificadas na revisão de literatura;	42
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados;	49
Quadro 5 – Relações semânticas;	51
Quadro 6 – Dimensões de contraste;	52
Quadro 7 – Taxonomia do tema “Métodos de R&S”;	60
Quadro 8 – Taxonomia do tema “Mídias Sociais”.	69

LISTA DE SIGLAS

ATS – *Application Tracking System*;

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas;

HRTECHS – *Human Resources Technologies*;

IA – Inteligência artificial;

LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros;

MS – Mídias Sociais;

R&S – Recrutamento & Seleção;

RH – Recursos Humanos;

SDP – Sequência de Desenvolvimento de Pesquisa;

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	MÍDIAS SOCIAIS NA CONTEMPORANEIDADE	17
2.1	A evolução das mídias sociais	17
2.2	O impacto das mídias sociais na sociedade	23
2.2.1	<i>As mídias sociais no mundo</i>	23
2.2.2	<i>As mídias sociais no Brasil</i>	27
3	RECRUTAMENTO & SELEÇÃO	30
3.1	Conceito	30
3.2	Pesquisas sobre a influência da digitalização na área de R&S	33
3.3	<i>Cybervetting</i>	37
3.3.1	<i>Conceito</i>	37
3.3.2	<i>Vantagens e desvantagens</i>	40
3.3.3	<i>Novas perspectivas de análise do cybervetting</i>	43
4	ABORDAGEM METODOLÓGICA	45
4.1	Procedimentos Metodológicos	46
4.1.1	<i>Coleta dos dados</i>	47
4.1.2	<i>Análise dos dados</i>	50
5	RESULTADOS	53
5.1	Métodos de Recrutamento & Seleção	53
5.1.1	<i>Critérios de seleção</i>	54
5.1.2	<i>Marca empregadora</i>	56
5.1.3	<i>R&S como uma área estratégica</i>	57
5.1.4	<i>Pressão na assertividade dos profissionais de R&S</i>	58
5.1.5	<i>Conclusão</i>	59
5.2	Mídias sociais	61
5.2.1	<i>Cargo do candidato</i>	62
5.2.2	<i>Vantagens</i>	63
5.2.3	<i>Desvantagens</i>	67
5.2.4	<i>Conclusão</i>	68
6	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
6.1	Práticas e métodos de R&S	70
6.2	O uso das mídias sociais em processos de R&S	73
6.3	O uso do <i>cybervetting</i> em processos de R&S no Brasil	75
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
7.1	Limitações e sugestões de pesquisas futuras	83
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
	GLOSSÁRIO	94
	APÊNDICES	96
	ANEXOS	101

1 INTRODUÇÃO

As mídias sociais (MS) surgiram por volta dos anos 2000, devido à evolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Diferentemente dos sites existentes até aquele momento (WILKS, 2014), as MS permitiram a criação e a edição de conteúdos por diferentes indivíduos (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Ao facilitarem a autoexpressão individual (VAN-DIJCK, 2013a; MILLER et al., 2016) e a socialização de grupos (GRAHAM; DUTTON, 2014; MILLER et al., 2016), as mídias sociais tornaram-se populares e normalizaram-se como prática da vida cotidiana de muitas pessoas (MCCAY-PEET; QUAN-HAASE, 2017).

As MS começaram, então, a inspirar esperanças, medos e expectativas de mudanças sociais, políticas e econômicas (COLEMAN; BLUMLER, 2014; GRAHAM; DUTTON, 2014; TAYLOR, 2014; MCCAY-PEET; QUAN-HAASE, 2017) pela sua capacidade em publicar informações a um baixo custo para uma grande quantidade de indivíduos (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012; BLANK; DUTTON, 2014; BOLSOVER et al., 2014; DUBOIS; DUTTON, 2014; GONZÁLEZ-BAILÓN, 2014; GRAHAM, 2014; MANN, 2014; MCCAY-PEET; QUAN-HAASE, 2017). A denominada “sociedade da informação” avançou nesse sentido, devido à democratização de informações promulgada via plataformas digitais, como as mídias sociais (CHAIM, MARTINELLI; AZEVEDO, 2012).

As mídias sociais mostraram-se capazes de reconfigurar o acesso de dados, serviços e tecnologias, ao eliminarem barreiras e permitirem que informações sejam criadas, obtidas e distribuídas de maneira fácil e rápida para indivíduos de diferentes localidades (GRAHAM, 2014a; GRAHAM; DUTTON, 2014). De acordo com Miller et al. (2016), as MS impactam a sociedade com relação a questões de socialização de indivíduos, à gestão de relacionamentos, à discussão de questões políticas, à diversidade, à educação de jovens, ao comércio e ao trabalho. A presente pesquisa investiga, especificamente, o impacto do uso das mídias sociais no âmbito do trabalho, em processos de Recrutamento & Seleção (R&S).

Recrutar & selecionar talentos é uma tarefa extremamente estratégica para as organizações contemporâneas (LACOMBE; TONELLI, 2001; CHAIM, MARTINELLI; AZEVEDO, 2012). Pensar, planejar e avaliar os meios empregados na busca desses talentos é, portanto, essencial para recrutadores e selecionadores (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012).

Acessar dados de candidatos não é um conceito novo para a área de R&S (LINKEDIN, 2018). Porém, o volume de dados disponíveis sobre os candidatos e a velocidade com que eles são analisados por meio da Internet facilitaram o acesso a informações sobre candidatos e transformaram as práticas da área de R&S (BERKELAAR; BUZZANELL, 2014).

Nesse cenário, as organizações começaram a tomar decisões de contratação por meio, principalmente, da revisão das mídias sociais dos candidatos (MIKKELSON, 2010; CIRIBELI; PAIVA, 2011; BERKELAAR; HARRISON, 2016; POWERS, 2017; YARBROUGH, 2018). As mídias sociais são utilizadas (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016), pela área de R&S, com o intuito de melhorar a busca, triagem e a avaliação de candidatos (FREEMAN, 2002).

De acordo com uma pesquisa conduzida pelo site Career Builder¹ (2018) em parceria com a Harris Interactive², 70% de 1.012 recrutadores americanos acessam sites de mídias sociais, como o LinkedIn e o Facebook, durante processos de Recrutamento & Seleção. O LinkedIn e o Facebook possuem estrutura e mecanismos de conexão de indivíduos semelhantes, mas diferem em seus propósitos de uso (VAN-DIJCK, 2013b; JESKE; SHULTZ, 2015). Segundo Chang, Liu e Shen (2017), o propósito de uso do Facebook refere-se à manutenção de relacionamentos casuais, enquanto o propósito de uso do LinkedIn refere-se à construção de relacionamentos profissionais.

Para Van-Dijck (2013b), embora o LinkedIn esteja direcionado ao desenvolvimento de relacionamentos profissionais, aparentemente, as organizações contemporâneas interessam-se mais por informações expostas em mídias sociais de cunho pessoal, como o Facebook. Em pesquisa realizada pela Reppler³ (2011), 70% de 300 recrutadores admitiram já ter rejeitado candidatos com base em comportamentos avaliados no Facebook como inadequados ou desagradáveis.

Dessa forma, as informações provenientes das mídias sociais são utilizadas tanto para contratar quanto para descartar candidatos do processo seletivo. A estratégia não-institucional na qual recrutadores acessam informações pessoais, oriundas de mídias sociais, para avaliar candidatos em processos de Recrutamento & Seleção é denominada por Berkelaar (2010) como *cybervetting*. De acordo com a autora, o *cybervetting* é uma estratégia de seleção que emprega tecnologias como as mídias sociais para avaliar os futuros

¹ A Career Builder é uma empresa de soluções de capital humano, focada em ajudar empregadores a encontrar, contratar e gerenciar talentos (CAREER BUILDER, 2018).

² A Harris Interactive é uma agência de pesquisa de mercado, consultiva e digital.

³ A Reppler disponibiliza informações para auxiliar indivíduos a gerenciar sua imagem online em diferentes redes sociais.

trabalhadores e essa estratégia gera impactos em práticas organizacionais, processos seletivos e relações de trabalho.

Para a organização contratante, as informações oriundas das mídias sociais pessoais dos candidatos oferecem vantagens aos processos seletivos (BERKELAAR; BUZZANELL, 2014). A principal vantagem do *cybervetting* relaciona-se com a avaliação dos comportamentos dos candidatos fora de contextos profissionais (CAREER BUILDER, 2013; BERKELAAR; BUZZANELL, 2014).

Por outro lado, faltam evidências empíricas para apoiar a confiabilidade e a validade preditiva do *cybervetting* (SUVANKULOV, 2013; BERG, 2015; EL OUIRDI et al., 2015; JESKE; SHULTZ, 2015). Esses processos geralmente ocorrem fora dos padrões de Recrutamento & Seleção e são afetados por ruídos da comunicação (BERKELAAR 2010). Além disso, implicações legais e éticas relacionadas à invasão de privacidade dos candidatos associam-se ao uso do *cybervetting* em processos de R&S, pois não está claro como essa estratégia atende aos códigos corporativos ou aos padrões de ética organizacionais (BERKELAAR, 2010; SLOVENSKY, ROSS, 2011; EL OUIRDI et al., 2015; JESKE; SHULTZ, 2015; BERKELAAR; HARRISON, 2016).

A pesquisa sobre o *cybervetting* mostra-se relevante, devido ao crescente uso das mídias sociais pela força de trabalho (LADIMEJI, 2012) e à crescente popularidade desta prática nas organizações (POWERS, 2017). Com o crescimento do uso de mídias sociais pessoais e profissionais, não é surpreendente que os empregadores aproveitem a exposição de informações postadas nessas plataformas nos processos de R&S (JESKE; SCHULTZ, 2015).

De acordo com o The Statistic Portal (2018), no Brasil, 90.55 milhões de pessoas possuem atividades em mídias sociais e esse número pode totalizar 111.08 milhões de pessoas até 2022. Apesar de o número de pessoas que utilizam mídias sociais estar em ascensão no Brasil (CIRIBELI; PAIVA, 2011), ainda falta produção acadêmica que contemple o uso do *cybervetting* no contexto brasileiro (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). As pesquisas sobre o *cybervetting* datam menos de uma década e foram conduzidas principalmente nos contextos americano e europeu (HARRISON; BUDWORTH, 2015; JESKE; SHULTZ, 2015; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015; EL OUIRDI et al., 2016a; BERKELAAR, 2017; POWERS, 2017).

Pesquisadores argumentam, nesse sentido, que as especificidades contextuais e culturais dos países onde os processos seletivos acontecem afetam a avaliação da organização contratante com relação a conteúdos não-profissionais que candidatos expõem em mídias sociais (JESKE; SHULTZ, 2015; EL OUIRDI et al., 2016a). Sendo assim, é possível afirmar que ainda há espaço para estudar o *cybervetting* (TREEM; LEONARDI, 2013; CHAUHAN;

BUCKLEY; HARVEY, 2013; OLLIER-MALATERRE; ROTHBARD; BERG, 2013; HARRISON; BUDWORTH, 2015; LEONARDI, 2015) em contextos legais, econômicos e culturais diferentes daqueles nos quais essa prática já foi estudada (BERKELAAR, 2014; BERKELAAR; HARRISON, 2016; EL OUIRDI et al. 2016a; EL OUIRDI et al. 2016b).

A presente dissertação endereçou essa lacuna para ampliar e contribuir com a discussão acerca do *cybervetting*. Para isso, colocou-se à seguinte questão de pesquisa: Como as mídias sociais são utilizadas dentro da estratégia de R&S no contexto brasileiro?

Entende-se que, para atingir os objetivos gerais e específicos desta pesquisa, é necessário compreender como os métodos de R&S são escolhidos pelas organizações contratantes. Também se faz necessário compreender qual é o papel ocupado pelas mídias sociais em estratégias de R&S. Portanto, os objetivos específicos desta pesquisa são: a) entender como tecnologias de informação e comunicação, como as mídias sociais, são utilizadas em processos de R&S no Brasil; b) descobrir quais mídias sociais são mais acessadas por profissionais de R&S em busca de informações sobre candidatos; e, c) verificar quais aspectos dos candidatos, expostos em mídias sociais, são avaliados no processo de R&S.

Para responder aos objetivos deste estudo, uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo foi realizada. Dezesesseis entrevistas foram conduzidas com recrutadores e selecionadores de empresas de diversos portes e setores da economia para descrever como as mídias sociais são utilizadas em processos de R&S no Brasil. O termo “organização contratante” é utilizado para referenciar a organização e seus atores (recrutadores e selecionadores), e a abordagem metodológica está fundamentada na “sequência de desenvolvimento de pesquisa” proposta por Spradley (1979).

O trabalho está dividido em cinco seções: a primeira seção apresenta a base teórica sobre mídias sociais e Recrutamento & Seleção; a segunda expõe as escolhas metodológicas da pesquisa no tocante aos procedimentos do estudo, à coleta e à análise dos dados; a terceira seção trata dos resultados da pesquisa de campo; a quarta seção discute os resultados da pesquisa à luz dos conceitos apresentados no referencial teórico; e, por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais do estudo, com as limitações e sugestões de agendas para futuras pesquisas.

2 MÍDIAS SOCIAIS NA CONTEMPORANEIDADE

2.1 A evolução das mídias sociais

Entre 2000 e 2006, plataformas de mídias sociais surgiram como veículos de produção amadora de conteúdo (VAN-DIJCK, 2013a). Em MS, como blogs, wikis e redes sociais (VAN-DIJCK, 2013a), conteúdos passaram a ser co-criados e publicados por indivíduos (KAPLAN; HAENLEIN, 2010; MCCAY-PEET; QUAN-HAASE, 2017) que desejam compartilhar sentimentos e opiniões colaborativamente (CHANG; LIU; SHEN, 2017).

Kaplan e Haenlein (2010) definem as mídias sociais como um grupo de aplicativos da Internet que baseiam-se em fundamentos ideológicos e tecnológicos de Web 2.0, e que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário. Para os autores, as mídias sociais são a evolução da WWW no sentido de facilitar a interação e conectar indivíduos.

Para Van-Dijck (2013a), as mídias sociais são definidas como sistemas automatizados que permitem rastrear o que as pessoas querem e gostam por meio de algoritmos. Nesse sentido, o autor argumenta que as mídias sociais conectam pessoas, coisas e ideias. Van-Dijck (2013a) aponta ainda que a palavra “social” relacionada à palavra mídia – mídias são meios (SANTAELLA, 2003) – implica que essas plataformas são centradas no usuário e facilitam atividades comunitárias.

El Ouiridi et al. (2014) revisaram 23 definições de mídias sociais e sugerem que essas plataformas sejam definidas como o conjunto de plataformas móveis baseadas nas tecnologias da Web 2.0, que permitem a uma grande audiência de usuários com diferentes níveis de interação compartilharem conteúdos por diversos motivos.

Nesse sentido, El Ouiridi et al. (2014) apontam a importância de identificar o iniciador, o destinatário, o conteúdo e os seus efeitos gerados na comunicação via mídias sociais. Como esses aspectos variam, os autores argumentam que as mídias sociais devem ser analisadas de acordo com: 1) usuários (‘quem’ / ‘para quem’) do nível micro, meso e macro; 2) conteúdo (‘o quê’) - textos, imagens, vídeos, áudios ou jogos; e 3) função (‘por quê’), ou seja, para compartilhar, colaborar e trabalhar em rede.

Já DeNardis (2014), define as mídias sociais por meio de três características principais: a possibilidade de o usuário gerar conteúdo, a capacidade de os indivíduos se

envolverem diretamente com outros indivíduos e conteúdos, e a capacidade de selecionar e/ou articular conexões de rede com outros indivíduos. Com essa definição, a autora aponta que as mídias sociais englobam plataformas de redes sociais, sites de conteúdo e outras formas de mídia interativa.

Na presente pesquisa, será utilizada a definição de mídias sociais proposta por Miller et al. (2016). Segundo os autores, as mídias sociais não devem ser vistas como as plataformas nas quais as pessoas postam conteúdos, mas sim como os conteúdos que são postados nessas plataformas. Assim, por meio das mídias sociais, as pessoas podem explorar uma variedade de contextos para que seus relacionamentos ocorram, sendo um deles o online (MILLER et al., 2016). Portanto, ao invés de partir do dualismo entre offline e online, as mídias sociais são consideradas uma parte integrante da vida cotidiana, rejeitando a ideia de separação entre “real” e digital (MILLER et al., 2016).

O quadro 1, abaixo, compila as definições de mídias sociais identificadas na revisão de literatura deste trabalho.

Autor	Ano	Definição
Kaplan e Haenlein	2010	As mídias sociais são um grupo de aplicativos baseados na Internet que se baseiam em fundamentos ideológicos e tecnológicos de Web 2.0, e que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário.
Van-Dijck	2013a	As mídias sociais podem ser vistas como facilitadores online ou aprimoradores de redes humanas – redes de pessoas que promovem a conectividade como um valor social. Da mesma forma, as mídias sociais são inevitavelmente sistemas de conexões automatizados.
El Ouiridi et al.	2014	As mídias sociais são o conjunto de plataformas móveis baseadas nas tecnologias da Web 2.0 que tem a possibilidade de atingir e envolver grandes audiências. Nessas plataformas, usuários dos níveis de micro, meso e macro compartilham e localizam conteúdos gerados pelos usuários para colaborar e construir redes e comunidades.
DeNardis	2014	As mídias sociais permitem aos usuários a geração de conteúdo, a capacidade de envolvimento entre conteúdo e outros indivíduos, e a capacidade de selecionar e/ou articular conexões de rede.
Miller et al.	2016	As mídias sociais não devem ser vistas como as plataformas nas quais as pessoas postam conteúdos, mas sim como os conteúdos que são postados nessas plataformas.

Quadro 1 - Definições de mídias sociais identificadas na revisão de literatura.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos textos da revisão de literatura.

A primeira mídia social criada no mundo foi lançada na Coreia do Sul em 1999 (MILLER et al., 2016). Essa MS, denominada de Cyworld, tinha como uma das suas principais características funcionar com categorias em círculos concêntricos de amizade (MILLER et al., 2016). Essa característica era análoga à forma como os sistemas de

parentesco operavam culturalmente na Coreia do Sul, uma possível razão pela qual o Cyworld fez sucesso apenas na sociedade sul coreana (MILLER et al., 2016).

Após o lançamento do Cyworld, outras mídias sociais foram desenvolvidas, principalmente nos Estados Unidos (MILLER et al., 2016). Algumas delas, no entanto, prosperaram apenas quando migraram para sociedades mais orientadas para o grupo, ou seja, sociedades que apresentam comportamentos mais coletivos e menos individualistas (MILLER et al., 2016). O Friendster, por exemplo, alcançou seu maior público em países da Ásia, e o Orkut em países como o Brasil e a Índia (MILLER et al., 2016).

Segundo Hogan e Wellman (2014), as mídias sociais evoluíram pela sua capacidade de capturar, mediar e ampliar padrões do comportamento humano. Para os autores, essa evolução ocorre pela ideia de que pessoas podem ser representadas por meio de objetos estáticos – como retratos, anúncios e esculturas. Neste sentido, indivíduos aderem a diferentes normas e regras (JESKE; SHULTZ, 2015) para se apresentarem online em diversos papéis – profissionais, familiares, estudantis, entre outros (CIRIBELLI; PAIVA, 2011; HARRISON; BUDWORTH, 2015; MILLER et al., 2016). Dessa forma, as necessidades sociodiscursivas, expressivas, comunicativas e promocionais dos indivíduos são atendidas (GOFFMAN, 1959).

Miller et al. (2016) salientam que a interação com múltiplos públicos em um mesmo espaço gera desafios para quem desempenha diferentes papéis online, pois conteúdos percebidos como apropriados por amigos, podem ser inapropriados para organizações. Os autores adicionam que não existem regras fixas sobre quais comportamentos são considerados apropriados ou não, pois essa percepção varia de acordo com a interpretação de cada indivíduo.

Sendo assim, quando hábitos e expressões informais da vida social começaram a ser exibidos em MS de domínio público (VAN-DIJK, 2013a), preocupações surgiram sobre o uso dessas plataformas. De acordo com Quinton e Wilson (2016), as mídias sociais estimulam a rápida formação de relacionamentos transitórios, portanto, a confiança no ambiente digital ainda é incremental. Para Crary (2014), as mídias sociais afastam os indivíduos de circunstâncias reais que não sejam gravadas, alteradas ou construídas por meio de um vício tecnológico do qual é difícil se desvencilhar.

Outra preocupação relacionada ao uso das mídias sociais foi apontada por Chang, Liu e Shen (2017) referente à proteção dos dados dos usuários. De acordo com os autores, alguns indivíduos tornaram-se relutantes em revelar informações pessoais na condução de atividades no Facebook ou até mesmo desativam suas contas em protesto à forma como seus dados pessoais são utilizados.

Apesar de as preocupações relacionadas ao uso do Facebook serem genuínas, muitas pessoas ainda usam essa plataforma em suas atividades sociais. Isso ocorre, pois as influências positivas, como a facilidade de uso da comunidade online e a criação de uma boa reputação digital supera a influência negativa do uso das mídias sociais (CHANG; LIU; SHEN, 2017).

Devido à grande adesão dos indivíduos ao uso das mídias sociais, essas plataformas continuaram a se desenvolver e passaram do computador para os *smartphones* (CHAIM, MARTINELLI; AZEVEDO, 2012; THE STATISTICS PORTAL, 2018). Os *smartphones* desempenham um importante papel na sociedade moderna e são considerados, por Kaplan e Haenlein (2010), a locomotiva pela qual a World Wide Web (www)⁴ evoluiu. Para Blank e Dutton (2014), esses aparelhos não substituem os computadores pessoais e outros dispositivos de uso geral, mas complementam essas tecnologias, ampliando-as no tempo e no espaço.

Com a disseminação dos *smartphones*, as pessoas também obtiveram mais acesso às câmeras fotográficas. Esse acesso, em conjunto com a popularidade de mídias sociais como Instagram, tornou o uso de fotos presente no dia a dia de muitas pessoas (MILLER et al., 2016). No passado, ter uma fotografia era algo raro, mas nos dias de hoje dezenas de imagens são publicadas em mídias sociais em questão de minutos; dessa forma, os indivíduos acostumaram-se a fotografar, editar e compartilhar imagens do que é importante para eles (MILLER et al., 2016). Ademais, o uso dos *smartphones* é cada vez mais prevalente entre jovens (ANDERSON; JIANG, 2018) e o acesso às principais mídias sociais, como Facebook, Youtube e WhatsApp (via aplicativos), foi facilitado por esses aparelhos (THE STATISTICS PORTAL, 2018).

Atualmente, existe mais de 1,6 bilhão de usuários de mídias sociais em todo o mundo (THE STATISTICS PORTAL, 2018). De acordo com o The Statistics Portal (2018), as redes sociais são uma das formas mais populares de mídias sociais, pois elas permitem que usuários mantenham contato com amigos e familiares, e acompanhem notícias ou outros conteúdos. O Facebook, por exemplo, possui mais de 1,1 bilhão de usuários ativos e é a rede social mais popular do mundo (THE STATISTICS PORTAL, 2018). Devido à tamanha popularidade, especialmente entre usuários mais jovens, o termo "viciado no Facebook" foi incluído no dicionário urbano americano (KAPLAN; HAENLEIN, 2010).

Apesar de o Facebook ser o líder mundial do mercado de mídias sociais, outras MS também prosperam neste segmento (THE STATISTICS PORTAL, 2018). Seria impossível listar todos os tipos de mídias sociais existentes, mas segundo Van- Dijck (2013a),

⁴ Em português *World Wide Web* significa “rede de alcance mundial”.

cada uma delas possui objetivos e nichos de socialidade⁵ únicos dentro do ecossistema da mídia conectiva. Nesse contexto, algumas mídias sociais são versões online de atividades do mundo offline, mas outras possuem conceitos inteiramente novos (DAVIS, 2016).

Por exemplo, o Facebook, o Twitter e o LinkedIn são mídias sociais de socialização de indivíduos e grupos com contatos pessoais e profissionais (VAN-DIJCK, 2013a). Já sites como YouTube, Flickr, Myspace e Wikipedia promovem a troca de conteúdos culturais (VAN-DIJCK, 2013a). Enquanto nas mídias Amazon, eBay e Groupon comercializam-se produtos (VAN-DIJCK, 2013a). E, por fim, jogos como o FarmVille, The Sims Social e Angry Birds estimulam a criatividade de seus usuários (NAKAMURA, 2014; VAN-DIJCK, 2013a). Para Miller et al. (2016), essas mídias sociais complementam-se, pois os indivíduos comunicam-se de maneiras específicas em cada uma delas.

Como o termo “mídias sociais” une uma grande gama de plataformas (MILLER et al., 2016), algumas classificações foram criadas para categorizá-las. Kaplan e Haenlein (2010) agruparam as mídias sociais em seis categorias distintas. Na categoria de “projetos colaborativos” estão as mídias sociais, como a Wikipedia, em que acontece a criação de conteúdos de forma simultânea e colaborativa. A segunda categoria diz respeito aos “blogs”, meio de comunicação em que indivíduos interagem com outros usuários pela troca de comentários. Na categoria de “comunidades de conteúdo” estão as mídias sociais de compartilhamento, como o YouTube. Na categoria de “mundos virtuais”, os usuários apresentam-se por meio de animações em duas subcategorias: a dos “mundos de jogos virtuais”, como World of Warcraft, e a dos “mundos sociais virtuais”, como Second Life. Já a categoria das “redes sociais refere-se às mídias sociais” que conectam amigos pela troca de mensagens instantâneas.

Outra classificação mais recente surgiu do estudo de McCay-Peet e Quan-Haase (2017). As autoras dividiram as mídias sociais em categorias de *bookmarking* (Delicious/StumbleUpon), microblogs (Twitter/Tumblr), blogs e fóruns (Wordpress/LiveJournal), sites de redes sociais (Facebook/LinkedIn), de compartilhamento de conteúdo (Youtube/Pinterest), de notícias (Digg/Reddit), de autoria colaborativa (Wikipedia/Google Docs), de conferências (Skype/GotoMeeting), de geolocalização (Foursquare/Tinder) e de agendamentos (Doodle/Google Agenda).

McCay-Peet e Quan-Haase (2017), pontuam que independente das diversas categorizações existentes sobre as mídias sociais, todas essas plataformas se igualam por conectarem indivíduos, comunidades e organizações.

⁵ A socialidade é definida pelas ciências sociais como a maneira na qual indivíduos se associam e formam relações sociais e sociedades (MILLER et al., 2016).

Outro ponto em comum das mídias sociais refere-se à materialidade dessas plataformas, ou seja, as características fornecidas por essas tecnologias igualmente disponíveis para todas as pessoas independentemente de fatores temporais ou geográficos (LEONARDI, 2012). A materialidade de plataformas digitais se define por meio de artefatos físicos, como softwares ou hardwares, que processam metadados e codificam atividades sociais (VAN-DIJCK, 2013a).

Apesar da materialidade presente nas mídias sociais apresentar-se de forma idêntica para todas as pessoas, os seus potenciais de uso podem ser diferentes (TREEM; LEONARDI, 2013; VAN-DIJCK, 2013a; MILLER et al, 2016). A usabilidade das MS muda, pois ela é moldada por objetivos que variam de acordo com questões de faixa etária, educação, gênero, renda etc de cada indivíduo (LEONARDI, 2012; BLANK; DUTTON, 2014; PEW RESEARCH CENTER, 2018).

Surge assim o conceito de sociomaterialidade, que diz respeito à fusão entre a materialidade física dos artefatos com instituições, normas e outros fenômenos sociais (LEONARDI, 2012; COLDBERT; GEORGE; YEE, 2016). Por exemplo, o acesso à Wikipedia, significa algo totalmente diferente para um habitante de Nova York, que reside perto de uma biblioteca pública, do que para uma pessoa em outro local do mundo que nunca teve acesso a nenhum tipo de disponibilidade de informação (GRAHAM, 2014).

Nesse sentido, Treem e Leonardi (2013) apontam que a pesquisa acadêmica sobre o uso das MS deve se concentrar nas práticas comunicativas oferecidas por esses recursos ao invés de focar em tecnologias específicas que se tornam obsoletas. Para os autores, verificar os potenciais de uso das TICs pode gerar uma maior compreensão por parte de acadêmicos no tocante a “quando”, “como” e “por que” práticas organizacionais mudam.

De acordo com a perspectiva apresentada por Treem e Leonardi (2013), a presente pesquisa entende que é mais importante compreender quais comportamentos são promulgados por meio das MS do que entender o funcionamento dos artefatos dessas plataformas, pois a tecnologia em si pode evoluir, mas os motivos pelos quais elas são utilizadas provavelmente perdurarão (OLLIER-MALATERRE; ROTHBARD; BERG, 2013).

Além disso, o presente estudo assume que a apropriação das mídias sociais varia de acordo com os hábitos e costumes de seus usuários (VAN-DIJCK, 2013a). Portanto, contextos político-econômicos e socioculturais (VAN-DIJCK, 2013a), e os graus de relacionamentos dos usuários – de mais íntimos e privados até menos íntimos e públicos – influenciam a forma como as mídias sociais são utilizadas por indivíduos e organizações (MILLER et al., 2016).

Assim como o uso das mídias sociais é diferente ao redor do mundo, a produção acadêmica sobre esse assunto também varia (STOYCHEFF et al., 2017). Stoycheff et al. (2017) realizaram um levantamento com 663 estudos realizados sobre o Facebook publicados entre 2005 e 2014, e observaram que a maioria deles foi realizada dentro do contexto norte-americano (62,3%). Dentre eles, 31,4% foram realizados na Europa ou no Sudeste Asiático, 6% foram realizados em países não-democráticos e menos 1% foi realizado na América do Sul.

Embora haja poucos estudos acadêmicos sobre as mídias sociais em países emergentes (STOYCHEFF et al., 2017), a compreensão dos valores e atitudes dos internautas dessas regiões é extremamente relevante (BOLSOVER et al., 2014). De acordo com Bolsover et al. (2014), essa nova população de internautas está em expansão e é mais propensa a produzir conteúdos e a estabelecer novas conexões online. Isso ocorre porque os internautas de países emergentes têm “fome” de interação social e as mídias sociais facilitam esse processo (POUSHTER; BISHOP; CHWE, 2018).

2.2 O impacto das mídias sociais na sociedade

2.2.1 As mídias sociais no mundo

Miller et al. (2016) coletaram dados no Brasil, Chile, China, Índia, Itália, Trindade, Turquia e Inglaterra para compreender o impacto das mídias sociais em diversas sociedades. Os achados gerais da pesquisa de Miller et al. (2016) serão discutidos nesta seção, e os achados específicos sobre o Brasil serão discutidos na próxima.

Miller et al. (2016) argumentam que as mídias sociais impactam a sociedade em aspectos relacionados à “socialização”, à “gestão de relacionamentos”, à “discussão de questões políticas”, à “diversidade”, à “educação de jovens”, ao “comércio” e ao “trabalho”. De acordo com Miller et al. (2016), a forma como cada população se relaciona com cada um desses aspectos varia de acordo com questões econômicas, culturais, políticas, tecnológicas, dentre outras características coletivas de cada país.

Devido à grande visibilidade de informações expostas nas mídias sociais, essas plataformas tornaram-se um meio para demonstrar e confirmar a adesão de indivíduos às normas sociais vigentes em seus países (MILLER et al., 2016). Nesse sentido, as mídias

sociais devem ser estudadas como uma expansão de diferentes esferas da vida cotidiana (MCCAY-PEET; QUAN-HAASE, 2017).

Van-Dijck (2013a) argumenta, em linha com esse pensamento, que as mídias sociais se tornaram centrais para a construção da socialidade. Esse autor inspira-se na teoria ator-rede⁶ para afirmar que as mídias sociais moldam o desempenho de atos sociais em vez de meramente facilitá-los. Miller et al. (2016) adicionam que essa nova dimensão de “socialização” nos torna mais conscientes de nossos relacionamentos e de nós mesmos.

Miller et al. (2016) argumentam ainda que as mídias sociais podem, inclusive, influenciar questões relacionadas à felicidade humana. Para os autores, a felicidade possui diferentes significados de acordo com valores, faixa etária, renda, crenças religiosas, orientação sexual e outras características coletivas. Mas, no geral, um fator importante para que a felicidade exista é o relacionamento com outros indivíduos (MILLER et al., 2016).

Para Miller et al. (2016), as mídias sociais facilitam o “gerenciamento de relacionamentos” por qualificar, dimensionar, manter e reforçar níveis de intimidade em diferentes categorias, como colegas, amigos e família. Essas “categorias” sociais já existiam na vida social offline muito antes das mídias sociais surgirem; no entanto, as MS tornaram-nas mais explícitas (MILLER et al., 2016). Sendo assim, entende-se que a Internet pode ser usada para reforçar arranjos sociais existentes ou reconfigurar relações sociais (BLANK; DUTTON, 2014).

Apesar das mídias sociais serem frequentemente associadas ao entretenimento, elas também impactaram o âmbito da “política” por alterarem o acesso a informações que antes eram indisponíveis para certos grupos de pessoas (BOLSOVER et al., (2014); MILLER et al., 2016). Sendo assim, de acordo com o uso das mídias sociais, a relação entre produtores e consumidores de notícias ficou mais equilibrada (NEWMAN; DUTTON; BLANK, 2014).

Indivíduos sempre puderam exercer algum nível de poder comunicativo, mas as estruturas de governo democráticos sempre estabeleceram um nível superior de poder, por meio de instituições representativas, como um parlamento (DUBOIS; DUTTON, 2014). Para Dubois e Dutton (2014), a Internet permitiu aos cidadãos o questionamento sobre as decisões de instituições representativas do governo, tornando os cidadãos em atores políticos mais empoderados.

Para os candidatos políticos, as mídias sociais também trouxeram benefícios. O Twitter, por exemplo, tornou-se uma ferramenta indispensável, pois, por meio dessa mídia social políticos começaram a expressar suas ideias sem o intermédio das mídias

⁶ A teoria ator-rede busca mapear as redes de relações entre tecnologias e pessoas, propondo que essas entidades estejam juntas em uma mesma visão analítica (ALCADIPANI; HASSARD, 2010).

convencionais, onde os mesmos dependiam de jornalistas para divulgarem suas campanhas políticas (VAN-DIJK, 2013).

Além de favorecer os ativistas políticos, as mídias sociais também tiveram impacto em questões de “diversidade”, como no movimento do grupo de Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros (LGBT) (MILLER et al., 2016). De acordo com Margetts, Hale e Yasserli (2014), isso acontece, porque as mídias sociais reduzem os custos de mobilizações e facilitam o desenvolvimento de iniciativas que não existiriam em uma configuração offline. Esse desenvolvimento também favoreceu a igualdade de gêneros, pois, com a ascensão das TICS e a expansão da economia, mulheres obtiveram mais acesso a informações sobre oportunidades de emprego (MILLER et al., 2016).

Segundo Nash (2014), as mídias sociais oferecem ainda novas oportunidades no âmbito da “educação”, entretenimento e desenvolvimento de fatores sociais e motores de crianças e jovens. Mas o autor pondera que, embora as MS ofereçam essas oportunidades, elas também geram riscos para crianças e jovens com relação ao acesso a conteúdo inadequado, assédio moral e até mesmo chantagem. Segundo o autor, o uso de mídias sociais para fins sociais e expressivos não é problemático em si, a complicação existe quando crianças acessam MS projetados para outras faixas etárias.

Porém, nem todas as crianças enfrentam os mesmos riscos e oportunidades no uso de mídias sociais devido às desigualdades de acesso de cada população (NASH, 2014). Miller et al. (2016) adicionam que existe uma dissonância de percepções com relação ao uso das mídias sociais na educação dos jovens. Essa discrepância ocorre, principalmente, devido a variações de renda, pois o uso das mídias sociais é visto como um instrumento de mobilidade social para algumas pessoas, mas não para outras (MILLER et al., 2016).

De acordo com Miller et al. (2016), o impacto do uso das mídias sociais na educação é maior em países em desenvolvimento como Brasil, China e Índia, onde as pessoas frequentemente esperam que as mídias sociais e outras TICS supram aquilo percebido como oferta inadequada de educação formal. Além disso, para os autores, as mídias sociais redefiniram as relações entre alunos e professores, pois, por um lado, essas mídias criam formas de comunicação de engajamento e, em alguns casos, relações mais igualitárias entre alunos e professores. Mas, por outro lado, elas também possibilitam o monitoramento fora da escola, o que gera preocupações para ambas as partes (MILLER et al., 2016).

Além do impacto na educação de jovens, as mídias sociais também influenciaram o âmbito do “comércio” (MILLER et al., 2016). De acordo com Taylor (2014), um dos grandes impactos experimentados pelo comércio devido à ascensão das mídias sociais foi no uso de anúncios de publicidade. Com a evolução tecnológica, surgiram novas formas de

segmentação de anúncios. Essa segmentação pode ser comportamental – ao usar dados do comportamento passado dos internautas para determinar quais anúncios serão relevantes para eles no futuro, e social – em que os anúncios são divulgados de acordo com laços sociais dos indivíduos em suas mídias sociais (TAYLOR, 2014).

Outra questão levantada por Miller et al. (2016) refere-se ao impacto das mídias sociais no âmbito do “trabalho”. De acordo com Treem e Leonardi (2013), as mídias sociais são utilizadas para uma variedade de propósitos de vigilância por parte de gestores e de colegas de trabalho. A vigilância pode ocorrer, por exemplo, quando os empregadores acessam informações sobre trabalhadores por meio de suas conexões pessoais (JESKE; SHULTZ, 2015).

Para Miller et al. (2016), as MS podem ser úteis para compartilhar informações de trabalho e para combater o tédio inerente a alguns cargos, como o de seguranças noturnos, mas elas também podem ter um efeito negativo em termos de tempo e atenção dos trabalhadores.

Treem e Leonardi (2013) adicionam que as mídias sociais se tornaram-se importantes no âmbito do trabalho para a socialização, para o compartilhamento de informações e para o desenvolvimento de processos organizacionais. De acordo com os autores, isso ocorre devido a quatro características dessas tecnologias: visibilidade, persistência, capacidade de edição e de associação.

A visibilidade torna observáveis os comportamentos, os conhecimentos, as preferências e as conexões dos internautas (TREEM; LEONARDI, 2013). Dessa forma, as redes sociais permitem um melhor entendimento sobre como indivíduos se comunicam, uma vez que mensagens e conexões de rede tornam-se visíveis para terceiros (LEONARDI, 2015). Quando uma comunicação torna-se visível, terceiros podem melhorar o seu metac conhecimento sobre outras pessoas (o conhecimento de quem sabe o quê e quem conhece quem) devido à transparência da mensagem e à translucidez da rede (LEONARDI, 2014).

A persistência sustenta o conhecimento ao longo do tempo por meio dos registros de atividades que tornam mais fácil o armazenamento e a busca de informações (TREEM; LEONARDI, 2013). A capacidade de edição permite que o usuário mantenha algum grau de controle sobre o conteúdo após a sua exibição original (TREEM; LEONARDI, 2013). Por fim, a associação pode acontecer entre dois indivíduos ou entre indivíduos e informações (TREEM; LEONARDI, 2013).

2.2.2 As mídias sociais no Brasil

Miller et al. (2016) levantaram cinco grandes temas referente ao uso das mídias sociais no Brasil. O primeiro tema diz respeito à “gestão das relações sociais”. Miller et al. (2016) identificaram que as mídias sociais relacionam-se fortemente com a gestão de relacionamentos no Brasil. Segundo os autores, essa gestão via mídias sociais associa-se, principalmente, com a gestão de relacionamentos amorosos.

No estudo de Nemer (2015), as mídias sociais também se mostraram relevantes com relação à socialização de populações marginalizadas no país. Nemer (2015) realizou um estudo em favelas da cidade de Vitória e verificou a importância das mídias sociais para os cidadãos brasileiros residentes nesses locais. De acordo com o autor, o a mídia social Facebook é importante para residentes de favelas, pois, apesar do medo de retaliação referente ao conteúdo das publicações, por membros de cartéis de drogas, essa população sente que pode expressar seus sentimentos para o mundo por meio das MS. Nemer (2015) pontua a relevância das *lan houses*⁷ para os residentes de favelas, pois esses espaços proporcionam o acesso a computadores e à Internet⁸.

O segundo tema levantado por Miller et al. (2016) trata das “atividades sociais” realizadas nas mídias sociais, como a prática de jogos online. Segundo Miller et al. (2016), os brasileiros entendem que, por meio dos jogos online, amigos antigos ficam mais próximos e novos laços de amizade são formados.

Para Ferreira (2013), atividades de movimentos sociais, como o movimento feminista brasileiro, também se beneficiam das mídias sociais. De acordo com a autora, diversas imagens, frases e ideias expostas via mídias sociais ajudam a evidenciar a violência que ocorre contra as mulheres no Brasil. A autora conclui que o uso das mídias sociais é de suma importância para difundir e democratizar os debates sobre relações de gênero no Brasil.

O terceiro tema levantado por Miller et al. (2016) trata da questão da “privacidade”. Para os autores, ao mesmo tempo em que é usual o compartilhamento de senhas entre parceiros no Brasil, muitos indivíduos criam perfis falsos ou anônimos no país.

⁷ *Lan house* é um estabelecimento comercial onde os usuários pagam para utilizar computadores com acesso à Internet.

⁸ De acordo com Galinari et al. (2015), 76% dos celulares no Brasil operam com planos pré-pagos, cuja franquia dos pacotes de dados esgota-se rapidamente, e menos de 30% dos lares brasileiros possuem banda larga fixa.

As preocupações de privacidade relacionam-se com o medo do monitoramento dos comportamentos online (BOLSOVER et al., 2014) e com a divulgação de informações realizada por terceiros sem o conhecimento ou permissão dos usuários (MILLER, et al., 2016).

O quarto tema apontado por Miller et al. (2016) refere-se ao uso das mídias sociais no âmbito “comercial”. Segundo os autores, é comum que brasileiros acessem e comprem produtos de anúncios divulgados em sites de mídias sociais. Galinari et al. (2015) observaram especificamente o impacto das mídias sociais no comércio eletrônico brasileiro. Os autores argumentam que, por meio das mídias sociais, indivíduos podem obter informações sobre produtos e lojistas pela sua rede de contatos que, em geral, costuma ser percebida como mais confiável do que outras fontes de informações.

Já os varejistas podem estreitar sua relação com os clientes, ao esclarecer dúvidas, dar sugestões e criar experiências de compras personalizadas (GALINARI et al., 2015). Os varejistas ainda podem se beneficiar do marketing espontâneo, realizado por pessoas que curtem ou compartilham suas informações, e da redução de custos envolvidos na construção de uma loja física ou online (GALINARI et al., 2015).

Cruz et al. (2012) verificaram como as mídias sociais podem ser utilizadas na indústria de serviços, mais especificamente no ramo do turismo brasileiro. De acordo com os autores, as mídias sociais são consideradas revolucionárias no âmbito do turismo por permitirem que indivíduos acessem informações turísticas sem a necessidade de intermediários, como um agente de viagens.

Neste sentido, as mídias sociais atuam como um canal de divulgação de informações turísticas por meio de fotos, vídeos e comentários de outros viajantes, que são de grande importância no setor do turismo (CRUZ et al., 2012). Boaria, Anjos e Raye (2014) complementam que as mídias sociais são utilizadas pela rede de hotelaria brasileira para melhorar o relacionamento com clientes e fornecedores, reduzir custos, realizar campanhas de marketing, entender o mercado e divulgar produtos.

O último tema levantado por Miller et al. (2016) trata das “atitudes dos usuários com relação ao uso das mídias sociais”. De acordo com os autores, brasileiros, em geral, consideram as mídias sociais como plataformas com funcionalidades positivas. As funcionalidades positivas das mídias sociais são especialmente percebidas pelos brasileiros no âmbito da educação e do trabalho.

Com relação à educação, pais brasileiros consideram o interesse de seus filhos em computadores como algo bom para o futuro deles, pois eles acreditam que isso os tornaria mais informados e conectados (MILLER et al., 2016). Professores, no entanto, entendem que

as mídias sociais distraem as crianças, por gerar um impacto negativo em seus estudos e causar perturbações na sala de aula (JULIANI et al., 2012; MILLER et al., 2016). Os estudantes, por sua vez, sentem que as mídias sociais os ajudam a melhorar suas habilidades de leitura, escrita e proporcionam certa autonomia dos pais (NEMER, 2015; MILLER et al., 2016).

Juliani et al. (2012) elaboraram um guia para uso do Facebook na educação formal com base na utilização dessa plataforma pelo Instituto Federal de Santa Catarina. Esse guia contempla as atividades educativas, os atores, questões éticas, de segurança e de privacidade envolvidos no uso das mídias sociais para fins educacionais (JULIANI et al., 2012). Os autores argumentam que a aplicação das mídias sociais na educação gera benefícios ao processo de aprendizagem por reduzir as barreiras de comunicação entre professores e alunos.

Com relação ao trabalho, as mídias sociais são consideradas um bom local para acessar informações relativas às oportunidades de emprego (MILLER et al, 2016). No estudo de Lima (2019), por exemplo, verificou-se como as MS atuam como fonte aberta de dados e para o fortalecimento da imagem institucional da polícia brasileira.

As MS produzem ainda impactos no mercado de trabalho (FREEMAN, 2002) e no relacionamento entre empresa e funcionário (DAVIS, 2016). A presente pesquisa buscou compreender, nesse sentido, como as MS são utilizadas, em processos de R&S, no contexto brasileiro.

3 RECRUTAMENTO & SELEÇÃO

3.1 Conceito

Recrutamento & Seleção fazem parte de um processo de várias etapas que tem como objetivo identificar possíveis funcionários com o perfil adequado ao da organização contratante (AHMAD; SCHROEDER, 2002; CORADINI; MURINI, 2009). As estratégias desse subsistema são críticas para as empresas (LINKEDIN, 2018) por alinharem variáveis do ambiente externo com objetivos e necessidades organizacionais em termos de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001).

O recrutamento é definido como o processo para atrair os melhores candidatos do mercado (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; KLOTZ et al., 2013; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015) de forma justa (EL OUIRDI et al., 2015) a fim de assegurar a gestão e a sobrevivência das empresas (ROZELLE; LANDIS, 2002; LLORENS, 2011; CHAIM, MARTINELLI; AZEVEDO, 2012). De acordo com Llorens (2011), o recrutamento é uma das atividades mais importantes de organizações de alto desempenho.

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). O interno privilegia os próprios funcionários das empresas, é rápido e oferece baixos custos (CORADINI; MURINI, 2009). O externo ocorre com candidatos de fora da organização que podem trazer novas ideias para o ambiente de trabalho (CORADINI; MURINI, 2009). Por fim, o recrutamento misto engloba contratações internas e externas.

A seleção é definida como o processo que compara e avalia as habilidades, experiências e o *fit* organizacional dos candidatos (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; KLOTZ et al., 2013; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015) para escolher aqueles com as competências mais aderentes aos cargos existentes de uma organização (CORADINI; MURINI, 2009; CHAIM, MARTINELLI; AZEVEDO, 2012; POWERS, 2017). Esse processo é bilateral, pois os candidatos também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar (CHAIM, MARTINELLI; AZEVEDO, 2012). Nesse sentido, Berkelaar (2017) argumenta que a seleção possui um caráter relacional e social.

Diversos métodos são empregados em processos de R&S e o uso desses métodos varia de acordo com as necessidades e a cultura de cada empresa (LIMA; RABELO, 2018). Estratégias tradicionais de recrutamento costumam utilizar anúncios de mídia, apresentações institucionais, indicações, agências de emprego, consultorias de *headhunting* e sites de

oferta/procura de candidatos (LACOMBE, 2011). Estratégias tradicionais de seleção costumam utilizar testes psicológicos, verificar as referências dos candidatos, realizar dinâmicas de grupo e de entrevistas (LACOMBE, 2011). Cada método de seleção é aplicado para verificar questões de habilidade, integridade e boa vontade dos candidatos (KLOTZ et al., 2013).

De acordo com Guimarães e Arieira (2005), os métodos de seleção mais utilizados são as dinâmicas de grupo e as entrevistas. A dinâmica de grupo é realizada em grupos e permite ao avaliador observar o comportamento do candidato na interação com outras pessoas (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). Já a entrevista formal permite que os empregadores verifiquem quem são os candidatos mais qualificados por meio de uma avaliação individualizada (POWERS, 2017).

Klotz et al. (2013) apontam que a interação inicial entre candidatos e organização contratante que ocorre durante o processo de R&S é crítica para o desenvolvimento de laços de confiança para ambas as partes. Essa interação ocorre tanto entre o candidato e o profissional de R&S, quanto entre o candidato e a estrutura física da organização contratante (KLOTZ et al., 2013).

De acordo com Llorens (2011), no entanto, os métodos tradicionais utilizados em processos de R&S – como participar de feiras universitárias, anunciar vagas de empregos em mídias locais e depender de conversas informais na busca por bons candidatos – tornaram-se obsoletos frente ao contexto atual das organizações. Nessa realidade, o mercado de trabalho demanda um constante aperfeiçoamento dos processos de R&S (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). Ademais, as organizações contratantes argumentam que as entrevistas tradicionais possuem desvantagens pela dificuldade em identificar habilidades e fraquezas dos candidatos, pela sua longa duração e pelos vieses do processo avaliativo (LINKEDIN, 2018).

Diante deste cenário, nas últimas duas décadas, métodos tradicionais digitalizaram-se e novos métodos surgiram. Essa transformação acompanha as mudanças estratégicas da área de R&S (CÉSAR; CODA; GARCIA, 2006). Surge, neste contexto, o R&S online que consiste na triagem, identificação e avaliação de candidatos por meio de ferramentas da Internet (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016).

De acordo com uma pesquisa conduzida pela Career Builder em 2018, as organizações contratantes gostam de reunir o maior volume de informações sobre os candidatos antes de chamá-los para entrevistas, e um bom local para fazer isso é na Internet. A mesma pesquisa indica que 47% das 1.014 organizações contratantes pesquisadas não entrevistam candidatos sem presença digital (CAREER BUILDER, 2018).

O R&S online possui desvantagens, como não atender a todos os candidatos – por exemplo, indivíduos mais velhos, desfamiliarizados com tecnologias, e/ou minorias sem acesso à Internet (CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013). Outra desvantagem refere-se à discriminação virtual. Blommaert, Coenders e Harvey (2013) examinaram o caso de discriminação de candidatos com nomes árabes em processos seletivos online.

Blommaert, Coenders e Harvey (2013) notaram que, em plataformas digitais, as organizações contratantes precisam clicar nos nomes dos candidatos para obterem acesso ao currículo deles. Neste sentido, minorias étnicas foram afetadas, pois as organizações contratantes clicam com menos frequência em currículos de candidatos com nomes árabes (BLOMMAERT; COENDERS; HARVEY, 2013). Jeske e Shultz (2015) pontuam, nesse sentido, que as práticas da área de RH sempre ocorreram em um contexto social e organizacional que apresenta fontes de desigualdade e diferenças de poder.

No entanto, o R&S online também oferece vantagens. Dentre elas (CHESLEY, 2014; LIMA; RABELO, 2018) estão a redução de custos e a maior velocidade do processo de busca de candidatos (FREEMAN, 2002; CESAR; CODA; GARCIA, 2006; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015). Com a influência das TICs no ambiente organizacional, aumenta-se a demanda por habilidades digitais em vários setores da economia (BERGER; FREY, 2016; GREGORY; MEADE, THOMPSON, 2013), devido aos novos padrões de relacionamentos e estruturas de trabalho organizacionais (COLBERT; GEORGE; YEE, 2016).

Diante deste contexto, surgem as *Human Resources Technologies (HRTechs)*, empresas de tecnologia que analisam e interpretam grandes quantidades de dados da área de Recursos Humanos (RH) por meio de plataformas de inteligência artificial (IA) (CRIVELLARO, 2018; CAVALLINI, 2018). Os *job boards* e o *application tracking system* (ATS) são exemplos dessas plataformas.

Os *job boards* são uma versão eletrônica de anúncios de jornais que agrupam e padronizam oportunidades de emprego por palavras-chave, critérios de cargo, competências e localização geográfica (FREEMAN, 2002; LLORENS, 2011; BLOMMAERT; COENDERS; VAN TUBERGEN, 2014; HOWARDSON; BEHREND, 2014; CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016).

Os *job boards* costumam oferecer gratuitamente aos candidatos conteúdos sobre carreira, dicas de entrevistas e outros assuntos relacionados a processos seletivos (FREEMAN, 2002). São exemplos de *job boards* no Brasil: Vagas.com, InfoJobs e Catho (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). Já os ATS integram as bases de currículos com os

job boards para padronizar informações sobre os candidatos e gerenciar o processo seletivo (BLOMMAERT; COENDERS; VAN TUBERGEN, 2014).

Recrutadores da Manpower Group do Brasil avaliaram o uso dos *job boards* como eficazes na busca por currículos (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). No entanto, esses mesmos recrutadores consideram as mídias sociais como mais eficientes dentro do processo seletivo como um todo. Isso acontece, pois as mídias sociais auxiliam os recrutadores a identificarem mais rapidamente os candidatos adequados para as vagas disponíveis (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016).

O LinkedIn destaca-se nesse contexto como a mídia social profissional com o maior número de usuários no mundo (LINKEDIN, 2018). Depois dos Estados Unidos, o país com a maior base de usuários do LinkedIn é a Índia, seguido do Brasil (MILLER et al., 2016). As organizações contratantes acessam o LinkedIn para avaliarem o perfil de candidatos por meio de certificados, participação em fóruns de discussão, experiências profissionais, serviços voluntários, proficiência em outras línguas, publicações e formações acadêmicas (CHIANG; SUEN, 2015).

Obviamente, o LinkedIn é uma ferramenta de triagem aceitável em processos de R&S (YARBROUGH, 2018). Entretanto, as mídias sociais como Facebook, Twitter e Instagram – frequentemente utilizados para fins pessoais – não (YARBROUGH, 2018). De acordo com Yarbrough (2018), isso ocorre, pois os comentários expostos nesses sites estão relacionados a eventos pessoais que, muitas vezes, não têm conexão com a carreira do indivíduo. No entanto, a prática de acessar as mídias sociais pessoais de candidatos é cada vez mais comum entre os empregadores (VAN-DIJK, 2013b).

As implicações geradas por este fenômeno ainda não são bem compreendidas por pesquisadores organizacionais (TREEM; LEONARDI, 2013). Na próxima seção veremos como a pesquisa acadêmica da área de R&S evoluiu junto com as práticas organizacionais promulgadas por novas tecnologias.

3.2 Pesquisas sobre a influência da digitalização na área de R&S

Os rumos da pesquisa acadêmica foram impactados (SCHROEDER, 2014), devido à digitalização de processos organizacionais (COLDBERT, GEORGE, YEE, 2016). Na última década, acadêmicos buscaram compreender as transformações dos processos de R&S relativas, principalmente, ao uso de novas tecnologias no ambiente organizacional

(GREGORY; MEADE; THOMPSON, 2013). Esse tema de pesquisa também é de interesse de organizações que buscam aprimorar seus processos organizacionais (GREGORY; MEADE; THOMPSON, 2013).

Uma das primeiras dúvidas que surgiu no início da digitalização dos processos de Recrutamento & Seleção é se o uso de plataformas digitais seria realmente efetivo (SUVANKULOV, 2013). Diante deste cenário, pesquisadores investigaram a relação entre o tipo de contratação dos funcionários e o desempenho de trabalho deles (SUVANKULOV, 2013). De acordo com Suvankulov (2013), essa relação é positiva quando o recrutamento acontece online, pois na Internet indivíduos obtêm informações mais detalhadas sobre o ambiente e as tarefas de trabalho das organizações para as quais se candidatam. Consequentemente, a adequação entre candidato e empresa é maior (SUVANKULOV, 2013).

Neste mesmo período, Gregory, Meade e Thompson (2013) investigaram se o conteúdo e o design dos sites de recrutamento influenciam de alguma maneira na atratividade das organizações. Os resultados dessa investigação indicam que a usabilidade e a estética dos sites de recrutamento influenciam positivamente nas atitudes e percepções dos candidatos com relação às organizações contratantes. Dessa maneira, os autores consideram que os processos organizacionais do subsistema de Recrutamento & Seleção tornaram-se mais efetivos e eficientes. Howardson e Behrend (2014) adicionam que, diante desse cenário, estratégias de R&S contemporâneas devem considerar o design de plataformas digitais, pois o investimento na estética dos sites de recrutamento gera resultados positivos para as organizações.

Outros estudos evoluíram no sentido de investigar o potencial do desenvolvimento de conexões (MANN, 2014) e de ofertas de emprego via mídias sociais (PETERSON; DOVER, 2014; LIMA; RABELO, 2018). Nesse contexto, a Internet é vista como uma barreira para aqueles que não possuem acesso às redes (MARGETTS; HALE; YASSERI, 2014), mas também um recurso para os gestores que desejam limitar o acesso às informações dentro de certos grupos (MANN, 2014).

Mann (2014) investigou como as mídias sociais são utilizadas por gerentes de RH do Sudão. A pesquisadora relata que esses gerentes usam sites de mídia social como um recurso para limitar a informação de emprego dentro de grupos fechados. Segundo Mann (2014), gestores sugerem que o uso de grupos fechados facilita a busca por candidatos qualificados.

No Brasil, Chaim, Martinelli e Azevedo (2012) investigaram a percepção de organizações brasileiras sobre os serviços ofertados pelo LinkedIn, em termos de visual e confiabilidade na plataforma, bem como a presteza, a empatia e o conhecimento da equipe de

suporte dessa MS. Todos os aspectos investigados por esses pesquisadores obtiveram resultados negativos, ou seja, o desempenho deles estava abaixo do esperado por organizações brasileiras. No entanto, o LinkedIn ainda se mostrou relevante para a comunicação de informações organizacionais (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012).

De acordo com Yu e Davis (2017), a comunicação de informações organizacionais torna-se relevante em processos de R&S, pois candidatos sentem-se mais familiarizados com as empresas que fornecem esse tipo de conteúdo. Dessa forma, sites como o Facebook são utilizados para divulgar informações organizacionais e para a comunicação entre empresa e candidatos (CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013).

Nesse sentido, pesquisadores investigaram a fundo outros motivos pelos quais as mídias sociais, como o Facebook, começaram a ser empregadas em processos de Recrutamento & Seleção (CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013; VAN TUBERGEN, 2014). De acordo com Chauhan, Buckley e Harvey (2013), o Facebook tornou-se uma ferramenta poderosa para as empresas por possuir uma rede massiva de usuários. Os autores complementam que, ao contrário do LinkedIn, o Facebook oferece o mesmo serviço a todos, ou seja, os usuários não pagam taxas adicionais para acessar e usar certos recursos, e as organizações contratantes são capazes de verificar uniformemente as informações dos candidatos.

Diante deste cenário, investigações surgiram sobre como o perfil de mídias sociais de candidatos (CHIANG; SUEN, 2015; SIEVERS et al., 2015; VALLAS; CUMMINS, 2015) influenciam em questões de empregabilidade dos mesmos (HARRISON; BUDWORTH, 2015). O estudo de Harrison e Budworth (2015) encontrou associações positivas entre o conteúdo divulgado por candidatos online e recomendações de contratação. De acordo com esses autores, no contexto atual, indivíduos publicam e acessam livremente conteúdos online, portanto, candidatos devem estar conscientes do monitoramento de suas identidades digitais na avaliação de questões referentes à empregabilidade.

Devido a tal monitoramento, pesquisas investigaram como a triagem baseada em mídias sociais acontece (PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015; EL OUIRDI et al., 2016a). El Ouiridi et al. (2016a) avaliaram, por exemplo, a relação entre as características de recrutadores e a avaliação de conteúdos profissionais e pessoais de candidatos expostas em redes sociais. Os autores verificaram que recrutadores do sexo feminino valorizavam mais os conteúdos profissionais expostos nas mídias sociais pessoais dos candidatos em comparação aos recrutadores do sexo masculino.

Além disso, El ouirdi et al. (2016a) observaram que a cultura nacional dos recrutadores associa-se à avaliação de conteúdos pessoais dos perfis dos candidatos. Por fim,

a avaliação de pessoas nos perfis de mídia social dos candidatos também está associada à tendência dos recrutadores em excluir candidatos do processo de recrutamento (EL OUIRDI et al., 2016a).

A estratégia de utilizar mídias sociais pessoais como ferramentas de busca e avaliação de candidatos foi investigada por Berkelaar (2014). Essa prática, denominada de *cybervetting*, complementa, amplia e automatiza práticas de R&S que se entrelaçam com normas, percepções e atitudes de recrutadores, além de gerar novos processos e resultados organizacionais (BERKELAAR, 2014).

Powers (2017) complementa que o *cybervetting* gera impactos na forma como os usuários utilizam as mídias sociais, e Yarbrough (2018) adiciona que essa prática gera discussões legais e éticas. A presente pesquisa usa o conceito de *cybervetting* para compreender como as mídias sociais são utilizadas em processos de R&S no contexto brasileiro atual.

No quadro 2, abaixo, observa-se de forma condensada e cronológica a revisão de literatura sobre a influência da digitalização em processos de R&S.

Autor	Ano	Título	Estudo	Conclusão
Chaim, Martinelli e Azevedo	2012	Redes Sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL.	A percepção de organizações brasileiras sobre os serviços ofertados pelo LinkedIn em termos de visual, confiabilidade, presteza, empatia e conhecimento.	Todos os aspectos foram avaliados como abaixo do esperado por organizações brasileiras.
Chauhan, Buckley e Harvey	2013	Facebook and personnel selection: What's the big deal?	Motivo pelo qual o Facebook é empregado em processos de R&S.	O Facebook é utilizado em processos de R&S por possuir uma rede massiva de usuários e um baixo custo de uso.
Gregory, Meade e Thompson	2013	Understanding Internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model.	Influência do conteúdo e o design dos sites de recrutamento na atratividade das organizações via teoria de sinais.	A usabilidade e a estética dos sites de recrutamento influenciam positivamente nas atitudes e percepções dos candidatos com relação às organizações.
Suvankulov	2013	Internet recruitment and job performance: Case of the US Army.	Relação entre o formato (tradicional e digital) de contratação dos funcionários e o desempenho de trabalho deles no exército americano.	Existe uma relação positiva entre o desempenho do funcionário e o recrutamento digital.
Berkelaar	2014	Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract.	A estratégia de utilizar mídias sociais pessoais como ferramentas de busca e avaliação de candidatos (<i>cybervetting</i>).	O <i>cybervetting</i> complementa, amplia e automatiza práticas de R&S que se entrelaçam com normas, percepções e atitudes de recrutadores, além de gerar novos processos e resultados organizacionais.
Mann	2014	The digital divide and employment.	O potencial do desenvolvimento de conexões profissionais via mídias sociais no Sudão.	Mídias sociais são utilizadas para limitar a informação de emprego dentro de grupos fechados no Sudão.
Harrison e	2015	Unintended	A influência do perfil online	Associações positivas foram

Budworth		consequences of a digital presence.	de candidatos em questões de empregabilidade.	encontradas entre o conteúdo divulgado por candidatos online e recomendações de contratação.
El Ouiridi et al.	2016	The relationship between recruiter characteristics and applicant assessment on social media.	Relação entre as características do recrutador com conteúdos avaliados nas mídias sociais de candidatos.	Características do sexo e nacionalidade dos recrutadores influenciam na avaliação do conteúdo de candidatos postados em mídias sociais.
Powers	2017	The impact of cybervetting on job seekers' social media use and identity creation.	Como <i>cybervetting</i> afeta o uso das mídias sociais e a criação de identidade de candidatos.	Há correlações entre o <i>cybervetting</i> e o uso de mídias sociais. No entanto, os resultados não revelaram uma relação significativa entre o <i>cybervetting</i> e a criação de identidades.
Yarbrough	2018	Is cybervetting ethical? An overview of legal and ethical issues.	As implicações legais e éticas do uso do <i>cybervetting</i> no contexto americano.	É recomendado que todas as organizações desenvolvam uma política clara para o uso do <i>cybervetting</i> de acordo com questões legais e éticas.

Quadro 2 - Estudos sobre a influência da digitalização em processos de R&S identificados na revisão de literatura.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos textos da revisão de literatura.

3.3 *Cybervetting*

3.3.1 Conceito

Cybervetting é o processo pelo qual indivíduos coletam informações online para auxiliar na avaliação de como outros indivíduos se adequam a um determinado papel (ROSE et al., 2010; BERKELAAR; HARRISON, 2016). Dentro do contexto de R&S, o *cybervetting* é entendido como o processo pelo qual empregadores coletam informações online para avaliar candidatos a emprego (BERKELAAR, 2010). O *cybervetting* opera por meio de uma vigilância digital que se estende do local de trabalho para outros contextos espaciais e de papéis sociais (BERKELAAR; BUZZANELL, 2014; BERKELAAR; HARRISON, 2016).

O uso do *cybervetting* foi facilitado devido à incorporação da tecnologia em processos de R&S, o que permite uma maior visibilidade de dados fornecidos pelas mídias sociais (BERKELAAR, 2010). Assim, as organizações contratantes têm mais acesso a informações visuais, textuais e relacionais sobre os hábitos e as atividades pessoais dos

candidatos (BERKELAAR, 2010) que até recentemente eram caras e/ou difíceis de obter (BERKELAAR; BUZZANELL, 2014).

O *cybervetting* ocorre principalmente com o objetivo de reduzir contratações negligentes (CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013; HARRISON, BUDWORTH, 2015; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINO, 2015; BERKELAAR, 2017). Essa prática, realizada em sites de busca e em mídias sociais, pode substituir, complementar ou moldar processos seletivos tradicionais e relações de emprego (BERKELAAR; HARRISON, 2016; BERKELAAR, 2017).

Empregadores acessam blogs, verificam conversas em fóruns de discussão, navegam pelas postagens de áudio, vídeo ou fotos dos candidatos, em mídias sociais que não foram desenhadas para fins profissionais, como uma forma de complementar as demais etapas de processos seletivos tradicionais (BERG, 2015).

Empregadores acreditam que se os candidatos não conseguem manter uma imagem apropriada online, não há motivos para contratá-los (BERG, 2015). Fotos provocativas, informações sobre o consumo de drogas e álcool, comentários discriminatórios relacionados a questões de gênero, nacionalidade ou religião são considerados inapropriados (CAREER BUILDER, 2016). Ademais, erros de ortografia (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2013) e publicações sobre hobbies pessoais – relacionadas a programas de tv, música, livros e filmes (BERG, 2015) – também podem interferir negativamente na percepção do empregador sobre o candidato.

Por outro lado, publicações e fotos sobre temas relacionados à educação e ao trabalho são consideradas apropriadas (BERG, 2015). Neste sentido, diversos estudos sugerem qual deve ser o padrão comportamental adequado para usuários de mídias sociais que buscam oportunidades de emprego (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2013; CAREER BUILDER, 2013; CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013).

Diversas são as razões pelas quais as organizações contratantes realizam o *cybervetting* (MIKKELSON, 2010; DAVISON; MARAIST; BING, 2011; CAREER BUILDER, 2013; CAREER BUILDER, 2016; CAREER BUILDER, 2018). Berkelaar e Harrison (2016) enumeram quatro dessas razões, sendo duas delas relacionadas ao gerenciamento de incertezas.

A primeira razão se deve ao fato de a informação online estar facilmente disponível e acessível. Em segundo lugar, os empregadores consideram que fontes convencionais de informações sobre candidatos são questionáveis e rasas. Em terceiro lugar, os contextos legislativos existentes podem encorajar o *cybervetting*, pois acessar as MS de candidatos não é considerado ilegal. Por fim, as organizações contratantes sentem-se

pressionadas a realizar o *cybervetting*, devido à crescente crença de que os funcionários são extensões da marca das empresas. A última razão relaciona-se com o uso do *cybervetting* para monitorar atuais funcionários (BERKELAAR, 2010).

As organizações contratantes esperam assim que candidatos sejam proativos e transparentes ao exporem suas informações no âmbito digital (BERKELAAR, 2014). De acordo com Berkelaar (2014), a falta de informações online pode gerar suspeitas e as organizações contratantes tornam-se mais propensas a contratar os candidatos dos quais elas possuem mais informações.

Caso os candidatos não possuam perfis abertos, as organizações contratantes solicitam o pedido de amizade para serem adicionadas em suas mídias sociais. Segundo uma pesquisa conduzida pela Career Builder (2016), nos Estados Unidos, 36% dos empregadores que selecionam por meio das mídias sociais pedem para "ser amigo" ou seguir candidatos que possuem contas privadas. Desse grupo, 68% recebem a permissão dos candidatos (CAREER BUILDER, 2016).

Em outro estudo relacionado ao uso do *cybervetting*, Berkelaar, Scacco e Birdsell (2014) investigaram como empregadores buscam trabalhadores com imagens públicas que refletem o tipo "certo" de vida privada. Dessa forma, os autores comparam o processo de seleção com eleições políticas. Trabalhadores devem, nesse sentido, manter uma imagem pública consistente, de acordo com valores tradicionais, da mesma forma que candidatos políticos o fazem (BERKELAAR; SCACCO; BIRDSELL, 2014).

Essa consistência é importante, pois muitas vezes os empregadores buscam razões para não contratar os candidatos quando acessam as mídias sociais (CAREER BUILDER, 2016). Dessa forma, informações privadas consideradas apropriadas não mudam a decisão das organizações contratantes quanto à contratação, mas informações privadas consideradas inapropriadas, sim (BERKELAAR; SCACCO; BIRDSELL, 2014; BERG, 2015).

Para Berkelaar, Scacco e Birdsell (2014), assim como na política, os candidatos que realizam uma boa gestão da reputação diminuirão as incertezas relacionadas à contratação. O conceito da gestão de reputação, ou capital reputacional, assemelha-se ao de marca pessoal. No entanto, a abrangência, a profundidade e a qualidade de relacionamentos desenvolvidas nas redes sociais em que os indivíduos se relacionam são levadas em consideração (MEISTER; WILLYERD, 2010).

Sendo assim, espera-se que com uma boa gestão reputacional a rede de contatos (de seguidores, amigos e contatos profissionais) dos indivíduos gerem valor comercial para as organizações (MEISTER; WILLYERD, 2010). De acordo com Meister e Willyerd (2010), o

capital reputacional das pessoas será a principal característica pela qual as empresas irão recrutar e promover funcionários nos próximos anos.

Outras pesquisas apontam ainda que as organizações contratantes solicitam senhas de mídias sociais de candidatos (MIKKELSON, 2010; VAN-DIJK, 2013b; JESKE; SHULTZ, 2015) e removem do processo seletivo aqueles que se recusam a fornecê-las (SCHNEIDER; GOFFIN; DALJEET, 2015). Porém, a prevalência de tal prática ainda permanece incerta (SLOVENSKY; ROSS, 2011; BERKELAAR; HARRISON, 2016).

Kroker, Tonon e Niada (2018) argumentam que, no Brasil, as organizações contratantes acessam mídias sociais para duas finalidades principais: 1) como canal de oferta de vagas e 2) como fontes de informações sobre candidatos e funcionários. E, apesar das mídias sociais, como o Facebook, não serem uma ferramenta formal de trabalho, elas são utilizadas diariamente por profissionais de R&S brasileiros para divulgar vagas, buscar informações sobre o comportamento e a aparência de candidatos, e confirmar informações ditas em entrevistas (KROKER, TONON, NIADA, 2018).

3.3.2 Vantagens e desvantagens

Para El Ouiridi et al. (2016b), o uso de mídias sociais em processos de seleção oferece diversas vantagens. Berkelaar (2014) aponta que para quem realiza o *cybervetting*, o esforço e o tempo investidos são baixos, porém, a recompensa percebida é alta. A maior vantagem para as organizações contratantes deve-se ao fato de o *cybervetting* extrair mais informações, por meio das mídias sociais, sobre os candidatos a emprego (BERKELAAR, 2010; POWERS, 2017). Nesse contexto, os candidatos não sabem quando, como, onde ou o que é pesquisado sobre eles (BERKELAAR, 2017).

Outra vantagem refere-se ao fato de esta prática auxiliar profissionais de R&S na avaliação de comportamentos de candidatos para verificar se eles teriam um bom *fit*⁹ com a organização contratante (BERKELAAR; BUZZANELL, 2014; BLOMMAERT; COENDERS; VAN TUBERGEN, 2014; BERKELAAR, 2017; POWERS, 2017). Recrutadores afirmam que é possível mapear as mídias sociais para avaliar comportamentos verbais (textos) e visuais (fotos), sem invadir a privacidade dos candidatos (HARRISON; BUDWORTH, 2015). No entanto, Jeske e Shultz (2015) questionam se empregadores podem

⁹ *Fit* é uma palavra americana utilizada pela área de RH para expressar o alinhamento entre os ideais do candidato e da empresa.

efetivamente esquecer e desconsiderar outras informações privadas, geralmente disponíveis no perfil de mídia social do candidato, que não se relacionam com questões de trabalho.

É essencial, neste sentido, considerar as desvantagens do *cybervetting*. Este processo ocorre sem diretrizes ou procedimentos considerados justos e completos (ROSE et al., 2010). Essa estratégia difere-se dos métodos tradicionais de R&S uma vez que nem todos os candidatos possuem perfis em mídias sociais, e os que possuem não utilizam as mídias sociais da mesma maneira em relação à publicação de informações ou à configuração de privacidade (POWERS, 2017). Em outras palavras, enquanto os métodos tradicionais de R&S visam a avaliar todos os candidatos igualmente, o *cybervetting* usa diferentes quantidades de informações que podem, ou não, estar disponíveis sobre cada candidato (POWERS, 2017).

Para Berkelaar e Buzzanell (2014), no uso do *cybervetting*, as organizações contratantes utilizam conteúdos fragmentados e descontextualizados para avaliar candidatos por meio de um processo extrativo de informações. A partir dessas informações, empregadores fazem, por vezes, previsões imprecisas sobre a personalidade e o comportamento que os candidatos teriam no local de trabalho (CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013).

Powers (2017) argumenta que essa imprecisão é gerada devido às diferentes capacidades que indivíduos possuem de criar suas identidades online. Além disso, o que é inferido sobre a personalidade dos candidatos com base em seu conteúdo de mídia social pode não refletir como a pessoa comportar-se-á em situações de emprego (SLOVENSKY; ROSS, 2011; JESKE; SHULTZ, 2015). Slovensky e Ross (2011) ainda adicionam que existe o risco de os empregadores avaliarem as mídias sociais de outras pessoas que possuam o mesmo nome do candidato.

De acordo com Yarbrough (2018), o *cybervetting* implica em questões éticas, como o direito do funcionário a ter uma vida pessoal e o direito do indivíduo em conhecer o processo seletivo ao qual se candidata. Adicionalmente, estudos realizados nos Estados Unidos e na Europa indicam que o *cybervetting* pode gerar triagens negligentes baseadas em aspectos discriminatórios de raça, gênero, orientação sexual, idade, estado civil e religião (BERKELAAR, 2010; SLOVENSKY; ROSS, 2011; JESKE; SHULTZ, 2015; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINO, 2015). Slovensky e Ross (2011) pontuam que os profissionais de R&S sabem que eles não deveriam fazer perguntas relacionadas a essas características em uma entrevista, porém, via mídias sociais, eles podem acessá-las.

O quadro 3 abaixo compila as principais vantagens e desvantagens do *cybervetting* identificadas na revisão de literatura deste trabalho.

Principais vantagens e desvantagens do <i>cybervetting</i>	
Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Os candidatos não sabem quando, como, onde ou o quê está sendo pesquisado sobre eles (BERKELAAR, 2017); • Para quem realiza o <i>cybervetting</i> o esforço e o tempo investidos são baixos e a recompensa percebida é alta (BERKELAAR, 2014); • Esta prática auxilia profissionais de R&S na avaliação de comportamentos de candidatos para verificar se eles teriam um bom <i>fit</i> com a organização contratante (BERKELAAR; BUZZANELL, 2014; BLOMMAERT; COENDERS; VAN TUBERGEN, 2014; BERKELAAR, 2017; POWERS, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>cybervetting</i> ocorre sem diretrizes ou procedimentos considerados justos e completos (ROSE et al., 2010); • A partir de informações fragmentadas e descontextualizadas (BERKELAAR; BUZZANELL, 2014), empregadores podem realizar previsões imprecisas sobre a personalidade e o comportamento que os candidatos teriam no local de trabalho (CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013); • O <i>cybervetting</i> implica em questões éticas (YARBROUGH, 2018); • O <i>cybervetting</i> pode gerar triagens negligentes baseadas em aspectos discriminatórios (BERKELAAR, 2010; SLOVENSKY; ROSS, 2011; JESKE; SHULTZ, 2015; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015).

Quadro 3 - Principais vantagens e desvantagens do *cybervetting* identificadas na revisão de literatura.
 Fonte: Elaborado pela autora a partir dos textos da revisão de literatura.

Apesar de o uso do *cybervetting* ser considerado inapropriado por pesquisadores, empregadores e candidatos, essa prática é julgada como necessária e inevitável (BERKELAAR, 2014; BERKELAAR; HARRISON, 2016). Para Berkelaar e Harrison (2016), a inevitabilidade do *cybervetting* deve-se ao fato de as organizações buscarem, cada vez mais, informações sobre os seus empregados para obter vantagens competitivas e melhorar sua reputação organizacional.

De acordo com Lermusi (2011), o *cybervetting* é uma prática padrão, ainda em desenvolvimento, que continuará a evoluir em duas direções principais. A primeira delas refere-se ao uso de sites de metabusca que consolidam informações oriundas de múltiplas fontes diferentes (LERMUSI, 2011). O site Spokeo, por exemplo, fornece informações sobre o sexo, idade, raça, religião, afiliação política e detalhes sobre hobbies, educação e ocupação de indivíduos americanos (LERMUSI, 2011). Na segunda direção, os candidatos serão classificados de forma semelhante à classificação de produtos da Amazon (LERMUSI, 2011). Por meio do site Checkster, por exemplo, candidatos convidam colegas para classificá-los confidencialmente em um conjunto de atributos que sejam relevantes para o conhecimento do empregador (LERMUSI, 2011).

Apesar de o *cybervetting* ser amplamente utilizado pelas organizações (POWERS, 2017), essa prática ainda não consta como etapa formal em processos de R&S, motivo pelo qual seu uso e as consequências devem continuar a ser investigados.

3.3.3 Novas perspectivas de análise do *cybervetting*

Políticas são declarações claras a respeito de objetivos organizacionais que representam o modo de pensar das organizações e orientaram as decisões de gestores administrativos (LACOMBE, 2011). Políticas de Recrutamento & Seleção não acompanharam a rápida ascensão do *cybervetting* (SLOVENSKY; ROSS, 2011; BLOMMAERT; COENDERS; VAN TUBERGEN, 2014; YARBROUGH, 2018).

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), as políticas, especificamente da área de recursos humanos, são determinadas de acordo com: o grau de influência do empregado, o fluxo das atividades de recursos humanos (desde o recrutamento até a demissão), o sistema de recompensas organizacional e, por fim, em como sistemas de trabalho se organizam. Esses fatores sofrem influências dos interesses de *stakeholders*, das características da força de trabalho, do mercado de trabalho, da filosofia dos administradores e de estratégias organizacionais (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A elaboração de políticas que assegurem um bom ambiente de trabalho é um desafio para a área de RH (PETERSON; DOVER, 2014) e, nos últimos anos, o desafio tornou-se ainda maior na medida em que formuladores de políticas devem considerar a influência de novas tecnologias em práticas e processos organizacionais (BLOMMAERT; COENDERS; VAN TUBERGEN, 2014). Existe uma pressão do mercado para que as organizações sejam transparentes em relação a suas políticas à medida em que a força de trabalho é constituída por “nativos digitais” (MEISTER; WILLYERD, 2010).

Acadêmicos e gestores sugerem, neste sentido, que políticas, padrões e protocolos de triagem online sejam desenvolvidos para garantir a imparcialidade e a justiça dos processos de seleção contemporâneos (BERKELAAR, 2010; MEISTER; WILLYERD, 2010; MIKKELSON, 2010; ROSE et al., 2010; CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013; EL OUIRDI et al., 2016a; YARBROUGH, 2018).

Assim, organizações podem contratar profissionais dedicados à verificar perfis de candidatos em mídias sociais ou contratar empresas especializadas para conduzir essa busca de informações (PROFORMA SCREENING, 2014). Dessa forma, o *cybervetting* aconteceria de forma padronizada, de acordo com leis trabalhistas para proteger os interesses de empregadores e candidatos (PROFORMA SCREENING, 2014).

Ademais, sugere-se que políticas de uso do *cybervetting* sejam desenvolvidas em alinhamento com as demais políticas de R&S. Essas políticas devem estar alinhadas com

questões legais (de cada país), éticas (de cada empresa) (YARBROUGH, 2018) e os mesmos critérios devem ser empregados para todos os candidatos (LEVITT, 2012).

Diante deste cenário, Yarbrough (2018) sugere que as organizações contratantes sigam o seguinte protocolo: 1) desenvolver políticas de R&S online, 2) comunicar e treinar seus funcionários, 3) comunicar e solicitar a permissão aos candidatos e, então 4) documentar todo o processo. As políticas relacionadas ao *cybervetting* devem ser constantemente atualizadas e revisadas pelo departamento jurídico das empresas (ROSE et al., 2010).

Berg (2015) argumenta, por outro lado, que os recursos disponíveis nas redes sociais são altamente despadronizados, tanto pela forma como os usuários os empregam quanto pelas atualizações nas funcionalidades dessas mídias sociais. Portanto, a própria natureza das mídias sociais dificulta que uma avaliação padronizada do *cybervetting* aconteça (BERG, 2015).

Berkelaar (2014) adiciona que o desenvolvimento e a comunicação desse tipo de política alterariam o acesso do *cybervetting* à "pessoa real" dos candidatos. Isso aconteceria devido ao efeito panóptico¹⁰, pois quando as pessoas acham que estão sendo observadas, elas alteram seus comportamentos (BERKELAAR; HARRISON, 2016). No uso do LinkedIn, por exemplo, usuários têm a expectativa de que seus perfis possam ser visualizados por empregadores e, com isso, eles tendem a realizar um automonitoramento online de como seus comportamentos são expostos nessa mídia social (BERG, 2015).

Portanto, na medida em que candidatos tornam-se conscientes sobre a prática do *cybervetting*, eles passam a utilizar ferramentas para garantir uma boa presença profissional no cenário digital (MARKHAM, 2013; VALLAS; CUMMINS, 2015; LAWHORNE, 2018), o que torna o objetivo de uso do *cybervetting* ineficaz (THE BOOLEAN, 2014; JESKE; SHULTZ, 2015).

Além disso, por mais que o candidato seja informado sobre o processo de *cybervetting*, isso não quer dizer que ele estará confortável com a avaliação profissional de suas informações pessoais e privadas (YARBROUGH, 2018). Ademais, candidatos podem sentir que não estão em posição de recusar pedidos para compartilhar o acesso de empregadores em suas mídias sociais se quiserem ter a posição para a qual se candidataram (JESKE; SHULTZ, 2015). E, dentro deste cenário, ainda resta a dúvida: como as organizações contratantes determinariam quais informações disponíveis sobre os candidatos em mídias sociais são relevantes para o processo de seleção (BERKELAAR, 2014)?

¹⁰ Panóptico refere-se ao formato de uma prisão – circular ou semicircular – em que é possível vigiar e observar todos os prisioneiros por meio de um único local no centro da prisão, de tal forma que o vigilante observa todas as celas ao mesmo tempo e o preso não sabe quando é observado (FOUCAULT, 1975).

A discussão sobre o uso e o futuro do *cybervetting* tem avançado em contextos de emprego norte-americano e europeu (BERKELAAR; HARRISON, 2016). Estudos indicam a existência de leis que proíbem as organizações de solicitarem o acesso ao login de candidatos e trabalhadores nestes países (BERG, 2015; JESKE; SHULTZ, 2015). Nesse caso, as organizações podem solicitar (não exigir) que os candidatos compartilhem voluntariamente os *links* de suas mídias sociais (BERG, 2015).

No Brasil, apesar da crescente adesão da população brasileira às mídias sociais (THE STATISTIC PORTAL, 2018), a produção acadêmica sobre a realidade do *cybervetting* ainda é limitada (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). Diante deste cenário, Cassiano, Lima e Zuppani (2016) recomendam que mais pesquisas sobre o *cybervetting* sejam realizadas no contexto nacional.

Kroker, Tonon e Niada (2018) adicionam que as informações postadas por candidatos em mídias sociais são consideradas importantes e decisórias em processos de R&S no Brasil. Portanto, entender como o *cybervetting* é utilizado pelas organizações contratantes no contexto brasileiro mostra-se como uma investigação relevante (KROKER, TONON, NIADA, 2018).

4 ABORDAGEM METODOLÓGICA

4.1 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo, utilizou o método de entrevistas etnográficas proposto por Spradley (1979) para realizar a coleta e a análise dos dados. O método de entrevistas busca responder à pergunta de pesquisa por meio de dados que não poderiam ser acessados de outra forma (HAGUETTE, 1997). De acordo com este método, o pesquisador realiza uma análise preliminar do contexto investigado e se questiona sobre seus conhecimentos acerca do tema estudado (HAGUETTE, 1997).

A inspiração na entrevista etnográfica justifica-se por essa estratégia considerar fatores contextuais e culturais¹¹ (BALSINI; GODOI, 2008) como relevantes para gerar conhecimentos científicos sob o ponto de vista dos entrevistados (SPRADLEY, 1979). Para Spradley (1979), a entrevista etnográfica é muito mais do que uma ferramenta utilizada no estudo de culturas exóticas, mas é uma forma de entender diferenças que nos tornam o que somos como seres humanos.

O presente estudo buscou compreender como as mídias sociais são utilizadas em processos de R&S em um contexto cultural diferente de onde essa prática já foi estudada. Acredita-se que, devido a questões culturais específicas do contexto brasileiro, é possível que os resultados desta pesquisa sejam diferentes dos de pesquisas realizadas, sobre esse mesmo tema, em outros contextos sociais. Apesar desta pesquisa não se configurar como uma etnografia, o método da entrevista etnográfica de Spradley (1979) adequa-se aos seus objetivos.

Ademais, Spradley (1979) propõe um guia claro e detalhado sobre como entrevistas devem ser conduzidas e como os dados devem ser analisados. A sequência de desenvolvimento de pesquisa (SDP) foi originalmente desenvolvida para produzir descobertas sobre culturas de uma perspectiva macro, porém pesquisadores verificaram que é possível aplicar procedimentos análogos para examinar pensamentos intraindividuais (LEE; NARGUND-JOSHI; DENNIS, 2011). A sequência de desenvolvimento de pesquisa (SDP) proposta por Spradley (1979) fornece um conjunto abrangente de estratégias que buscam

¹¹ Cultura é a maneira pela qual as pessoas interpretam experiências e comportam-se socialmente, por meio de seus conhecimentos (SPRADLEY, 1979).

entender experiências individuais por meio de atributos linguísticos (LEE; NARGUND-JOSHI; DENNIS, 2011).

Ao utilizar o método proposto por Spradley (1979), a pesquisadora sentiu-se confiante para investigar como a prática do *cybervetting* acontece no Brasil, pelo ponto de vista das organizações contratantes. Para Spradley (1979), os pesquisadores possuem o papel de aprendizes no momento da investigação, que deve acontecer da forma mais agradável possível para os informantes. As cinco fases do método de entrevista propostas por Spradley (1979) e utilizadas nesta pesquisa foram: seleção do problema de pesquisa, coleta de dados, análise de dados, formulação das conclusões e escrita do texto.

4.1.1 Coleta dos dados

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) para explorar como as mídias sociais são utilizadas em processo de R&S no Brasil. As entrevistas seguiram três princípios propostos por Spradley (1979): elas tinham um objetivo claro, o entrevistado sabia dos objetivos da pesquisa, e as perguntas foram repetidas pela pesquisadora a quantidade de vezes necessárias para os entrevistados respondê-las como e quando se sentissem à vontade. Ademais, a pesquisadora tornou-se uma espectadora atenta aos acontecimentos e comportamentos dos entrevistados para registrar o máximo de ocorrências de interesse do trabalho (GODOI, 1995).

O guia de entrevistas contempla perguntas descritivas, estruturais e de contraste (SPRADLEY, 1979). As perguntas descritivas buscaram verificar como as mídias sociais são utilizadas em processos de R&S brasileiros; as estruturais procuraram respostas sobre como as organizações contratantes organizam seu conhecimento sobre essa prática; e as de contraste compararam e fizeram diferenciações sobre os dados coletados. A sequência de perguntas foi elaborada de modo a não interromper o pensamento dos entrevistados e a dar continuidade à uma conversação agradável (SPRADLEY, 1979) com a finalidade de responder à questão de pesquisa (HAGUETTE, 1997).

A pesquisadora buscou realizar as perguntas de formal gradual e cuidadosa, com o intuito de auxiliar os entrevistados a exercerem o papel de informantes (SPRADLEY, 1979). Durante as entrevistas iniciais, a pesquisadora alterou a ordem das perguntas para testar e adaptar o guia de entrevistas semiestruturadas.

De forma geral, no início da investigação, a pesquisadora pediu para os participantes contarem um pouco sobre a sua trajetória profissional. Em um segundo momento, a pesquisadora solicitou aos entrevistados a descrição de quais e como eram as etapas do processo de R&S em suas respectivas empresas. Após esse panorama inicial, a pesquisadora realizou perguntas acerca do uso de novas tecnologias em processos de R&S para, por fim, investigar questões relacionadas ao uso do *cybervetting*.

A escolha dos entrevistados foi relevante para a obtenção dos dados, pois esta pesquisa dependeu da disponibilidade e do voluntarismo dos mesmos em divulgar informações sobre o uso de mídias sociais em processos de R&S. Para atender aos propósitos teóricos da pesquisa, os entrevistados foram selecionados por questões de conveniência. A pesquisadora buscou entrevistar profissionais de R&S que realizam o *cybervetting*. Por se tratar de um tema sensível, 16 entrevistas foram realizadas com recrutadores e selecionadores brasileiros da rede de contatos da pesquisadora e por indicações dos próprios entrevistados.

Eles atuavam em diferentes cargos e setores da economia e todos atendiam a, pelo menos, um dos critérios de participação sugeridos por Spradley (1979): estar enculturado(a) na área de Recrutamento & Seleção, possuir envolvimento atual com o tema, estar empregado em uma organização, ser desconhecido pela pesquisadora, evitar a autoanálise e possuir tempo adequado para participar da pesquisa.

Como parte do método de entrevista, notas de campo foram utilizadas durante a interação com os entrevistados (Apêndice B). Não foi possível escrever todos os relatos dos informantes, mas as notas de campo proporcionaram uma versão extra dos dados e possuem muito valor (SPRADLEY, 1979). Ademais, uma carta convite foi enviada aos entrevistados (Apêndice C) e um termo de participação na pesquisa foi assinado (Apêndice D)¹².

Metade das entrevistas foram conduzidas pessoalmente e metade via videoconferência (Skype, WhatsApp ou Appear.in). As videoconferências mostraram-se uma boa alternativa quando não foi possível realizar entrevistas presenciais, devido à disponibilidade dos entrevistados ou à distância geográfica da pesquisadora. De acordo com Deakin e Wakefield (2013), a entrevista via videoconferência oferece vantagens de custo, tempo e flexibilidade. Ademais, o *rappport* é estabelecido similarmente às entrevistas presenciais (DEAKIN, WAKEFIELD, 2013).

Por outro lado, em algumas situações, houve problemas na qualidade do som (DEAKIN, WAKEFIELD, 2013). É importante ressaltar que os entrevistados da presente

¹² O termo de participação na pesquisa busca garantir que os dados coletados pela pesquisadora possam ser utilizados na pesquisa e garantem aos participantes a confidencialidade das informações coletadas.

pesquisa estão acostumados a utilizar ferramentas de videoconferência em suas atividades de trabalho diárias e que, inclusive, muitos deles sugeriram que as entrevistas fossem conduzidas desta forma. Além disso, com o uso da webcam, a distinção entre conversas face a face, sendo online ou off-line, tornou-se semelhante. Assim, é possível afirmar que a realização de entrevistas por videoconferência não gerou prejuízos para a presente pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no ano de 2018 até a obtenção da saturação teórica, ou seja, até o momento em que dados adicionais não contribuíam mais para se descobrir algo novo sobre uma categoria conceitual, suas propriedades e relações (STRAUSS, 1987). A pesquisadora percebeu que os dados chegaram à saturação teórica quando padrões sobre o uso de mídias sociais em processos de R&S foram identificados, ou seja, quando observou-se a repetição na fala dos entrevistados sobre as vantagens, desvantagens e motivos de uso dessa estratégia.

Com a permissão dos participantes, todas as entrevistas foram gravadas em áudio. As entrevistas variaram de 26 a 84 minutos (média de 44 minutos) para um total de 11h51m e 175 páginas transcritas e redigidas em espaço simples. Após a realização de todas as entrevistas, 15 páginas de notas de observação foram redigidas, incluindo reflexões sobre cada entrevista e entrevistado.

Nesta pesquisa, 16 entrevistas foram realizadas com 13 respondentes do sexo feminino e três do sexo masculino. A idade dos respondentes variou de 22 a 64 anos e o tempo de experiência com as atividades de R&S variou de três a 44 anos. Os participantes trabalhavam em diversas indústrias, incluindo os setores de hotelaria, consultoria de R&S (metade da amostra), financeiro, Internet e comércio nos cargos de *hr business partner*, analista de R&S, consultor, diretor e fundador.

O Quadro 4 contextualiza, de maneira resumida e sistematizada, as informações acerca do perfil dos entrevistados com relação a nome, idade, gênero, cargo, formação, tempo de experiência e setor de atuação na economia. Nomes fictícios foram utilizados para garantir o sigilo dos dados (LANKSHEAR; KNOBEL, 2008).

PERFIL DOS ENTREVISTADOS						
Nome	Idade	Sexo	Cargo	Formação	Experiência	Setor
Lara	29	Feminino	<i>Global Research Associate</i>	Relações Internacionais	3 anos	Internet e Entretenimento
Michele	31	Feminino	<i>HR Business Partner</i>	Veterinária	5 anos	Tecnologia
Karina	30	Feminino	<i>HR Business</i>	Administração	10 anos	Financeiro

			<i>Partner</i>	de empresas		
Marina	22	Feminino	Consultora de R&S	Psicologia	3 anos	Consultoria de R&S
Gabriela	29	Feminino	Analista de R&S	Psicologia	6 anos	Financeiro
Rita	25	Feminino	Analista de RH	Psicologia	4 anos	Comércio Digital
Giovana	25	Feminino	Analista de RH	Administração de empresas	4 anos	Internet
Jade	27	Feminino	Analista de RH	Psicologia	4 anos	Tecnologia e <i>Pricing</i>
Tomás	34	Masculino	Fundador	Administração de empresas	8 anos	Marketplace de R&S
Douglas	-	Masculino	Fundador	Administração pública	7 anos	Consultoria de R&S
Eraldo	-	Masculino	Fundador	Comunicação social, publicidade e propaganda	7 anos	Consultoria de R&S
Luciana	52	Feminino	Sócia / Diretora de RH	Psicologia	7 anos	Consultoria de R&S
Vanessa	64	Feminino	<i>Coach</i>		40 anos	Consultoria de RH
Amélia	65	Feminino	Sócia / Diretora de RH	Psicologia	40 anos	Consultoria de RH
Debora	42	Feminino	Analista de RH	Psicologia	14 anos	Hotelaria
Joana	63	Feminino	<i>Coach</i>	Ciências Sociais	44 anos	Consultoria de RH

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados.
Fonte: Pesquisa de campo.

4.1.2 Análise dos dados

Este estudo seguiu o método de análise dos dados proposto por Spradley (1979). O autor sugere que quatro tipos de análises dos dados sejam realizados concomitantemente com a coleta de dados; assim, a pesquisadora pôde ter *feedback* constante sobre o desenvolvimento da pesquisa.

No primeiro tipo de análise apresentada por Spradley (1979), os relatos dos

entrevistados (termo incluído) foram codificados e agrupados em categorias (termo coberto) que, ao compartilharem algum significado em comum, são chamadas de domínios. Como sugerido por Spradley (1979), a análise das categorias e dos domínios foi constantemente realizada à medida que novas informações eram coletadas para aumentar a validade e confiabilidade dos dados.

Para realizar a análise de domínios, a pesquisadora: a) preparou um esquema de análise de domínios, de forma a facilitar a identificação de termos incluídos, relações semânticas e termos cobertos; b) selecionou declarações dos entrevistados para descobrir possíveis domínios; c) procurou declarações com alguma relação semântica; d) selecionou um tipo de relação semântica, sendo as mais utilizadas as de meio-fim e inclusão estrita; e, e) fez uma lista com todos os domínios analisados (SPRADLEY, 1979).

Os tipos de relações semânticas propostas por Spradley (1979) estão expostos abaixo no Quadro 5.

1. Inclusão estrita	X é um tipo de Y
2. Espacial	X é um lugar em Y, Y é uma parte de X
3. Causa-efeito	X é um resultado de Y, X é uma causa de Y
4. Fundamentação	X é uma razão para fazer Y
5. Localização para ação	X é um lugar para fazer Y
6. Função	X é usado para Y
7. Meio-fim	X é uma maneira de fazer Y
8. Sequência	X é um passo (estágio) em Y
9. Atribuição	X é um atributo (característica) de Y

Quadro 5 - Relações Semânticas.

Fonte: SPRADLEY, 1979, p.111, tradução nossa.

Após a análise dos domínios, os dados foram analisados por sua taxonomia. Ela revela subconjuntos de termos e a forma como esses subconjuntos relacionam-se com o domínio como um todo para validá-lo e torná-lo mais forte (SPRADLEY, 1979). Esse segundo tipo de análise busca organizar hierarquicamente a estrutura interna dos domínios (em diagrama, nós e listas), de forma que a pesquisadora teve duas opções: analisar todos os domínios superficialmente ou alguns em profundidade (SPRADLEY, 1979). Optou-se por analisar alguns domínios em profundidade e organizar as declarações dos entrevistados com relação aos domínios em forma de diagrama (SPRADLEY, 1979).

Para a escolha dos domínios analisados em profundidade, Spradley (1979) sugere considerar: alguma sugestão dos entrevistados, o campo teórico do estudo, questões de interesse do pesquisador, a hierarquia dos domínios, os objetivos da pesquisa ou o volume dos dados de cada domínio. A pesquisadora optou por analisar os domínios relacionados com os objetivos da pesquisa que apresentassem o maior volume de dados.

Além da análise taxonômica, também foi realizada um terceiro tipo de análise, chamada de componencial, cujo objetivo é identificar os atributos de uma determinada

informação. A partir desta análise, foi possível verificar as semelhanças, diferenças e os limites entre os domínios (SPRADLEY, 1979). Para isso, buscou-se verificar os contrastes de um conjunto de declarações por meio de um esquema de dimensões binárias, seguindo o esquema apresentado no Quadro 6.

DIMENSÕES DE CONTRASTE			
Conjunto de Contraste	1	2	3
Domínio A	Atributo A-1	Atributo A-2	Atributo A-3
Domínio B	Atributo B-1	Atributo B-2	Atributo B-3
Domínio C	Atributo C-1	Atributo C-2	Atributo C-3

Quadro 6 - Dimensões de contraste.

Fonte: SPRADLEY, 1979, p.177, tradução nossa.

Por fim, foi possível entender como o *cybervetting* acontece no Brasil por meio da análise temática. Esta análise se baseia em inferências realizadas pela pesquisadora sobre os dados coletados em campo, de forma a deixar a tornar explícita informações de natureza tácita (SPRADLEY, 1979).

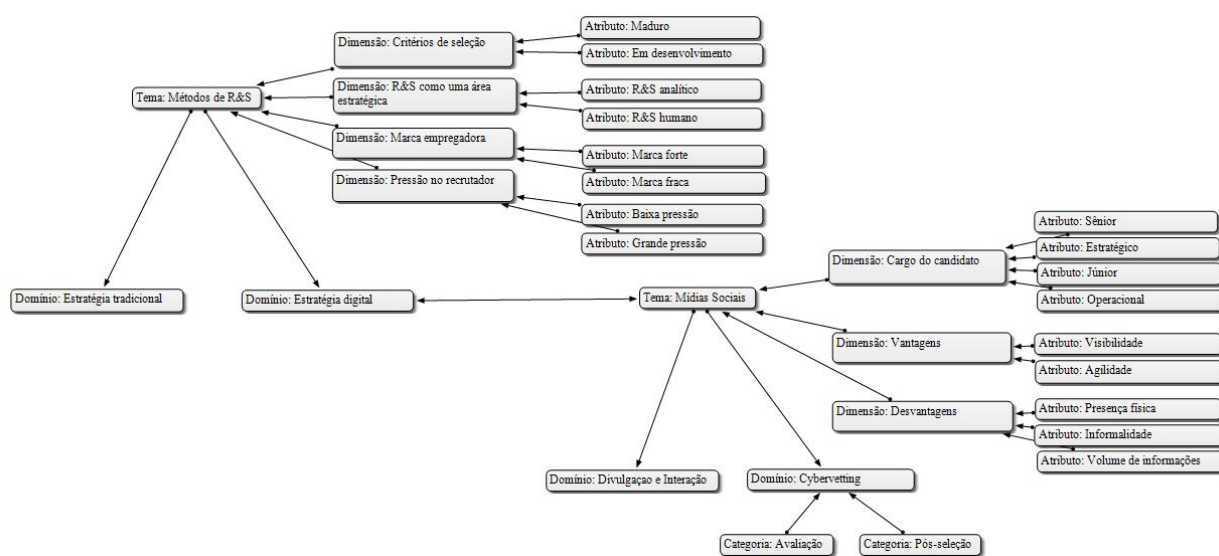
O *software* Atlas.ti versão 7.5.18 auxiliou a pesquisadora a gerenciar os dados coletados nas entrevistas para a realização da análise de domínios, taxonômica, componencial e temática. Com o auxílio da ferramenta de visualização de dados do *software* Atlas.ti a pesquisadora teve *insights* e pôde recuperar com mais facilidade a linha de raciocínio durante o processo de análise dos dados.

Além disso, o *software* permitiu a comparação de padrões nas declarações dos entrevistados e a construção de temas que surgiram da pesquisa. 564 trechos foram codificados em 56 categorias que se relacionam com quatro domínios dentro de dois temas: Métodos de R&S e Mídias Sociais.

5 RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a análise de dados referente às entrevistas realizadas com recrutadores e selecionadores brasileiros, a respeito da prática do uso das mídias sociais em processos de R&S. Os dados estão expostos de forma gradativa, em direção à compreensão de como as mídias sociais são utilizadas em processos de R&S no Brasil. Para isso, a apresentação dos resultados inicia-se com a análise de como os métodos de R&S, tradicionais ou digitais, são escolhidos. Em seguida, é apresentado como as mídias sociais são utilizadas pelas organizações contratantes que utilizam métodos de R&S digitais.

Nesta pesquisa, dois temas principais surgiram a partir dos dados: o tema “Métodos de Recrutamento & Seleção” e “Mídias Sociais”. As relações entre os atributos, domínios e dimensões que compõem esses temas estão expostas na forma de quadros e texto. O Esquema 1, abaixo, representa visualmente tais relações.



Esquema 1 – Taxonomia dos temas “Métodos de R&S” e “Mídias Sociais”.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise dos dados.

5.1 Métodos de Recrutamento & Seleção

O tema “Métodos de Recrutamento & Seleção” refere-se aos diversos métodos utilizados dentro do processo de R&S. É importante pontuar que a escolha do formato (tradicional ou digital) e dos métodos utilizados em processos de seletivos difere de acordo com os objetivos de cada empresa. Os métodos tradicionais ocorrem quando o processo

seletivo é realizado presencialmente – por meios físicos, e os métodos digitais ocorrem quando o processo seletivo ocorre virtualmente – por meios virtuais.

Notou-se, nesta pesquisa, que a escolha das organizações pelo formato (tradicional ou digital) dos métodos de Recrutamento & Seleção varia de acordo com quatro fatores principais: i) o estágio de desenvolvimento dos critérios de seleção, ii) a força da marca empregadora, iii) como a área de R&S é considerada estratégica, e iv) o grau de pressão na assertividade das escolhas dos profissionais de R&S. Cada um desses fatores será explanado a seguir.

5.1.1 Critérios de seleção

Os critérios de seleção representam as características analisadas nos candidatos com relação às especificações do cargo a ser preenchido. Algumas características avaliadas são comportamentos, experiências, competências, valores, habilidades técnicas, dentre outras. Todas essas características variam de acordo com especificidades técnicas e culturais da organização contratante.

A finalidade dos critérios de seleção é dar maior objetividade ao processo de R&S, de forma a comparar os candidatos de maneira justa. Os critérios de seleção da organização contratante podem estar em desenvolvimento – quando esses critérios não estão bem definidos, ou maduros – quando estão claros e bem definidos.

Quando os critérios de seleção da vaga ofertada não são bem definidos, observa-se uma tendência dos empregadores em utilizar métodos de R&S tradicionais, conforme relatado por Giovana:

O nosso negócio é muito novo, então a gente não vai achar pessoas que tenham experiência neste setor... Então, eu acho que inteligência artificial serve para vagas que... é aquilo e pronto... então eu acho que a gente perderia muitos perfis assim.
Giovana

A tendência pela escolha de métodos tradicionais foi observada em processos seletivos de organizações recentes no mercado de trabalho. O relato de Giovana evidencia que o uso do método digital (inteligência artificial) não se adequa à estratégia de R&S de sua organização, pois os critérios de seleção ainda estão em desenvolvimento, ou seja, ainda não é “aquilo e pronto”.

Por outro lado, em situações em que os critérios de seleção estão maduros, métodos de R&S digitais são empregados. Joana trabalha há mais de 40 anos com R&S e pela

sua fala é possível inferir como critérios de seleção maduros são essenciais para o funcionamento do processo de R&S digital:

Você tem que ter uma coisa bem estruturada, né? Mas por trás de tudo isso você tem que ter um bom modelo de seleção. Por que não é simplesmente você por uma tecnologia ali. Eu acho que você tem que ter um modelo assim: os valores da sua empresa, as estratégias que a empresa tem e que precisam de determinados tipos de profissional, de qualificações. Joana

Em entrevistas de profissionais que trabalham em organizações consolidadas no mercado é possível perceber a relação entre critérios de seleção maduros e processos de R&S digitais. Por exemplo, Lara trabalha em uma multinacional fundada na década de 1910 que possui critérios de seleção maduros:

É impossível você colocar uma pessoa do Brasil para fazer recrutamento no mundo todo se não tem tecnologia. Não tem condições. Então, assim, eu preciso ter base de dados, eu preciso ter ferramentas, eu preciso ter o LinkedIn, eu preciso ter o Twitter para eu conseguir encontrar quem são as pessoas. Se não existisse tecnologia, a minha posição hoje não existiria. Lara

O relato anterior sugere que o empregador depende de métodos de R&S digitais para poder encontrar os candidatos desejados. Nota-se que a entrevistada é grata pela digitalização dos métodos de R&S, pois de outra maneira ela não poderia realizar suas atividades de trabalho. Pela fala de Giovana, infere-se a importância de os candidatos possuírem uma presença digital, pois para as empresas “de fato todo mundo está na rede”:

A gente tem algumas pessoas que trazem o currículo impresso e deixam na recepção, e eu acho superengraçado, porque quem hoje em dia imprime o currículo e leva na empresa? E geralmente são perfis assim: a pessoa era operadora de caixa no Pão de Açúcar. Então são perfis que fazem muito sentido para a gente. Então, para a gente, de fato todo mundo está na rede, né? Então um analista muito júnior, um estagiário, um analista com esse perfil de call center, geralmente eles não têm LinkedIn, mas a pessoa se candidata no nosso site ou a pessoa está no Vagas.com. Giovana

Diante da utilização e existência de diversos meios digitais de recrutamento, os candidatos precisam manter os perfis de suas páginas profissionais atualizados e em consonância umas com as outras – por exemplo, informações de um mesmo candidato expostas no LinkedIn devem ser iguais àquelas existentes no currículo – para que eles não sejam mal avaliados pelas organizações contratantes. A recrutadora abaixo verifica como as organizações contratantes utilizam o LinkedIn para avaliar a dedicação dos candidatos em conseguir um emprego:

Eu entro e o cara no LinkedIn não tem nada. Tem só a empresa que a pessoa trabalhou, mas não tem nem o cargo, não tem o mínimo de resumo da experiência. Que por ali você já consegue fazer um filtro, sabe? Nesse sentido eu falo: “Gente, essa pessoa não quer se recolocar. Ela não está procurando emprego provavelmente.” Ou então foto. Foto é um negócio que eu tenho muita vontade de virar e mandar uma mensagem: “Dá uma mudada na foto?” As pessoas põem foto tipo... No banheiro de casa, assim sabe? Ou então a pessoa está com foto da roupa de casamento, sabe? Está de noiva. Então assim, se pudesse, eu juro que eu criaria um manual de práticas. Rita

Rita não é a única a criticar a maneira como o LinkedIn é utilizado pelos candidatos. Karina também percebe que comentários inapropriados são realizados nessa mídia social. A fala de Karina sugere que as funcionalidades do LinkedIn, como o *feed* (mural), permitem aos candidatos a exposição de informações não alinhadas com objetivos profissionais.

Agora eles têm um *feed*, a ideia desse *feed* é você publicar coisas profissionais. O que eu tenho percebido? Como eu uso muito LinkedIn, é uma ferramenta forte, às vezes eu entro lá e o cara publica: “Hoje eu fiz uma corrida”, e publica a corrida, coisas do dia a dia. Já vi vários absurdos. Teve um cara que postou a foto dele chorando no trânsito. Então, assim, o ideal é a pessoa publicar coisas que tenham a ver ou com o ambiente de trabalho dela, ou profissional, mas não, as pessoas aqui no *feed* ó (mostrando o celular para a pesquisadora), as pessoas publicam o que elas quiserem, como se fosse um Facebook. Então às vezes você começa a olhar pessoas que publicam correntes, pessoas que publicam, sei lá, uma frase, e que não necessariamente era a grande ideia da rede. É legal quando você publica alguma coisa relacionada a trabalho, como essas pessoas aqui (mostrando o celular para a pesquisadora), entendeu? Karina

5.1.2 Marca empregadora

A marca empregadora representa o quanto uma empresa é conhecida como um bom lugar para se trabalhar. A marca empregadora de uma organização influencia a escolha dos métodos de R&S escolhidos por ela e se relaciona com o interesse dos empregadores em fornecer uma boa experiência do candidato dentro do processo seletivo como um todo. A marca empregadora de uma organização pode ser fraca – quando a empresa não é popular no mercado de trabalho, ou forte – quando a empresa possui uma boa imagem no mercado de trabalho.

Nota-se que métodos digitais de R&S são empregados em empresas consolidadas no mercado, pois tais empresas costumam ter uma marca empregadora forte. Organizações com marcas empregadoras fortes buscam expor essa característica da empresa por meio das TICs, como nota-se na fala de Rita:

As pessoas que vêm fazer entrevista aqui sempre falam: “Ah, eu dei uma olhada no Love Mondays.” Essa página me ajuda muito. A nossa página do LinkedIn também é muito ativa. A gente tem hoje equipe de marketing que tem uma subárea que se chama *branding* (gestão da marca). Então ela ajuda para a gente ter um padrão de comunicação. Então tudo o que eu quero divulgar eu mando para ela. O LinkedIn e o Love Mondays são ferramentas que eu uso muito para pulverizar a (marca da) empresa. Rita

Rita considera que a marca empregadora da organização para a qual trabalha é forte, por isso ela faz questão de expor a empresa e se relacionar com os candidatos em mídias sociais. Já nas ocasiões em que a marca da empresa não está consolidada, empregadores

optam por se relacionar com os candidatos presencialmente. Gabriela trabalha em uma organização fundada há um ano. De acordo com a entrevistada, a organização não possui uma marca empregadora forte, o que torna o contato físico entre empresa (estrutura física + pessoas) e candidato importante.

A empresa tem 1 ano. Então a gente está num processo de construir isso (marca empregadora), né... Então, a gente precisa realmente desse encantamento e falar com eles aqui... Para a gente não funcionou online, então foi algo que a gente já fez, tá? Então não é achismo. Em 2015, a gente fez entrevista coletiva por Skype, tá? Não funcionou, por quê? A empresa, por ser a única (do segmento X) é um conhecimento muito restrito que as pessoas têm, uma empresa muito tradicional e que as pessoas não conhecem muito do funcionamento. Então eles precisam vir aqui e se encantar com a empresa, porque eles entram, eles vão no nosso centro histórico, eles se sentem parte da história... Então, para a gente, não funcionou esse distanciamento da empresa, tá? Então a gente tem que fazer presencial. Gabriela

É possível interpretar pela fala de Gabriela que o contato presencial oferece uma experiência e atendimento ao candidato mais personalizados. Dessa forma, identifica-se a utilização de métodos tradicionais de R&S para aumentar o interesse do candidato pela empresa e também para a construção da identidade organizacional.

5.1.3 R&S como uma área estratégica

R&S como uma área estratégica refere-se à forma como a área de Recrutamento & Seleção agrega valor estratégico para as organizações. A organização contratante pode considerar a área de R&S como estratégica por sua capacidade de compreensão humana – baseada na capacidade de pessoas para avaliar os candidatos, ou por sua capacidade de compreensão analítica – baseada em dados com a finalidade de fornecer indicadores, métricas e previsões de comportamento dos candidatos.

O contato físico com o candidato mostrou-se relevante em organizações em que o subsistema de R&S é tido como uma área estratégica por sua capacidade de compreensão humana. Nessas organizações, os empregadores são mais propensos a utilizar métodos tradicionais, como é possível verificar na fala de Michele:

Eu acho que (o processo seletivo) sempre tem que estar aliado aos *soft skills*, a parte humana do negócio... até porque você está avaliando pessoas e o sistema não vai fazer isso para você. Michele

Conclui-se pela fala de Michele que a área de R&S é considerada estratégica por sua capacidade de compreensão humana. É possível inferir isso pelas expressões “sempre tem que estar aliado aos *soft skills*” e “o sistema não vai fazer isso para você”. Entende-se neste sentido que nenhum sistema substitui a avaliação presencial do selecionador.

Por outro lado, métodos digitais são utilizados quando a área de R&S é considerada estratégica por sua capacidade analítica.

A questão principal é que hoje, cada vez mais, o RH está sendo cobrado de ser uma área analítica, de não ser uma área tão humana, né? Conseguir mensurar as coisas... Tanto que, desde o final do ano, a gente tem, na nossa área, a área de People Analytics*, que veio até o gerente de finanças para dentro da nossa área para a gente realmente conseguir metrificar mais. Porque o People Analytics em si, ele faz previsões do comportamento das pessoas, então a gente quer chegar nesse nível, e para isso a gente precisa de dados. O Lever, que era o nosso sistema, ele não dava isso. E a ideia é que, no Kenoby (software de R&S), você vá lá em *dashboard* (painel de indicadores) e já puxe tudo. Então foi por isso que a gente fez a mudança, pensando em números. Giovana

*People Analytics: área responsável por aplicar a metodologia que coleta, organiza e analisa dados sobre pessoas.

Pondera-se que empresas que valorizam o R&S analítico investem em métodos de R&S digitais. Diferente do pensamento de Michele, Giovana acredita que os sistemas de R&S podem prever os comportamentos dos candidatos e de maneira ainda mais assertiva. Depreende-se isso porque a expressão “então a gente quer chegar nesse nível” expressa a ideia de que a área de R&S chegará a um nível superior de assertividade na avaliação de comportamentos humanos ao utilizar sistemas.

5.1.4 Pressão na assertividade dos profissionais de R&S

A pressão na assertividade dos profissionais de R&S refere-se à forma como recrutadores e selecionadores sentem-se ao realizar suas atividades diárias. Esses profissionais podem realizar suas atividades com uma baixa pressão – quando os empregadores entendem que processos seletivos baseiam-se em escolhas subjetivas e as atividades dos recrutadores são passíveis de erros e falhas, ou com uma grande pressão – quando os recrutadores trabalham com prazos curtos e uma alta exigência de assertividade.

A objetividade proporcionada por sistemas de inteligência artificial reflete-se na expectativa da assertividade das atividades de trabalho dos profissionais de R&S ser maior. Sendo assim, quando empregadores são pressionados a serem mais assertivos, métodos digitais de R&S são empregados.

O desafio nosso nos últimos anos é como a gente aumenta sem aumentar muito o time, então dobrou o tamanho da empresa e o time é o mesmo, e aí a gente consegue ter muito mais coisas de software aplicado ao produto que consigo ao invés de ter dez pessoas fazendo uma coisa, o robô já faz tudo, já lê, já vê o currículo, já manda o teste, a inteligência artificial já vê se o cara passou e manda pra próxima fase. É o fim do Excel para gente entendeu? Para que amanhã eu consiga triplicar, ter mais coisas com menos braço. Eraldo

Nota-se pela fala de Eraldo, fundador de uma *startup* de R&S, que o volume de trabalho de sua equipe aumentou, porém, o tamanho da equipe é o mesmo. Neste sentido, existe uma grande pressão na assertividade das entregas desta equipe que agora lida com um volume maior de informações.

Pela declaração de Luciana, a pressão nas atividades do recrutador também se estende para o âmbito da vida privada desses profissionais, uma vez que informações de trabalho são divulgadas em mídias sociais de uso pessoal:

Eu tenho um grupo do Face de RH. Tem grupo do WhatsApp. Grupo da ABRH (Associação Brasileira de Recursos Humanos). Eu assim, falando super verdade, eu não gosto muito de ter grupo assim... Acho que fica aquele monte de informação e tal. Mas a gente precisa estar conectado em tudo. Luciana

Por outro lado, quando empregadores entendem que as atividades de R&S envolvem tomadas de decisão baseadas em aspectos subjetivos, métodos tradicionais de R&S costumam ser empregados. É possível verificar como Amélia, que “ainda acredita muito no olho no olho”, reconhece o erro como algo inerente às atividades de R&S: “Todo o processo avaliativo tem as suas falhas, porque você está com a pessoa um tempo limitado da história dela.”. Dessa forma, infere-se que a baixa pressão na assertividade do recrutador/selecionador relaciona-se com a escolha pelos métodos de R&S tradicionais.

5.1.5 Conclusão

Pela fala dos entrevistados, compreendeu-se que os métodos de R&S tradicionais costumam ser empregados quando as organizações possuem critérios de seleção em desenvolvimento, o subsistema de R&S é entendido como uma área estratégica por sua capacidade humana, a empresa possui uma marca empregadora fraca e existe uma baixa pressão na assertividade das atividades de selecionadores e recrutadores.

Por outro lado, os métodos de R&S digitais costumam ser empregados quando as organizações possuem critérios de seleção maduros, o subsistema de R&S é entendido como uma área estratégica por sua capacidade analítica, a empresa possui uma marca empregadora forte e existe uma grande pressão na assertividade das atividades de selecionadores e recrutadores.

A taxonomia do tema “Métodos de R&S” está exibida no quadro 7 abaixo.

TEMA: MÉTODOS DE R&S		
Fatores	Método tradicional	Método digital
CrITÉRIOS de Seleção	Em desenvolvimento	Maduro
Marca empregadora	Marca fraca	Marca forte
R&S como uma área estratégica	R&S humano	R&S analítico
Pressão na assertividade dos profissionais de R&S	Baixa pressão	Grande pressão

Quadro 7 – Taxonomia do tema “Métodos de R&S”.
Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise dos dados.

Nenhum entrevistado informou utilizar apenas um formato de método de R&S, portanto, pondera-se que o uso dos métodos tradicionais e digitais é misto. Contudo, observou-se uma prevalência do método digital em relação ao tradicional, principalmente na etapa de recrutamento. Vanessa trabalha com R&S há cerca de 40 anos e conta como eram os processos de recrutamento antigamente:

A gente divulgava as vagas, normalmente junto aos funcionários mesmo. Eles indicavam pessoas para trabalhar lá. Quando a gente não conseguia, olha que louco, a gente anunciava nos veículos de comunicação ali do bairro... nos jornais do bairro, nos ônibus e daí recebíamos os currículos. As pessoas iam lá entregar ou mandavam pelo correio, né? Não tinha Internet naquela época. Vanessa

Segundo relatado por Vanessa, os processos de recrutamento eram “boca a boca” e sem sistematização devido à inexistência de Internet no passado. Pela declaração de Amélia, é possível verificar que os processos de triagem também eram pouco ágeis, por serem realizados manualmente:

As pessoas iam à recepção e entregavam o envelope com o currículo ou mandavam por anúncio de jornal, que também era uma fonte que se usava muito naquela época. Grandes volumes. Aquele monte de papelada. Aquele monte de gente para olhar tudo aquilo, né? Para ficar riscando lá o que servia e o que não servia. Amélia

Michele argumenta, neste sentido, que os métodos de recrutamento digitais oferecem vantagens frente aos métodos tradicionais devido ao uso de sistemas que otimizam os processos da área de R&S e enriquecem a experiência do candidato:

Eu acho que a tecnologia para a área de recrutamento melhora a nossa vida em dois pontos principais. Um é na agilidade do processo, então assim, conseguir pegar todo mundo que tem no mercado que é interessante para aquela vaga, compilar essas pessoas em um lugar só, conseguir fazer uma comparação entre elas, fazer o contato com elas, compilar também todos os retornos de contato, os agendamentos, os retornos para candidatos, então, em tudo o que envolve uma comunicação ou um armazenamento de dados, a gente precisa da tecnologia, senão a gente não consegue fazer. Quando eu entrei, a gente usava planilha, então, assim, era um caos, era uma planilha para cada perfil, era completamente impossível eu garantir que eu dei retorno para todo mundo, que eu não perdi um telefone ou confundi o telefone de

um com o outro, peguei o perfil de uma vaga e indiquei para outra, liguei duas vezes para o mesmo candidato... e não dá para você bater com todos antes de ligar para cada pessoa, senão você demora horas. O sistema faz isso para você. Em segundo, que eu acho que hoje faz muita diferença também, é a experiência do candidato no processo, então o candidato não receber duas ligações diferentes de duas pessoas diferentes da mesma empresa para a mesma vaga ou vagas diferentes, o candidato vir para uma entrevista, mas só receber agendamento para a próxima em duas semanas, o cara já perdeu toda a vontade que ele tinha de trabalhar na empresa... a gente mancha muito a imagem da empresa. Então a experiência do candidato é muito mais enriquecida quando a gente tem sistema, e a tecnologia ajuda a gente a automatizar isso. Michele

Além do uso de sistemas de R&S, pondera-se pela fala abaixo como outras ferramentas digitais auxiliam o processo de R&S. Segundo a declaração de Luciana, observa-se que os *smartphones* (celulares) e as mídias sociais (WhatsApp/ LinkedIn) são extremamente relevantes para os profissionais de R&S. Ademais, a entrevistada relata que o uso das mídias sociais aproximou os profissionais da área de R&S por meio de um processo colaborativo de troca de informações.

A gente não tinha Skype, notebook, WhatsApp. Antigamente, você imagina, não tinha nem celular para você entrevistar. Eu adoro tecnologia, facilita tudo...E as pessoas estão mais unidas também. Os grupos, né? Eu acho que essa questão do WhatsApp e do LinkedIn, elas se ajudam mais, o pessoal de RH. Luciana

5.2 Mídias sociais

O tema “Mídias Sociais” refere-se à forma como mídias sociais são utilizadas em processos de Recrutamento & Seleção. Por meio da análise de dados, observou-se que as mídias sociais são utilizadas para a interação e para a avaliação dos candidatos (*cybervetting*).

Na interação, empregadores utilizam as mídias sociais para divulgar vagas e comunicar-se com os candidatos. Na avaliação (*cybervetting*), empregadores utilizam as mídias sociais para avaliar candidatos no processo seletivo antes ou após a entrevista. O *cybervetting* pode ocorrer, ainda, após a contratação dos candidatos.

Notou-se, nesta pesquisa, que a forma como as organizações utilizam as mídias sociais varia de acordo com três fatores principais: i) o cargo do candidato, ii) as vantagens oferecidas pelo uso das MS, e iii) as desvantagens oferecidas pelo uso das MS. Cada um desses fatores será explanado a seguir.

5.2.1 Cargo do candidato

O cargo do candidato refere-se à posição hierárquica que ele ocupará na empresa contratante. Essa posição muda de acordo com a formação e experiência do candidato. Esse cargo pode ser sênior – quando o candidato possui grande experiência em determinada área, ou júnior – quando ele possui pouca experiência em determinada área. Ademais, o cargo pode ser considerado estratégico – quando o candidato atua em níveis estratégicos de gestão, ou operacional – quando ele atua em cargos operacionais.

Em situações em que os empregadores realizam processos de R&S para o público júnior/operacional, observa-se uma tendência na utilização das mídias sociais para realização do *cybervetting*. Por outro lado, quando eles realizam processos de R&S para cargos sênior/estratégico, o uso do *cybervetting* é considerado inapropriado e desnecessário, conforme pondera-se pela declaração de Luciana:

Vaga operacional a gente até tenta entrar no Face para ver a carinha. Como aquele candidato se comporta, né? Na parte social e tal. Eu acho que vaga mais alta não precisa ficar investigando a vida. Eu não entro. Não vai ficar pedindo convite para Facebook, sabe? Eu acho que é misturar muito as coisas. Nível mais alto dá para ver pelo LinkedIn e Vagas, pelo currículo e pela entrevista. Luciana

O relato de Luciana evidencia como existe uma diferença no uso do *cybervetting* de acordo com o cargo do candidato avaliado. É possível inferir pela declaração acima que os profissionais da área de R&S queiram manter uma imagem de profissionalismo no relacionamento com candidatos de cargos sênior/estratégico e por isso o *cybervetting* não é realizado para não “misturar muito as coisas”. Por outro lado, entende-se que a organização contratante ocupa um papel de maior poder na relação com candidatos de cargos júnior/operacional, que geralmente estão em início de carreira, e essa assimetria de poderes torna os selecionadores mais confiantes para realizar o *cybervetting*. Infere-se, portanto, que o uso do *cybervetting* está relacionado com pressupostos preconceituosos referentes à posição hierárquica dos candidatos.

Diferente do que acontece no uso do *cybervetting*, quando empregadores utilizam mídias sociais para interagir com os candidatos, todos os níveis hierárquicos são considerados. A diferença ocorre apenas na mídia social utilizada para atingir cada público. É possível notar essa diferença nas declarações de Marina e Luciana:

Nós utilizamos o Instagram, que é o da empresa, porque a gente tem que ir onde o jovem está, né? Então Instagram e Facebook, eles utilizam também... os *stories* do Insta, sabe? Marina

O LinkedIn já é uma plataforma mais *plus* né? Um pessoal com nível de conhecimento maior. Então você percebe que são pessoas com graduação, pós-

graduação, MBA. Que estão em cargos mais de gestão. Luciana

Com o envelhecimento dos jovens que entram agora no mercado de trabalho, é possível ponderar que o *cybervetting* também seja utilizado para avaliar o público de cargos sênior/estratégico em alguns anos.

Processos seletivos de vagas sênior/estratégica envolvem um baixo volume de inscrições e demandam muita personalização na interação com os candidatos. Infere-se pela declaração abaixo que os profissionais de R&S priorizam o uso de mídias sociais profissionais, como o LinkedIn, em processos de cargos sênior/estratégico. Essa segmentação ocorre devido aos custos de uso das mídias sociais profissionais.

Você compra dez *job slots*, é como se fosse, como eu posso dizer? É o direito de publicar a sua vaga no LinkedIn. Só que é muito caro... a gente só tem dois ... então a gente posta as vagas mais críticas... porque realmente o LinkedIn é um lugar que vem muita gente boa. Giovana

Por outro lado, processos seletivos de vagas júnior/operacional envolvem um alto volume de inscrições e demandam pouca personalização na interação com os candidatos. Nesse caso, notou-se que os profissionais de R&S preferem interagir com os candidatos via mídias sociais pessoais. Isso ocorre pelo baixo custo envolvido no uso das mídias sociais.

5.2.2 Vantagens

As vantagens referem-se aos aspectos positivos do uso das mídias sociais em processo de R&S. As principais vantagens percebidas no uso das mídias sociais em processos de R&S referem-se à agilidade e à visibilidade de informações. Nota-se que a agilidade é percebida como uma vantagem no processo de interação com os candidatos, pois as mídias sociais facilitam a busca por e a comunicação com esses indivíduos.

A agilidade na interação com os candidatos é importante, pois os profissionais de R&S trabalham com prazos curtos para fechar as vagas solicitadas. De forma geral, tanto as MS profissionais quanto as MS pessoais são consideradas ágeis no processo de interação com os candidatos. Porém, nota-se que Jade considera a agilidade das mídias sociais pessoais maior do que as profissionais:

Facilidade na comunicação, né? Porque a gente fala pelo Facebook, já responde, já vai e já pede o WhatsApp, já segue, mata tudo ali, né? Não é um LinkedIn, que você manda um e-mail, o cara vê, te responde, e aí passa o contato, e aí vê o perfil, e aí marca... Nossa, muito mais longo o processo, né? Na minha opinião. Jade

Já a visibilidade é percebida como uma vantagem no processo de avaliação dos

candidatos, pois as mídias sociais auxiliam na visualização de mais informações sobre esses indivíduos. Na avaliação de candidatos (*cybervetting*), os entrevistados consideram que as mídias sociais pessoais oferecem mais visibilidade de informações sobre os candidatos, principalmente referente à visualização de informações privadas.

Em alguns casos bem específicos, eu já me utilizei do Facebook e do Instagram quando eu tenho dúvidas sobre algum elemento que aquele candidato me traz na entrevista e eu preciso observar o comportamento dele fora dali (do ambiente profissional) ... Aí eu consigo olhar um pouquinho do comportamento da pessoa. Se ela faz algum tipo de injúria. Débora

É possível interpretar, pela fala de Débora, que a visibilidade de informações privadas é facilitada via mídias sociais pessoais. Neste sentido, infere-se que o *cybervetting* acontece, pois informações privadas extraídas de mídias sociais pessoais são utilizadas para a tomada de decisão no processo de seleção. A entrevistada ainda menciona já ter reprovado um candidato devido à visualização de postagens consideradas agressivas no Facebook:

Eu já entrevistei um candidato que me parecia um pouco desconexo na entrevista... e eu não consegui puxar nenhum elemento dele... Mas aí eu entrei no Facebook dele e ele fazia umas postagens muito doidas assim... Hora meio agressiva, meio porrada. Ele falava: “Porrada mesmo.”. Depois você vê o comentário dos amigos: “Porrada mesmo.”. Eu falei: “Eu acho que ele não é bom...”. Então, o Facebook dele é todo assim, tem umas caveiras, umas facas, tem uns negócios muito loucos.”. Então assim, eu não vou indicar para o cliente. Débora

Débora conta de outra reprovação que realizou com base em publicações do Facebook. Nesse caso, infere-se que a selecionadora avaliou o estado psíquico do candidato por meio do *cybervetting*. Débora é psicóloga e acredita ter auxiliado o candidato a não ser contratado para uma vaga que “ele não iria suportar”. Foi possível interpretar esse sentimento, pelo tom de dó na voz da entrevistada.

E outro caso era de um rapazinho bem novo. Assim, a entrevista com ele foi bem legal, ele tinha boas respostas e tudo, mas ele era um eufórico... uma hora ele estava muito bem, outra hora a pessoa falava: “E aí?” e ele respondia: “Ah, tô super *down* hoje”, aí você via que passava para a publicação seguinte (do Facebook) e ele já estava pulando de *bungee jumping*. Ele tinha muitos altos e baixos, sabe? Possivelmente aquele rapaz tivesse com depressão. E aí não era o caso também de eu avançar para vaga para a qual ele ia, era uma vaga muito focada em resultados e ele não iria suportar. Débora

Karina também reprovou um candidato por conta de informações visualizadas em mídias sociais. No caso de Karina, a reprovação aconteceu por conta de comentários preconceituosos do candidato:

Eu já reprovei um candidato por conta da rede social dele. Foi uma cara que a gente tinha gostado, mas tinha algumas dúvidas. E isso é uma prática fortíssima, tá? Quase todos os RHs, ou pelo menos um RH preocupado com quem você está trazendo para dentro da empresa faz isso... (O Facebook) é uma ferramenta que, com certeza, é uma grande aliada, você vai olhar o que o cara está falando, o que o cara está postando. E ele (o candidato) era extremamente preconceituoso, ele fazia piadas ligadas a racismo, ligadas a, não sei se é assim que fala, gordofóbicas, era machista... A gente olhou aquilo e ficou abismado, e a gente reprovou sem sombra de dúvida. Karina

Infere-se pelo relato acima que os profissionais de R&S associam o uso do *cybervetting* com a seriedade do processo avaliativo. Karina também se baseia nas mídias sociais para evitar contratar candidatos que podem vir a ser demitidos, por conta do tipo de publicação que realizam nessas plataformas.

Às vezes você olha e fala: “Poxa, eu acho que as coisas que ela curte, as coisas que ela fala, a linguagem não está adequada com o nosso dia a dia”. Se for algo que a gente entende que é ruim e pode ser algo mal avaliado por outras pessoas, como caráter, conduta, umas coisas que a gente tem percebido que as empresas têm tomado à decisão de demitir por conta de algumas ações nas redes sociais, se a gente achar que tem algum risco disso, a gente não vai contratar, entendeu? Karina

Para Tomás, o *cybervetting* auxilia os profissionais de R&S a visualizarem informações relevantes de acordo com especificidades de processos seletivos brasileiros:

Questão de idade, né? Acho que por isso que tem de ficar levando para os clientes muita demonstração de foto, quando não tem idade no currículo... a idade ainda é levada muito em consideração aqui no Brasil.... para uma posição de início, certamente o cliente vai querer ver perfis mais jovens... Muitos clientes, não todos, começam falando da vaga em torno disso: “Vamos falar da vaga aqui, eu queria um homem, de uns 28 a 34 anos.”. É assim que se começa muitas vezes, não raramente. É bizarro, entendeu? Mas é isso. Esse é o país que a gente vive. Tomás

De acordo com a fala de Tomás, pondera-se que, além da questão de idade, a questão do gênero também é um fator relevante para a escolha dos candidatos no Brasil. Segundo a fala de Marina, a orientação sexual do candidato também é avaliada em processos seletivos no país:

Além dos pré-requisitos, é um pouco difícil e eu vou te confessar, às vezes você não pode contratar uma pessoa e não é porque ela não trouxe a competência. Eu posso achar ruim, mas se (o cliente) não quer uma pessoa X, eu vou fazer o quê? Não cabe a mim (decidir). Hoje eu prefiro acatar, tipo: “Eu não quero porque ele é gay, eu não quero um gay no meu time”. Marina

Marina trabalha em uma consultoria terceirizada que presta serviços de R&S e racionaliza a aplicação de critérios discriminatórios na avaliação de candidatos para cumprir a solicitação de seus clientes. Importante ressaltar que a não contratação em virtude de opção sexual é considerada discriminatória no Brasil. Tomás adiciona que a aparência física dos candidatos também é um critério de seleção observado via fotos expostas nas mídias sociais:

Eu vou ser muito transparente, zero ortodoxo aqui. No Brasil, dependendo da área, muita apresentação pessoal, ou seja, fotos, né? Foto é muito levado em consideração. É impressionante. É rotina nossa falar sobre aspectos físicos dos candidatos... Quantas vezes o requisitante num papo comigo: “Cara, deixa eu te falar, eu tenho sérios problemas para trabalhar com oriental, eu não gosto do jeito dos orientais, obesos também, né?”. Tem de tudo. Eu vivo falando: “Monta um *short list* (lista de candidatos) de mulher bonita para ver se ouve algum feedback negativo.”. Você não ouve. Quando o requisitante é homem, especialmente. Vaga de vendas não preciso nem te falar né? É assim: “Ah legal, tem o link do Facebook”, clica, olha: “Ah bonitona, vou chamar para a entrevista. Ah é gordo, elimina”. Tomás

Verifica-se mais uma vez a existência de fatores preconceituosos relacionados a

padrões estéticos que em nada se relacionam com a competência do indivíduo para a ocupação do cargo. Luciana complementa que a beleza física do candidato relaciona-se com chances de contratação: “Lógico, os mais bonitos já têm uma chance maior, né? Já nasceram aí com uma estrela, uma chance maior de contratação.”.

Pelas declarações de Tomás e Luciana, percebe-se que a visibilidade de informações proporcionada por meio de fotos é tão importante quanto a visibilidade proporcionada por meio de comentários no Brasil. Para Tomás, essa visibilidade de informações promulgada pelas mídias sociais gera vantagens no processo de R&S, mas apenas para as empresas.

As pessoas expõem da vida pessoal. Então isso é uma vantagem para as empresas... Para o contratante eu vejo mais vantagens mesmo. Para o candidato basicamente mais desvantagens. Aí é muito relativo o que você expõe da tua vida na rede social, né? Tomás

Devido às vantagens oferecidas pelo *cybervetting*, o sistema de R&S da empresa em que Tomás trabalha já está configurado para que os avaliadores preencham campos com informações extraídas sobre as mídias sociais de potenciais candidatos.

A gente põe (as mídias sociais) na apresentação do *short list*... De repente antes de você chamar para a entrevista, você entra no Face do cara, vê se não tem nada que te desagrade. Essas são todas as redes sociais que a gente dá oportunidade do *head hunter* (recrutador) preencher a respeito do candidato (imagem no Anexo 1). Tomás

Ademais, a visibilidade de informações promulgada pelas mídias sociais também auxilia no monitoramento das atividades de funcionários já contratados, como é possível observar na fala de Vanessa:

Facebook e Instagram as empresas têm usado bastante para pegar informação dos candidatos. Não somente no R&S, a empresa tem usado as mídias sociais para acompanhar os colaboradores delas. Eu já atendi executivo que teve que chamar o funcionário para conversar porque ele postou lá que a premiação foi um horror, que os critérios não estavam legais. Ele postou: “Estou super infeliz, não gostei da premiação”. E aí esse cara sempre dava uma olhada de como é que estavam os funcionários dele... Porque começa a expor o chefe dele, começa a expor a empresa. Porque a rede de amigos daquela pessoa sabe que ele trabalha lá. Como é que ele está falando isso na mídia social, né? A maior coisa que eu tenho observado, usando a mídia social, é para reclamatória trabalhista. Vanessa

Interpreta-se pela publicação do funcionário mencionada acima que o funcionário não sabia do monitoramento de sua mídia social. Contudo, os entrevistados desta pesquisa acreditam que candidatos e funcionários deveriam estar cientes sobre a prática do *cybervetting*, pois as informações divulgadas nas mídias sociais estão “à disposição do mundo”.

É uma coisa inevitável, está à disposição do mundo. Se é certo ou se não é, eu acho que não tem que questionar, não tem que julgar. As mídias estão aí. Cada pessoa é responsável por usá-las e colocar o que quiser. E quem quiser consultar também está ali à disposição dele. Se a empresa quiser entrar lá para fazer uma vistoria, para fazer uma varredura sobre a vida daquela pessoa está lá à disposição. Então é responsabilidade de quem está usando a mídia, dos dois lados. Vanessa

5.2.3 Desvantagens

As desvantagens referem-se aos aspectos negativos associados ao uso das mídias sociais em processo de R&S. As principais desvantagens percebidas neste cenário referem-se à informalidade, à falta do contato físico com o candidato e ao grande volume de informações geradas nestas plataformas.

Nota-se que a informalidade é percebida como uma desvantagem, pois a interação com os candidatos em MS ocorre fora de padrões e protocolos.

A gente colocou (uma vaga) uma vez no Facebook, aí vem muita indicação nada a ver... Vem gente que fica te reclamando. Começam a falar nos comentários: “Meu você não me atendeu... você não reprovou o meu amigo.” Aí você se queima como profissional. Queima o nome da tua consultoria e fica um trabalho muito... Parece aquilo de divulgar vaga, sabe? No centro da cidade: “Procura-se atendente de marketing.” E as pessoas atrás de você... Eu acho muito chato. Luciana

De acordo com o relato de Luciana, a informalidade das mídias sociais pode gerar danos ao processo de recrutamento e à imagem da empresa. Esses danos relacionam-se com a percepção dos candidatos sobre a qualidade de atendimento prestada pela equipe de recrutamento. Neste sentido, quando as organizações contratantes interagem com diversos candidatos via mídias sociais, elas devem estar preparadas para atender um grande volume de dúvidas e solicitações.

Outra desvantagem refere-se ao grande volume de informações disponíveis nas mídias sociais, pois nem todas elas conseguem ser avaliadas com o mesmo nível de criticidade. É possível interpretar pela declaração de Karina, que apesar do *cybervetting* não ser institucionalizado, ele deve acontecer seguindo algum tipo critério ou “sentido” para que o grande volume de informações despadronizadas não atrapalhem a avaliação dos selecionadores.

Desvantagem com tudo isso é que às vezes tem tanta informação, que vira aquela coisa da Internet, terra sem lei, né? Então, com tanta informação, quem recebe a informação tem que ser mais crítico e ter um olhar muito assim “O que eu estou lendo faz sentido?”. Karina

Por fim, a falta do contato físico com o candidato é considerada uma desvantagem, pois os selecionadores não conseguem avaliá-los no quesito de comportamentos observáveis. Pondera-se pela declaração de Jade, como a ausência física dos candidatos influencia negativamente na atividade de avaliação do selecionador:

Talvez uma avaliação mais comportamental se perca, né? O comportamento que eu digo mais observável vai, de certa forma, né? Porque ali no Facebook, por exemplo, você pode abrir o perfil da pessoa e já ter uma ideia, mas, mesmo assim, não é algo observável em uma conversa mais de presença, né? Jade

Neste sentido, o *cybervetting* – assim como o uso de meios digitais – auxiliam na

avaliação de comportamentos não observáveis e atrapalham na avaliação de comportamentos observáveis.

5.2.4 Conclusão

Conclui-se que as mídias sociais costumam ser empregadas para a interação com os candidatos quando: o candidato tem um cargo de nível sênior/estratégico e a agilidade é importante para o processo de R&S. Por outro lado, elas costumam ser empregadas para o *cybervetting* quando: o candidato tem um cargo de nível júnior.

A taxonomia do tema “Mídias Sociais” está exibida no quadro 8 abaixo.

TEMA: MÍDIAS SOCIAIS		
Fatores	Interação com os candidatos	<i>Cybervetting</i> na avaliação e após a contratação
Cargo do candidato	Sênior / Estratégico / Júnior / Operacional	Júnior / Operacional
Vantagens	Agilidade	Visibilidade
Desvantagens	Informalidade	Presença física / Volume de informações

Quadro 8 – Taxonomia do tema “Mídias Sociais”.

Fonte: Elaborado pela autora a partir da análise dos dados.

Observou-se que os entrevistados desta pesquisa baseiam-se na forma como eles mesmos utilizam as mídias sociais para julgar se a prática do *cybervetting* é justa ou não. Notou-se que os entrevistados que expõem muito de suas vidas pessoais nas MS, não realizam o *cybervetting*. É possível notar essa relação com base nas declarações de Rita:

Instagram assim... cara, é por lá que eu vejo notícia.... sei lá, é por lá que eu vivo. O Twitter também. Rita

O Facebook, o Instagram, esse tipo de rede, eu não sou a recrutadora que vai lá e olha. Por que eu acho que cara, é a vida daquela pessoa, sabe? Eu acho assim, um pouco invasivo. Rita

No entanto, os entrevistados que expõem pouco de suas vidas pessoais nas MS, realizam o *cybervetting*. É possível inferir que os entrevistados que são cautelosos com relação às postagens realizadas em MS têm maior consciência sobre a visibilidade fornecida por essas plataformas. Eles utilizam essa característica a favor dos processos de R&S. É possível notar essa relação com base nas declarações de Tomás:

Eu sou um zero à esquerda em redes sociais. Eu acho que se alguém criasse um algoritmo meu, com base nas minhas redes sociais, ia falar: “Esse cara deve ser introspectivo, zero sociável. Não deve ter amigos.”. Tomás

Todas as mídias sociais dos candidatos que a gente indica eu deixo disponível para você, se você quiser fuçar você fuça. Você olha e tal. É assim que a gente usa as mídias sociais ao nosso favor no processo. Tomás

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados serão discutidos nesta seção à luz do referencial teórico. Inicialmente, serão analisados as práticas e os métodos da área de R&S, em seguida o papel das mídias sociais em processos de R&S e, por fim, como o *cybervetting* é utilizado no contexto de R&S brasileiro.

6.1 Práticas e métodos de R&S

De acordo com Lima e Rabelo (2018), a escolha dos métodos que compõem a estratégia de R&S organizacional varia de acordo com as necessidades e a cultura de cada empresa. Neste estudo, foi possível verificar que além desses elementos, a escolha pelos métodos de R&S varia de acordo com quatro fatores: i) o estágio de desenvolvimento dos critérios de seleção; ii) a força da marca empregadora; iii) como área de R&S é considerada estratégica; e iv) o grau de pressão na assertividade das escolhas de recrutadores e selecionadores. Esses quatro fatores influenciam principalmente na escolha do formato (tradicional ou digital) dos métodos de R&S.

Llorens (2011) aponta que os métodos tradicionais de R&S tornaram-se obsoletos devido ao contexto de digitalização ao qual as empresas estão inseridas atualmente. Porém, na presente pesquisa, por meio dos relatos dos entrevistados observou-se que, para quatro das 15 empresas investigadas neste trabalho, os métodos tradicionais de R&S ainda são considerados eficazes.

Diante do relato dos entrevistados, foi verificada a eficácia dos métodos tradicionais. Nas falas de Amélia e Karina observou-se a importância do contato físico com o candidato no processo de R&S (BERKELAAR, 2017). De acordo com Berger e Frey (2016), robôs ainda não são capazes de imitar a percepção e manipulação humana, portanto eles têm uma desvantagem em relação aos humanos em serviços com esse tipo de compreensão, como as tarefas de recrutar e selecionar.

Os entrevistados que utilizam métodos tradicionais de R&S consideram o subsistema de R&S estratégico justamente por sua capacidade de compreensão humana (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005). Mas, embora os métodos tradicionais de R&S sejam considerados válidos em algumas circunstâncias, ainda existe uma forte demanda do mercado

de trabalho para que eles estejam em constante aperfeiçoamento (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016).

Nesse sentido, Melanthiou, Pavlou e Constantinou (2015) argumentam que processos de R&S digitais são mais vantajosos do que processos tradicionais, pois a busca por candidatos é mais rápida e o custo é menor. No presente estudo, a velocidade na busca por candidatos também foi percebida como uma vantagem, devido ao uso dos *job boards*, sistemas de ATS e das mídias sociais. No entanto, para alguns entrevistados, o investimento em *job boards* e sistemas de ATS é alto; assim, a redução de custos foi percebida como significativa apenas no uso das mídias sociais pessoais (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2013).

Os *job boards* citados pelos entrevistados foram o LoveMondays, Indeed, Sine, 99 Hunters, portais de faculdade e sites próprios. Os sistemas de ATS citados pelos entrevistados foram o Lever, Vagas.com, Kennoby, SimilarWeb, Gupy, 99 Jobs, ATinfo, Catho, PeopleSoft e Vitae. Por fim, as mídias sociais citadas pelos entrevistados são LinkedIn, Facebook, GitHub, LoveMondays, Twitter, Instagram e WhatsApp.

Os *job boards*, os sistemas de ATS e as mídias sociais profissionais mostraram-se particularmente úteis quando os critérios de seleção da organização contratante estão bem definidos. Devido ao uso dessas plataformas, notou-se que a pressão na assertividade das atividades de profissionais de R&S aumenta. Dessa forma, cria-se um *looping* em que o uso de sistemas de IA pressupõe que os recrutadores serão mais assertivos; e, por sua vez, pela expectativa de que eles sejam mais assertivos, cada vez mais os sistemas de IA são utilizados. Nesse contexto, esses sistemas são usados para minimizar os vieses inerentes da atividade de seleção (LINKEDIN, 2018).

Assim como Blank e Dutton (2014), a presente pesquisa também verificou a importância dos *smartphones* em atividades de R&S. Blank e Dutton (2014) argumentam que esses aparelhos não substituem os computadores, mas complementam essas tecnologias, ampliando-as no tempo e espaço. De acordo com o relato dos entrevistados e com a observação da pesquisadora, nota-se que os *smartphones* são importantes para o contato inicial com os candidatos, realizado via WhatsApp, para a realização de entrevistas, via ferramentas de vídeo e para o acesso a informações dos candidatos por meio de aplicativos de seleção e de mídias sociais.

Em linha com Chauhan, Buckley e Harvey (2013), foi possível notar que apesar das vantagens oferecidas pelos métodos digitais, muitos candidatos não são atendidos por esse formato de R&S – como indivíduos mais velhos, desfamiliarizados com tecnologias, e/ou minorias sem acesso à Internet. Neste estudo, verificou-se que o argumento dos autores se

aplica, pois, segundo os entrevistados, esse perfil de candidatos ainda se comunica com a área de R&S via meios físicos, como pela entrega de currículos impressos na recepção das empresas.

No entanto, por mais que exista essa parcela da população ainda não conectada, os entrevistados relatam ser desejável aos candidatos a presença digital a fim de serem considerados em processos de R&S. Esse achado está em linha com os resultados de uma pesquisa realizada pela Career Builder em 2018, com recrutadores americanos.

Jeske e Shultz (2015) pontuam, neste sentido, que as práticas da área de RH sempre ocorreram em um contexto social e organizacional que apresenta fontes de desigualdade e diferenças de poder. Isso se aplica tanto para os processos de vagas júnior/operacional quanto sênior/estratégico, aspecto observado pelo relato dos recrutadores entrevistados. Porém, em vagas de posições intermediárias, observou-se um equilíbrio de poderes entre candidatos e profissionais de R&S (CHAIM, MARTINELLI; AZEVEDO, 2012).

Suvankulov (2013) argumenta que a Internet possui um papel importante neste sentido, pois trabalhadores possuem mais acesso aos dados sobre o ambiente e às tarefas de trabalho das organizações para as quais se candidatam.

Como candidatos acessam mais informações organizacionais no âmbito digital, Gregory, Meade e Thompson (2013) argumentam que os processos de R&S sofrem influências devido à usabilidade e à estética de sites institucionais. Na presente pesquisa, não foi possível verificar essa relação, porém, observou-se que os profissionais de R&S preocupam-se em manter suas páginas virtuais sempre atualizadas.

Esse achado está em linha com o argumento de Rodrigues et al. (2013), segundo o qual as redes sociais são espaços em que organizações buscam manter e divulgar histórias importantes sobre a sua identidade. Neste sentido, observou-se que as redes sociais são particularmente importantes para organizações com uma marca empregadora forte, pois elas são utilizadas para expor a marca da empresa, divulgar oportunidades de emprego e para a interação com os candidatos (CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013; SILVEIRA; FROM, 2016).

Por fim, nota-se que devido à digitalização, às atividades da área de R&S fundiram-se com as atividades de outras áreas organizacionais. A fusão com a área de tecnologia da informação ocorreu para a implementação de sistemas de IA; com a área de finanças para o desenvolvimento de indicadores, e com a área de marketing para a elaboração de estratégias de comunicação sites institucionais e mídias sociais.

6.2 O uso das mídias sociais em processos de R&S

Em linha com os resultados do estudo de Miller et al. (2016), nota-se, na presente pesquisa, que o uso das mídias sociais gera impactos no âmbito do trabalho. Assim como colocado por Kroker, Tonon e Niada (2018), as mídias sociais são utilizadas para duas finalidades principais por profissionais de R&S brasileiros: 1) como canal de oferta de vagas e 2) como fontes de informações sobre candidatos e funcionários.

A rede profissional LinkedIn é a mídia social mais utilizada em processos de R&S no Brasil, principalmente no processo de recrutamento. Provavelmente a relevância de seu uso ocorre devido ao grande volume de profissionais brasileiros cadastrados nessa mídia (MILLER et al., 2016).

Mas, apesar de sua popularidade, foi possível perceber que nem todos os entrevistados estão satisfeitos com as funcionalidades ofertadas pelo LinkedIn. Chaim, Martinelli e Azevedo (2012) investigaram a satisfação das organizações contratantes brasileiras quanto ao visual e à confiabilidade do LinkedIn, bem como à presteza, empatia e ao conhecimento da equipe de suporte dessa mídia social. Nenhum dos critérios investigados pelos pesquisadores foi avaliado como satisfatório pelos entrevistados.

Diferente dos aspectos levantados pela pesquisa de Chaim, Martinelli e Azevedo (2012), a presente pesquisa identificou que a insatisfação dos profissionais de R&S entrevistados ocorre devido às inadequações do LinkedIn à realidade brasileira. Por isso, a materialidade dessa mídia social (LEONARDI, 2012) não se adequa aos objetivos de uso da maioria dos profissionais de R&S entrevistados nesta pesquisa.

Por exemplo, de acordo com os entrevistados, algumas funcionalidades do LinkedIn funcionam apenas quando escritas na língua inglesa. Além disso, os profissionais de R&S investigados nesta pesquisa pontuam que o sistema do LinkedIn costuma ser atualizado no horário do expediente de trabalho brasileiro, ou seja, durante o horário em que os empregadores precisam utilizar essa MS.

Ademais, Chiang e Suen (2015) apontam que as organizações contratantes esperam visualizar conteúdos relacionados a questões profissionais no LinkedIn. Berg (2015) adiciona que os candidatos têm a expectativa de que seus perfis sejam visualizados por empregadores e, com isso, eles tendem a realizar um automonitoramento online de seus comportamentos no LinkedIn.

Porém, segundo os entrevistados, muitos candidatos passaram a utilizar essa mídia social de forma negligente e, atualmente, é comum encontrar publicações, comentários e fotos

de cunho pessoal no LinkedIn. Neste sentido, as organizações contratantes afirmam utilizar o LinkedIn cada vez mais no intuito de promover a marca da empresa (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012) e cada vez menos para divulgar vagas. Foi possível perceber que a queda na divulgação de vagas via LinkedIn também acontece, porque os empregadores percebem esta funcionalidade como onerosa.

Sendo assim, outras mídias sociais são utilizadas para a divulgação de vagas. Nota-se, por exemplo, que os grupos de emprego do Facebook são muito utilizados pelas organizações contratantes brasileiras que buscam divulgar vagas gratuitamente. Além disso, segundo Van-Dijck (2013b), no Twitter e Instagram, empregadores interagem e comunicam-se com os candidatos sem qualquer tipo de custo. Na presente pesquisa, observou-se que o WhatsApp também foi citado como uma ferramenta gratuita que facilita a comunicação com os candidatos.

Apesar de os entrevistados considerarem o uso das mídias sociais em processos de R&S como algo informal, a agilidade proporcionada por essas plataformas é vista como uma vantagem. Para Susskind (2014), o uso das mídias sociais tornou o processo de recrutamento mais ágil. A agilidade das mídias sociais relaciona-se com a capacidade dessas plataformas em publicar informações a um baixo custo para uma grande quantidade de indivíduos (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012; BLANK; DUTTON, 2014; BOLSOVER et al., 2014; DUBOIS; DUTTON, 2014; GONZÁLEZ-BAILÓN, 2014; GRAHAM, 2014; MANN, 2014; MCCAY-PEET; QUAN-HAASE, 2017).

Ademais, Treem e Leonardi (2013) apontam que a visibilidade das mídias sociais é relevante no ambiente de trabalho para que o metaconhecimento (o conhecimento de quem sabe o quê e quem conhece quem) dos indivíduos aumente. A visibilidade das mídias sociais foi considerada pelos entrevistados desta pesquisa como a maior vantagem oferecida por essas plataformas em processos de R&S. Neste sentido, a natureza colaborativa das mídias sociais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010), em conjunto com a visibilidade de informações promulgada dessas plataformas, favorece as organizações contratantes a visualizarem como candidatos interagem com outros indivíduos.

Por outro lado, o grande volume de informações despadronizadas disponíveis nas mídias sociais foi considerada uma desvantagem pelos entrevistados desta pesquisa. Este resultado está em linha com as conclusões do estudo de Mann (2014), segundo as quais os gestores de R&S sudaneses acreditam que a conexão das massas aumenta o volume de informações disponíveis na Internet e isso piora a busca e a escolha por candidatos.

De acordo com Kroker, Tonon e Niada (2018), informações postadas por candidatos em mídias sociais são consideradas importantes e decisórias em processos de R&S

no Brasil. Esse processo, responsável por avaliar candidatos por meio de informações extraídas em mídias sociais, denominado de *cybervetting* (BERKELAAR, 2017), será discutido a seguir com base na realidade brasileira.

6.3 O uso do *cybervetting* em processos de R&S no Brasil

Em linha com estudos realizados nos Estados Unidos e Europa (SLOVENSKY; ROSS, 2011; HARRISON; BUDWORTH, 2015; JESKE; SHULTZ, 2015; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015; EL OUIRDI et al., 2016a; BERKELAAR, 2017; POWERS; 2017), foi possível verificar, nesta pesquisa, que o *cybervetting* também é utilizado como uma estratégia de R&S por organizações brasileiras.

Berg (2015) aponta que profissionais de R&S acessam mídias sociais para visualizar comentários e fotos dos candidatos. No presente estudo, foi possível verificar que o *cybervetting* também acontece com esse objetivo, principalmente por meio do Facebook, WhatsApp e Instagram para avaliar candidatos de vagas júnior/operacional.

Berkelaar e Harrison (2016) enumeram quatro razões principais pelas quais o *cybervetting* acontece. A primeira delas se deve ao fato de a informação online estar facilmente disponível e acessível. Em segundo lugar, os empregadores consideram que fontes convencionais de informações sobre candidatos são questionáveis e rasas. Em terceiro lugar, os contextos legislativos encorajam o *cybervetting*, pois acessar as MS de candidatos não é ilegal em si e é difícil comprovar uma relação entre a visualização de características dos candidatos expostas via MS com a reprovação deles em processos de R&S. Por fim, as organizações contratantes sentem-se pressionadas a realizar o *cybervetting*, devido à crescente crença de que os funcionários são extensões da marca das empresas. Pondera-se, pelas declarações dos entrevistados desta pesquisa, que o uso do *cybervetting* no Brasil relaciona-se com a primeira e a quarta razões.

Em linha com os resultados de pesquisas anteriores (BERKELAAR, 2010; CAREER BUILDER, 2016, JESKE; SHULTZ, 2015; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015), o *cybervetting* no Brasil é utilizado para verificar questões de idade, gênero, raça, sexo, consumo de álcool, comentários discriminatórios e/ou agressivos dos candidatos.

Por outro lado, o estado civil (BERKELAAR, 2010) e a religião (MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015) dos candidatos não surgiram como

tópicos investigados pelos entrevistados desta pesquisa. Nenhum entrevistado relatou que as características observadas via mídias sociais pessoais favoreceram o candidato avaliado.

Observou-se que os entrevistados têm consciência de que certos critérios de seleção, verificados em mídias sociais, são discriminatórios. Toda distinção, exclusão ou preferência fundada com base em critérios de aparência, sexo, religião, orientação sexual, orientação política, nacionalidade ou idade é ato discriminatório de acordo com o Decreto Lei n. 5.452/1943 da Consolidação das Leis Trabalhista (CLT) – legislação brasileira que prevê as relações individuais e coletivas de trabalho¹³.

Berg (2015) aponta que até mesmo as publicações sobre hobbies pessoais (relacionadas a programas de tv, música, livros e filmes) podem interferir negativamente na percepção do empregador sobre o candidato. Isto foi observado nesta pesquisa, mas apenas quando os candidatos divulgam esse tipo de informação em mídias sociais que têm objetivos profissionais.

Assim como colocado por Miller et al. (2016), observou-se que as mídias sociais são utilizadas de acordo com questões econômicas, culturais, políticas, tecnológicas dentre outras características coletivas de cada país, no caso desta pesquisa o Brasil. Dessa forma, as mídias sociais capturam, mediam e ampliam padrões do comportamento humano (HOGAN; WELLMAN, 2014).

Apesar de os entrevistados relatarem que não concordam com a utilização de critérios discriminatórios em processos de R&S, eles racionalizam que a avaliação de determinadas informações sobre os candidatos via mídias sociais ocorre para atender às demandas dos solicitantes da vaga. Importante ressaltar que metade dos entrevistados trabalham em consultorias de R&S terceirizadas que prestam serviços para diversas empresas.

Sendo assim, observou-se que as mídias sociais, no contexto brasileiro, em práticas de Recrutamento & Seleção, são utilizadas para verificar questões de idade, orientação sexual, gênero, nacionalidade, aparência e aspectos físicos dos candidatos. Neste sentido, o conceito de sociomaterialidade (LEONARDI, 2012; COLDBERT; GEORGE; YEE, 2016) aplica-se a esta pesquisa, pois verificou-se que o uso das mídias sociais é moldado por objetivos institucionais, normas e outros fenômenos sociais.

¹³ De acordo com o decreto n. 62.150, a discriminação nas relações de trabalho pode destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão. Não é considerado discriminação as distinções, exclusões ou preferências relacionadas às qualificações exigidas para um determinado emprego (art. 2o, decreto n. 62.150 / 1968). A Lei n. 9020/95 proíbe expressamente os atos discriminatórios durante processo de R&S.

Assim como os resultados de uma pesquisa realizada pela Reppler (2011) com recrutadores americanos, os profissionais de R&S entrevistados nesta pesquisa admitiram já terem rejeitado candidatos com base em informações disponíveis no Facebook. Apesar de as mídias sociais, como o Facebook, não serem uma ferramenta formal de trabalho, elas são utilizadas diariamente por profissionais de R&S brasileiros (KROKER; TONON; NIADA, 2018).

Neste sentido, os entrevistados consideram baixos o esforço e o tempo investidos para a realização do *cybervetting*, porém, a recompensa por achar a pessoa com as características solicitadas é alta (BERKELAAR, 2014).

Em pesquisas anteriores, observou-se que profissionais de R&S utilizam o *cybervetting* para avaliar o comportamento (CAREER BUILDER, 2013; BERKELAAR; BUZZANELL, 2014) e a aparência dos candidatos (KROKER; TONON; NIADA, 2018) para verificar se eles teriam um bom *fit* com a organização contratante (BERKELAAR; BUZZANELL, 2014; BLOMMAERT; COENDERS; VAN TUBERGEN, 2014; BERKELAAR, 2017; POWERS, 2017).

A avaliação dos aspectos citados acima também foi considerada relevante para os entrevistados desta pesquisa. Mas, além dos comportamentos e da aparência, foi possível observar que a avaliação da beleza física dos candidatos mostrou-se particularmente importante para os profissionais de R&S brasileiros.

Berkelaar e Harrison (2016) argumentam que o *cybervetting* é uma prática inevitável. Na presente pesquisa, os entrevistados argumentam ser uma prática indispensável realizada por organizações preocupadas em conhecer um pouco mais sobre seus futuros funcionários.

Segundo a pesquisa de Kroker, Tonon e Niada (2018), profissionais de R&S que não utilizam o *cybervetting* dizem não acreditar na veracidade de informações postadas online. Por outro lado, na presente pesquisa, os entrevistados que não realizam o *cybervetting*, argumentam que as empresas devem respeitar a vida pessoal de seus funcionários. Já para os entrevistados que *cybervettam*, aquilo feito pelo funcionário em sua vida pessoal pode interferir em suas atividades de trabalho e consequentemente prejudicar a empresa. Percebe-se, neste sentido, que os indivíduos devem manter uma imagem pública consistente sobre sua vida pessoal (BERKELAAR; SCACCO; BIRDSELL, 2014).

Berkelaar e Buzanelli (2014) problematizam o uso do *cybervetting* quando profissionais de R&S entendem que as pessoas devem possuir uma única identidade entre suas vidas pessoais e profissionais. De acordo com os autores, essa perspectiva privilegia

valores profissionais e trata as pessoas como meios e fins econômicos, e não como seres humanos.

Nota-se que o *cybervetting* acontece antes do momento da entrevista (CAREER BUILDER, 2018), após a entrevista (KROKER; TONON; NIADA, 2018) e após a contratação dos candidatos (BERKELAAR, 2010). De acordo com os entrevistados desta pesquisa, o *cybervetting* acontece antes do momento da entrevista para verificar aspectos de idade, nacionalidade, orientação sexual, aparência e beleza dos candidatos. Nenhuma dessas características tem relação com a competência do candidato em realizar determinada função.

O *cybervetting* acontece após as entrevistas quando os avaliadores ficam com dúvidas a respeito dos comportamentos dos candidatos. E, o *cybervetting* ocorre após a contratação dos candidatos para verificar se os funcionários estão divulgando informações confidenciais ou denegrindo a imagem da empresa. As duas últimas utilizações do *cybervetting* fazem mais sentido, uma vez que é possível verificar se os valores do candidato são correspondentes aos da empresa, e se a empresa está sendo difamada ou prejudicada por conta de ações nas mídias sociais de seus funcionários.

Segundo os entrevistados desta pesquisa, a informação postada online é pública, portanto, candidatos não precisam ser informados sobre a avaliação de suas mídias sociais. Esse relato está em linha com os resultados da pesquisa de Berkelaar (2014) que indica a realização do *cybervetting* sem o conhecimento dos candidatos.

Apesar de acadêmicos e gestores sugerirem que políticas, padrões e protocolos de triagem online sejam desenvolvidos para garantir a imparcialidade e justiça dos processos de seleção contemporâneos (BERKELAAR, 2010; MEISTER; WILLYERD, 2010; MIKKELSON, 2010; ROSE et al., 2010; CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013; EL OUIRDI et al., 2016a; YARBROUGH, 2018), averiguou-se que os entrevistados desta pesquisa utilizam o *cybervetting* sem qualquer tipo de protocolo.

Neste sentido, o *cybervetting* acontece de forma despadronizada e é afetado por ruídos da comunicação (BERKELAAR 2010), por se basear em conteúdos fragmentados e descontextualizados (BERKELAAR, BUZZANELL, 2014). Por vezes, a informação disponível nas mídias sociais é antiga e reflete os comportamentos de outra fase da vida do candidato que são irrelevantes para a candidatura de emprego atual (SLOVENSKY; ROSS, 2011).

Ollier-Malaterre, Rothbard e Berg (2013) adicionam que o *cybervetting* deve ser realizado com cautela antes de uma relação clara entre o comportamento online e o comportamento no local de trabalho ser encontrada.

Apesar de o *cybervetting* ocorrer sem qualquer diretriz (POWERS, 2017), os entrevistados desta pesquisa ainda consideram uma padronização na avaliação dos candidatos. Nota-se que a maioria dos entrevistados são psicólogos que consideram estar capacitados para avaliar, com base em informações expostas em mídias sociais, o possível comportamento dos candidatos no ambiente de trabalho.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho aborda questões sobre a transformação de processos de Recrutamento & Seleção frente à evolução de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Recrutar & Selecionar talentos que agreguem valor é algo extremamente estratégico para as organizações. Portanto, pensar, planejar e avaliar os meios utilizados na busca desses indivíduos é essencial para os recrutadores e selecionadores (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012).

A diversidade de informações disponíveis devido à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação permite que isso seja feito de forma contínua e crescente (CHAIM; MARTINELLI; AZEVEDO, 2012). Neste contexto, as *HRTechs*, sigla em inglês para *startups* de recursos humanos, expandiram e tendem a se expandir ainda mais nos próximos anos por desburocratizarem processos de RH com softwares de *big data* e plataformas de inteligência artificial (CRIVELLARO, 2018; CAVALLINI, 2018).

Apesar das vantagens claras oferecidas por essas plataformas, robôs ainda não são capazes de imitar a percepção e manipulação humanas, de modo que eles têm uma desvantagem em relação aos humanos em tarefas relacionadas a esse tipo de compreensão (BERGER; FREY, 2016). Outra desvantagem com relação ao uso da tecnologia é o volume de comunicações transmitidas por meio das redes (LEONARDI, 2015), pois, ao mesmo passo em que a inovação facilita algumas tarefas, ela pode aumentar a demanda delas (CHESLEY, 2014).

Ademais, recrutadores e selecionadores tornam-se constantemente pressionados a encontrar mais perfis com melhores habilidades e em menos tempo. Com isso, por vezes, estes profissionais não realizam entrevistas tradicionais pela dificuldade em identificar habilidades e fraquezas dos candidatos, pela longa duração do processo seletivo tradicional e/ou pelos seus próprios vieses de avaliação (LINKEDIN, 2018).

Neste contexto, surge o *cybervetting*, definido como o uso de informações de mídias sociais como ferramenta para avaliar candidatos, podendo descartar, complementar ou modificar processos seletivos, práticas organizacionais e relações de trabalho (BERKELAAR, 2017). Por meio do *cybervetting*, recrutadores podem verificar aspectos relacionados aos comportamentos e a aparência dos candidatos fora do ambiente de trabalho. Porém, por vezes, os avaliadores podem ter visões distorcidas e preconceituosas do sujeito, uma vez que aspectos discriminatórios são avaliados e pelo fato de que as pessoas podem agir diferentemente em suas vidas profissionais e pessoais.

Recentemente, estudos foram realizados sobre este fenômeno nos Estados Unidos e na Europa (HARRISON; BUDWORTH, 2015; MELANTHIOU; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015; EL OUIRDI et al., 2016a; BERKELAAR, 2017), porém, ainda falta produção acadêmica que contemple a realidade do *cybervetting* em países emergentes. Buscou-se endereçar neste estudo esta lacuna, por meio da seguinte questão de pesquisa: Como as mídias sociais são utilizadas dentro da estratégia de R&S no contexto brasileiro?

Para responder à questão de pesquisa, colocaram-se os seguintes objetivos específicos: a) entender como tecnologias de informação e comunicação, como as mídias sociais são utilizadas em processos de R&S no Brasil; b) descobrir quais mídias sociais são mais acessadas por profissionais de R&S em busca de informações sobre candidatos; e, c) verificar quais aspectos dos candidatos, expostos em mídias sociais, são avaliados no processo de R&S.

A pesquisa realizou contribuições plausíveis a partir de um processo reflexivo das falas dos entrevistados (SPRADLEY, 1979). Respondendo ao primeiro objetivo específico, nota-se que as mídias sociais são utilizadas no contexto brasileiro tanto para a divulgação de informações e interação com os candidatos quanto para o *cybervetting*. O uso dessas mídias pessoais para avaliar candidatos ocorre fora do processo seletivo formal e sem qualquer avaliação dos impactos gerados por essa prática. Era de se esperar que os empregadores que utilizam as mídias sociais para interagir com os candidatos também realizassem o *cybervetting*. Porém, a pesquisadora não observou nenhuma relação entre essas duas práticas.

Respondendo ao segundo objetivo específico, observou-se que as mídias sociais mais utilizadas em processos de R&S pelos entrevistados são o LinkedIn (MS profissional) e o Facebook (MS pessoal). Porém, o GitHub (MS profissional), LoveMondays (MS profissional), Twitter (MS pessoal), Instagram (MS pessoal) e WhatsApp (MS pessoal) também foram citados pelos entrevistados.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, verificou-se que os recrutadores utilizam as mídias sociais no *cybervetting* para avaliar: a) dúvidas referentes a algum comportamento do candidato que não foram verificadas durante o momento da entrevista; b) se os comentários que os trabalhadores realizam via mídias sociais poderiam gerar uma demissão futura ou atual; c) a idade do candidato quando essa informação não consta em seu currículo; e, d) a apresentação pessoal e a aparência física do candidato por meio de fotos.

A avaliação da aparência física dos candidatos destacou-se, uma vez que estudos anteriores sobre o *cybervetting* pontuam que a avaliação comportamental dos candidatos é o motivo mais importante pelo qual recrutadores fazem uso dessa prática.

Entende-se que este trabalho respondeu à pergunta de pesquisa proposta, gerou reflexões para recrutadores brasileiros e contribuições para a discussão acadêmica acerca do impacto das mídias sociais em relações de trabalho. Diversas informações do referencial teórico foram confirmadas na pesquisa de campo, expressando a validade e a importância deste tema. Ademais, a presente pesquisa gerou conhecimento sobre o uso de redes sociais nos processos por profissionais de R&S brasileiros.

Nota-se que com a digitalização e o uso das mídias sociais em processos de R&S a escolha pelos métodos que compõem a estratégia R&S se tornaram mais complexos. Foi possível verificar que a escolha do formato (tradicional ou digital) e dos métodos que compõem a estratégia de R&S variam de acordo com quatro fatores: i) o estágio de desenvolvimento dos critérios de seleção, ii) a força da marca empregadora, iii) como área de R&S é considerada estratégica, e iv) o grau de pressão na assertividade das escolhas de recrutadores e selecionadores.

Uma vez que os métodos de R&S digitais são utilizados, as mídias sociais mostram-se significativamente importantes dentro da estratégia de R&S. Neste sentido, elas são empregadas para a interação e avaliação de candidatos. As mídias sociais são utilizadas para interação com os candidatos quando: o candidato tem um cargo de nível sênior/estratégico e a agilidade é importante para o processo de R&S.

Por outro lado, as mídias sociais costumam ser empregadas para a avaliação de candidatos (*cybervetting*) quando: o candidato tem um cargo de nível júnior/operacional e a visibilidade de informações privadas é importante para o processo de R&S.

Conclui-se que as ferramentas utilizadas pelo subsistema de R&S digitalizaram-se e tornaram o processo de seleção mais ágil e barato. Neste sentido, os processos da área de R&S modernizam-se pela necessidade de reduzir custos, porém, diversos pressupostos discriminatórios inerentes aos critérios de seleção, não. Dessa forma, as organizações contratantes utilizam as mídias sociais para eliminar vieses inerentes aos processos seletivos; no entanto, mais vieses são adicionados devido ao maior volume de informações acessadas online.

Entende-se, por fim, que para o subsistema de R&S avançar como um todo, não apenas em relação à digitalização, é necessário parar e dar um passo para trás para que os pressupostos dos critérios de seleção sejam revistos e utilizados de forma justa e clara.

7.1 Limitações e sugestões de pesquisas futuras

A presente pesquisa apresenta contribuições, mas ela certamente possui limitações. A primeira limitação está relacionada ao fato de este projeto não avançar na discussão sobre o uso das mídias sociais em processos de R&S pelo ponto de vista de candidatos brasileiros. A segunda limitação refere-se à abordagem deste estudo, pois a amostragem utilizada limita o potencial de generalização de dados.

Ademais, a atividade de recrutar & selecionar não é restrita à área de gestão de pessoas, sendo assim, seria interessante que entrevistas fossem realizadas com outros representantes organizacionais para verificar se a prática do *cybervetting* também é executada fora da área de R&S.

Apesar destas limitações, investigar empiricamente como o *cybervetting* acontece no Brasil endereça uma lacuna existente na literatura sobre o tema, pois o contexto social deste país é diferente das conjunturas sociais nas quais estudos realizados sobre esse fenômeno aconteceram anteriormente.

Como sugestões para futuras pesquisas, seria interessante investigar como e se as organizações brasileiras estão desenvolvendo políticas de R&S para lidar com informações de natureza digital e pessoal dos candidatos. Muitos são os estudos sobre a maneira como os candidatos devem se apresentar em suas mídias sociais pessoais e profissionais (ver CHAUHAN; BUCKLEY; HARVEY, 2013), porém, pouco se sabe sobre a forma como as políticas de R&S estão realmente se adequando ao contexto digital.

Seria fundamental buscar incluir essa estratégia como parte de processos seletivos formais, ao invés de mantê-la no plano informal de várias empresas, gerando situações injustas, preconceituosas e despadronizadas das quais os candidatos não têm conhecimento.

Trabalhos sobre o uso das mídias sociais em estratégias de R&S já foram realizados nas cidades de São Paulo e Porto Alegre, portanto, sugere-se que pesquisas sejam realizadas em contextos sociais diferentes desses locais. Desta forma, será possível identificar como organizações contratantes de outras regiões do Brasil utilizam informações de natureza digital e pessoal de candidatos e como esta prática impacta os processos seletivos formais nesses locais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMAD, S.; SCHROEDER, R. The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 19, n. 5, p. 540–550, 2002.

ALCADIPANI, R.; HASSARD, J. Actor-Network Theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. **Organization**, v. 17, n. May, p. 419–435, 2010.

ALMERI, T.; MARTINS, K.; PAULA, D. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**, v. 4, n. 8, p. 77–94, jul./dez. 2013.

ANDERSON, J. JIANG, J. Teens, social media & technology 2018.

PEW RESEARCH CENTER, 31 mai. 2018. Disponível em:

< <http://www.pewinternet.org/2018/05/31/teens-social-media-technology-2018/>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

BALSINI, C.; GODOI, C. Estratégias de Pesquisa em Estudos Organizacionais: Vinculações Paradigmáticas a partir de Questões Práticas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.1v.

BERG, J. **Cybervetting: a common antecedents model**. 109 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – College of Bowling Green State University, Bowling Green, 2015.

BERGER, T.; FREY, C. B. Digitalization, jobs, and convergence in europe: strategies for closing the skills gap. **Oxford Martin School**. 50 f. January, 2016.

BERKELAAR, B. **Cyber-vetting: Exploring the implications of online information for career capital and human capital decisions**. 362 f. Tese (Doutorado em Filosofia) – Purdue University, West Lafayette, 2010.

BERKELAAR, B. L. Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract. **Management Communication Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 479–506, 2014.

BERKELAAR, B. L. Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships: The case of cybervetting for personnel selection. **Human Relations**, v. 70, n. 9, p. 1-26, 2017.

BERKELAAR, B. L.; BUZZANELL, P. M. Cybervetting, Person – Environment Fit, and Personnel Selection: Employers' Surveillance and Sensemaking of Job Applicants' Online Information. **Journal of Applied Communication Research**, v.42, n.2., p. 37–41, 2014.

BERKELAAR, B. L.; HARRISON, M. A. Cybervetting. In: SCOTT, C.; LEWIS, L. **The international encyclopedia of organizational communication**. 4th ed. New York: John Wiley & Son, 2016, cap 58, p. 623-630.

BERKELAAR, B. L.; SCACCO, J. M.; BIRDSSELL, J. L. The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers. **New Media**

& **Society**, v. 1, n. 20, p. 20, 2014.

BLANK, G.; DUTTON, W. Next Generation Internet Users: A New Digital Divide. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 2, p. 23-35.

BLOMMAERT, L.; COENDERS, M.; VAN TUBERGEN, F. Discrimination of Arabic-named applicants in the Netherlands: An internet-based field experiment examining different phases in online recruitment procedures. **Social Forces**, v. 92, n. 3, p. 957–982, Mar. 2014.

BOARIA, F.; ANJOS, S.; RAYE, R. A aplicação do e-marketing nas redes hoteleiras do Brasil. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 116–122, 2014.

BOLSOVER, G.; DUTTON, W.; LAW, G.; DUTTA, S. China and the US in the new internet world: a comparative perspective. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 7, p. 117-134.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 11 de fev. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM>. Acesso em: 11 de fev. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto nº 62.150, de 26 de novembro de 1965. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1965. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/OIT/OIT_111.html>. Acesso em: 11 de fev. 2019.

CAREER BUILDER. **More employers finding reasons not to hire candidates on social media**. Disponível em: <<http://press.careerbuilder.com/2013-06-26-More-Employers-Finding-Reasons-Not-to-Hire-Candidates-on-Social-Media-Finds-CareerBuilder-Survey>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

CAREER BUILDER. **Number of employers using social media to screen candidates has increased 500 percent over the last decade**. Disponível em: <<http://press.careerbuilder.com/2016-04-27-Number-of-Employers-Using-Social-Media-to-Screen-Candidates-Has-Increased-500-Percent-over-the-Last-Decade>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

CAREER BUILDER. **More than half of employers have found content on social media that caused them not to hire a candidate according to recent career builder survey**. Disponível em: <<http://press.careerbuilder.com/2018-08-09-More-Than-Half-of-Employers-Have-Found-Content-on-Social-Media-That-Caused-Them-NOT-to-Hire-a-Candidate-According-to-Recent-CareerBuilder-Survey>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. DOS S. A eficiência das redes sociais em

processos de recrutamento organizacional. **Navus**, v. 6, n. 2, p. 52–67, abr./jun. 2016.

CAVALLINI, M. **Empresas monitoram comportamento nas redes sociais para contratar ou demitir**. G1, 30 jun. 2018. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/empresas-monitoram-comportamento-nas-redes-sociais-para-contratar-ou-demitir-veja-cuidados.ghml?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=g1>. Acesso em: 27 nov. 2018.

CESAR, A.; CODA, R.; GARCIA, M. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 151–165, mar./mai. 2006.

CHAIM, D. F.; MARTINELLI, C. R.; AZEVEDO, M. M. DE. Redes Sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 1, n. 3, p. 30–42, 2012.

CHANG, S. E.; LIU, A. Y.; SHEN, W. C. User trust in social networking services: A comparison of Facebook and LinkedIn. **Computers in Human Behavior**, v. 69, p. 207–217, 2017.

CHAUHAN, R. S.; BUCKLEY, M. R.; HARVEY, M. G. Facebook and personnel selection: What's the big deal? **Organizational Dynamics**, v. 42, n. 2, p. 126–134, 2013.

CHESLEY, N. Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. **Work, Employment and Society**, v. 28, n. 4, p. 589–610, 2014.

CHIANG, J. K. H.; SUEN, H. Y. Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. **Computers in Human Behavior**, v. 48, p. 516–524, 2015.

CIRIBELI, J.; PAIVA, V. Redes e mídias sociais na internet: realidades e perspectivas de um mundo conectado. **Mediação**, v. 13, n. 11, p. 59–74, jan./jun. 2011.

COLDBERT; A.; GEORGE, G.; YEE, N. From the editors: The digital workforce and the workplace of the future. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 3, p. 731–739, 2016.

COLEMAN; S.; BLUMLER, J. The wisdom of which crowd? On the pathology of a digital democracy initiative for a listening government. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 12, p. 195–209.

CORADINI, J.; MURINI, L. Recrutamento e Seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**, v. 5, n. 1, p. 55–78, 2009.

CRARY, J. 24/7 - Capitalismo tardio e os fins do sono. 2. ed. São Paulo: Cosac & Naify, 2014. 144 p.

CRIVELLARO, D. **Como a inteligência artificial ajuda no recrutamento e na seleção**. EXAME, 27 mar. 2018. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/negocios/como-a-inteligencia-artificial-ajuda-no-recrutamento-e-na-selecao>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

CRUZ, V. et al. Redes sociais como estratégia de marketing turístico: o Facebook e a região norte do estado do piauí-brasil. **Revista de investigación en turismo y desarrollo local**, v. 5, n. 13, p. 1–25, 2012.

DAVISON, H. K.; MARAIST, C.; BING, M. N. Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions. **J Bus Psychol**, v. 26, p. 153–159, 2011.

DAVIS, G. F. Can an Economy Survive Without Corporations? Technology and Robust Organizational Alternatives. **Academy of Management Perspectives**, v. 30, n. 2, p. 129–140, 2016.

DEAKIN, H.; WAKEFIELD, K. Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. **Qualitative Research**, v. 14, n. 5, p. 603–616, 2014.

DENARDIS, L. The social media challenge to internet governance. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 22, p. 348-359.

DUBOIS, E.; DUTTON, W. Empowering citizens of the internet age. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 15, p. 238-256.

EL OUIRDI, M. et al. Social Media Conceptualization and Taxonomy: A Lasswellian Framework. **Journal of Creative Communications**, v. 9, n. 2, p. 107–126, 2014.

EL OUIRDI, M. et al. Predictors of job seekers' self-disclosure on social media. **Computers in Human Behavior**, v. 53, p. 1–12, 2015.

EL OUIRDI, M. et al. The relationship between recruiter characteristics and applicant assessment on social media. **Computers in Human Behavior**, v. 62, p. 415–422, 2016a.

EL OUIRDI, M. et al. Technology adoption in employee recruitment: The case of social media in Central and Eastern Europe. **Computers in Human Behavior**, v. 57, p. 240–249, 2016b.

FERREIRA, G. Feminismo e redes sociais na Marcha das Vadias no Brasil. **Revista Ártemis**, v. 15, n. 1, p. 33–43, 2013.

FOUCAULT, M. Vigiar e punir: nascimento da prisão. 42. ed. Petrópolis: Vozes, 2014. 301 p.

FREEMAN, R. B. The Labour Market in the New Information Economy. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 18, n. 3, p. 288–305, 2002.

GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. **BNDES Setorial**, v.41, p. 135-180, 2015.

GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. 411p.

GRAHAM, M. Internet Geographies: data shadows and digital divisions of labor. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 6, p. 99-116.

GREGORY, C. K.; MEADE, A. W.; THOMPSON, L. F. Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. **Computers in Human Behavior**, v. 29, n. 5, p. 1949–1959, 2013.

GUIMARÃES, M.; ARIEIRA, J. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais UNIPAR**, v. 6, n. 2, p. 203–214, jul./dez. 2005.

GODOI, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, mai./jun. 1995.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 1 ed. University of Edimburgh Social Sciences Research Centre: Ten Shillings, 1959.

GONZÁLEZ-BAILÓN; S. Online social networks and bottom-up politics. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 13, p. 209-223.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HARRISON, J. A.; BUDWORTH, M. H. Unintended consequences of a digital presence. **Career Development International**, v. 20, n. 4, p. 294-314, 2015.

HOGAN, B; WELLMAN, B. The relational self-portrait: Selfies meet social networks. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 3, p. 53- 66.

HOWARDSON, G. N.; BEHREND, T. S. Using the internet to recruit employees: Comparing the effects of usability expectations and objective technological characteristics on internet recruitment outcomes. **Computers in Human Behavior**, v. 31, n. 1, p. 334–342, 2014.

JESKE, D.; SHULTZ, K. Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons. **Work, employment and society**, v. 30, n. 3, p. 1–12, 2015.

JULIANI, D. et al. Utilização das redes sociais na educação: guia para o uso do Facebook em uma instituição de ensino superior. **Novas Tecnologias na Educação**, v. 10, n. 3, p. 1–11, 2012.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, v. 53, n. 1, p. 59–68, 2010.

KLOTZ, A. et al. The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 34, n. 7, p. 104–119, apr./jul. 2013.

KROKER, N.; TONON, L.; NIADA, A. Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de Recrutamento & Seleção: uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42, 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2018.1v.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 157–174, mai./ago. 2001.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 440 p.

LADIMEJI. **Cyber vetting!** RECRUITER, 24 mai. 2012. Disponível em: <<https://www.recruiter.com/i/cyber-vetting/>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008. 326 p.

LAWHORNE, J. **Cybervetting as surveillance: HR justifications for online job screening candidates**. 2018. 36 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculty of North Carolina State University, Chapel Hill, 2018.

LEE, J.; NARGUND-JOSHI, V.; DENNIS, B. Progressing through the Haze in Science and Mathematics Education Research: Contemporary Use of Spradley's Qualitative Inquiry in Two Case Studies. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 10, n. 1, p. 42–57, 2011.

LEONARDI, P. Materiality, Sociomateriality, and Socio-Technical Systems: What Do These Terms Mean? How Are They Different? Do We Need Them? In: LEONARDI, P. M.; NARDI, B. A.; KALLINIKOS, J. Materiality and Organizing: Social Interaction in a Technological World. **Oxford Scholarship Online**. 2012, cap. 2, p. 25–48.

LEONARDI, P. M. Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility. **MIS Quarterly**, v.25, n.4, p. 796-816, 2014.

LEONARDI, P. M. Ambient awareness and knowledge acquisition: Using social media to learn “who knows what” and “who knows whom”. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 39, n. 4, p. 747–762, 2015.

LERMUSI, Y. Cyber-vetting's usage, risk and future. **Ere recruitment Intelligence**, 14 set. 2011. Disponível em: <<https://www.ere.net/cyber-vetings-usage-risk-and-future/>>. Acesso em: 16 jan. 2019

LEVITT, H. Cybervetting or invasion of privacy? **Financial Post**, 14 ago. 2012. Disponível em: <<https://business.financialpost.com/executive/careers/cybervetting-or-invasion-of-privacy>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

LIMA, A.; RABELO, A. A importância do e-Recrutamento & Seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v.7, n.1, p- 139-148, 2018.

LIMA, M. Mídias sociais no policiamento: um estudo sob a lente da prática. **185 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.**

LINKEDIN. Talent Solutions. **Global Recruiting Trends 2018**. Disponível em: <<https://business.linkedin.com/talent-solutions>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

LLORENS, J. J. A model of public sector e-recruitment adoption in a time of hyper technological change. **Review of Public Personnel Administration**, v. 31, n. 4, p. 410–423, 2011.

MANN, L. The digital divide and employment. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 18, p. 285-300.

MARGETTS, H.; HALE, S.; YASSERI, T. Big data and collective action. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 14, p. 223-256.

MARKHAM, A. The dramaturgy of digital experience. In: EDGLEY, C. **The drama of social life: a dramaturgical handbook**. Farnham: Ashgate, 2013. cap. 17

MCCAY-PEET, L.; QUAN-HAASE, A. What is Social Media and What Questions Can Social Media Research Help Us Answer? In: SLOAN, L.; QUAN-HAASE, A. **The SAGE Handbook of Social Media Research Methods**. London: Sage Publications, 2017, cap. 2.

MEISTER, J.; WILLYERD, K. **The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today**. New York: Harper Business, 2010, 304 p.

MELANTHIOU, Y.; PAVLOU, F.; CONSTANTINO, E. The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. **Journal of Transnational Management**, v. 20, n. 1, p. 31–49, 2015.

MILLER, D. et al. **How the world changed social media**. Londres: UCL Press, 2016. 288 p.

MIKKELSON, K. Cybervetting and Monitoring Employees' Online Activities: Assessing the Legal Risks for Employers. **The Public Lawyer**, v. 18, n. 2, p. 1–6, 2010.

NASH, V. The politics of children internet use. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 4, p. 67-80.

NAKAMURA, L. Gender and Race Online. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H.

Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 5, p. 81-98.

NEMER, D. Online Favela: The Use of Social Media by the Marginalized in Brazil. **Information Technology for Development**, v. 22, n. 3, p. 364–379, 2015.

NEWMAN, N; DUTTON, W; BLANK, G. Social media and the news: Implications for the press and Society. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet:** How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 8, p. 135-148.

OLLIER-MALATERRE, A.; ROTHBARD, N. P.; BERG, J. M. When worlds collide in cyberspace: How boundary work in online social networks impacts professional relationships. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 4, p. 645–669, 2013.

PETERSON, R. M.; DOVER, H. F. Building Student Networks with LinkedIn: The Potential for Connections, Internships, and Jobs. **Marketing Education Review**, v. 24, n. 1, p. 15–20, 2014.

PEW RESEARCH CENTER. **Social media fact sheet. 05 fev. 2018.** Disponível em: < <http://www.pewinternet.org/fact-sheet/social-media/> >. Acesso em: 27 nov. 2018.

POUSHTER, J.; BISHOP, C.; CHWE, H. Social media use continues to rise in developing countries but plateaus across developed ones. **PEW RESEARCH CENTER**, 19 jun. 2018. Disponível em: < <http://www.pewglobal.org/2018/06/19/social-media-use-continues-to-rise-in-developing-countries-but-plateaus-across-developed-ones/> >. Acesso em: 07 jul. 2018.

POWERS, C. J. The impact of cybervetting on job seekers' social media use and identity creation. 2017. **85f. Dissertação (Mestrado em Artes) – Marquette University, Milwaukee, 2017.**

PROFORMA SCREENING. **The essential guide to social media background screening for employers.** Disponível em: < <https://www.proformascreening.com/wp-content/uploads/2014/12/Social-Media-Background-Screening.pdf> >. Acesso em: 15 jan. 2019.

QUINTON, S.; WILSON, D. Tensions and ties in social media networks: Towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. **Industrial Marketing Management**, v. 54, p. 15–24, 2016.

REPPLER. Managing Your Online Image Across Social Networks. **Disponível em:** <<https://reppler.wordpress.com/about/>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

RODRIGUES, C. et al. Online Social Networks and the New Organizational Spaces. **Journal of Technology Management & Innovation**. v. 8, p. 154–165, 2013.

ROSE, A. et al. Developing a cybervetting strategy for law enforcement. **Defense Personnel Security Research Center**. 50 f. December, 2010.

ROZELLE, A. L.; LANDIS, R. S. An examination of the relationship between use of the Internet as a recruitment source and student attitudes. **Computers in Human Behavior**, v. 18,

n. 5, p. 593–604, 2002.

SANTAELLA, L. Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós- humano. **Revista Famecos**, n. 22, p. 23–32, 2003.

SCHNEIDER, T. J.; GOFFIN, R. D.; DALJEET, K. N. “Give us your social networking site passwords”: Implications for personnel selection and personality. **Personality and Individual Differences**, v. 73, p. 78–83, 2015.

SCHROEDER, R. Big Data: Towards a More Scientific Social Science and Humanities? In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 10, p. 164-179.

SIEVERS, K. et al. Self-presentation in professional networks: More than just window dressing. **Computers in Human Behavior**, v. 50, n.1, p. 25–30, 2015.

SILVEIRA, E.; FROM, D. O poder das mídias sociais como ferramentas de marketing. **Vitrine produção acadêmica**, v. 4, n. 1, p. 187–197, jan./jun. 2016.

SPRADLEY, J. P. **The ethnographic interview**. Belmont: Wadsworth, 1979. 253 p.

SLOVENSKY, R.; ROSS, W. Should human resource managers use social media to screen job applicants? Managerial and legal issues in the USA. **Info**, v.14, n.1, p. 55-69, 2011.

STOYCHEFF, E. et al. What have we learned about social media by studying Facebook? A decade in review. **New Media and Society**, v. 19, n. 6, p. 968–980, 2017.

STRAUSS, A. L. **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. 319 p.

SUSSKIND, R. The Internet in the Law: Transforming Problem-Solving and Education. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 17, p. 272-284.

SUVANKULOV, F. Internet recruitment and job performance: Case of the US Army. **International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 11, p. 2237–2254, 2013.

TAYLOR, G. Scarcity of attention for a medium of abundance: An economic perspective. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 16, p. 257-271.

THE BOOLEAN. **Think before you post... your future employer may be watching**. Disponível em:
< <http://publish.ucc.ie/journals/boolean/2014/00/payne/30/en>>. Acesso em: 16 jan, 2019.

THE STATISTIC PORTAL. **Regular social networking usage penetration worldwide by country**. Disponível em:
<<https://www.statista.com/statistics/278341/number-of-social-network-users-in-selected-countries/>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

TREEM, J. W.; LEONARDI, P. M. Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. **Annals of the International Communication Association**, v. 36, n.1, p. 143-189, 2013.

VALLAS, S. P.; CUMMINS, E. R. Personal Branding and Identity Norms in the Popular Business Press: Enterprise Culture in an Age of Precarity. **Organization Studies**, v. 36, n. 3, p. 293–319, 2015.

VAN-DIJCK, J. **The culture of Connectivity**. A critical History of Social Media. New York: Oxford University Press, 2013a. 239 p.

VAN-DIJCK, J. “You have one identity”: Performing the self on Facebook and LinkedIn. **Media, Culture and Society**, v. 35, n. 2, p. 199–215, 2013b.

WILKS, Y. Beyond the internet and web. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. H. **Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives**. New York: Oxford University Press, 2014. cap. 23, p. 360-374.

YARBROUGH, J. R. Is cybervetting ethical? An overview of legal and ethical issues. **Journal of Ethical and Legal Issues**, v. 11, p. 1–23, 2018.

YU, K. Y. T.; DAVIS, H. M. Integrating job search behavior into the study of job seekers' employer knowledge and organizational attraction. **The International Journal of Human Resource Management**, March, p. 1–29, 2017.

GLOSSÁRIO

Bookmarkings: *Bookmarkings* é um sistema de favoritos online e público.

Cultura: Cultura é a maneira pela qual as pessoas interpretam experiências e se comportam socialmente, por meio de seus conhecimentos.

Dicionário Urbano americano: O Dicionário Urbano americano é um projeto colaborativo focado no desenvolvimento de um dicionário de gírias para o idioma inglês.

Facebook: O Facebook é uma rede social que oferece recursos interativos pela postagem de anúncios no *marketplace*, de comunicações na *timeline*, nas opções de presentes virtuais, jogos e de cutucar. No Facebook, usuários participam de um ou mais grupos, com pessoas específicas e essa é uma oportunidade para se conectar com amigos e fazer novos amizades. Nesse ambiente, é possível fazer *upload* de vídeos, fotos, textos, links, enviar mensagens, postar comentários e participar de chats.

Flickr: O Flickr é uma rede social para gerenciar e compartilhar fotos online em que se criam comunidades de amigos. Este é um espaço onde as pessoas podem aprender, ensinar, organizar e comentar fotos.

Instagram: O Instagram é uma rede social online de compartilhamento de fotos e vídeos entre seus usuários, que permite aplicar filtros digitais e compartilhá-los em uma variedade de serviços de redes sociais.

LinkedIn: O LinkedIn é uma rede social em que usuários criam seu perfil profissional e tornam-se parte de uma rede profissional. Eles podem recomendar amigos para recrutadores, encontrar vagas de emprego e entrar em contato com empresas.

Manpower Group: A Manpower Group é uma consultoria que fornece soluções e serviços de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, gerenciamento de carreira e *outsourcing*. A empresa está presente em mais de 80 países com 3.100 escritórios, sendo a líder global no mercado de recolocação.

Twitter: O Twitter é uma rede social e é um servidor para *microblogging*, que permite aos usuários enviar e receber, gratuitamente, atualizações de sua rede. Mensagens dos usuários são exibidas em tempo real e enviadas aos seus seguidores.

Youtube: O Youtube é uma rede que permite que seus membros façam o *upload* de vídeos digitais e criem redes de relacionamentos. O site é acessível a qualquer usuário, o qual pode acessar, compartilhar e baixar vídeos, além de postar comentários.

Wikipedia: A *Wikipedia* é uma organização profissional sem fins lucrativos, administrada por profissionais, cujo objetivo é a produção online de uma enciclopédia.

APÊNDICES

Apêndice A - Guia de entrevista semiestruturada

Data: ____/____/____ Horário: _____ Local: _____

Nome do entrevistado: _____ Posição: _____

Item 1 - Introdução com uma breve explicação dos objetivos da pesquisa.

Este projeto de dissertação busca estudar práticas de recrutamento & seleção e novas tecnologias. Eu gostaria de entender as fases do processo seletivo, o que mudou nos últimos anos e quais são os fatores determinantes para a aprovação de um candidato. A conversa de hoje tem o objetivo de entender um pouco mais sobre isso, sob o seu ponto de vista. Eu gostaria de pontuar que todas as informações são confidenciais, sendo que nem o seu nome, nem o da empresa serão divulgados. Os dados desta entrevista serão agregados com o de outros entrevistados para uso na pesquisa. Sinta-se à vontade para interromper nosso bate-papo quando quiser. Eu vou gravar a nossa conversa e fazer algumas anotações, tudo bem? Solicitar autorização para começar a gravar a entrevista e utilizar os dados.

Item 2 - Objetivos geral e específicos:

OG: Compreender como o *cybervetting* é utilizado por recrutadores no contexto brasileiro.

OE1: Entender como tecnologias de informação e comunicação, como as mídias sociais são utilizadas em processos de R&S no Brasil;

OE2: Descobrir quais mídias sociais são acessadas por recrutadores e selecionadores brasileiros em busca de informações sobre candidatos;

OE3: Verificar quais aspectos dos candidatos, expostos em mídias sociais, são avaliados por recrutadores durante o processo seletivo.

Item 3 - Guia de Entrevista

Bloco I - Perguntas básicas para conhecer o entrevistado

P1: Qual é a sua idade e a formação acadêmica?

P2: Conte-me um pouco sobre a sua trajetória profissional na área de recrutamento & seleção.

Bloco II - Identificar como ocorre o processo de R&S.

P3: Você poderia me descrever como ocorre o processo seletivo?

P4: Quais são as etapas mais importantes do processo seletivo?

P5: Você é responsável por alguma dessas etapas?

P6: Se você pudesse mudar algo no processo seletivo, o que seria?

P7: Quem decide como se dá o fluxo do processo seletivo?

P8: O que você considera que mudou nos processos seletivos nos últimos anos?

Break para sumarizar as informações, verificando se entendi as informações corretamente.

Bloco III - Identificar como ocorre o *cybervetting*.

P9: De qual forma redes sociais são utilizadas durante o processo de R&S?

P10: E as redes sociais pessoais? Entendem-se por redes sociais o Facebook, LinkedIn, Whatsapp, Twitter, Instagram, Myspace etc.

P11: Como essas tecnologias afetaram o processo de Recrutamento & Seleção?

Break para sumarizar as informações, verificando se entendi as informações corretamente.

Bloco IV - Aprofundar nos motivos pelos quais o *cybervetting* ocorre.

P12: Quais são as vantagens e desvantagens dessa prática?

P13: Na sua opinião, quando essa prática é utilizada por recrutadores?

Break para sumarizar as informações, verificando se entendi as informações corretamente.

Bloco V - Identificar exemplos e fatores avaliados durante a prática do *cybervetting*.

P14: Você pode me dar algum exemplo de algum caso de seu conhecimento sobre essa prática?

Bloco VI - Conclusão

P15: Essa prática continua após a contratação do candidato?

P16: Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades do processo de Recrutamento & Seleção?

Break para sumarizar as informações, verificando se entendi as informações corretamente.

Agradecer o entrevistado.

Apêndice B – Notas de campo

Data: ____/____/____ Horário: _____ Local: _____

Nome do entrevistado: _____ Posição: _____

Algo chamou minha atenção antes da entrevista começar?

Algo chamou minha atenção durante a entrevista?

Quais *insights* eu tive durante a entrevista?

Outras notas de campo.

Apêndice C - Carta convite aos entrevistados



São Paulo, XX de XX de 2018.

Prezado (a).....

Na condição de pesquisadora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV), gostaria de convidá-lo(a) a participar da pesquisa que estou conduzindo para obtenção do título de Mestre e cujo objetivo é estudar práticas de Recrutamento & Seleção e novas tecnologias.

Trata-se de um estudo estritamente acadêmico que aborda as práticas de recrutamento & seleção sob a ótica do recrutador. Dessa forma, não haverá necessidade de compartilhamento dos dados sobre a empresa ou sobre o mercado de trabalho, sendo que o nome da empresa e do entrevistado serão mantidos em sigilo. A coleta dos dados seguirá rigoroso protocolo estabelecido pela EAESP/FGV e será baseada na realização de entrevistas com os principais envolvidos no processo de Recrutamento & Seleção, a fim de explorar a percepção dos mesmos quanto aos aspectos de mudança nas práticas de R&S e o impacto de novas tecnologias nesse processo. Entrevistas com recrutadores são extremamente importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Dessa forma, agradeço o primeiro contato e a disponibilidade em contribuir para o projeto. Como próximos passos, alinharemos uma data para a realização da entrevista.

Obrigada novamente pela atenção conferida!

Júlia Melo M. Biberg (pesquisadora)

Apêndice D - Termo de consentimento livre e esclarecido

Gostaria de convidá-lo(a) a participar, como voluntário, de um projeto de pesquisa que se propõe a compreender em maior profundidade as mudanças em práticas de recrutamento & seleção. Os dados deste estudo serão coletados através da aplicação de entrevistas individuais. As entrevistas serão conduzidas oferecendo riscos mínimos aos participantes, visto que o pesquisador responsável comprometeu-se a tornar públicos, nos meios acadêmicos e científicos, os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos e instituições participantes.

Você foi selecionado(a) por trabalhar atualmente na área de Recrutamento & Seleção. Sua participação não é obrigatória e não envolve gastos. Sua participação nesta pesquisa consistirá em fornecer detalhes sobre as práticas da área de Recrutamento & Seleção, por meio de entrevistas que serão gravadas. As informações serão gravadas e transcritas para permitir melhores condições de tratamento dos dados pela pesquisadora responsável. Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso à pesquisadora responsável para o esclarecimento de eventuais dúvidas e terá o direito de retirar-se do estudo a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável ou o *Comitê de Ética em Pesquisa da Fundação Getúlio Vargas*. Desde já, agradeço pela sua colaboração.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Assinatura Participante: _____

Assinatura Pesquisadora: _____

São Paulo, ____ de _____ de 2018.

Júlia Melo Macluf Biberg

Cel: (05511) 9 4121-4022

E-mail: juliabiberg25@gmail.com

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas – CCE/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 536, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900, telefone (21) 3799-6216. E-mail: etica.pesquisa@fgv.br.

ANEXOS

Anexo 1 – Sistema de R&S que contempla o preenchimento dos links e comentários sobre as mídias sociais dos candidatos

The screenshot shows a web interface for managing candidate data. At the top right, there is a button labeled "ADICIONAR NOVO CANDIDATO" with a plus icon. Below this, the form is divided into several sections:

- Escolher arquivo:** A button for uploading a file.
- Cole abaixo os links dos perfis do candidato existentes nas seguintes plataformas:** A heading for the social media links section.
- Social Media Links:** A grid of input fields for various platforms:
 - Facebook
 - Instagram
 - Stackoverflow
 - Dribbble
 - Website pessoal
 - Twitter
 - Github
 - Medium
 - Behance
- Considerações:** A heading for the comments section.
- Anotações e observações sobre o candidato:** A large text area for detailed notes.
- Adicione tags relevantes sobre o perfil do candidato (separadas por vírgula):** A text area for adding tags.

In the bottom right corner, there is an orange circular icon with a white envelope symbol.

Fonte: Coletado nas entrevistas de campo