



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

AN APPLICANT'S PROFILE: LINKED(IN) VS. LINKED(OUT)

Mariana Goinhas Gonçalves

Master in Human Resources and Organisational Consulting

Supervisor:

Professor Dr. Carla Rebelo, Invited Assistant Professor,
ISCTE Business School, Human Resources and Organizational Behaviour
Department

October, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

AN APPLICANT'S PROFILE: LINKED(IN) VS. LINKED(OUT)

Mariana Goinhas Gonçalves

Master in Human Resources and Organisational Consulting

Supervisor:

Professor Dr. Carla Rebelo, Invited Assistant Professor,
ISCTE Business School, Human Resources and Organizational Behaviour
Department

October, 2020

Acknowledgements

Finishing a Master's Thesis was always something that scared me and made me believe that I wasn't going to be able to finalize it. Also, although it wasn't an excellent year, all the challenges were faced with determination and the right strength to pursue my dreams. Hence, it is crucial to thank all the parts involved that made this accomplishment real.

First, a big thank you to my parents and grandparents for always being there to provide me all the necessary conditions to pursue my dream career and to discover myself both personally and professionally, always supporting my decisions and greeting my achievements and awards.

Second, to my boyfriend Karim for all the support during these two demanding and challenging years, for always keeping my confidence high and having faith in my decisions and success. It was a hard journey during these last couple of years, but having him by my side made everything easier and worth fighting for.

Thirdly, an enormous thank you to my supervisor, professor Carla Rebelo, for accepting and helping me from the first second of this dissertation and for giving me all the insights that turned this thesis more interesting and adaptable to my ideas and beliefs. Furthermore, for her constant availability to answer all my doubts and breaks of confidence, as well as for having the patience to listen to my ideas and make them doable.

Last but not least, also a big thank you to all the participants on this dissertation that made every conclusion and contribution to the business possible.

Resumo

À medida que a Era Digital se desenvolve em torno de todas as áreas de negócio, os processos de disseminação de informação transformam-se, originando métodos de recrutamento mais inovadores, aumentando a sua eficiência e importância. Consequentemente, o LinkedIn tem vindo a ganhar poder enquanto ferramenta de recrutamento única e confiável.

No entanto, é importante entender que, de acordo com as estratégias que as empresas desejam ver implementadas e quais os tipos de perfis são necessários, diferentes abordagens de recrutamento devem ser adotadas a fim de alcançar os melhores resultados possíveis.

Assim, uma abordagem de pesquisa mista, composta por um *role-play* e 23 entrevistas, vai ser usada, a fim de, em primeiro lugar, estudar se os métodos de recrutamento tradicionais e não tradicionais devem ser implementados lado a lado e, em segundo lugar, se apenas usando um currículo e um perfil do LinkedIn para contratar alguém fornece informações suficientes sobre o candidato ou se métodos extras, como entrevistas cognitivas, se revelam necessários.

Quanto aos resultados, foi possível verificar que, embora as ferramentas de recrutamento digital facilitem de facto o processo e sejam classificadas como um ótimo e útil mecanismo de recrutamento, também se concluiu que nenhum método de recrutamento funciona por si só e, dependendo da complexidade e dos requisitos do perfil, estes tendem a não ser suficientes para que os recrutadores tenham todo o conjunto de habilidades dos candidatos em sua posse, diminuindo de modo relativo o papel da tecnologia na área do recrutamento.

Palavras-Chave: Redes Sociais, Era Digital, Recrutamento e Seleção, CV, LinkedIn, Técnicas de Gestão de Impressões

Sistema de Classificação JEL: O15 (Recursos Humanos); O33 (Mudança Tecnológica)

Abstract

As the Digital Era grows inside every business worldwide, informational processes are being transformed, originating different and more innovative recruitment methods, increasing their efficiency and importance as a key factor in any firm. Hence, LinkedIn has gained more and more significance as a unique and reliable recruitment tool.

Nonetheless, adopting digital mechanisms to turn hiring processes faster and more specific, is not a synonym to only using these tools to search and hire new employees. It is important to understand that according to what strategies companies want to see implemented and what types of profiles are needed, different recruitment approaches should be adopted in order to achieve the best outcomes possible.

Accordingly, a mixed research approach, composed by a role-play and 23 interviews, is going to be used, to first study if traditional and non-traditional recruitment methods should be implemented side-by-side and second, if just using a CV and a LinkedIn profile to hire a candidate gives sufficient information or if extra methods, like cognitive interviews are needed.

As for the results, it was possible to verify that, although digital recruitment tools facilitate in fact the process and are perceived as a great and useful mechanism to recruit someone, it was also concluded that no recruitment method works by itself and, depending on the job's complexity and requirements, they tend to not be sufficient for recruiters to have the full spectrum of a candidates' skills, relatively diminishing the role of technology into the recruitment business area.

Key-Words: Social Networks, Digital Era, Recruitment and Selection, CV, LinkedIn, Impression Management Skills

JEL Classification System: O15 (Human Resources); O33 (Technological Change)

Index

Acknowledgements	i
Resumo	iii
Abstract	v
Index	vii
Index of Figures	xi
Index of Tables	xi
Acronym Glossary	xiii
1. Introduction	1
2. Contextual Framework	5
2.1 Worldwide Technological Evolution	5
2.2 Recruitment and Selection	6
2.2.1 Recruitment and Selection: The origin	6
2.2.2 The importance of Recruitment and Selection practices	7
2.2.3 Steps of the Recruitment and Selection process	8
2.2.4 Internal and External Recruitment	9
2.2.4.1 Internal Recruitment	10
2.2.4.2 External Recruitment	10
2.2.5 Formal and Informal Methods	11
2.2.5.1 Formal Methods	11
2.2.5.2 Informal Methods	12
2.2.6 What do candidates' information tell the recruiters?	12
2.2.6.1 Big Five personality traits vs. Biodata	14
2.2.6.2 Interviewers' perception of impression management	14
2.3 The impact of technology on the Recruitment and Selection	17
2.3.1 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)	17
2.3.2 New Technological HR Department Role	18
2.3.3 E-Recruitment	19
2.3.4 Social Networks as a selection mechanism	20
2.3.4.1 Pros of social media screening in the recruitment context	21
2.3.4.2 Cons of social media screening in the recruitment context	22
2.3.4.3 LinkedIn as a pre-screening mechanism	23
3. Methodology	25
3.1 Research Goals and Hypothesis	25

3.2. Measures and Operationalization	26
3.2.1 Research Model	26
3.2.2 Variables' operationalization	27
3.3 Sample	28
3.4 Research Strategy	28
- Qualitative Approach	29
- Quantitative Approach	29
3.5 Strategy implementation	29
- Quantitative Study	29
- Qualitative Study	30
3.6 Data Analysis	31
3.7 Validity and Reliability of the Research	32
4. Results' Analysis	33
4.1 Quantitative Analysis	33
4.2 Qualitative Analysis	35
4.2.1 Category 1: Digital Era	36
4.2.2 Category 2: Recruitment and Selection	39
4.2.2.1 HR Consultant' working environment	39
4.2.2.2 Strategies of a recruitment process	39
4.2.3 Category 3: Organizational Technology	41
4.2.3.1 LinkedIn as a Recruitment Tool	41
a) The purpose when using LinkedIn	41
b) Advantages and Disadvantages	42
4.2.3.2 Candidates' Profile Evaluation	45
a) Recruiters' perceptions of a candidate's profile	45
b) Fighting unrealistic judgements	48
4.2.3.3 Traditional vs. Digital	51
4.2.3.4 Future of the HR Practices	53
5. Results' Discussion	57
<i>Research Question 1: What is the impact of technology in the HR field?</i>	57
<i>Research Question 2: What is the impact of the new recruitment trends, like LinkedIn, on the recruitment and selection process itself?</i>	58
<i>Research Question 3: How the two different recruitment methods are classified in terms of their connection between each-other? Are they complementary or perfect substitutes?</i>	59
<i>Research Question 4: What is the impact of candidates' impression management behaviours towards the success of a recruitment and selection process?</i>	60

<i>Research Question 5: Are there differences in professionals' ratings when evaluating a candidate through LinkedIn versus a CV, in which it can or cannot lead to the need of scheduling an interview?</i>	61
6. Conclusion	63
6.1 Practical Implications	64
6.2 Limitations	65
6.3 Future Research	65
Bibliography	67
Annexes	71
Annex A: Questionnaire	71
Annex B: Recording Authorization	74
Annex C: Interviewees Professional Data	75
Annex D: Evaluation Grid	76
Annex E: Role-play answers	77
Annex F: Interview' answers	86

Index of Figures

Figure 1: Research Model 26

Index of Tables

Table 1: Variables' Operationalization for the interview guide..... 27

Table 2: Role-Play Results (%Match/Error) 34

Table 3: Central properties of LinkedIn 41

Table 4: LinkedIn's Advantages 42

Table 5: LinkedIn's Disadvantages 44

Table 6: Main Characteristics Considered 45

Table 7: Main informational imprecisions 49

Table 8: Recruitment and Selection' process rules 50

Table 9: Recruitment methods' value 52

Table 10: Complementary vs. Substitution 53

Table 11: Recruitment methods' predominance 53

Table 12: LinkedIn' Monopoly 54

Acronym Glossary

CV: Curriculum Vitae;

HR: Human Resources;

IoT: Information of Things;

IT: Information Technologies;

TTF: Time-to-Fill;

P-O: Person-Organization Fit;

EU: European Union

R&S: Recruitment and Selection

ICT: Information/Communication Technologies;

HRM: Human Resources Management;

QCA: Qualitative Comparative Analysis;

KPI: Key Performance Indicators;

GDPR: Global Data Protection Regulation;

STEM: Science, Technology, Engineering, Math;

RPA: Robotic Process Automation

1. Introduction

In recent years, allocating the right resources according to the firms' needs is a highly demanding responsibility since talent is now scarce, and achieving greater results is more difficult, as a mismatch between the required skills and the available ones is present (Koch, 2016). Insufficient STEM talent is a worldwide problem. This is an enormous challenge due to the increasing level of industrialization and globalization and its new requirements (Koch, 2016).

Consequently, there is a higher need for a highly qualified workforce to meet these new demands, with companies struggling to find the best candidate possible, since the market is used up (Koch, 2016). Hence, firms need to redesign their recruitment strategies and find new and creative ways to attract and recruit someone.

It is crucial that, with the Baby-Boom generation's retirements, younger generations that are now entering the job market are provided with the necessary technical skills to accurately answer new and challenging firms' needs, and continuously update them (Johnson, 2013). Moreover, this can be done by adopting digital recruitment strategies that can attract a larger talent pool, willing to work alongside technological devices, and with previous knowledge and expertise regarding the latest trends (Todd, 2013).

Therefore, since the current labour market is now dominated by candidates (in some areas of expertise/knowledge) and not firms like it used to be, recruitment processes are starting to be more and more demanding throughout the market restructuring. Thus, companies are giving their best to not waste financial and managerial resources, and gain competitive advantage (Deloitte Consulting LLP, 2014, cited by El Ouiridi, El Ouiridi, Segers & Pais, 2016).

Therefore, to inhibit failure, firms are using traditional and non-traditional mechanisms, through which applicants better express themselves and promote their talent to their future employer. The first one is mainly composed by CVs, interviews, psychological/technical tests, and recommendation letters (Levashina, 2009).

However, these methods are extremely costly, lengthy at times, and contain errors, and so, companies are betting more and more on the internet and social media/non - traditional mechanisms (Tufts, Jacobson, & Stevens, 2015; Wolf, Sims, & Yang, 2014), to better and faster proceed with the pre-screening and selection of the most interesting and suitable profiles (Weathington & Bechtel, 2012). Each one of these methods affects itself, both positively and negatively, recruiters' perceptions of how well the applicant fits into their job opportunity (Harrison & Budworth, 2015).

With the increasing pace of technological evolution and modernization, access to the internet is changing the way that information is used and applied to the real world. Researchers have found that among all the existent social networks, LinkedIn is the most used for professional and recruiting purposes (Ollington et al., 2013; Kluemper, 2013). However, while some recruiters might only use LinkedIn as their screening source, the majority of companies, use it as a support tool for the traditional methods, to better understand the profiles, they are currently evaluating (Chamorro-Premuzic & Steinmetz, 2013).

However, although there is considerable theoretical and empirical information about the Digital Era in the talent acquisition world, especially *E-recruitment* - search, selecting, and hiring new employees only by using the Internet - there are still gaps when talking about if it is, in fact, more profitable or not to get the help of social networks to look for the best candidate.

This study aims to investigate how employers use these two methods to assess whether a candidate is a good fit or not for the position required. Considering this, the research problem will be focused on understanding if, by itself using online screening methods, is better than just using formal mechanisms or if the informal ones should be used as a support tool with CV analysis (Chamorro-Premuzic & Steinmetz, 2013).

Notwithstanding, with the shifting of some business realities into automated ones, it is also important to figure out if by only using these two recruitment mechanisms, is sufficient to hire the best candidate possible, and if technology should fully take over the recruitment and selection process or if some space should be given to the HR professionals and keep some human touch on their practices and strategies.

Moreover, recruiters have always had difficulty in assessing the credibility of the information on the resumé or a LinkedIn profile. There is always bias and subjectivity in everything that candidates present to employers (Fawley, 2013), and so, they have the power to manipulate their profiles through simulated behaviours. Hence, bias and subjectivity will be considered as a moderator in this study as it is a crucial and impactful factor on the job of the recruiters.

To accomplish these goals, it will be fundamental to understand some research questions, in which crucial theoretical concepts are included:

1. What is the impact of technology in the HR field?;
2. What is the impact of the new recruitment trends, as LinkedIn, on the recruitment and selection process itself?;
3. *Complementarity Status*: How the two different recruitment methods are classified in terms of their connection between each-other? Are they complementary or perfect substitutes?;
- 4.

(Moderator) What is the impact of candidates' impression management behaviours towards the success of a recruitment and selection process?; 5. *Sufficiency Status*: Are there differences in professionals' ratings when evaluating a candidate through LinkedIn versus a CV, in which it can or cannot lead to the need for scheduling an interview?

Finally, this research will be presented in three main parts. First, the *literature review* will be divided into two main concepts, central for this study, where further connection between them will also be analysed. As for the first aspect, *Worldwide Technological Evolution*, the goal will be to explain the fundamentals behind the Digital Era ascendance (Industrial Revolution 4.0 and Globalization/Network Society) and the new mechanisms that will shift processes towards automatization and digitalization.

Secondly, for the *Recruitment and Selection* topic, there will be a brief explanation on the origin of the concept, its importance, as well as the different strategies adopted by companies to better perform their hiring process and to find the best possible candidate. Equally important, and as a key point of this research, personality traits and impression management techniques adopted by the interviewees will also be outlined, since it is crucial for understanding how the level of differentiation among both techniques influences the way recruiters differently assess a candidates' profile (moderator).

Lastly, as the central argument of this research - *the impact of technology on recruitment and selection* - a model will be mentioned to better understand the levels of technological acceptance inside a company. At the same time, with the introduction of digitisation inside HR, its new role will also be referred. *E-Recruitment* is also a prominent topic of discussion to be included, mainly LinkedIn as a selection facilitating tool, its pros and cons, and well as its proven usefulness.

Through QCA, interviews' outcomes will be coded into similar categories, where research questions are going to be answered in full and the hypothesis will be tested. To conclude, there will be space for the main findings of this research, the important aspects and contributions to be taken out from this research, as well as practical implications that it might have originated and the limitations that occurred during the study.

2. Contextual Framework

2.1 Worldwide Technological Evolution

Our world has been on a structural transformation journey for almost two decades now. Industrial Revolution 4.0 has made it possible for companies to be more flexible and to be able to pay more attention to new business trends and adapt to them. Besides, it has also enabled firms to think more innovatively and implement new business models faster and more effectively. Hence, Industry 4.0 has put humans in the centre of production, where companies will adapt their people's needs according to their strategies and defined business goals (Schmitt et.al., 2015).

It is not technology that changes society, it is the society that shapes the way technology behaves, according to their necessities, values, and overall interests (Castells & Cardoso, 2005). The question here is first to recognize the world we are living in, at the moment, so that it can be possible to further define the technological means that have to be used to achieve society's goals, requirements, and continuous development.

Globalization and business competition have stressed companies to now live in a VUCA World, and to be able to faster react to unstable changes (*Volatility*), meet the unknown (*Uncertainty/Ambiguity*), and to deal with elaborate information networks (*Complexity*), while struggling to protect margins and profitability in a trend of increased competition (Bennett & Lemoine, 2014).

To minimize business damages and increase the level of competitive advantage among companies, firms should define strategies to effectively address these challenges. It starts by creating resources' flexibility for the future and agile solutions to fulfil any unpredictable change that might happen (*Agility*). Second, new data should be gathered and new perspectives should be taken into consideration to reduce uncertainty (*Information*). Lastly, adaption to new realities and external demands should start to be implemented (*Restructuring*), as well as experimenting new business game plans in order to decrease ambiguity and be 100% sure of what works in each strategic decision (*Experimentation*) (Bennett & Lemoine, 2014).

In other words, this new Revolution Era is mainly associated with the Internet of things (IoT), where the implementation of new technological mechanisms will change the way work processes are implemented and performed. They are shifting to an innovation-based economy paradigm where the new society will live in an integrated network infrastructure, and the

digital world is expected to take a considering active part on the business, creating services provided by the human and/or non-human intervention (Morrar, Arman & Mosua, 2017).

“Industry 4.0 makes the world more digital, more connected, more flexible, and more responsive.” (Arroyo et al., 2017 cited by Morrar, Arman & Mosua, 2017).

The main goal of the IoT is to *“enable things to be connected anytime, anyplace, with anything and anyone ideally using any path/network and any service”* (Vermesan, 2014), making the Internet the chosen plan to create value for people and the society, and not only to work as a communication channel.

To do this, firms have to bet on technology adoption to leverage their product quality and performance levels, to achieve both higher efficiency and effectiveness when making business decisions and optimizing their productivity. However, IT capability alone cannot produce that many results when connected with important HR practices, a connection which will be further detailed on the third topic of the literature review (Chen & Huang, 2009, cited by Turulja & Bajgoric, 2016).

Faced with the increasing number of opportunities generated by this revolution, communication capacities are going to be affected, allowing people to control their own life, through digital networks, creating a new concept of society: the information one (Marques, 2011).

Consequently, Internet usage starts to grow disruptively, leading individuals to create relationships over social networks – *“social structure composed by individuals and institutions, connected by one or more relationships.”* (Marques, 2011). However, this information society also depends on one important factor for its spreading and development, which is the total access by the population to these technologies (Castells, 2002, cited by Marques, 2011).

2.2 Recruitment and Selection

2.2.1 Recruitment and Selection: The origin

At first, the concept of recruitment was connected with the military activity, mainly focused on events to attract new soldiers into the army (Markkanen, 1999, cited by Oksanen, 2018). For decades, decisions on the talent management field were based on feelings, reason, and will, putting aside any theory that might have existed at the time (Markkanen, 2002, cited by Oksanen, 2018). With the introduction and development of the industrialization, companies started to notice that, as they grew, more employees were needed to meet requirements and goals.

In other words, firms began to understand that they needed to put more effort into recruitment to find more specialized and skilled workers for new and more demanding job roles (Snow & Snell, 1993, cited by Oksanen, 2018). Similarly, individuals started to be recruited based on both their hard, soft, and social skills, instead of who applied first or had inside connections (Taylor, 1911).

2.2.2 The importance of Recruitment and Selection practices

Human Resources Management is classified as an approach related to the establishment of a coherent group of services for the personnel, in order to support firms' strategy and growth (Buchanan et al., 2004, cited by Ghazzawi & Accoumech, 2014). Therefore, there are talent teams focused on the people's process, mainly recruitment, selection, retention and training, and strategic teams, with responsibilities related to performance management and appraisal, health and safety, reward management, and employee relations (DeCenzo & Robbins, 2010).

Recruitment and selection processes have always been an essential part of HR practices, as it includes the acquisition of the company's most important capital, the intellectual one. Recruitment procedures' main intention is to attract and motivate the best talent possible to apply for jobs, for recruiters to be able to select the right candidate, among the pool of applicants, for the job vacancy, and consequently retain them as much as possible through motivational strategies like recognition awards (Parry & Wilson, 2009; Parry & Olivas-Lujan, 2011, cited by Oksanen, 2018; Taylor & Collins, 2000).

In addition, the recruitment function assumes a strategic role as a mediator between organizations and the job market, and to hire the right people, it is necessary to do the right things (Cascão, 2014, cited by Luís, 2014). For this reason, talent management is more connected with the Michigan/Hard Model of Human Resources Management, as it requires that HR practices are deeply aligned with the business strategies of the company, and that control is more related to performance levels, and tight attention to individuals' actions, instead of control depending on employees' commitment – Harvard/Soft Model (Gomes et al., 2008).

Talent acquisition is essentially a communication process, where the organization has to be able to keep a considerable amount of candidate's pool to faster respond to recruitment needs when they appear, by establishing a demand-offer relationship with the job market (Chiavenato, 2004, cited by Luís, 2014), with lower as possible TTF. However, having talent not always means having human capital inside the organization, meaning that for people to become workers, they need to be provided with the right conditions and atmosphere for them

to properly work and develop their knowledge to become talents (Chiavenato, 2004, cited by Luís, 2014).

Consequently, to define talent it is important to understand, like it was mentioned before, what impact do workers create inside an organization. On the one hand, the inclusive line of thinking treats talent as part of the entire workforce, human capital is classified as interchangeable, giving employees the possibility to grow and achieve their full potential (Swales et al., 2014). On the other hand, the exclusive approach differentiates employees by their capabilities, performance levels, and future contributions' prospects to the organization, as in other words, their potential.

This method (exclusive approach) is more focused on high potential, performative, and exclusive employees (Gallardo-Gallardo et al., 2013), for them to be an essential and strategic part of a firm. As talent acquisition is more focused on hiring the best candidate possible with outstanding abilities, skills, and competencies to fulfil companies' imperative needs, the exclusive style finds itself more adequate for defining talent.

2.2.3 Steps of the Recruitment and Selection process

Given the relationship between efficient recruitment and organizational growth, firms should define their strategic recruitment approaches, even before starting the recruitment and selection processes (Evans et al., 2007), since despite recognizing all the phases to hire the best candidate possible, none of those can be achieved if organizations don't define the recruitment objectives to be attained from the very start of the course of action (Breaugh, 2008).

After establishing those goals, strategy' specification is essential to realize how recruiters will proceed regarding whom to recruit, their timeline and procedures to efficiently attract and find the best possible candidates on the job market.

For the recruitment and selection processes to be effective, it should be divided into different and important steps where some tasks must be performed by the HR professionals for its success to be the best one possible (Shih, Huang, & Shyur, 2005). All these courses of action should be systematic, coherent, and as objective and organized as possible to prevent major flaws like lack of professionalism or even impossibility to fulfil companies' needs (Carrol et. al, 1999). Those tasks are:

1. *Identify Recruitment Needs*: Departments assess, with the hiring managers, what kind of profiles are in need. After agreeing on the workforce needed to achieve better

organizational' results, this decision is passed onto the HR department for them to start drawing a recruitment strategy that fits the requirements in demand for the job opening.

2. *Define all the requirements and needed information for the job vacancy:* What tasks will the new joiner perform, the goals to be achieved, his organizational position in the company, benefits, wage, career progression, among other aspects relevant to present to a possible candidate in the selection phase.

3. *Recruitment Approach:* Internal Recruitment or External Recruitment.

4. *Pre-Screening Candidates*

5. *Interview and/or cognitive/practical tests:* to assess the main behavioural and technical competencies required to perform the job. The number of interviews will vary according to the company strategy and way of analysing candidates, which can be part of HR professionals and other workers responsible for the department to whom the candidate will fulfil the vacancy.

After all the steps and a thorough analysis of all the profiles and their respective qualifications, it is time to reach a decision and select the one that best fits the organization. However, when companies opt to ask for help and reach to HR consultancy companies, in order to allocate their internal and own resources into other tasks, as a 360° consultant, they are responsible for both the client and the candidate side, having thus several kinds of duties:

1. *Clients' Needs Assessment;*

2. *Definition of job vacancy;*

3. *Pre-Screening;*

4. *Phone Interviews;*

5. *Internal Interviews;*

6. *Short-List Preparation;*

When the short-list is sent and approved by the client, the consultant is no longer responsible for any further step of the hiring process, and the remaining tasks, like onboarding and integration, are usually on the clients' side.

2.2.4 Internal and External Recruitment

Besides all the necessary steps to perform a flawless recruitment process and reach the best candidate possible that maximizes all the positive qualities described as requirements, it is important for companies to understand, depending on what is their business strategy and financial resources, the method with which they are going to find the perfect new joiner – internal or external recruitment.

2.2.4.1 Internal Recruitment

Companies can choose to recruit from inside the company, by internally promoting on the existing workforce, former employees, or previous candidates that might match the job vacancy (Sarma, 2008, cited by Oksanen, 2018). This is a less-costly, easier, and more reliable method to implement since recruiters are already aware of what those profiles are able to, what is their skill set and cultural alignment to the organisation (Rao, 2009, cited by Oksanen, 2018).

However, as this procedure can increase employees' motivation to work harder to be promoted, it can also put aside possible external candidates that might fit better to the job role (Rashimi, 2010). In addition, it can also rightly prove that training' investments are worthy and that is being taken advantage of a long-term view on the company's development (Mejia, Balkin & Cardy, 1995, cited by Vieira, 2010).

2.2.4.2 External Recruitment

The call for external recruitment is referred to when companies hire outside the organizational circle to fill a position and usually chosen when firms tend to have less conservative ways of management (Arthur et al., 2005, cited by Oksanen, 2018; Gomes et al., 2008). In this case, external employees will bring in new and innovative ways of thinking, widening already existent competencies and skills of the already employed people, allowing for more *out of the box thinking*. This is also a type of diversity to be considered.

Specifically, *headhunting* (concept generated during the World War II, through the soldiers' recommendation system) can allow the enterprise the opportunity to hire the best candidates, those who are still working and being successful in their current roles but are not looking for new responsibilities (Graham & Bennett, 1995, cited by Oksanen, 2018). It is usually used to hire high potential candidates for top management positions.

Furthermore, when the decision is to recruit outside the organization, firms have access to a variety of tools. They can either directly use their internal recruiters – *direct recruitment* - to hire external workers, with the help of advertisements, job portals, and fairs, or they can ask for consultancy agencies – *indirect recruitment* - to take care of their recruitment' responsibilities, if they don't have the necessary resources to make it efficient (Câmara et al., 2007, cited by Vieira, 2010).

This pool of external methods is considerably more expensive and time-consuming, although they can provide firms with a more detailed and broad candidates' list (Patel & Rana, 2007, cited by Oksanen, 2018). Besides having the responsibility to source for external

candidates, consultancy companies also have responsibilities when helping other firms to perform their internal recruitment process, by giving their opinion regarding which inside candidate is the best one to “hire”.

In particular, and as they will be part of the study, 360° consultants, with responsibilities both on the candidates and clients/business side of the equation, guide their main focus onto productivity and on bringing revenue to their firms which, at last, it is a working field that only and solely depends on their “filling the job” capacity.

Working in this demanding and stressing environment can be considerably challenging, and HR consultants have to be prepared to show their value and give the best they can to prove that they are a true investment in human capital and that it translates into economic performance towards the organization (Hunter, 1999), by making placements and thus generating revenues for the consulting company.

For this, HR professionals working on recruitment companies have to acquire not just more HR skills, but also business management and interpersonal ones, aligned with technology, to be perceived as credible to the HR function as well as an expert in their field of recruitment (Ulrich, Younger, Brockbank, & Ulrich, 2012).

2.2.5 Formal and Informal Methods

Equally important, recruitment and selection practices can be executed in various ways, according to the profile that is being looked for, the size of the company, and what the company is willing to spend on finding those candidates (Marsden & Campbell, 1990, cited by Oksanen, 2018).

2.2.5.1 Formal Methods

Formal methods are characterized as a way to acquire a larger amount of information from the candidate, although with bigger costs. However, traditional recruitment methods are more likely to attract all sorts of candidates, providing recruiters with a more heterogeneous sample, but less likely to attract those who are not currently looking for a job who you may want to present a job opportunity (Breaugh, 2008; Marsden, 1994, cited by Oksanen, 2018).

There are several sources to obtain information about candidates:

CV: It generally gives details about work and non-work experience, education, and focus on specific technical and linguistic skills, crucial to stand out from other candidates. Overall, it is a way to condense all the applicant's information in one big file, that demonstrates their qualifications and best features for the job opening.

However, the longer it is, it doesn't necessarily mean that the future employee is better than someone with a shorter and more synthesized CV (Cooley & Parks-Yancy, 2016). And so, this type of traditional screening method is a way for an employer to get an idea of the candidates' attributes and increase his interest to know more about him, depending on how successful the applicant was on building his CV. The applicant must trigger the recruiter's interest to move onto the next phase, by presenting him with an organized, consistent, and professional CV. This is a critical milestone for everybody when looking for a job.

Job Application: It is now asked to candidates to fill in a job application online, to ease human resources information systems regarding the scanning and screening processes. The information provided online, although shortened out, should be under what is described on the CV (Cooley & Parks-Yancy, 2016).

Interviews: Interviews are considered as an important piece, critical in a recruitment and selection process since it is a way to evaluate a candidates' suitability for a job, as a matter of professional path and behavioural/competence manner (Cable & Judge, 1997, cited by Odeku, 2015). They are often well structured, following delicate guidance lines for the recruiter to explore at best all the positive and less positive aspects of the candidates (Cassell et al. 2002, cited by Odeku, 2015), in an attempt to get to know about him as accurately as possible.

2.2.5.2 Informal Methods

Contrarily, to attract a more homogeneous and limited applicant pool, informal methods are used, such as social networks. With the technology emerging at an extremely fast pace, there is a procedural shift from formal to informal methods, in which companies are now betting more on non-conventional ways of hiring someone, turning their attention to the usefulness level that social media might give them in terms of recruitment outcomes (Boydell, 2002, cited by Oksanen, 2018). Employers, by using this mechanism are able to find interesting information about a candidate, like pieces of evidence of their voluntary work, awards, work experiences, etc.

However, searching on social media for a specific applicant doesn't always bring positive mindsets (Perkins, 2015, cited by Cooley & Parks-Yancy, 2016), an argument that will further be discussed on the third topic of this first chapter.

2.2.6 What do candidates' information tell the recruiters?

Besides knowing what methods to choose when trying to recruit the best talent possible for the organization, it is also important for recruiters to exactly know what to look for when

assessing the information on a CV or even on a LinkedIn profile, and which connections it might have with the personality of the applicant (Cole et al., 2003, cited by Weathington & Betchel, 2012).

First of all, it is crucial to look for any references for the candidates' language and technical abilities through their educational cycle and achievements, like rewards and types of courses undertaken by the applicant (Brown & Campion, 1994, cited by Weathington & Betchel, 2012). Also, *leadership* and *interpersonal skills* are important to be evaluated on a resumé or LinkedIn profile, with the help of any relevant positions managed by the candidate and participation in social activities like volunteering and conferences, for example (Brown & Campion, 1994, cited by Weathington & Betchel, 2012).

Consequently, motivation could be indirectly seen through the candidates' capacity to join other than non-curricular experiences, and still be able to manage to organize their lives.

Although this is also a predictor of *time management skills*, being able to maintain both a curricular and an extra-curricular life means that the candidate can hold on to what he/she likes and be the best at it, at least (Brown & Campion, 1994, cited by Weathington & Betchel, 2012).

Likewise, *work experience* should also be taken into account when evaluating a candidate's profile, like the companies he has worked for and the positions and responsibilities held in the firm (Thoms et al., 1999, cited by Weathington & Betchel, 2012). In the same way, *international experiences* like Erasmus, Summer Schools, or internships should be analysed and inferred to the ability to go beyond borders and be able to be up to the challenge and be confident and ready about it.

More specifically to the LinkedIn profile, a characteristic that is absent on the resumé is the *social activity* that the candidate has online. This detail is quite important since it can give recruiters, for certain job roles related to marketing and public relations, the networking skills of the applicant (Gilham, 2011, cited by Elman & Shahani-Denning, 2014).

On the other hand, the *candidates' profile presentation* itself, like length, design, and organization is also important to be considered since a good looking, organized, and complete CV or LinkedIn profile, with intended current and future accomplishments and objective professional statements, is already half a step for the recruiter to start liking the candidate and have, right at the start of the assessment, a positive perception of who and how might be the applicant (Thoms et al., 1999, cited by Weathington & Betchel, 2012). *Spelling mistakes* are as well, something that might tip off recruiters to dismiss certain candidates, since it shows a lack of responsibility and care.

2.2.6.1 Big Five personality traits vs. Biodata

The importance of evaluating a candidate's profile is that it can indicate whether he/she, in terms of values and personality, can be integrated into the company in question (Roulin & Bangerter, 2013, cited by Elman & Shahani-Denning, 2014). The assessment of personality traits should be of great value to the recruiters since they function as indicators of behavioural tendencies of the applicants, and can indeed predict their cultural fit with the company (Kluemper et al., 2012, cited by Elman & Shahani-Denning, 2014).

The Big Five personality traits model (*Openness* – Curious vs. Cautious, *Conscientiousness* - Organized vs. Careless, *Extraversion* - Energetic vs. Reserved, *Agreeableness* - Friendly vs. Detached and *Neuroticism* - Sensitive vs. Confident) lastly updated by Lewis Goldberg (1990), have been found to contain the most known personality characteristics and confirmed to represent the base of all personality traits discovered (Cole et. al., 2003, cited by Weathington & Betchel, 2012). It was found that many biodatas presented on an applicant's profile are associated with their traits and general day-to-day behaviours.

First of all, the good management skills of a person's academic responsibilities present the applicant as someone determined and reliable to work with, which can be related to conscientiousness/organization (Cole et. al., 2003, cited by Weathington & Betchel, 2012). In addition, the good and relevant professional experience was found to be related to extraversion/energetic, as well as conscientiousness/organization and agreeableness/friendly (Cole et. al., 2003, cited by Weathington & Betchel, 2012). In the same way, being able to participate in college groups like students' associations was highly correlated with conscientiousness/organization, extraversion/energetic, and neuroticism/confident.

2.2.6.2 Interviewers' perception of impression management

Adjacent to the research on the connection between the candidates' personality and their abilities, other behavioural traits might be shown during interviews, performed by the applicants, that give them the power to act as someone completely different and trick the recruiter into a wrong over-positive image of the candidate himself.

The starting of the employment interview is quite dubious since both candidates and professionals don't have that much initial information about each other. Because this process of data gathering is very much short, accuracy on assessing the details provided by both parties is considerably low (Levashina & Campion, 2007, cited by Roulin & Levashina, 2014).

There are assertive behaviors that include honest tactics, like ingratiation (more likable towards the interviewer) (Chen et al., 2008, cited by Roulin & Levashina, 2014) and self-promotion. Also, there are defensive impression management attitudes that are used to repair negative self-images, like apologies and justifications (Tsai et al., 2010, cited by Roulin & Levashina, 2014).

Actually, professionals expect that applicants slightly promote their suitability for the job opening and to talk about their best qualities that can, in the future, benefit the company (Ralston & Kirkwood, 1999, cited by Roulin & Levashina, 2014). These actions can be seen as a good predictor of high sociability capacity (Griffith et al., 2009, cited by Roulin & Levashina, 2014).

While there are some honest but assertive behaviours from candidates that truly show who they are and what they are capable of, the majority of these tactics are deceptive. This means that candidates intend to blur their job-related capacities in order to present themselves as someone with P-O fitness, meaning that their characteristics, both personal and professional are classified as needed into a specific organization (Leary & Kowalski, 1990, cited by Roulin & Levashina, 2014).

Besides interviews, these types of behaviours can also be seen on a CV or LinkedIn profiles. A candidate's self-presentation is something made up of impressions that the applicant gives the recruiter, to strategically perform identities that professionals will find more suitable and approvable according to their notion of what should be a good profile for the open vacancy (Goffman, 1956, cited by Elman & Shahani-Denning, 2014).

With these different types of attitudes, candidates with low qualifications but with highly deceptive tactics may be hired, occupying the vacancy of an applicant with better abilities, creating bias when making hiring decisions, decreasing the validity and credibility of the interviews' results (Delery & Kacmar, 1998; Gilmore et al., 1999; Marcus, 2006, cited by Roulin & Levashina, 2014).

Theoretical models on impression management say that effectively perceiving these types of behaviours is a very difficult task for recruitment professionals, since it requires extreme cognitive capacities apart from the cognitive efforts made during a normal interview, although these skills can be improved when more years of experience are acquired (Buller & Burgoon, 1996, cited by Roulin & Levashina, 2014).

On the other hand, some candidates, unlike it should happen, fail to use impression management skills, making recruiters perceive their deceptive and dishonest behaviors as something manipulative and with no moral values. These inconsistencies can be spotted when

HR professionals implement contrasting ways of perception that professionals use – like asking detailed and repetitive questions about the same topic - when trying to receive, interpret and evaluate the information that candidates supply during interviews (Harris et al., 2007, cited by Roulin & Levashina, 2014).

During a recent lab study, interviewers were asked to watch applicant's statements, and to classify them as truths or lies, finding that they were only correct in 52.3% of the time (Reihard et al., 2013, cited by Roulin & Levashina, 2014). Interviewers are likely to form opinions regarding candidates' skills, based on the usage of honest impression management tactics, mainly like self-promotion.

Lastly, and as it was shown by the presented lab study, interviewers are often overconfident regarding their capacities to effectively evaluate if a candidate is being truly honest and totally transparent with him or not, making them rely on their intuition, inhibiting to correctly assess candidates' skills and fitness to the job, originating poor and biased judgements and less quality hires (Highhouse, 2008; Highhouse, 2002; Lodato et al., 2011, cited by Roulin & Levashina, 2014).

Above all the non-verbal behaviour aspects, facial expressions are the ones that are more complete and the best source of information, emotionally speaking (Carvalho, 2019). However, facial expressions are quite difficult to perceive, being then included in a dynamic and situational context where other aspects like body expression are considered as well. Hence, the overall context can vary the way facial expressions are perceived (Carvalho, 2019).

Inspired by the Darwin Theory (1872), Paul Ekman (1992) proposed a list where the primary emotional categories could be found: fear, rage, sadness, surprise, disgust, and contentment. Consequently, by identifying these types of emotions, humans are aware of which emotional response he should give when taking part in a specific situation. Despite this, emotions are perceived during less than a second and automatically (Russel, 1997, cited by Carvalho, 2019), and if wrongly identified and categorized, can lead to judgement errors and further negative consequences.

That is why it is important to provide to HR professionals, the right training sessions that teach them how to identify impression management tactics, making use of personality tests, enhancing their knowledge on what and which are these types of behaviors, and to previously reflect on them every time they perform an interview and need to evaluate a candidate afterwards (Howard & Ferris, 1996, cited by Roulin & Levashina, 2014).

2.3 The impact of technology on the Recruitment and Selection

Recruitment and Selection practices have been gaining a lot more importance, and with globalization, digitalization, and innovation, recruiters have seen their resources grow and processes getting simpler and simpler, and at the same time, more efficient (Novac, 2009).

If people are considered one of the most valuable assets of an organization (Lin & Hsu, 2010), therefore their capability to take care of all the inherent processes to attract and select new representatives and maintain and control performance levels, is dependent on their knowledge and experience (Mäkelä et al., 2013; Perez-Lopez et al., 2005, cited by Turulja & Bajgorić, 2016).

Certainly, there are many implications of the Digital Era, but the human capital ones are the most important since it impacts everyone, regardless of their job role at the company (Gueutal & Stone, 2005; Kavanagh, Thite, & Johnson, 2015; Strohmeier, 2007, cited by Stone et al., 2015). In particular, new technologies can impact talent management, from the beginning of the work cycle, therefore, all managers and leaders responsible for their workers, have the obligation to ensure that there is a smooth transition from Industrial Era ways of working into the new Digital Era ones (Hunt, 2014).

Most importantly, HRM capability is one of the most decisive directly predictors of competitive advantage (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2012, cited by Turulja & Bajgorić, 2016) and to obtain greater results from HR activities, firms need to develop employees' information technology skills, accept and adapt them to the new business rules and requirements, to keep on growing (Chakravarty et al., 2013, cited by Turulja & Bajgorić, 2016).

2.3.1 Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

First of all, without the employees' and companies' willingness to accept technology into their working lives, none of the digital transformations that industries have been experiencing would have existed. It is essential to recognize how this metamorphosis has happened.

UTAUT is a model of technology adoption in the organisational context, and it intends to explain the willingness to use technology in mandatory or voluntary constructs, based on four frameworks (Venkatesh, Davis & Morris, 2003).

1. *Performance expectancy*: which is the stronger predictor (Taiwo & Downe, 2013, cited by El Ouiridi et al., 2016), connected with the degree to which individuals believe that, by using technology, they will perform better and show better results during their daily work-life.

2. *Effort expectancy*: related to whether it will be easy or not for an employee to adopt the technology. If it is found that the adoption will be easy, individuals will be keen to use technology in their organisational context.

3. *Social influence*: if others believe that workers should use or not technology.

4. Lastly, personnel will use technology if they find that the organisation has the *right infrastructures* that can help its adoption (Venkatesh, Davis & Morris, 2003).

Furthermore, the adoption of technology also presents other factors like education level and role in the organisation. First, highly educated and positioned workers are expected to show higher performance expectancy values, because they tend to stagnate in their career and want to strive to gain new competencies and skills, crucial to keep on the good management strategies (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007, cited by Venkatesh, Davis & Morris, 2003).

Second, the same profiles are more intellectually capable and present higher levels of leadership skills and influence, depending less on organisational facilitating conditions to adopt technology as well as less dependency on others' influence level (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007, cited by Venkatesh et al., 2003).

2.3.2 New Technological HR Department Role

Despite understanding what are the main effects of technology into the work-life, it is essential to also figure out what is the role of a Human Resources department in an organization, alongside with technology, since the search for the best talent continues, with organisations trying to find high-quality profiles, with both technical skills and cultural fit (Katz & Kahn, 1978; Huselid, 1995, cited by Stone et al., 2015).

1. *Attraction*: attract the most talented, diverse, and motivated talent pool possible, through the use of multiple forms of technology like job advertisements, online application submissions, and skills' surveys (Mackelden, 2013, cited by Stone et al., 2015).

2. *Selection*: online cognitive and personality tests, as well as videoconference interviews (Stone et. al., 2013).

3. *Training*: the goal of HR processes is now to provide continuous learning methods to employees, that are more convenient and efficient, to increase their knowledge, skills, and abilities, through e-learning mechanisms (Salas, DeRouin, & Littrell, 2005; Welsh, Wanberg, Brown, & Simmering, 2003, cited by Stone et al., 2015).

4. *Performance Evaluation*: to keep track of employees' performance levels and provide them feedback on what are being the highs and lows of their career path, through registration

programs, where employees can download their recent KPI's, and easily have access to them when in meetings (Cardy & Miller, 2005; Fletcher, 2001; Spinks, Wells, & Meche, 1999, cited by Stone et al., 2015).

5. *Compensation and Benefits' programs* (Dulebohn & Marler, 2005; Fay & Nardoni, 2009, cited by Stone et al., 2015).

Although technologies are presented as an opportunity for companies to gain a competitive advantage, they also represent a threat as they create uncertainty among people thanks to its asymmetric impact, both on personal and professional life (Brosnan, 2002, cited by Oksanen, 2018).

Despite this, those new innovative technologies have come to stay, and so, organisations and their employees have to adapt to them, accepting that they play a core role in the business and that without technology, it is almost impossible to keep up with successful results (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2003).

2.3.3 E-Recruitment

Above all the impacts that digital technologies can create on talent management procedures, talent acquisition is where the majority of the changes have been implemented (Hunt, 2014). There is a broad group of options when it comes to how to recruit someone, and the majority of the organizations combine two or three methods to meet their recruitment strategies as a whole (Vyas, 2011, cited by Sinha & Thaly, 2013).

Above all the existent procedures, it has been quite evident that there has been a shift from traditional recruitment methods, into more informal ones – for example, e-recruitment (Vyas, 2011, cited by Sinha & Thaly, 2013). Due to the technological evolution, potential candidates now rely more on electronically forwarding their applications to companies, on their websites, rather than delivering their resume, hand-to-hand, to a recruiter (Galanaki, 2002, cited by Oksanen, 2018).

E-recruitment is not just related to receiving online applications, instead of physical ones, is more connected with technologically transforming all the recruitment phases, from job publications until robots that can potentially choose the best candidate (Panayotopoulou, Vakola & Galanaki, 2005, cited by Oksanen, 2018).

Nowadays, *e-recruitment*, is one of the most used methods when talking about talent management, and its success is based on cost-effectiveness, performance (efficient pre-screening mechanisms with larger matching rates with the available position) and reliability

(results presented with precision and without any anomalies and ways of discriminating candidates) results showed by the HR professionals.

As it was mentioned before, there are three main steps in a recruitment and selection process: *attract, search, and select*. For this, with the development of technology, new tools and techniques have been created to automate all these phases, to allow the collection of the applicant's data, to be further analysed by robots.

However, developing and programming these automation techniques is quite unique when referring to each phase of a recruitment process, as it can be easier/more difficult to substitute humans on one step of the process compared to another. In short, it might be more difficult to implement RPA on the selection of a candidate rather on searching for a candidates' pool, since it is a highly complex activity that involves non-repeating tasks as it depends on the human behaviour and characteristics (Davenport & Ronanki, 2018).

With the Internet, firms now see their communication approaches facilitated, with message systems (chat-bots), that starts a rapid conversation with a potential candidate that might be interested in the job opening, in order to quickly evaluate if he/she could or not, at first sight, fit the requirements (Searle, 2006, cited by Oksanen, 2018).

In addition, alongside message systems, they can also be used as a mechanism to send information to candidates, about the company, for them to get to know it better and check, in reality, if it fits their needs and expectations for a new job. These types of technological systems, made organisations decrease their number of low-fitting individuals (Dineen et al., 2007, cited by Lievens & Chapman, 2010).

However, is not always possible to implement these technological solutions into enterprises, because there are extremely costly, and so, the majority of the times, when implementing these innovative tools, organisations don't see any considerable changes in their recruitment outcomes, negatively impacting their results (Chapman & Webster, 2003, cited by Lievens & Chapman, 2010). Also, Artificial Intelligence technologies, if not managed in the right way, can be a source of subjectivity if not programmed with the right criteria and mechanisms to perform the HR process correctly (Chowdhury & Sadek, 2012).

2.3.4 Social Networks as a selection mechanism

ICT has given professionals the opportunity of improving recruitment and selection activities, by using new e-recruitment strategies to find the best intellectual capital possible to fill in their necessities (Smith & Rupp, 2004, cited by Novac, 2009).

Although online job websites are amongst other options, the preferred ones for e-recruitment, social networking sites are making their way into success by attracting more passive candidates (Nikolau, 2014, cited by Novac, 2009), and creating more interpersonal business interactions (Sanchez, Saura & Debasa, 2018, cited by Novac, 2009).

A *social network* refers to a networked information service, intending to create social interaction and collaboration between communities (Hunsinger & Senft, 2014 cited by Fuchs, 2017). In fact, social networks can be seen as facilitating tools for creating online connections (Van Dijck, 2013 cited by Fuchs, 2017). These are not technology, they are a techno-social system that has tools that enable or restrict human social activities that originate knowledge that is subsequently disseminated and consumed (Giddens, 1984 cited by Fuchs, 2017).

However, it has also been shown that no sourcing channel alone can generate a handful of good candidates, and so, companies are combining mainly between, social media, job sites, and campus recruitment to reach the necessary capital resources at a minimum cost. Furthermore, about 50% of the EU-28 companies now use social media for their day-to-day practices, being social networks the most popular ones, where they are mainly used for marketing purposes (Eurostat, 2017, cited by Novac, 2009).

2.3.4.1 Pros of social media screening in the recruitment context

The online approach to recruitment has been a success for quite some time, having several advantages to use it:

1. *Easy and Fast Access to information*: where recruiters can, for example, publish job opportunities anytime and check several important details about a candidate's profile. At the same time, applicants can easily search for new opportunities anytime and everywhere, 24 hours a day (Singh & Finn, 2003; Veger (2006); Kim & O'Connor (2009), cited by Vieira, 2010).

2. *Innovation*: these new technologies are a completely new way of working, generating a new working culture, with new and easier ways of sharing information and a higher reach rate (Burt, 2004, cited by Vieira, 2010). In addition, this innovation also brings more specific ways of searching for candidates and jobs, reaching a better and more precise range of perfectly good candidates that might fit the job vacancy, or perfect fitted jobs, respectively (Veger, 2006).

3. By using online recruitment methods, recruiters can have *access to more detailed and precise information* about their candidates, and to directly communicate with them without any barriers (Veger, 2006; McDougall, 2001; Mohamed et al., 2002, cited by Vieira, 2010).

4. *Cost-Efficient*: recruiting online is a faster and more efficient way to advertise and search for a good candidate via social media, rather than by using more traditional methods like newspapers and job fairs (Zall, 2000; Singh & Finn, 2003, cited by Vieira, 2010), also allowing for automatic updates on a candidate's information.

2.3.4.2 Cons of social media screening in the recruitment context

Despite all the pros of the technology adoption into the organisational world, some factors might leave professionals, with doubts about if it is that important to innovate recruitment processes into more automated ones:

1. *Self-disclosure*: the willingness of individuals to share more or less personal information with others (Taddicken, 2014, cited by Jeske et al., 2019). Not always job applicants disclose all the necessary information in the recruitment settings, which can lead to the *loss of potentially good candidates* that turn out not to finish their applications, or even withdrawing from the process due to (Jeske, Lippke, & Shultz, 2019):

a. *Not knowing who will have access to information*: which generates fear to reveal specific particularities of their life-cycle, that might be published without their permission or, on the other hand,

b. *Negatively use information as damaging*: might be used to disadvantage their position as a potential candidate to the job opening, like gender, race, and religion (Joinson et al., 2010; Davidson et al. 2012; Schneider et al., 2015, cited by Jeske et al., 2019). This can lead to the creation of a low procedural justice (fairness of procedures) paradigm (Slovensky & Ross, 2012, cited by Stevens & Kristof, 1995).

Beyond important, as an entity responsible for its collaborators, firms and more specifically the HR Department, have to take a step back when asking for more information, since it is now illegal with the implementation of the GDPR system, and to clarify what are their intentions when using it, and thoroughly explain how non-disclosure of certain details will negatively affect the candidates and their success (Jeske & Skultz, 2016, cited by Jeske et al., 2019).

2. *Discrimination*: there are being considered three types of stigmas (Goffman, 1963):

a. *Body's abominations*, refer to physical malformations or not so attractive physical characteristics, like weight and appearance.

b. *Character stigmas* include addictions, criminal history, political views, or less tolerant personality traits.

c. *Tribal*: connected with nationality, race, or religion for example (Goffman, 1963).

Similarly, discrimination can be divided into two different groups (Goffman, 1963):

- *Disparate Impact*: certain employment practices can be unintentionally considered discriminatory if it creates an adverse impact on a minority group.

- *Disparate Treatment*: intentionally harm the member of a protected group of people, that are classified different from others (Goffman, 1963).

However, all these variables are integrated into the *General Data Protection Regulation*, guidelines that protect individuals from this type of privacy invasion.

3. *Not having access to the Internet*: to apply for a job opening, maybe because of some economical difficulty, being unnecessarily discriminated out of the recruitment process (Verhoeven & Williams, 2008; Kim O'Connor, 2009, cited by Vieira, 2010).

4. *Attract undesirable candidates*: by using social media and collecting a lot of data at the same time, it can attract candidates that are not that qualified for what is being required, increasing costs, because they still have to be informed of their unfitness for the opportunity, and that costs time and consequently money (Verhoeven & Williams, 2008).

5. *Online recruitment might not be suitable for every position and kind of job opening available in the job market* (Coleman, 2006, cited by Vieira, 2010).

6. *Wrongful information from the candidates*: candidates can change their personal and professional experience on their online profile for their own benefit, creating an illusion to recruiters about their hard and soft skills, inhibiting professionals to form an up to date opinion about their capabilities and match level to the job requirements (Kluemper & Rosen, 2009; Verhoeven & Williams, 2008, cited by Vieira, 2010)

2.3.4.3 LinkedIn as a pre-screening mechanism

Technology has been impacting the way human resources processes are dealt with, especially on how the information is collected, stored, used, and disseminated, and also how digitalization interferes with the relationship between people and firms (Kiesler, Siegel, & McGuire, 1984, cited by Stone et al., 2015).

Social networking sites, give individuals the possibility to share information with other users, for example, employees of the company they want to know better, search for additional information about it, and build their personal and professional profile, according to what type of job they are looking for (Ladkin & Buhalis, 2016, cited by Novac, 2009).

As it is a common understanding, LinkedIn is classified as a *social networking website laid out for business professionals, as it allows them to share work-related information - like job opportunities, business updates, and more - with other users and keep close contact with other professional contacts.*

This social network started its activity at the end of 2002, being founded by Reid Hoffman, Allen Blue, Jean-Luc Vaillant, Eric Ly, and Konstantin Guericke. However, the website was only officially launched on May 23rd, gathering 3500 signatures during the first month, connected with close connections like partners and business colleagues (Marques, 2011). The goal was to closer and better connect professionals, similar to what Facebook did at that time, non-professionally speaking, for them to be more successful and productive (Marques, 2011). According to 2020 statistics, LinkedIn counts with more than 690 million LinkedIn members.

And so, to take advantage of this situation, companies started to use it, to screen job applicants, in order to target the best and scarce candidates, faster and more efficiently (Caramenz, 2009, cited by Marques 2011; Hunt, 2014; Papacharissi, 2009), and also to verify certain information that was given by possible candidates, like education, work experience, and skills (Levashina, 2009), before going forward with a face-to-face interview.

About 80% of the companies now use LinkedIn as their recruitment sources, because it shows an opportunity for candidates to share information about their career path, experiences, and career prospects, in a permanent way (Caramenz, 2013, cited by Luís, 2014). This social media tool is proven to reduce by 50% the TTF a job opening, since it gives recruiters the possibility to gather much more applicant's information, even when they don't need to, just to forearm any sudden future recruitment' needs (Zang & Ye, 2015, cited by Oksanen, 2018). (Caramenz, 2013, cited by Luís, 2014). Additionally, LinkedIn also allows users to personally recommend someone directly on that person's LinkedIn profile.

Hence, as the Digital Era continues transforming and shifting a variety of HR practices into digital mechanisms, recruitment and selection processes will also continue to be affected and altered, making LinkedIn the target of this research by being a professional social network that gives recruiters the possibility to digitally improve their recruitment' outcomes (Hunt, 2014).

3. Methodology

3.1 Research Goals and Hypothesis

The literature review analysed what has been the impact of technology and its evolution in the world, especially in the Human Resources field regarding talent acquisition. For recruitment and selection, it is possible to choose from a variety of methods, which is the best one for the company to adopt in order to employ the most fitted applicant.

Notwithstanding from the previous perspective, throughout the literature review, it was possible to understand that each one of the methods gives its contribution to the recruitment process. It was quite clear that, as LinkedIn is evolving, it is establishing its role as one of the main digital recruitment tools (Ollington et al., 2013), as it has proven its quality in terms of process effectiveness and efficiency (Luís, 2014).

Even so, despite being a major data source to find suitable candidates for jobs, the majority of companies still prefer to complement LinkedIn with CV's and interviews, so that they can both technically analyse the applicant as well as behaviourally assess him, since the cultural organisational fit is continuously turning out as something crucial for an employee to have success and contribute to the business (Chamorro-Premuzic & Steinmetz, 2013).

Complementary Status:

Nonetheless, it is still not unambiguous in what situations should each mechanism be implemented and if in fact they complement each other or if they are perfect substitutes. Thereupon, the research focus will be on understanding, quantitatively and qualitatively, *if there are differences when evaluating a candidate through LinkedIn and/or CV*, in terms of ratings and considering bias/subjectivity as moderators, so that it is possible to reach conclusions about their complementarity situation:

Hypothesis 1: LinkedIn presents better ratings of a candidate's profile, leading to a higher probability of scheduling an interview.

Hypothesis 2: CV evaluation presents better ratings of a candidate's profile, leading to a higher probability of scheduling an interview.

Hypothesis 3: Online screening methods present better ratings of a candidate's profile, when used as a support tool for a CV, leading to a higher probability of scheduling an interview.

Sufficiency Status:

Equally important, as the structural transformation is taking place and industrial revolution 4.0 is happening, innovation is at the edge of its relevance, with which companies are trying to work and adapt to, in order to achieve more valuable achievements (Schmitt, 2015). This new Revolution Era is shifting work processes, integrating technology into the business world, and connecting everyone, everywhere (Vermesan, 2014).

On the contrary, the Human Resources field is quite delicate when modifying their practices into more technological ones. It is an area that depends a lot on the human interaction, which cannot be 100% doable by automotive services. Therefore, for this study, it is also important to understand *in what terms and level is the use of LinkedIn and/or CV sufficient to hire a new member*, without having to perform other recruitment steps like face-to-face interviews or even initial group dynamics and role-plays.

Hypothesis 4: LinkedIn presents better ratings of a candidate's profile, when used as a support tool for a CV, but they are not sufficient to give a full perspective of the candidate's abilities, turning additional methods essential for the process.

Hypothesis 5: LinkedIn presents better ratings of a candidate's profile, when used as a support tool for a CV, and they are sufficient to give a full perspective of the candidate's abilities, turning additional methods not essential for the process.

3.2. Measures and Operationalization

3.2.1 Research Model

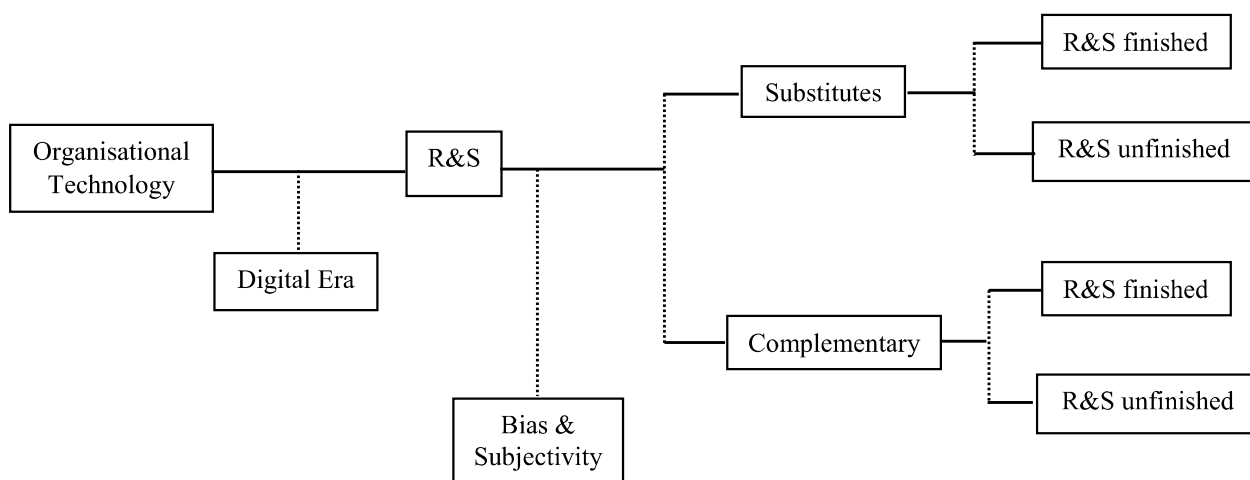


Figure 1: Research Model

3.2.2 Variables' operationalization

Table 1: Variables' Operationalization for the interview guide

Concepts	Dimensions	Indicators
Digital Era (Q1 – Q2)	Personal/Introspective	Impact of technology – General Perspective
	Social/Organizacional	Advantages and Disadvantages
Recruitment and Selection (Q3 - Q6)	Behavioral	Process Agility Strategies Planning Goals Innovative Evolution
	Organisational	
Organisational Technology	Behavioral	Linkedin Usefulness (Q7 – Q11)
	Technological	Candidate's Profile Evaluation: Main Assessment Categories; Subjectivity/Bias: Imprecisions (Q12 – Q16)
	Organizacional	Traditional vs. Online: Benefits and Complementarity (Q17 - Q18)
	Introspective	Future of the HR practices (Q20 - Q21)

According to the research model that characterizes the intended study, it is important to plan the operationalization of its variables, to understand how we should proceed to collect data that it is, in reality, meaningful for our conclusions.

For instance, 6 dimensions were determined:

- *Personal Dimension*: allow to collect information about some private aspects of recruiter's life, like how they use technology, what type of technological devices they use or even what is their connection to technology.

- *Social Dimension*: focused on more general observation of the impact of technology on society and the interviewee's opinion about it.

- *Organisational Dimension*: focused on how are recruitment and selection practices performed and what are the main methods used to do such a thing.

- *Technological Dimension*: is, by itself, self-explanatory on how it will be reflected during the interview.

- *Behavioral/Introspective Dimensions*: concerned about their attitudes, like their favourite screening methods and self-reflexions about the way their firm is working and adopting technology into their working life.

As for the indicators, they will be further explained on the Data Analysis since it makes more sense to explain in that section, how the results will be organized according to the indicators present on the interview guideline.

3.3 Sample

The sample will be targeted at individuals working on consultancy firms and internal HR departments, in order to include different working environments and ways to work, to better understand the relationship and its conditions, between using social networks as a pre-screening tool by itself or as support to traditional methods, like a CV.

The goal will be to randomly select 23 HR professionals, working on a variety of recruitment' areas, with no excluding criteria regarding working experience or area of specialization. Due to the pandemic, when using both research methods, qualitative and quantitative, there will be two different samples, 9 participants for the practical study, and 23 interviewees for the qualitative research, in which the previous 9 are also included.

Furthermore, in terms of professional experience, according to the data provided¹ by the interviewee, their working experience is located between 6 months and 11 years, and present an average level of 3,04 years. Equally important, 14 out of 23 interviewees belong to multiple recruitment and selection consultancy companies (60,8%) – mainly specialized recruitment (13/23) -, 6 were affiliated with companies specialized in providing IT solutions and 3 were part of retail and services' provision firms.

During all the procedure's analysis, HR consultants' characteristics like the ability to quickly manage stress and cost-effective mindset will be taken into consideration, as well as environmental' differences towards other HR experts working in internal HR departments.

3.4 Research Strategy

Concerning the methodological strategy, the study will be divided into quantitative and qualitative research methods, as it is important to go deeper on the relationship between both recruitment procedures (traditional and non-traditional) and understand, both the conceptual perceptions of the interviewees regarding this topic of discussion and its applicability to the working reality.

¹ Annex C

- **Qualitative Approach**

Concerning the qualitative, the goal is to analyse, as deeply as possible the phenomenon of the digital era into the recruitment and selection practices, and to find wider information about the topic. Interpretivism studies are mainly focused on the meaning of things, comprehension, and subjectivity (Carson et al., 2001, cited by Oksanen, 2018).

The interpretative paradigm – inductive approach - views individuals as something that can't be studied scientifically (Bryman & Bell, 2011, cited by Oksanen, 2018), creating subjectivity in everything they do during their lives. And so, since this research is focused on recruiter's perceptions and opinions about organisational technology, the qualitative methods seem the most rational ones to implement (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009, cited by Oksanen, 2019).

For this study, it is important to have the opportunity to ask everything possible to ask to deepen the expertise about this phenomenon. However, recruiter's opinions are going to vary according to their professional experience as well as their personal events.

- **Quantitative Approach**

Likewise, as a matter of complementarity, the quantitative method was deemed as necessary for this research. By choosing the mixed approach, the goal was to create a role-play game, to turn the interviews' outcomes more credible and reliable, by giving the researcher the possibility of confronting data from both sides and reach far more complete and knowledgeable conclusions.

3.5 Strategy implementation

- **Quantitative Study**

Since the interview, as it will be further explained, contained specific but indirect questions about the research topic, the quantitative method was implemented first, for the task to be completely free from preconceptions regarding the real goal of the role-play. On this assignment, there were 9 participants in total, the number of available HR consultants provided by the HR Director of the consultancy firm in question. There were no specific criteria that these professionals had to have in order to be acceptable for the experiment.

The investigation process consisted of providing the participants with 5 different undifferentiated profiles, all anonymous, with no professional requirements since the players worked on non-specialized business markets. Likewise, the five profiles were chosen by the HR Director of the firm to inhibit any complications regarding GDPR policy.

However, a twist was applied for the task to meet the study requirements and expectations. All the 5 professionals were represented by both their CV and LinkedIn – leaving the participants with 10 “different” profiles -, since the focus of the study was to understand in what way analysing either type of informational profiles was better or not from the other, in terms of rating level, and to reach trustworthy and significant conclusions and answer to the previously mentioned hypothesis.

For participants to give their opinions regarding all the given profiles, an evaluation grid was constructed², based on the literature review - (Weathington & Betchel, 2012) and (Zide, Elman & Shahani-Denning, 2014) - regarding what are the main topics that recruiters find essential to be presented on a CV/LinkedIn profile. And so, 14 different assessment categories were found. As for the grading scale, a Likert scale, from *Very Low* to *Very High*, was chosen since a thorough and precise measurement was needed to be clear for the participants what each one meant, according to what they were used to on their daily-basis.

Throughout the process, there was no possibility to exchange ideas among the participants and so, all the outcomes generated by it are individual, anonymous, and completely independent from each other. Besides the anonymity, the intention was to apply this practical test to more research groups, however, thanks to the pandemic, it was not possible to apply it elsewhere, as well as it was impossible to use the same CV/LinkedIn profiles because their sharing was protected by law.

- Qualitative Study

Interview organisation

In the same way, semi-structured interviews³ are going to be conducted, organised by themes, since they are flexible enough for the interviewer and interviewee to naturally adapt their speech according to what is being asked, at the same time that the interviewer follows a uniformed structure for every respondent (Hirsjärvi & Hurme, 1988, cited by Oksanen, 2018).

The themed structure will reflect the variables' operationalisation and follow the 6 already defined dimensions, the literature review about the topic as well as the already tested structure presented on Oksanen (2018). By using a semi-structured and themed interview, the goal is to guide the interviewee to not go far from the original topic, as well as to free the respondent to give his opinion and be subjective about it.

² Annex D

³ Annex A

First, it was asked to the interviewer what is his perception regarding the impact of technology on the HR field, as well as possible advantages and disadvantages that it might have created when trying to be adopted by HR professionals. The second group of questions is focused on the interviewees' professional daily life, mainly regarding their main duties and tasks. Thirdly, respondents will have the possibility to discuss the way they perceive technology in their organisation, regarding the use of LinkedIn, its importance, by comparing it with traditional recruitment methods like CV's and its benefits and defaults.

Interview implementation

Due to the pandemic' evolution in Portugal, it was only possible to perform face-to-face interviews with 9 interviewees, all belonging to the same company, in which the length of the interview varied between 15 minutes to 51 minutes, depending on the years of experience of each interviewee.

For the rest of the sample, since the first 9 studies went smoothly and without any misunderstandings or difficulties to answer all the questions, the questionnaire was sent online to the interested HR professionals contacted via LinkedIn, in order to inhibit scheduling problems and possible disinterest when knowing that this process could take time. Permission to record the first 9 interviews was asked and a document⁴ was signed.

Moreover, 22 out of 23 interviews were implemented in Portuguese to inhibit any possible expression difficulties and to gather as much information as possible. Only one interview was performed in English, with a foreign HR professional. In the same way, the first 9 interviews were transcribed shortly after making them, in Portuguese, with further necessary modifications to hide any identification elements and maintain anonymity. All the contacts that participated in this study were generated through both an HR consultancy company (9 interviewees), and personal connections on LinkedIn (14 respondents).

3.6 Data Analysis

As for the data analysis procedure, the Qualitative Comparative Analysis method is going to be used in order to be possible to analyse multiple cases and reach different coding categories, which should account for the majority of the information provided by the interviewees⁵. The coding conditions are the aspects that the respondents referred more during the interview (Rihoux & Ragin, 2008), and that are relevant for this study.

⁴ Annex B

⁵ Annex F

Furthermore, a recent study of QCA mentioned that the average number of cases, meaning interviews, that should be dealt with are about 22 and that it would originate 6 conditions – in this case, the already defined 6 dimensions -, which by having 23 cases, turns the study applicable to use this analysis method. Thus, the choice of the conditions must be based on the literature review as it depends on what really matters for the research (Legewie, 2013).

Every conclusion on the data collected will be corroborated with the main important quotations made by the professionals. In short, the interviews are going to be analysed through a coding system, to summarize the data into themes that were, as a majority, spoken about, by the interviewees during the session.

3.7 Validity and Reliability of the Research

The qualitative strategy presents, among other challenges, the difficulty to convince readers about its validity and reliability in terms of the scientific area. Validity refers to in what terms the arguments, interpretations, and results explained by the author are under the topic in question, meaning if what the author is mentioning is credible or not comparing to what has been said about a certain aspect of discussion (Koskinen et al., 2005, cited by Oksanen, 2018).

Both these concepts are more related to quantitative approaches, making qualitative studies less reliable and valid to the scientific community. The researcher's values and opinions can influence the reliability of a study since the researcher's assumptions regarding one topic can vary, due to their different world's perceptions and own beliefs. (Hirsjarvi et al., 2009, cited by Oksanen, 2018).

One solution to produce more valid and reliable studies is repeatability, influenced by a sufficient amount of empirical data collected by the researcher. This level of adequacy can be achieved by the so-called saturation degree, that occurs when, during the results gathering, no new information is found and it starts to repeat itself (Saarenen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, cited by Oksanen, 2018). In this study, saturation was achieved on the 23rd interview. Likewise, validity and reliability can be reduced by thoroughly explaining to the readers all the adopted steps that made the study possible, which was previously done.

Apart from other strategies that might help qualitative studies to be more valid and reliable, in this research, the goal will be to combine both qualitative and quantitative methods, to achieve more completed and widen solutions and conclusion that might help HR professional to better with digital recruitment tool, like it is the case of LinkedIn.

4. Results' Analysis

The goal in this chapter will be to synthesize all the information given by the participants, both during the quantitative and qualitative parts of this study, to assist the hypothesis testing and further explanation of the main research questions of this study.

Firstly, the results from the quantitative analysis will be considered, explaining how information was organized to facilitate the analysis process, as well as the main conclusion drawn regarding the respondents' success rate in terms of LinkedIn vs. CV assessment categories. Additional data will be included as for the connection between success rate and years of professional experience.

Secondly, interviews' outcomes will be coded into simple categories, as mentioned before, only referencing those which are necessary and contribute to drawing conclusions on the hypothesis testing.

4.1 Quantitative Analysis

After transcribing all the assessment sheets and organizing them by interviewee⁶, it is time to see how well the respondents behaved in terms of success rate - % of evaluation categories that match on both the LinkedIn and CV, from the same profile. The goal will be to understand if the participants were able to achieve a higher matching rate comparing to the error one, in order to complete their duties successfully.

All the 14 appraisal categories were compared, since it is important to understand, as approximately as possible to the professional reality, how well the HR workers know and understand the usefulness of the two screening methods and how to properly work with them evenly. Additionally, the years of experience from each participant were also included because it makes sense to study its impact on the success rate.

The columns refer to participants and their correspondent years of experience, and lines to the fictional "candidates". It is important to keep in mind that all the ratios presented are referred to as % Match/Error and the ones in bold are where the respondents were successful on matching, between LinkedIn and CV, more than 50% of the appraisal characteristics, thus being the center of this quantitative investigation.

For example, regarding the first candidate, the interviewee 1 was able to give the same rating on both the LinkedIn profile and the CV, on 57% of the appraisal categories, not being successful in attributing the same rating on 43% of the assessment categories.

⁶ Annex E

Table 2: Role-Play Results (%Match/Error)

"Fictional Candidates"	Interviewees (years of experience)									
		1 (3)	2 (4)	3 (1)	4 (3)	5 (2)	6 (11)	7 (6)	8 (3)	9 (3)
1	57/43	29/71	43/57	64/36	57/43	43/57	57/43	43/57	64/36	
2	43/47	50/50	36/64	50/50	14/86	36/64	43/57	57/43	86/14	
3	64/36	50/50	76/24	43/57	50/50	36/64	71/29	50/50	64/36	
4	36/64	64/36	57/43	43/57	64/36	79/21	86/14	64/36	64/36	
5	64/36	86/14	43/57	36/64	29/71	71/29	86/14	43/57	50/50	

As for the ability to equally evaluate one candidate through two different recruitment methods, it is possible to say that none of the participants were able to match all the evaluation parameters– % 100/0. On the other hand, there weren't also cases where the recruiters were not able to match any evaluation characteristic – % 0/100. Moreover, although 57/43 is already a positive ratio, it doesn't present a considerable difference among % match and % error, thereupon only quotas up to 64/36 will be relevant and notorious for conclusions.

Additionally, it is essential to acknowledge that due to the high demands, as it was explained during the literature review, present on the working environments of these HR professionals, attention to detail is sometimes left aside, which can decrease levels of task' quality and inhibit that recruitment methods are used correctly.

Equally important, as it should be expected to happen, as the level of professional experience increases, the recruiters' pre-screening skills should also become more precise. Even so, by analysing the previous table, the relationship is not clearly observed, since for the interviewee 9 a positive ratio was identified on all the applicants, with just 3 years of experience, and for the interviewee 6, only just 2 ratios were positive, although with 11 years of experience.

Notwithstanding, despite not presenting an evident connection between the two variables, by having extra information on the participants regarding their career paths and main responsibilities as HR workers, it is feasible to justify why the participant 6 was not so fruitful on the role-play experience. This unsuccessfulness is thanks to the current responsibilities held by the interviewee, connected with teams' supervision, problem-solving, brainstorming instigation and performance evaluation, tasks not related to recruitment and selection activities, creating barriers when performing these types of assignments.

Furthermore, although the recruiter 9 was capable of getting positive ratios on all the candidates, they were not as significant as the ones achieved by the interviewee 7, as her percentages were more relevant and prominent. As a result, respondent 7 was the most successful one during the role-play activity, leading to the conclusion that, although it was not possible to find an explicit connection between professional experience and % match/error, by putting aside participant 6th for the reasons mentioned above, the second one with more experience was the 7th, the same one that was more successful.

Thereupon, although the sample was quite small and the average rate of each candidate was similar, by comparing among recruitment methods used, and therefore not specifying which method is better, what it is important to take out from this quantitative approach is that by using each method, recruiters perceive the candidate differently, which can lead to the necessity of using both methods as a support to each other, in order to get better and more complete information regarding the applicant. By profiling a candidate with different methods, the information given by them is different, which can be harmful both for the recruiter and the candidate when just using one type of method and having access to just one part of the candidates' information.

4.2 Qualitative Analysis

After the interviews' analysis, it was time to organize them by using the QCA data analytics technique, when finding common categories among the answers. Hence, alongside the already explained variables' conceptualization strategies, three main categories are dividing the qualitative results' analysis:

(1) *Digital Era*: more specifically regarding its evolution and impact inside the Human Resources world.

(2) *Recruitment and Selection Processes' Characterization*: aligned with the way that recruitment processes are performed by the interviewees, in which different strategies are going to be mentioned and analysed.

(3) *Organisational Technology*: focused on the social network LinkedIn and how HR professionals use it as a recruitment tool. This third category will be divided into 4 main topics:

a. *LinkedIn as a Recruitment Tool*: brief explanation on how the interviewees use this tool to perform their recruitment tasks, as well as some advantages and disadvantages that they perceive LinkedIn has provided them with or not.

b. *Candidates' Profile Evaluation*: list of what the main characteristics are that recruiters take into consideration when evaluating a LinkedIn profile and/or a CV, as well as if this information actually matches reality and if it is enough for them to assess candidates' main qualities and abilities.

c. *Traditional vs. Digital*: direct exposure on, according to the interviewees' opinions, what is the best recruitment method, and if they are complementary or not in terms of its usefulness.

d. *Future of the HR Practices*: respondents' awareness level on how the evolution of LinkedIn will take place and if it will maintain its importance or if there will be other digital options, better but with the same purpose.

Moving forward to the results' analysis, one needs to keep in mind that any situation where the total number of interviewees is not equal to 23, it is due to the answers not being in exact accordance with what was being asked. From now on, the numbers referred in the tables, are regarding the number of participants in the study who mentioned that topic during the interview.

4.2.1 Category 1: Digital Era

In this first category, some highlights are going to be made about what are the real HR professionals' opinions, positive and negative, regarding the impact that they have been feeling and seeing throughout their professional life, and in what fields they have been experiencing more this innovation process. The following aspects referred by the interviewees will be divided into two main ideas: Communication and Accessibility and Processes' facilitation and digitalization.

Communication and Accessibility

During the interviews, 9 out of 23 interviewees, mentioned the impact of technology on the HR field in terms of the ways it has affected communication skills and channels, as well as new tools to ease online accessibility. Hence, this has been classified, as extremely positive, since it has given professionals the possibility to work on the same internal platform, where they can all organize and post the information they need about a candidate for an on-demand recruitment process, as well as, for future opportunities.

Additionally, they can compact on the same platform all the main tools necessary to successfully perform a recruitment process, from CV until ways to post vacancies on online

job sites and information online directly from their inside platform. Hence, picking up information has been a lot easier and faster to do.

“In terms of recruitment and selection, technology has been critical, as several tools are used, namely in the search and talent attraction phase, either through social networks such as LinkedIn where profiles are “researched” and you can communicate with potential candidates, or online job sites where job opportunities are advertised.”

(Interviewee 13)

On the other hand, technological' tools, like LinkedIn, have also contributed to increasing communication' excellence among companies and between firms and candidates, because it is now possible to more easily connect with people, interact with them and promote both firms' opportunities and candidate's skills that matter for a possible job role. Additionally, technology has given HR professionals as well as other workers and possible candidates, the opportunity to work from home, learn from home, or even be part of a recruitment process, entirely online.

“I think it is very important because today we really need these social networks, not only to promote companies, but also to reach those contacts, interact with people, because I think today it is essential because if it does not exist it is as if it did not exist networking.”

(Interviewee 3)

“Relationships change inside and outside organizations, and new concepts have been developed, such as teleworking or even learning via the network.” **(Interviewee 18)**

However, there were also some negative aspects, mentioned by 2 out of the 9 interviewees, regarding the increasing communication opportunities that innovation has created. It is more than usual that sometimes candidates tend to overcome professionals' personal barriers and try to create some type of closer connection with the recruiter, which can't happen.

Besides, with technology, automatic emails are allowed to be sent to rejected candidates, making these recruitment processes lose the personal differentiating skills (like detailed emails regarding the main reasons for the mismatch that should be put in practice when treating a candidate).

“The negative part is the personal one. With new platforms, we send automatic rejection emails and we lose that personal part of explaining to the candidate why he was not selected. Closeness is lost and we become a little colder, which leads us to not be so well perceived about these attitudes.” **(Interviewee 6)**

Processes' Facilitation and Digitalization

On this second aspect, 15 out of 23 respondents, included in their opinions the big innovations that have been happening. Throughout the interviews' analysis, it is possible to see that the ideas expressed by the interviewees are almost positively unanimous.

They often referred to the role of technology towards the automatization and digitalization of some HR tasks, as something that gives professionals the possibility to focus their energy on more important assignments, rather than the administrative ones. These administrative tasks, like payroll, benefits, and people control are now aligned with online platforms, that completely transform HR professionals' lives into a less bureaucratic role and more dynamic developed and participative one.

"(...) help and make all the more administrative activities of the HR functions, easy to respond quickly." (Interviewee 11)

"In practice, it allows everything to be done "in real time" and with less bureaucracy, being something that is already indispensable for all companies that want to survive in the market." (Interviewee 16)

The interviewees mainly characterized the importance of these innovations as a step up to achieve efficiency and efficacy regarding their responsibilities, since it is now possible to do more in less time, obtaining better and more competitive results, with reduced costs. Additionally, with the introduction of technology into companies' lives, it is possible to finish recruitment processes at distance, with online interviews, competencies' and personality tests.

"(...) as in the digitization of recruitment and selection processes, in the ease of communication and teaching, training and development, or in the automation of payments, assessments and compensations." (Interviewee 12)

"(...) increased efficiency and effectiveness in certain tasks." (Interviewee 8)

Despite positively criticizing the impact of the technology into the HR field regarding the facilitation and digitalization of some specific HR tasks, 3 interviewees also emphasized the negative aspects of these automatization' opportunities. By introducing digitalization and automatization into the HR role, some tasks will probably be extinguished, leaving professionals with no possibilities to work on their field of experience. However, for this to be avoided, everything should be well-defined and previously predicted what should be done in the future to keep these workers on the labor market.

"In terms of the most negative impact, it eliminates some of the manual functions, and that can be negative if we quickly don't understand what we are automating and what we can do to reconvert these people and have a plan B." (Interviewee 7)

4.2.2 Category 2: Recruitment and Selection

4.2.2.1 HR Consultant' working environment

Throughout the interviews, it was regularly mentioned, directly or indirectly that, as an HR consultant, the working environment is quite tense and focus is the most wanted skill that an HR professional can show. Efficiency and agility was what mainly described a recruitment process inside a consultancy firm, since clients want their needs fulfilled in a short amount of time and with the best quality possible. However, it is a matter of a fact that consultants put aside the quality of their work when only focusing on the numbers.

“There is a lot of competition and our market in Portugal is small, so we have to be fast, dedicated, demanding with ourselves and we must always do our best in each process and in all phases of the same process. (Interviewee 13)

“The consulting recruitment process is often tense. Since the KPIs to be reached are too high and demanding, which could lead to a delivery less focused on quality.” (Interviewee 11)

“The pace of consultancy is extremely accelerated as time equals money.” (Interviewee 14)

“Many processes are hard because of the inherent difficulty of the functions, the scarcity of candidates, lack of feedback from candidates and customers and competition.” (Interviewee 13)

4.2.2.2 Strategies of a recruitment process

Seniority Level

First of all, 12 out of 23 respondents specified that they work with different strategies when in the presence of distinct levels of seniority. For this, HR consultants specifically described their strategies based on behaviours. For lower levels of work experience, they will adopt less strict discursive skills, without too much formality, focusing more on the candidates' socialization skills, rather than their professional life.

“For example, if we are talking about more junior profiles, obviously I'm not going to be so formalistic and I'm going to be much more practical in what I want, and assess the person on a behavioral level (...)” (Interviewee 2)

On the other hand, for higher seniority levels, the approach is to deeply understand what kinds of job responsibilities candidates have been performing, focusing more on their professional activities and what they have learned from it.

“When we are talking about someone with a more consistent experience, obviously I try to explore as much as possible what that person has done (...). Because if the person really knows how to explain and I understand even though I never performed that function, at the beginning, that person knows what he is saying.” (Interviewee 2)

“There are vacancies in which it is really difficult to get interested candidates and that are 100% in accordance with what is requested by the client (...). It requires that my attitude to be more proactive, exploring all possible means in order to respond to the client, even if it means convincing someone to change companies.” (Interviewee 16)

Job Role's Complexity

Second of all, depending on how demanding and complex is the job role that the client is looking for, 10 interviewees mentioned some of their strategies to cope with the difficulties originated by rarer job opportunities. Correspondingly, respondents confirmed that, for less complex work vacancies, they don't tend to use technical and/or personality tests, either group dynamics, and group interviewees, only if the client asks for it.

In the presence of more structured and high experienced profiles, deeper face-to-face interviews are needed as well as demanding practical and psychological tests, to exactly understand what the candidate is capable of and if it fits the client's requirements.

“Our job is to understand the functions, but we are not specialized in a specific one and that is why the best way for us to learn what these people do, their daily life, the type of vocabulary, is through practice.” (Interviewee 5)

Attraction

Thirdly, regarding marketing attraction strategies, 2 interviewees described how they use different online platforms to recruit different types of profiles. One respondent mentioned that for IT profiles, the approach is to focus more on the LinkedIn platform since it is well used by IT professionals.

By comparison, for profiles linked with, for example, the Commercial, Human Resources, or Financial area, LinkedIn is not enough to publish and advertise a job role, making recruiters use job boards, like *expresso emprego* or *net.empregos*, references or networking to reach for these types of profiles. Therefore, it is important to use other online job boards platforms to reach a better and more skilled candidate pool.

4.2.3 Category 3: Organizational Technology

Finally, this last category, perceived as the most important one for further conclusions regarding the research problem, will be focused on the two recruitment methods that have been being analysed throughout this study, LinkedIn and CV. Likewise, to ease out the results' analysis process, this following category will be divided into 4 different concepts, that I believe can make the conclusions take out procedure simpler and easier: LinkedIn as a Recruitment Tool, Candidates' Profile Evaluation, Tradition vs. Digital, Future of the HR Practices.

4.2.3.1 LinkedIn as a Recruitment Tool

a) The purpose when using LinkedIn

Throughout the interviews, all the interviewees confirmed that they use LinkedIn as a professional recruitment tool in their daily life. However, according to their area of specialization, they use this tool with different frequencies and goals and perceive this social network as advantageous or not according to its features as a recruitment tool.

As the main working tool (21 interviewees)

Table 3: Central properties of LinkedIn

<p>Search/Pre-Screen for profiles (Proactively or for a job opportunity)</p>	<p><i>Rare linguistic profiles (Dutch/German) - "(...) they are people who have to have technical support and who are often associated with LinkedIn." (Interviewee 8)</i></p> <p><i>"The objective of research on LinkedIn is to find people with very specific skills, often for managerial positions or new and different projects. The form used is the recruiter tool on LinkedIn." (Interviewee 18)</i></p>
<p>Communication</p>	<p><i>"It allows us to advertise globally and receive people from all over the world" (Interviewee 5)</i></p> <p><i>"(...) during the process when it is used as a social network and means of communication with candidates." (Interviewee 12)</i></p> <p><i>"Even so, the candidate often favors contact through LinkedIn throughout the process." (Interviewee 20)</i></p>
<p>Search for possible clients to work with</p>	<p><i>"We use it to find people. Whether they are customers or candidates. LinkedIn is a very powerful tool, easily with a simple search I can reach the person I am looking for with the name of the company and the name of the function." (Interviewee 21)</i></p>

Employer Branding	<i>"(...) career page - we disclose everything that happens in the company – (...) and how it is to work in the company, testimonials." (Interviewee 22)</i>
--------------------------	--

Rarely used as a recruitment tool

Sometimes it cannot be possible to recruit someone with the help of LinkedIn because the client's needs do not demonstrate a clear specialization level, which consequently leads recruiters to opt for other types of online platforms, like job boards or Facebook to get in touch with someone that is not keen on using LinkedIn to prosper his professional qualities, or even activating local sources for recruitment.

"I started to use "expressoempregos" that ends up being directed to profiles with these skills, where I had a more interesting return than on LinkedIn." (Interviewee 2)

"Most candidates in this area do not even have a resume. Many times, when we look at the CV, I find myself looking at resumes with errors, and if that were a barrier, I never had people to work with. So I think that I actually think there are profiles, that if it is only by analyzing the curriculum, I will not go very far." (Interviewee 2)

b) Advantages and Disadvantages

Throughout the interviews, there were two main groups of *advantages* mentioned by interviewees, when using LinkedIn as a recruitment tool: Candidates' research process facilitation and Good networking opportunities.

Table 4: LinkedIn's Advantages

Candidates' research process facilitation (13)	Works through Key-Words	<i>"LinkedIn gives us access to thousands of professional profiles and makes it more accessible to search for them through the available filters." (Interviewee 14)</i> <i>"(...) the "LinkedIn Recruiter" even allows you to create projects and group the most suitable people through keywords and Boolean search." (Interviewee 16)</i>
	Manage expectations	<i>"But just the fact that even the person is not interested and we can understand what the person does, helps us to understand what we need in a candidate." (Interviewee 4)</i>

	Efficiency	<p><i>“With all the available filters, groups, and connections, we ended up reaching a result closer to the intended one and in less time spent for this research.” (Interviewee 11)</i></p> <p><i>“Speed in the process, knowing what we want to recruit and knowing our target (...). It makes us faster and more effective.” (Interviewee 13)</i></p>
	Access to candidates' information	<p><i>“By checking a candidate linkedin profile you can easily discover past jobs and academic achievements in order to understand if you're looking for the right person.” (Interviewee 19)</i></p>
Networking opportunities (7)	Sharing	<p><i>“Facilitates through communication and sharing of opportunities, information and advice.” (Interviewee 12)</i></p>
	Branding	<p><i>“(…) allows the employer branding of the company to be accentuated (…)” (Interviewee 16)</i></p>
	Closer connection	<p><i>“(…) the fact that the approach is made through a chat from a social network, allows to create a closer relationship with the candidates.” (Interviewee 20)</i></p> <p><i>“The ability to (...) have more direct contact with people and be able to have objectivity and open communication for a present and a future.” (Interviewee 5)</i></p>
	Different purposes	<p><i>“It ends up creating a network of people not only for me but my colleagues.” (Interviewee 5)</i></p> <p><i>“In the “hunting phase” linkedin is crucial because you can visit a company profile and see who's working there in the position you are trying to fulfil.” (Interviewee 19)</i></p>

As it happened when talking about the main benefits that LinkedIn has brought to the recruitment and selection processes, throughout the interviews, there were also three main groups of *disadvantages*, present when using LinkedIn, mentioned by the interviewees: Limited Access, Candidates' Saturation and Problems with the Data provided by the Applicants.

Table 5: LinkedIn's Disadvantages

Limited Access (11)	Recruiter is a limited tool	<p><i>"(...) who does not have the possibility to have a Premium Recruiter profile, ends up limiting their searches and connections." (Interviewee 11)</i></p> <p><i>"LinkedIn Recruiter plans are expensive for companies (...). It does not allow the sending of multiple messages and, we are very restricted in communicating with those who are not our connections. Additionally, there is a limit on the size of the linkedin network (...)." (Interviewee 16)</i></p>
	Lack of candidates' commitment	<p><i>"The person we approach does not know us. They are interested but then nothing moves forward." (Interviewee 6)</i></p> <p><i>"(...) the negative is the question that we are working with identification of profiles that do not answer us, have not applied, are not available." (Interviewee 7)</i></p>
	Not everyone uses LinkedIn	<p><i>"(...) the truth is that it doesn't allow us to reach people who don't use the social network or who don't use it often (...)." (Interviewee 16)</i></p>
	No-Differentiation	<p><i>"LinkedIn has trivialized contacts (...). People send messages on LinkedIn just because." (Interviewee 22)</i></p> <p><i>"(...) you attract what you want and what you don't want (...)." (Interviewee 1)</i></p>
Saturation	4 interviewees	<p><i>"(...) we are all looking for the same and we saturate the candidate and decrease the receptivity." (Interviewee 5)</i></p>
Problems on the Data provided by the applicants (6)	Fake or dubious profiles	<p><i>"(...) we only have access to what the person puts there and wants to put it on and that sometimes does not correspond to what the person really is, does or did (...)." (Interviewee 13)</i></p> <p><i>"Furthermore, everyone can lie behind a social network profile." (Interviewee 19)</i></p>
	No attention to detail	<p><i>"Often a LinkedIn profile is very incomplete, it may have the name of the function and the company, but it does not have, for example, the main responsibilities and this is important." (Interviewee 21)</i></p>

	<p>Not enough information</p>	<p><i>“In the end we always end up working with CV. And therefore, LinkedIn is only the candidate's first photograph (...).” (Interviewee 7)</i></p> <p><i>“Despite being a good tool, it is always necessary to do an interview to assess the person at a personal level, their motivations, their personality. Things you can't see on LinkedIn or CV.” (Interviewee 18)</i></p> <p><i>“I see linkedin as a complementary tool to the R&S process that never replaces possible subsequent phases.” (Interviewee 15)</i></p>
--	-------------------------------	---

4.2.3.2 Candidates' Profile Evaluation

As a matter of this second concept, to facilitate the results analysis process, this second approach will be divided into two main categories: Recruiters' perceptions of a candidate's profile and Fighting unrealistic judgements.

a) Recruiters' perceptions of a candidate's profile

The goal will be to explain in detail what are the main aspects that recruiters take into consideration when primarily evaluating a candidate, how to use each method in the right way, as well as if the information provided by the applicants is sufficient for the HR professionals to make decisions regarding calling or not the candidate for a face-to-face interview.

Table 6: Main Characteristics Considered

<p>Structure and Organization</p>	<p><i>“(...) misspellings, you're completely out.” (Interviewee 9)</i></p> <p><i>“(...) but in the CV I also evaluate the effort to create a well-structured CV, aesthetically attractive, and as a more personal presentation.” (Interviewee 16)</i></p> <p><i>“In both, organization, structure and information. In the CV it is possible to be more graphic and creative, but sometimes it can be counterproductive.” (Interviewee 23)</i></p>
<p>Professional Experience</p>	<p><i>“(...) education is not always the key, often it is the experience and years that the person has in the area for which I am recruiting.” (Interviewee 1)</i></p> <p><i>“(...) companies he went to (...) as he describes his functions.” (Interviewee 10)</i></p>

Linguistics	<i>“There are many profiles to be discarded due to language skills and not having highlighted English, and they should have.” (Interviewee 9)</i>
Technical Skills	<p><i>“In the case of the CV, where they can put more information, I positively assess whoever places their technological stack by years of experience. This indicates that they are well aware of their weaknesses and strengths.” (Interviewee 16)</i></p> <p><i>“In the case of being a vacancy for the IT area, my focus will be more on the level of technical skills (hard skills) and, on the other hand, if a vacancy is in the Marketing area, soft skills will be much more important, like communication and image.” (Interviewee 20)</i></p>
Projects	<i>“Candidate's experience and projects. In the engineering area, where the market is very competitive, it is almost exclusively relevant to analyze these two issues.” (Interviewee 17)</i>
Consistency	<p><i>“(…) relevant experience for the function and technical skill and its durability (…).” (Interviewee 5)</i></p> <p><i>“Years of experience, current activity (….) time gaps between jobs (…).” (Interviewee 11)</i></p> <p><i>“(…) if the candidate has consistency in her career path.” (Interviewee 7)</i></p>

How to use each method correctly?

During the interviews, it was explained by the respondents that the importance of each one of the recruiting methods depends only on the quality of information that candidates put on their CV's or LinkedIn profiles.

Throughout the interviews, the recruiters consistently mentioned that, both on a CV or a LinkedIn profile, it is important that the main tasks and responsibilities hold by the candidate are well explained for them to be able to understand what is, in fact, the applicants' experience level and if his abilities match the required ones. However, it is important to acknowledge that a LinkedIn profile, due to its standard digital format, tends to be more summed up and condensed, in opposition to a CV which, if the candidate has cared for detail, can be more completed and advantageous as a unique method.

However, there are situations where the information provided on the CV is so long, that is perceived as confusing, making recruiters want to check the LinkedIn profile for further clarification on certain aspects of the candidates' life.

"The CV is richer in information, more detailed, it is the first contact, it is what I see first in the candidate. On LinkedIn there is also not much space to detail." (Interviewee 7)

"Now taking into account, a LinkedIn that is more synthesized than a CV, I would say that in the CV I have more perception of whether or not I am the right person." (Interviewee 3)

"I look at both, because sometimes people are not clear on the CV (...), and I go to LinkedIn to see something more synthesized and organized. The professional experience I usually go to LinkedIn because they usually put a lot of information or little, or even confused in the CV. On LinkedIn, this information is presented more clearly." (Interviewee 22)

Consequently, normally, if recruiters run for the database to find suitable applicants for the job, they will probably analyse their CV's right away, without even having the necessity to consult their LinkedIn profile as well. Also, there are cases where the candidates put so much effort into creating a differentiated and more outstanding CV, that just by its presentation, the recruiter pays extra attention to that specific applicant.

"LinkedIn - it is not customizable. It does not show what the person is. But it does not allow you to understand the structuring of information and the possible creativity for a curriculum that captures the eye. In the CV, it shows that the candidate took the trouble to give a good image and that it is effectively what he wants." (Interviewee 8)

"The order in which I view the profiles, CV and LinkedIn depends. I tend to resort to LinkedIn more, of course if it is a candidate that I already have in the database, of course I consult the CV first and then LinkedIn if I think it is necessary. I am also sincere, there are cases that I see the CV and I don't even see LinkedIn, because I think it is not necessary, or I have already met the person." (Interviewee 3)

However, LinkedIn is quite important to see how well a candidate behaves in a professional environment (through his online posts) and if according to his online presence, he fits into the organisational environment in question, as well as his ambitions and accomplishments, which can be easily checked on their LinkedIn profiles.

"A more active person in terms of communities in your area is probably a candidate that I'll want to get to know better." (Interviewee 22)

"On LinkedIn it is also interesting to see if a candidate has references and the articles / publications he has made." (Interviewee 15)

"Yes, for example everything you publish or the pages you follow and the people you interact with say who you are on LinkedIn (...)." (Interviewee 1)

Is the information provided enough?

During the interviews, 12 HR professionals said that, although it is part of their lives to always analyse CV's and LinkedIn profiles to decide if a candidate is worth to call for the next recruitment phase, these methods are not enough for them to accurately understand, if the applicant is the right one for the job, without performing further evaluation methods, like behavioural/cognitive test and face-to-face interviews.

"Sometimes I see overvalued LinkedIn profiles. I'm an apologist for technology, but nothing replaces the face-to-face interview." (Interviewee 1)

"I think the human and behavioral part makes perfect sense. What really matters is to explore as much as possible of what the candidate did because he often ends up not putting all the information from his professional experience because he was told not to do or whatever, and that should always be taken into account and considered in the interview. I think it is not fair to evaluate a person by CV, because there are people who have very beautiful things written, and it is going to be squeezed and how people are worth nothing, both in terms of skills and the human part." (Interviewee 2)

"On LinkedIn we can see the candidate's experience but outside of that, there is always a need for tests or an interview to assess other personal skills, which are very important for the catering sector. Not many can withstand the pressure and stress of the sector, for example." (Interviewee 18)

It is felt as essential, by the respondents, to include an interview during the recruitment process, since they don't feel 100% safe and respectful towards a candidate to only recruit new joiners by just using CV and/or LinkedIn profiles analysis. Nonetheless, an interview is also an opportunity for both the company and the candidate to conquer trust and convince both parties regarding the advantages of working with each other.

"He can entice me as a recruiter on the LinkedIn and CV profile. But later in the interview it is more difficult. You have to sharpen the recruiter's curiosity and make a difference." (Interviewee 7)

b) Fighting unrealistic judgements

In the same way, like it was mentioned during the literature review that candidates quite often pretend to be someone different from what they are in reality, during this research it was also important to question the respondents regarding their perceptions on the most inaccurate types of information that they usually tend to find when evaluating a candidate's profile and matching it to the reality.

“With the face-to-face interview, what you are on LinkedIn is not necessarily what you are in real life.” (Interviewee 1)

“Sometimes people paint a photograph that does not correspond to the real when we are face to face with the candidate in an interview.” (Interviewee 7)

Table 7: Main informational imprecisions

<p>Professional Experience</p>	<p><i>“For example, the fact that they have professional categories that are too pompous, which afterwards if I look at the detail in detail is nothing like that (...).” (Interviewee 1)</i></p>
<p>Linguistic Skills Overrated</p>	<p><i>“No doubt that in linguistic knowledge. One of the most inaccurate information is related to Spanish, which in the CV is very advanced but in practice the person does not have any experience or training in the language.” (Interviewee 14)</i></p>
<p>Behavioral Skills</p>	<p><i>“I’ve had excellent people with a lot of experience but at the profile level it’s a zero, empathetic, relational, it’s the human that varies a lot.” (Interviewee 5)</i></p>
<p>Hiding Information</p>	<p><i>“Sometimes the candidate to look good in a position that he finds interesting, having to overestimate his abilities, but the opposite happens much more often, that is, people do not value 100% what they are worth.” (Interviewee 4)</i></p> <p><i>“It is more common to have surprises than heartbreaks. People more dynamic than they appear, less formal and more competent.” (Interviewee 8)</i></p>
<p>Undetailed Information</p>	<p><i>“(…) it does matter to know the dates of the functions, the functions themselves being that the customers demand it, and many times they do not give the reason for leaving and I increasingly do this analysis.” (Interviewee 2)</i></p> <p><i>“(…) at the level of the description of responsibilities that they actually have or had in each professional experience.” (Interviewee 13)</i></p> <p><i>“Also in terms of age, it is often the case that candidates with a higher age group do not enter their age, for fear of being discriminated against in the recruitment process.” (Interviewee 18)</i></p>
<p>Education</p>	<p><i>“(…) most of the flaws that I have found are, on the dates of academic training (completed or not).” (Interviewee 11)</i></p>

<p>Technical Skills</p>	<p><i>“(...) most of the time they are inaccurate in the technical skills and knowledge in which they report having experience (...).” (Interviewee 12)</i></p> <p><i>“Especially about the depth of experience in certain tools / technologies. They claim to be experts on something and in fact knowledge is very superficial.” (Interviewee 16)</i></p>
<p>Motivations</p>	<p><i>“In their motivations, both to embrace new challenges during their professional career and to embrace a new challenge.” (Interviewee 10)</i></p>

In addition, it was unanimous among the respondents that, when in the presence of undetailed information, for example on behalf of the candidate's professional experience, it is quite usual for HR professionals to associate this flaw with someone who doesn't know exactly what are/were his duties during a certain period, which can generate suspicions around the true meaning of the professional experience that the applicant is presenting.

“When the person hides the functions in detail it is an indicator that the person is not wanting to get the message across.” (Interviewee 1)

“In my view, the clearer the function is, I think that person then clearly knows what he was doing.” (Interviewee 2)

Meanwhile, despite deceiving the recruiters into a wrong image, sometimes and maybe more often than it should be expected, HR workers by analysing an applicants' CV and/or LinkedIn profile, without knowing him in person, can originate biased opinions regarding the candidates' capabilities to perform all the required tasks that are being asked for.

First, *“To avoid these biases, if we have to be aware of them, it is already half done.” (Interviewee 13)*. Additionally, besides being conscious of what subjective behaviour consist of, to further inhibit these types of instinctive behaviors, recruiters often follow strict recruitment plans and rules in order to make the process as trustful and equitable as possible.

Table 8: Recruitment and Selection' process rules

<p>Structured Questionnaires and Procedures</p>	<p><i>“This guide is standard for all processes and is only adjusted according to the client and the valued requirements (...).” (Interviewee 13)</i></p> <p><i>“In a normal recruitment process, after a first contact via LinkedIn and a subsequent telephone call, we schedule an interview (...) where we address the candidate's academic and professional</i></p>
--	---

	<p><i>career, (...). At the end of the interview, we focused more on soft skills, asking some situational questions. It is important to understand what the candidate's real motivations are, what his / her linguistic knowledge is, the current salary and the desired salary.”</i> (Interviewee 20)</p>
<p>Technical Challenges</p>	<p><i>“At a later stage, appropriate tests are also carried out for the position that allow the assessment of technical knowledge, verbal and numerical aptitude, personality, among others.”</i> (Interviewee 20)</p>
<p>Multiple interviews with different focus</p>	<p>(Behavioral Interview separated from Technical Interview)</p> <p><i>“In the interview, (...), we ask questions differently to detect lies, questions are also asked about various details of their experience in order to remove as much information as possible.”</i> (Interviewee 18)</p> <p><i>“(…) followed by a more in-depth interview or a skills interview, in order to avoid bias before technical assessments are made.”</i> (Interviewee 12)</p>
<p>Always ask for updated CV</p>	<p><i>“Always ask for the CV, since the information provided on LinkedIn may not be the total. 15 the second thing i always ask for is the original CV, again because often the LinkedIn profiles turn out to be incomplete.”</i> (Interviewee 21)</p>
<p>Extroversion (including for references)</p>	<p><i>“The worst bias is to think that those who don't have a lot of information, are worse candidates or know less than others. The best way to overcome this barrier is to not to be afraid to contact and approach even those who are unsure of their skills (...). The second bias that I often commit is, for example, not approaching people because they have played a role for a long time, assuming that they do not want to perform it again. This is wrong.”</i> (Interviewee 16)</p>

4.2.3.3 Traditional vs. Digital

Conversely, although the preceding analysis is quite enlightening, it is essential to ask head-on and directly which technique is the most valuable as well as if these two approaches work better together or separately.

Table 9: Recruitment methods' value

<p>Linkedin (11)</p>	<p><i>"(...) the technological sector is extremely competitive. Candidates in this sector do not apply for jobs, companies look for them and try to "sell" to candidates." (Interviewee 17)</i></p> <p><i>"With a premium license there are no restrictions on the search for candidates, we can organize people by projects and we can send the same message about a certain vacancy to several people at once. All of this makes the process faster and more efficient." (Interviewee 20)</i></p> <p><i>"Nowadays nobody is about to read anything, and more and more the web itself is organized in such a way that we don't waste a lot of time." (Interviewee 2)</i></p>
<p>CV (10)</p>	<p><i>"It always depends on the vacancy but if I could have access to one, I would choose the CV, because more detail of the function is more accurate." (Interviewee 1)</i></p> <p><i>"I think that through the use of the CV we have a greater chance of standing out. (...)." (Interviewee 4)</i></p> <p><i>Both are equally important, but we will probably be more successful with CV than Linkedin." (Interviewee 8)</i></p> <p><i>"The CV in my area results more. There are many junior profiles that do not know how to complete the Linkedin page (...)." (Interviewee 9)</i></p>

As the value of each recruitment method is quite important to be assessed, during the interviews it was possible to understand that it isn't unanimous to which recruitment technique, recruiters perceived a higher significance in their professional lives.

In the same way, Linkedin was characterized as a tool that provides HR professionals with ways to digitally compete with other firms when trying to contact a possible candidate, as well as it helps with the gradually lower willingness to read paper' information and to save time by digitally searching for applicants and evaluating them through premium systems.

Nevertheless, CV was described as equally important, due to its more complete and detailed information about the candidate and to its proved successfulness around junior profiles with lower user Linkedin experience and exposure.

Table 10: Complementary vs. Substitution

<p>Complementary (17)</p>	<p><i>“But sending LinkedIn and CV is more valued (...).” (Interviewee 4)</i></p> <p><i>“In our case (...), we use LinkedIn as a tool that complements traditional methods. Since we have received hundreds of applications, we only need LinkedIn to search for very specific profiles.” (Interviewee 18)</i></p> <p><i>“For example, many times people apply directly on LinkedIn but they also make sure to send (...) their CV; and the companies themselves, (...), continue to ask for the CV to be sent.” (Interviewee 20)</i></p>
<p>Independent (4)</p>	<p><i>“(…) except for more confidential functions and more senior / specific headhunting positions.” (Interviewee 10)</i></p> <p><i>“(…) we no longer practically use traditional means. (...) recruitment is all done through social networks.” (Interviewee 16)</i></p>

As for the complementary status, contrary to the previous aspect, it was consistent throughout the inquiries that the respondents use both methods as a complement to each other, since when sending both types of information, candidates are seen as more valuable for recruiters. Also consensual is the fact that LinkedIn is mainly used to search for certain data about an applicant and not to fully assess him.

4.2.3.4 Future of the HR Practices

Lastly but not least, as a matter of future research, it is imperative to fully understand how aware the participants are regarding the evolution of this online tool as well as if it will maintain its usefulness or will decline throughout the years and lose its monopoly status to another but innovative online recruitment mechanism.

Table 11: Recruitment methods' predominance

<p>Online (11)</p>	<p><i>“(…) they will use the full profile of LinkedIn as CV. If LinkedIn is properly filled out, a CV is not necessary for anything.” (Interviewee 1)</i></p> <p><i>“I think LinkedIn will continue to lead because if we continue to innovate (...)” (Interviewee 5)</i></p> <p><i>“(…) you already start to have people who make videos to present themselves and that is already a completely different way.” (Interviewee 8)</i></p>
<p>Both (10)</p>	<p><i>“At this moment, I think they complement each other (...). There are people who do not have a LinkedIn profile or are even leaving their LinkedIn profile. There are certain profiles that do not need this social network and have their own contact circuit and that sometimes do not even have to send</i></p>

	<p>CVs.” (Interviewee 7)</p> <p><i>“I think the trend is to adopt online methods and complement traditional methods, because due to the proven effectiveness of using face-to-face interviews, assessments or even the face-to-face application of psychometric tests (...).” (Interviewee 13)</i></p> <p><i>“The truth is that when we print the LinkedIn profile, the result is not as visually pleasing as seeing a well formatted, organized and personalized CV. Perhaps this is the reason why the CV is still requested.” (Interviewee 20)</i></p>
--	--

Although it was mentioned before interviewees consistently believed in the use of both methods simultaneously and as mutually additional, the same doesn't happen regarding their evolution, since not often respondents were on the same page regarding which method will prevail in the recruitment and selection business reality.

As several interviewees agree on the predominance of the digital mechanisms, like LinkedIn, if it continues to innovate and provide the necessary tools to be correctly fulfilled, at the same time 10 participants admitted on the prevalence of both recruitment techniques, as they complement each other due to their proven efficiency.

Table 12: LinkedIn' Monopoly

<p>Yes (9)</p>	<p><i>“I hope that new features will be created on LinkedIn that will make it possible to assess candidates on a personal level with personality and psych-technical tests or also placing the CV on video on the platform.” (Interviewee 18)</i></p> <p><i>“I think we may be moving in that LinkedIn takes more care of the recruitment process (...). Even so, there is an intermediate step to be taken here. The intermediate step is you can use LinkedIn to apply, but as long as the company does not say that it only accepts applications through LinkedIn, it is useless because the candidate will not improve his profile either.” (Interviewee 22)</i></p>
<p>No (11)</p>	<p><i>“Like Facebook changed generations, young people stopped using it so much (...). What can limit the growth of LinkedIn is that it should be limited to a strictly professional network (...).” (Interviewee 7)</i></p> <p><i>“But I don't believe that LinkedIn will stay the way it is. I think the platform will have to evolve exactly to keep up with the needs of recruiters and candidates. It will have to be more customizable, it will have to be, in a way, more accessible, more publicized (...). It all depends a lot on how LinkedIn manages to mold itself to the market.” (Interviewee 8)</i></p> <p><i>“There are also other platforms and I think that in the future more online alternatives will emerge, perhaps with a different scope and other types of functionality, but which may be more specific to certain sectors, markets or</i></p>

	<p><i>countries, in which LinkedIn does not fully fit.” (Interviewee 12)</i></p> <p><i>“No, more and more the technology has been developing and the robotization has been evolving a lot, we are moving towards the independence of robots (...)” (Interviewee 23)</i></p>
--	---

Lastly, since LinkedIn and its importance on the recruitment and selection processes was the central topic of this research, as a matter of prospects, it was necessary to also assess what were the interviewees' thoughts in the matter of future total dominance of LinkedIn as a one and only hiring tool. Even so, it was universal that LinkedIn will dominate the market of the digital recruitment platforms, since if it doesn't evolve and innovate to better and more attractive features, people will no longer be part of the LinkedIn community and new alternatives will emerge, with a variety of new functionalities.

5. Results' Discussion

This study aims to understand how technology is impacting the recruitment and selection processes, in terms of social networks now used to check for candidates that might fit the necessary job requirements. Since the phenomenon remains particularly sub-investigated, the results analysis and consequent discussion are provided to widen the knowledge regarding how the implementation and willingness to accept technology into the recruitment and selection practices changed the way recruiters use traditional methods and non-traditional ones, as perfect substitutes or as complements.

Furthermore, by acknowledging this relationship as complementary or substitutional, it is also imperative to recognize if digital recruitment mechanisms provide enough information by themselves for decision-making situations during the hiring process.

The following discussion will be structured according to the previously given research questions, as well as with further hypothesis testing.

Research Question 1: What is the impact of technology in the HR field?

Technology has been continuously present on several HR practices and procedures and has mainly impacted the way communication channels are now created, turning access to information a lot easier and digitalizing numerous HR tasks.

Regarding the first change – *Communication and Accessibility* -, interviewees' answers confirmed what was said by Marques (2011) and Vermesan (2014), where they defended that with the appearance of technology, communication capacities were going to be affected and new possibilities of connection would appear.

In fact, interviewees classified these changes as extremely positive, as it is now possible to access all the necessary information about a candidate, client, and recruitment process, only through an internal organized database, turning information processing a lot easier and faster. Additionally, technology has made the communication process easier, where candidates and companies can now communicate faster and more efficiently.

However, and to point some disadvantages, implementing technological devices into the HR practices, has created a communication barrier where it is now possible to send an automatic rejection email to candidates, without having thoroughly explained the reasons for the rejection.

Regarding the second change - *Processes' Digitalization and Facilitation* - no contradiction to the innovation-based society defended by Morrar, Arman & Mosua (2017) was mentioned, since interviewees often referred that one of the biggest changes that

technology has been accountable for, as in their professional opinion, is the digitalization of some HR tasks - payroll, benefits and performance management - with which it has given HR professionals the opportunity to focus their time on more important and strategic responsibilities, confirming the increasing HR strategic role inside an organization, defended by Caetano & Vala (2007).

Thereupon, as it can also be expected thanks to this current pandemic, working from home can be now considered a possibility, where recruiters are provided with all the tools to run an entire recruitment process online. Hence, like it was referred by the respondents, demands to look for profiles through digital channels has increased, turning online interviews more accessible and frequent, letting technology to be the central wheel for recruitment's success.

As a two-sided consequence of this new digitalized world, many jobs are lost, a situation that should be predicted so that new roles can be presented to these workers. On the other side, prediction makes the reskilling and upskilling of the workers possible, creating new job opportunities, and decreasing the downward aspect of new HR digitalized processes.

Research Question 2: What is the impact of the new recruitment trends, like LinkedIn, on the recruitment and selection process itself?

The majority of the people interviewed admitted that LinkedIn is now a fundamental recruitment tool, constantly part of their professional daily life, confirming the statistics where companies declare that social networks are their favourite method for recruitment purposes (Eurostat, 2017, cited by Novac, 2009), especially LinkedIn (Caramenz, 2013, cited by Luís, 2014). Among the 21 respondents, several reasons were pointed out as central to making recruiters use LinkedIn so much, proving the versatility of this method.

As the main working device, it can help HR professionals when looking for candidates with specific characteristics, that only by key-words and LinkedIn Recruiter are possible to find, like linguistic profiles, mainly Dutch and German.

Besides being used as a searching and recruitment mechanism, it provides a variety of communication channels, which gives HR professionals the possibility to talk, very quickly, with different people from all over the world, fasten the communication's process with candidates and create a closer contact with them.

Even so, as a matter of future hypothesis, by relying a lot on what LinkedIn positively brings to their recruitment processes, if it happens that this social network shuts down or changes its terms of use and compliance rules, firms can lose their main source of new

candidates/database, completely ruining enterprises' possibility to find and hire the best talent possible, consequently affecting their productivity level, financial outcomes, and market position.

At the same time, it is not always possible to use LinkedIn as the only recruitment mechanism, especially for profiles where a specialization level is not required and explicit skills are not looked for. Also, for companies who don't have the possibility, for financial reasons, to subscribe *Recruiter*, it ends up limiting their searches and future hires. Comparable, not everyone uses LinkedIn and it can negatively narrow the possible candidates' pool for a specific job role.

On the other hand, as LinkedIn is becoming more and more saturated, as it starts to represent a threat both in a personal and professional manner (Oksanen 2018), as candidates, depending on their area of expertise, do get an overload of all the constant contacts from different companies all the time, inhibiting their receptivity to opportunities that could be good for them, according to the interviewees' perception of the labor market.

In short, despite being presented as a crucial recruitment tool for companies, and as well as all the advantages connected with it, the information provided by the applicants on their profile is sometimes misleading and undetailed, leaving HR professionals with wrong assessments of a candidate. In the end, for the interviewees, and making a brief connection with the next topic and further hypothesis testing, the information provided on a LinkedIn profile is not enough.

Research Question 3: How the two different recruitment methods are classified in terms of their connection between each-other? Are they complementary or perfect substitutes?

Hypothesis 1: LinkedIn presents better ratings of a candidate's profile, leading to a higher probability of scheduling an interview.

Hypothesis 2: CV evaluation presents better ratings of a candidate's profile, leading to a higher probability of scheduling an interview.

Hypothesis 3: LinkedIn presents better ratings of a candidate's profile, when used as a support tool for a CV, leading to a higher probability of scheduling an interview.

According to the role-play results and interviews' analysis, each method is a way to get an idea of what the candidate is capable of, as it each one can present the information differently and with different content, which is under Oksanen (2018), and proves its complementarity status and importance, defended by Chamorro-Premuzic & Steinmetz (2013), confirming that the 3rd hypothesis is the one that better fits with the business reality.

Throughout the interviews, it was quite understandable that LinkedIn is easily manipulated by candidates. As they don't pay much attention to how they take care of their LinkedIn profile, it is always good, to complement it with more information provided by, for example, a CV. During the meetings, it was directly asked to the respondents what were their perceptions regarding how should both sources be used in order to improve recruitment processes. As for the value of each one, the opinions were not unanimous.

The first half believed that LinkedIn is more valuable due to its features like Recruiter, communication channels, networking possibilities, and efficient reading characteristics, and due to all information being compacted and organized in one big data source. LinkedIn also provides recruiters with the possibility of finding candidates with specific but very valuable skills and evidence about their accomplishments, like it was mentioned before, increasing its usefulness as a recruitment method (Oksanen, 2018).

The other half believed that CV's bring more value into the recruitment activities as it presents information with more detail, and possibilities to design and standing out with widening use from all the age groups. Equally, by acknowledging that social media has its cons like people that don't have access to the internet to apply for a job or that attracts the wanted and unwanted candidates, it also shows that social media should not be used as the only mechanisms to recruit new joiners (Verhoeven & Williams, 2008).

Otherwise, it was also mentioned that CV's themselves are presented in different ways, according to which job opportunity candidates are applying to. For example, for IT profiles, CV's are more focused on the applicant's technical skills (*functional CV*), rather than extensively describing the main professional experiences (*traditional/chronological CV*), as it can happen with managerial positions.

On the whole, sending both LinkedIn and CV is seen as more valuable and shows the candidates' hard work and motivation to be part of the recruitment process.

Research Question 4: What is the impact of candidates' impression management behaviours towards the success of a recruitment and selection process?

Before the last hypothesis testing, it is important to investigate the moderator present in this study and understand its influence on the recruitment and selection process.

First of all, it is important to understand that the information present on a CV or a LinkedIn profile might be connected with the candidates' personality traits, in which can give better and more completed insights to recruiters regarding some cultural fit aspects as well as

other soft skills necessary for the job role (Cole et. al., 2003, cited by Weathington & Betchel, 2012).

Similarly, the candidates' profile layout, if done correctly and completely, is already half a step to be recognized by a recruiter and for him to give some credit and attention (Thoms et al., 1999, cited by Weathington & Betchel, 2012), a position also defended by the interviewees.

Nonetheless, applicants not always are honest about what they put on their professional profile. For this, they adopt deceptive behaviors to present themselves with overrated capacities (Leary & Kowalski, 1990, cited by Roulin & Levashina, 2014), leading recruiters to error and misjudgements.

These inaccurate attitudes were also reflected during interviews, where recruiters perceived that the main imprecise/inconsistent aspects were concerned with overrated professional experiences and technical/linguistics skills - like it was defended by Leary & Kowalski (1990) -, as well as their lack of behavioural skills that were expected on the interview through the analysis of the CV, imprecisions in which are in accordance to the main characteristics evaluated by the recruiters.

These similarities, in a negative way, consequently impacts recruiters' efficiency when evaluating a profile, proving the effectiveness of these candidates' impression skills on affecting HR professionals, defended by Roulin & Levashina (2014), and the study' outcomes on Reihard et al. (2013). However, it can also happen the opposite where candidates are unsure of their true capabilities and tend to hide necessary information, that they thought wasn't that important, but in reality was.

Research Question 5: Are there differences in professionals' ratings when evaluating a candidate through LinkedIn versus a CV, in which it can or cannot lead to the need of scheduling an interview?

Hypothesis 4: LinkedIn presents better ratings of a candidate's profile, when used as a support tool for a CV, but they are not sufficient to give a full perspective of the candidate's abilities, turning additional methods essential for the process.

Hypothesis 5: LinkedIn presents better ratings of a candidate's profile, when used as a support tool for a CV, and they are sufficient to give a full perspective of the candidate's abilities, turning additional methods not essential for the process.

Like it was mentioned previously, throughout the role-play part of the study, it was unanimous that, according to the differences in ratings among candidates and between

interviewees, each recruitment method – CV and LinkedIn – provides different information as well as various perceptions regarding candidates' skills, giving to each of them different importance when used on a recruitment process, supporting the theory of complementarity.

Although it is difficult to identify deceptive behaviors, and since they are more present during interviews, recruiters should be given the necessary tools and training to learn how to spot these incoherencies and perceive them (Howard & Ferris, 1996, cited by Roulin & Levashina, 2014). Also, putting aside those deceptive attitudes, it is not 100% accurate to say that just by the provided information on a CV and a LinkedIn profile, a recruiter can see all the features present on an applicant, that no one can never do.

Hence, besides training, more complete and accurate data can be collected by applying multiple and structured interview guidelines, cross-check questions, with various questions and technical challenges, differentiated among seniority level and job roles' complexity, reality defended by Roulin & Levashina (2014) and following the interviews' outcomes. In other words, more than half of the interviewees confirmed that, because of the specific requirements on the recruitment process, they felt the need to reach for extra activities to get the expected results, usually interviews, at least as a first extra step, confirming the 4th hypothesis of this research.

The more specific and detailed the recruitment process is, the less probable it is for candidates to have the possibility to hide their true abilities and to characterize themselves according to what the recruiter wants to hear, decreasing results' quality and processes' success.

6. Conclusion

The Digital Era will not stop transforming the world we live in, and these same technological transformations will be more profound in the world of work, since the way information is collected, stored, used and distributed will constantly change, and therefore, changing the relationship between people and companies, and consequently the processes by which individuals are recruited, trained, motivated and retained in an organization. In short, technology has turned HR into a key necessity in firms, as it can now be faster to deliver results with better quality and economic returns, through digitalized channels as it happens with social networks – E-Management.

With this, LinkedIn, in addition to the success and results already presented by studies as well as by interviews' outcomes, is expected to gain more preponderance concerning the analysis and selection of talent, standing out before other social networks, such as Facebook.

However, it is important to bear in mind that although social networks, and especially LinkedIn, are the future in an organizational context, this does not mean that the traditional methods of recruiting, such as curriculum analysis or cognitive interviews, cease to exist, as that it is not always easy to re-educate workers to adopt certain types of behaviors and tactics, as well as these more innovative methods, are not adaptable to every situation.

That said, it will be more plausible and beneficial to integrate this tool into existing formal methods, giving workers the chance to work with different perspectives and opinions about a profile, providing them with the possibility of developing as professionals, when they are successful in correctly assessing the pros and cons of a certain job candidate. However, despite all the training and conditions that can be given to recruiters, according to their personality, they may always tend to misjudge the qualities/defects of a candidate.

Hence, although CV and LinkedIn analysis has shown to be crucial for a recruiter to understand what are the candidate's abilities in terms of professional experience and hard skills, it is not acceptable to say that these two methods are enough to picture an applicant at its fullest. It has been quite normal to acknowledge that, as a matter of the current technological evolution, the dependence on the digital world to perform professional tasks has been increasing. Even though it is important to more and more join the digital trends and keep up with the digital transformations happening, it is also crucial to understand in what terms should these technological improvements be used and implemented without decreasing process delivery quality in terms of the ability to hire good candidates to firm.

6.1 Practical Implications

In addition to the theoretical contributions, it is also important to provide practical ones that can be adapted to the business reality embedded inside recruiters' daily tasks. This study aimed to understand the impact of LinkedIn, as a unique mechanism to hire someone and analyse its relationship with CV, as well as with interviews, in order to conclude if, without any doubt, LinkedIn provides by itself all the necessary information needed for a recruiter to select and employ a new worker.

Hence, by relying on a mixed research approach, composed by both quantitative and qualitative methods, which is rarely used in these types of studies, it gave the possibility to deeper understand and prove that, both recruitment methods should be used as a complement to each other, though always keeping in mind that no similar recruitment strategies work in the same way when adapted to other situation and so, these two hiring mechanisms should be deeply understood by the recruiters for them to acknowledge and easily identify in which occasions should they be used and why.

Also, since it is not always possible to search for a candidate on LinkedIn or their CV is not quite complete and understandable, recruiters should always rely on further steps like interviews, since there is no proven mechanism that can, with 100% accuracy, behaviourally analyse a candidate.

According to the results' analysis, it was not completely clear that recruiters are totally aware of the pros and cons of using LinkedIn as a recruitment tool, as well as its tools that can be used to enhance the possibility of finding a better candidate for the job. And so, companies should bet on training sessions that focus on these aspects and that can provide their employees with better skills and mechanisms to use LinkedIn at its best and take good part from that paid service.

In addition, firms should also provide their workers with other training sessions focused on updating them regarding the evolution of the labor market and its respective demand and offer level, to learn more about new strategies that they can implement to be faster at finding the best candidate. At the same time, guidance on how different companies' necessities should be taken care of, according to the type of profile that is being searched for, should also be taken into consideration, since it was quite clear that recruiters don't thoroughly differentiate their recruitment strategies according to distinct required characteristics and that if they do that, according to what was said during the interviews, the strategies adopted are too simple when talking about how the labor market is nowadays and how is now extremely difficult to find quality talent.

Therefore, these practical contributions are aimed to raise awareness of the importance of the use of traditional methods in a recruitment and selection process, when no other options are available that totally and perfectly substitutes them and to not take for granted that technology is the absolute and sufficient solution for everything. Additionally, the present study had its focus on providing the necessary evidence to help HR professionals to rethink their perceptions regarding the technological impact of the recruitment and selection processes, and better and more carefully adapt their strategies according to different types of profiles and goals to be achieved.

6.2 Limitations

Nevertheless, this study also presents its limitations. First of all, although the sample is significant for this single study, as saturation point was reached, it doesn't represent all the recruiters' perceptions regarding this topic, and so conclusions would be more complete and other perspectives and solutions would have been found if the sample was expanded, mainly to other countries and different business sectors.

Also, it would have been quite important to apply the quantitative study to more participants, at least until the number of interviewees, in order to collect more information regarding the real usefulness of a CV and a LinkedIn profile and having more data to compare. This situation was not possible only thanks to the COVID-19 situation, since having the same sample was the original plan.

Similarly, by having a short amount of "anonymized" candidates in the quantitative study for the 9 participants to analyse, has shortened the wideness level of the study regarding practical contributions, mainly targeted to the different types of recruitment methods that should be used, and if extra mechanisms are needed or not, depending on the type of candidate that is being searched for.

Finally, since interviewees were from different companies and were recruiting for various types of profiles, another option could have been to focus only on a specific type of recruitment field, to study each field of expertise, and specifically understand what methods would work best in each area.

6.3 Future Research

Throughout the realization of this study, some questions remained to be answered and that can be studied on further projects.

It would be interesting to study each recruitment area on the same terms as this research, in order to understand the different importance levels that LinkedIn and CV have among each type of recruitment profile. This could simplify the way recruiters work since they would have a better understanding of, regarding their field of expertise, which method works better, why, and how should it/they be implemented.

Equally important is the fact that, as it was already introduced at the end of the results' analysis, as technology is developing new and better ways of working which are pulling through the business, further research on the perceptions of the HR workers regarding the future of the LinkedIn and possible substitutes or product enhancement could be stimulating to study, to see what recruiters are feeling that is missing on this recruitment platform and give space to further improvements.

Lastly, connected with the growing presence of Artificial Intelligence in the HR world, it is important to deeply study how these machines should be built in order to perfectly fill in as if it was a human being (or the closest possible), mainly regarding behavioural analysis, as this is the main drawback of the digital recruitment trends that are being used right now.

Bibliography

- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103-118. doi: 10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. Doi: 10.1016/j.bushor.2014.01.001
- Caetano, A., & Vala, J. (Eds.). (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: RH Editora
- Carroll, J. (2000). Five reasons for scenario-based design. *Interacting with computers*, 13 (1), 43-60. doi: 0-7695-0001-3/99
- Castells, M. (2005). A sociedade em rede: do conhecimento à política. In G. Cardoso, & M. Castells (Eds.), *A sociedade em rede. Do conhecimento à acção política. Debates – Presidência da República* (pp. 17-30). Lisboa: Imprensa Nacional.
- Carvalho, F. N. (2019). O papel do contexto na percepção de emoções. *Perspectiva Filosófica*, 46(2), 116-142. Available from: <https://philpapers.org/archive/NOGOPD.pdf>
- Chamorro-Premuzic, T., & Steinmetz, C. (2013). Technology and Psychology are reshaping the search for the best employees. *Scientific American Mind*, 43-47. Available from: <https://fermion.com.au/wp-content/uploads/The-Perfect-Hire-1.pdf>
- Chowdhury, M., & Sadek, W. A. (2012). Why Artificial Intelligence? Advantages and Limitations of Artificial Intelligence. In Transportation Research Board of the national academies (Eds.), *Artificial Intelligence Applications to Critical Transportation Issues* (pp. 6–8). Washington: Transportation Research Board
- Cooley, D., & Parks-Yancy, R. (2016). Impact of traditional and internet/social media screening mechanisms on employers' perceptions of job applicants. *The Journal of Social Media in Society*, 5(3), 151-186. Available from: <https://thejsms.org/tsmri/index.php/TSMRI/article/view/180>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116. Available from: <https://www.kungfu.ai/wp-content/uploads/2019/01/R1801H-PDF-ENG.pdf>
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2010). *Human Resource Management, International Student Version*. John Wiley & Sons.
- El Ouiridi, M., El Ouiridi, A., Segers, J., & Pais, I. (2016). Technology adoption in employee recruitment: The case of social media in Central and Eastern Europe. *Computers in Human Behavior*, 57, 240-249. doi: 10.1016/j.chb.2015.12.043
- Fuchs, C. (2017). *What are social media and big data??. Social Media – A Critical Introduction* (pp. 33-61). Londres: Sage Publications.
- Fawley, N. E. (2013). LinkedIn as an information source for human resources, competitive intelligence. *Online searcher*, 31-50. Available from: https://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com/&httpsredir=1&article=1442&context=lib_articles
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work??. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300. Available from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482213000302>
- Ghazzawi, K., & Accoume, A. (2014). Critical success factors of the e-recruitment system. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 159-170. Available from: http://jhrmls.com/journals/jhrmls/Vol_2_No_2_June_2014/10.pdf
- Goffman, E. (1963) Stigma and Social Identity. In The Aberdeen Body Group (Eds.), *The Body: Critical Concepts in Sociology* (pp. 116-145). London, England: Routledge.

- Goldberg, L. R. (1990). An alternative" description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59(6), 1216-1229. Available from:
<https://cmappublic2.ihmc.us/rid=1LQBQ96VY-19DH2XW-GW/Goldberg.Big-Five-FactorsStructure.JPSP.1990.pdf>
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Harrison, J. A., & Budworth, M. H. (2015). Unintended consequences of a digital presence: employment-related implications for job seekers. *Career Development International*, 20(4), 294-314. doi: 10.1108/CDI-06-2014-0080
- Hunt, C. S. (2014). Managing human capital in the digital era. *People and Strategy*, 37(2), 36-41. Available from:
<https://search.proquest.com/openview/cf0e6ee05af777da28b9121166a82905/1.pdf?cb1=52465&pq-origsite=gscholar>
- Hunter, R. H. (1999). The "new HR" and the new HR consultant: Developing human resource consultants at Andersen Consulting. *Human Resource Management*, 38(2), 147-153. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199922)38:2%3C147::AID-HRM11%3E3.0.CO;2-E
- Jeske, D., Lippke, S., & Shultz, K. S. (2019). Predicting Self-Disclosure in Recruitment in the Context of Social Media Screening. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31(2), 99-112. doi: 10.1007/s10672-019-09329-8
- Johnson, J. (2013). The Wilting Stem: Talent Shortage in Norway. *Geography Publications and Other Works*, (3). Available from:
https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1003&context=utk_geogpubs
- Kluemper, D. H. (2013). Social network screening: Pitfalls, possibilities, and parallels in employment selection. In *Social media in human resources management* (pp. 1-21). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Koch, M. (2016). Skills, tasks and the scarcity of talent in a global economy. *Review of International Economics*, 24(3), 536-563. doi: 10.1111/roie.12222
- Legewie, N. (2013). An introduction to applied data analysis with qualitative comparative analysis. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 14(3). Available from:
<https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewFile/1961/3595>
- Levashina, J., & Campion, M. A. (2009). Expected practices in background checking: Review of the human resource management literature. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(3), 231-249. doi: 10.1007/s10672-009-9111-9
- Lievens, F., & Chapman, D. (2010). Recruitment and selection. In A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell (Eds.), *The SAGE handbook of human resource management* (pp. 135-154). London: Sage.
- Luís, S. C. A. (2014). *O papel das novas tecnologias na atração de candidatos de elevado potencial: estudo de caso* (Doctoral dissertation). Available from: Repositório do ISCTE-IUL. (<http://hdl.handle.net/10071/9298>)
- Marques, I. M. D. S. (2011). *As redes sociais e o seu impacto na vida profissional: etnografia virtual do LinkedIn* (Doctoral dissertation). Available from: Repositório do ISCTE-IUL. (<http://hdl.handle.net/10071/3464>)
- Mooney, A., & Evans, B. (Eds.). (2007). *Globalization: The key concepts*. London, England: Routledge.
- Morrar, R., Arman, H., & Mousa, S. (2017). The fourth industrial revolution (Industry 4.0): A social innovation perspective. *Technology Innovation Management Review*, 7(11), 12-20. Available from:

https://timreview.ca/sites/default/files/Issue_PDF/TIMReview_November2017.pdf#page=12

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A. R. R. Y., & Wright, P. M. (2003). *Gaining a competitive advantage*. New York: Irwin and McGraw-Hill.
- Novac, C., & Ciochină, R. S. (2009) The influence of digitalization in the recruitment and selection process. Present challenges and future perspectives. In C. Bratianu, A. Zbucnea, A. Vitelar (Eds.), *Challenging the status quo in management and economics* (pp. 470-479). Bucharest: Strategica.
- Odeku, K. O. (2015). The role of interviewers in job effective recruitment and selection processes. *Journal of Governance and Regulation*, 4(1), 224-229. Available from: <https://pdfs.semanticscholar.org/ea01/62f22877a38f60f7caa5dcd21c6a707a257f.pdf>
- Oksanen, R. (2018). *New technology-based recruitment methods* (Master's thesis). Available from: <https://core.ac.uk/download/pdf/250153195.pdf>
- Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013). Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3), 248-265. doi: 10.1108/00483481311320390
- Papacharissi, Z. (2009). The virtual geographies of social networks: a comparative analysis of Facebook, LinkedIn and ASmallWorld. *New media & society*, 11(1-2), 199-220. doi: 10.1177/1461444808099577
- Rashmi, T. K. (2010). *Recruitment Management*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (Vol. 51). London, England: Sage Publications.
- Roulin N, Bangerter A, Levashina J. (2014). Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 141–163. doi: 10.1108/JMP-10-2012-0295
- Shih, H. S., Huang, L. C., & Shyr, H. J. (2005). Recruitment and selection processes through an effective GDSS. *Computers & Mathematics with Applications*, 50 (10-12), 1543-1558. doi: 10.1016/j.camwa.2005.08.026
- Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, 18(2), 141-156. Available from: https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=166315&show=clanak
- Todd, B. A. (2013). *A Global Talent Shortage: Myth or Reality?* (Thesis Project). Available from: https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2590&context=utk_chanhonoproj
- Weyer, S., Schmitt, M., Ohmer, M., & Gorecky, D. (2015). Towards Industry 4.0-Standardization as the crucial challenge for highly modular, multi-vendor production systems. *Ifac-Papersonline*, 48(3), 579-584. doi: 10.1016/j.ifacol.2015.06.143
- Stevens, C. K., & Kristof, A. L. (1995). Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. *Journal of applied psychology*, 80(5), 587. doi: 10.1037/0021-9010.80.5.587
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.01.002
- Swales, S., Downs, Y., & Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529-544. doi: 10.1080/13678868.2014.954188
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.

- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. In C. L. Cooper, E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with practice* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.
- Tufts, S. H., Jacobson, W. S., & Stevens, M. S. (2015). Status update: social media and local government human resource practices. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 193-207. doi: 10.1177/0734371X14558066
- Turulja, L., & Bajgorić, N. (2016). Human Resources or Information Technology: What is More Important for Companies in the Digital Era?. *Business Systems Research Journal*, 7(1), 35-45. doi: 10.1515/bsrj-2016-0003
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11(4), 217-222. doi: 10.1108/14754391211234940
- Veger, M. (2006). How does Internet recruitment have effect on recruitment performance?. In *Fourth Twente Student Conference on IT*, 30. Available from: https://www.academia.edu/22381203/How_does_Internet_recruitment_have_effect_on_recruitment_performance
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478. doi: 10.2307/30036540
- Verhoeven, H., & Williams, S. (2008). Advantages and disadvantages of Internet recruitment: A UK study into employers' perceptions. *International review of business research papers*, 4(1), 364-373.
- Vermesan, O., & Friess, P. (Eds.). (2014). *Internet of things-from research and innovation to market deployment*. Aalborg: River publishers.
- Vieira, M. P. D. S. (2010). *Impacto das novas tecnologias no recrutamento nas empresas especializadas de recrutamento e selecção* (Doctoral dissertation). Available from: Repositório do ISCTE-IUL. (<http://hdl.handle.net/10071/4031>)
- Weathington, B. L., & Bechtel, A. R. (2012). Alternative Sources of Information and the Selection Decision Making Process. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 13(2), 108-120. Available from: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c4a5bba8-c999-48a0-837b-014d125ea56e%40pdc-v-sessmgr06>
- Wolf, M. V., Sims, J., & Yang, H. (2014). Social media utilization in human resource management. In *Web Based Communities and Social Media 2014 Conference (WBC 2014); 8th Multi Conference on Computer Science and Information Systems*. Lisbon, Portugal.
- Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583-604. doi: 10.1108/ER-07-2013-0086

Annexes

Annex A: Questionnaire

Objetivo

Este questionário tem como objetivo estudar a relação entre a utilização de métodos tradicionais de recrutamento, tais como o currículo, e a utilização da tecnologia, nomeadamente o LinkedIn, nos processos de recrutamento, mais precisamente na fase de pré-seleção de candidatos. Enquanto consultor de recrutamento, peço a sua colaboração de modo a identificar quais os mecanismos mais utilizados por si nesta fase, bem com a perceção que tem sobre o seu impacto no sucesso das estratégias de recrutamento.

Confidencialidade

Este questionário é completamente anónimo e confidencial, pelo que todos os dados recolhidos serão tratados como um todo e não individualmente, com apenas o propósito da realização da Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISCTE-IUL.

Instruções

Por favor, responda às seguintes questões, tendo sempre em conta que não existem respostas certas ou erradas, sendo que o que interessa é a sua sincera opinião e descrição da realidade do mundo do recrutamento.

Obrigada pela sua colaboração!

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida?

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Alguma dúvida ou sugestão, por favor coloque.

Annex B: Recording Authorization

Termo de Autorização para Gravação de Voz

Eu, ----- autorizo, por meio deste termo, a aluna Mariana Goinhas Gonçalves a realizar a gravação desta entrevista no âmbito da recolha de dados para a sua investigação intitulada por “*An Applicant's Profile: Linked(in) vs. Linked(out)*”.

Esta autorização foi concedida mediante o esclarecimento dos objetivos do estudo e o compromisso por parte da aluna de garantir os seguintes pontos:

1. Fornecer, caso requisitado, a transcrição da gravação da entrevista;
2. A utilização dos dados recolhidos será exclusivamente usada para fins académicos e outras publicações dela resultantes, nomeadamente revistas científicas, congressos, jornais, etc;
3. O anonimato do entrevistado será salvaguardado;
4. O entrevistado tem o direito de poder desistir da sua participação na investigação a qualquer momento.

Lisboa, -- de ----- de 2020.



Assinatura do entrevistado

Assinatura da aluna

Mariana Gonçalves

Annex C: Interviewees Professional Data

Area of business (n° of people)	Current Position	Working experience (Years)
Internal HR Department (8)	HR Business Partner, HR Manager, Senior People Specialist, Talent Acquisition and Business Development, Tech Talent Acquisition, HR R&S/Administrative, Recruitment Lead, HR Specialist	6 months – 11y
Information Technology (6)	Consultant (5), Senior Consultant and Team Leader	10 months – 6y
Linguistics (3)	Consultant – Permanent Placement (2); Consultant – Temporary Placement	2 – 6
Generalist (2)	Permanent Placement (2)	5 months – 3y
Industrial and Logistics (1)	Team Leader	4
Finance (1)	Junior Consultant	1
Outsourcing (1)	Team Leader	4
Retail (1)	Consultant	2y and 7 months

Annex D: Evaluation Grid

Candidate ID:	Source: <input type="checkbox"/> CV <input type="checkbox"/> LinkedIn
---------------	--

	Very Low	Below Average	Average	Above Average	Very High
I. Design					
Proper spelling & Grammar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cover Letter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Readability	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
General presentation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Length	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II. Personal Information					
Hobbies/Interests	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
III. Qualifications					
Education	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work Experience	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevant Skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IV. Accomplishments					
Rewards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contributions to the business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V. Career Path					
Consistency	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Longevity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Professional References	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Decision: <input type="checkbox"/> Interview <input type="checkbox"/> Don't Interview	Justify:
--	----------

Annex E: Role-play answers

Interviewee 1

		1		2		3		4		5	
		CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design											
Proper spelling & Grammar		2	2	4	3	4	4	3	3	3	4
General presentation		2	3	3	3	3	4	3	4	3	4
Readability		2	3	2	3	4	4	2	4	3	3
Length		2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
Qualifications											
Education		4	4	3	3	4	4	3	4	2	2
Work Experience		3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
Relevant Skills		4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
Linguistic Skills		3	4	3	1	3	3	4	3	2	3
Accomplishments											
Contributions to the business		2	3	2	1	4	4	3	3	2	2
Rewards		4	4	2	1	3	3	3	3	2	2
Career Path											
Consistency		3	3	3	3	5	4	3	4	2	2
Relevance		3	3	3	2	5	4	3	4	2	2
Personal Information											
Hobbies/Interests		4	4	3	1	2	3	2	2	2	2
Overall Fit		3	4	3	2	4	4	3	4	2	1

Interviewee 2

		1		2		3		4		5	
		CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design											
Proper spelling & Grammar		4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
General presentation		3	3	3	2	3	4	3	4	3	3
Readability		4	3	3	3	3	4	4	4	3	3
Length		3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Qualifications											
Education		3	4	4	3	4	4	3	3	3	2
Work Experience		4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
Relevant Skills		4	3	2	2	3	3	4	2	2	2
Linguistic Skills		3	3	3	2	2	2	4	2	2	2
Accomplishments											
Contributions to the business		2	3	2	2	2	3	3	3	2	2
Rewards		2	4	3	2	2	2	2	2	2	2
Career Path											
Consistency		4	3	4	3	3	4	4	3	2	2
Relevance		4	3	3	3	3	4	4	3	2	2
Personal Information											
Hobbies/Interests		3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Overall Fit		3	3	3	2	3	4	3	3	3	2

Interviewee 3

	1		2		3		4		5	
	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design										
Proper spelling & Grammar	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3
General presentation	3	3	3	2	4	4	4	4	4	3
Readability	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3
Length	2	5	3	2	4	4	5	4	4	2
Qualifications										
Education	4	5	4	4	5	5	3	4	3	2
Work Experience	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5
Relevant Skills	3	4	4	2	4	4	4	4	5	4
Linguistic Skills	4	4	2	2	3	3	4	3	3	2
Accomplishments										
Contributions to the business	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3
Rewards	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
Career Path										
Consistency	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3
Relevance	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3
Personal Information										
Hobbies/Interests	5	3	4	2	3	3	3	3	2	2
Overall Fit	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3

Interviewee 4

	1		2		3		4		5	
	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design										
Proper spelling & Grammar	5	4	3	3	4	3	4	3	2	3
General presentation	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3
Readability	4	4	3	3	5	4	3	4	3	3
Length	4	4	4	1	4	3	4	3	3	2
Qualifications										
Education	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2
Work Experience	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4
Relevant Skills	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2
Linguistic Skills	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2
Accomplishments										
Contributions to the business	2	2	2	3	5	4	4	3	2	3
Rewards	3	3	2	3	4	2	2	3	2	2
Career Path										
Consistency	3	3	4	4	5	5	4	3	2	4
Relevance	3	3	3	3	5	5	3	3	2	3
Personal Information										
Hobbies/Interests	4	4	3	2	2	4	2	2	2	2
Overall Fit	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3

Interviewee 5

	1		2		3		4		5	
	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design										
Proper spelling & Grammar	4	3	3	1	3	3	3	3	3	2
General presentation	3	2	3	1	3	2	3	3	3	2
Readability	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3
Length	2	1	3	1	2	3	3	3	3	2
Qualifications										
Education	4	4	3	3	4	3	3	2	3	3
Work Experience	2	2	4	1	4	4	4	4	3	4
Relevant Skills	3	2	4	1	4	4	4	4	3	3
Linguistic Skills	3	3	2	1	3	3	3	1	2	1
Accomplishments										
Contributions to the business	2	2	3	1	5	4	4	5	3	2
Rewards	2	4	2	1	3	4	3	4	2	2
Career Path										
Consistency	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5
Relevance	2	2	4	1	3	4	4	4	3	4
Personal Information										
Hobbies/Interests	4	2	2	1	2	3	3	1	2	1
Overall Fit	2	2	3	1	4	4	4	4	3	2

Interviewee 6

		1		2		3		4		5	
		CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design											
Proper spelling & Grammar		4	4	4	2	4	4	4	4	3	3
General presentation		4	3	3	2	3	2	3	3	3	3
Readability		4	4	4	3	3	4	4	3	3	3
Length		3	4	3	2	4	3	3	3	3	2
Qualifications											
Education		4	4	3	3	3	2	4	3	2	2
Work Experience		3	3	3	3	4	3	4	4	3	2
Relevant Skills		4	2	4	2	4	3	4	4	3	3
Linguistic Skills		4	3	4	2	3	1	4	2	3	3
Accomplishments											
Contributions to the business		4	3	3	3	4	4	4	4	3	3
Rewards		4	4	2	2	2	2	3	3	2	2
Career Path											
Consistency		4	5	4	3	5	5	4	4	2	2
Relevance		4	5	4	3	4	3	4	4	3	2
Personal Information											
Hobbies/Interests		2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
Overall Fit		4	4	4	2	3	3	3	3	3	2

Interviewee 7

	1		2		3		4		5	
	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design										
Proper spelling & Grammar	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
General presentation	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3
Readability	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
Length	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3
Qualifications										
Education	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
Work Experience	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
Relevant Skills	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
Linguistic Skills	3	4	2	2	3	3	3	3	2	2
Accomplishments										
Contributions to the business	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3
Rewards	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2
Career Path										
Consistency	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Relevance	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
Personal Information										
Hobbies/Interests	4	3	2	1	2	2	2	2	2	2
Overall Fit	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3

Interviewee 8

	1		2		3		4		5	
	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design										
Proper spelling & Grammar	4	3	3	3	5	3	4	4	4	3
General presentation	3	2	3	1	3	4	3	3	3	2
Readability	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3
Length	3	1	3	3	2	4	4	3	4	2
Qualifications										
Education	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2
Work Experience	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
Relevant Skills	3	3	3	1	4	3	3	4	3	2
Linguistic Skills	3	4	2	1	3	3	4	4	4	2
Accomplishments										
Contributions to the business	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
Rewards	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1
Career Path										
Consistency	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2
Relevance	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2
Personal Information										
Hobbies/Interests	3	4	1	1	2	1	1	1	1	1
Overall Fit	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3

Interviewee 9

	1		2		3		4		5	
	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin	CV	Linkedin
Design										
Proper spelling & Grammar	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
General presentation	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2
Readability	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3
Length	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2
Qualifications										
Education	3	3	3	1	3	3	3	2	2	2
Work Experience	2	2	4	2	4	4	4	4	3	3
Relevant Skills	3	3	4	1	3	3	4	3	2	1
Linguistic Skills	3	3	3	1	3	1	3	3	3	2
Accomplishments										
Contributions to the business	2	2	4	2	4	4	4	4	3	2
Rewards	2	2	2	1	3	1	1	3	2	2
Career Path										
Consistency	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
Relevance	3	2	4	3	3	4	4	4	3	3
Personal Information										
Hobbies/Interests	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1
Overall Fit	3	2	3	2	4	4	4	3	3	2

Annex F: Interview' answers

Interview 1

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Tem vindo a ajudar, por mais que não seja a nível de indicações. Nós aqui no grupo, a nível mundial usamos todos a mesma plataforma e isso é muito importante porque antigamente tínhamos que estar a lamber papéis e tu hoje tens montes de medidores de clima organizacional que te permitem ter uma ideia eficaz e construir. Fora isso, na área do recrutamento foi onde teve mais impacto porque à data de hoje empresas de recrutamento e seleção têm apps ou sites onde é muito fácil descarregar Cv e não precisas de vir aqui entregar o Cv e depois o consultor acaba por ter 300 CV's e mesmo através de filtros. Nós conseguimos pesquisar através disso, tal como no LinkedIn, ver o que nós precisamos.

Nunca trabalhei sem esta parte da tecnologia por isso é difícil perceber certas coisas também fora disso.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida?

Eu acho que é positiva se a soubermos usar. Mas por exemplo eu acho que nada substitui a entrevista presencial. No entanto as novas tecnologias vêm-nos e têm-nos vindo cada vez mais a ajudar fazer uma triagem maior. Ou seja, eu consigo perceber através da tecnologia se aquele candidato faz sentido para a vaga em questão. E depois entrevisto-o consoante a minha avaliação, presencialmente.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Recrutamento Interno: eu tenho um prazo. Aquilo que é o ideal são dez dias úteis até eu me chegar a vaga, abri-la e apresentar candidatos e ir em entrevista com o cliente. Isso também faz sentido para mim porque faço recrutamento de norte a sul do país, por isso esse é o meu limite até o meu cliente interno entrevistar a pessoa.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

No meu caso é diferente porque eu não tenho sempre um cliente a fazer-me pedidos. O que eu faço é: tenho vários tipos de vagas. Quando as pessoas saem e redigem uma carta de demissão eu digo à chefia, e pergunto se avançamos com o processo de recrutar alguém e a partir daí, o objetivo é ter essa pessoa antes da outra sair. Portanto eu publico a vaga, e isto é sempre igual. Publico no LinkedIn, no software interno, depois faço eu as entrevistas e aplico testes se necessário, por exemplo excel ou línguas e comportamentais e depois envio uma shortlist ao meu cliente interno. Em vez de substituição, e ser acréscimo, é exatamente a mesma coisa. Contudo, quando abre externamente uma vaga, abre sempre primeiro internamente. Depois por exemplo, vagas de estágios curriculares e profissionais, eu normalmente eu uma vez por mês faço uma dinâmica aqui e uma no norte, para ter sempre base de dados.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, eu tenho uma estratégia sempre diferente porque as posições são sempre diferentes, e difere por zona do país. Dependendo do cargo publico a vaga em sítios diferentes, entre LinkedIn, software interno, etc. A norte tenho de ser mais específica do que a sul, porque são imensos e não tão qualificados quanto é preciso. A sul pesquiso os candidatos e seleciono os melhores.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Eu acho que já apanhei essa nova forma e acho que nós vimos algo formatados da faculdade, para sermos super cordiais, para não criar muita empatia com o candidato, para sentir distância, contudo no trabalho temporário é super o contrário. Eu fazia perfis indiferenciados e eu precisava de colaboradores super rápido, as pessoas tinham de gostar de mim e eu tinha de ser empática para elas e gostar do que iam fazer.

Se eu recruta internamente eu não posso passar uma mensagem daquilo que eu não sou ou do que a empresa não é, daí por sempre a vontade as pessoas e criar empatia com elas. Não tenho muitos formalismos e depois as pessoas vão ficar com uma imagem desfraldada daquilo que é a empresa.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

É a minha principal ferramenta de trabalho, à parte do recrutar em alguns casos de colaboradores aqui da empresa. Eu tenho vagas atribuídas a mim que posso publicar mas depois também passa muito pelo que eu quero fazer com isso. Não passa um dia em que não faça uma publicação acerca do recrutamento ou não.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

As pessoas têm um contacto imediato comigo e conseguem associar uma cara a um nome e a partilha de informação.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Como em todas as redes sociais, tu atraís o que queres e o que não queres, e tenho muitas pessoas não qualificadas que me enviam mensagem e depois dizem que eu não respondo ou algo do género. Muitos brasileiros, imensos. Há este lado da moeda que nós temos de saber gerir.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Eu quando contacto a pessoa, eu vejo por aquilo que é o LinkedIn. No entanto falamos sempre por telefone e vemos se faz sentido ou não. No entanto peço sempre no final depois da entrevista marcada para me enviar o Cv atualizado, porque 90% das pessoas não tem o descritivo real do que realmente faz e isso para mim é muito importante quando avalio um candidato para uma vaga. 50%-50% -> LinkedIn-CV – 70-30

Preciso sempre dos dois porque se as pessoas não têm o descritivo das funções no LinkedIn temos de os encontrar em algum lado. Se tiverem, eu não preciso dos Cv's para nada.

Cativar mais o olhar: Depende da vaga. Estágio profissional – experiências da faculdade, mestrado, licenciatura; Diretor e etc...: nem sempre a educação é a chave, muitas vezes é a experiência e os anos da mesma que a pessoa tem na área para a qual eu estou a recrutar.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Sim, por exemplo tudo aquilo que tu publicas ou as páginas que tu segues e as pessoas com quem interages dizem quem tu és no LinkedIn, Mas o LinkedIn não é o Facebook. Temos de ser profissionais.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Sim, na grande maioria, 80%, RH e financeira, acho que sim.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Com a entrevista presencial, aquilo que tu és no LinkedIn não é necessariamente aquilo que tu és na vida real. Portanto se o perfil do LinkedIn é atração e o objetivo é ver se na realidade isso acontece na mesma. Às vezes chamo pessoas que depois acabo por nem continuar com elas. As vezes vejo perfis de LinkedIn sobrevalorizados. Sou apologista da tecnologia, mas nada substitui a entrevista presencial.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Por exemplo, o facto de terem categorias profissionais demasiado pomposas, que depois se eu for ver bem ao detalhe não é nada daquilo e a descrição das funções faltar na maior parte das experiências desse candidato. Às vezes as línguas são sobrevalorizadas, as experiências que tem e depois aquilo espremido é mais do mesmo. Quando a pessoa oculta as funções ao detalhe é um indicador que a pessoa não te está a querer passar a mensagem toda.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Depende sempre da vaga mas se eu pudesse ter acesso a uma, escolhia o CV, porque mais precisão do detalhe da função. Mas se for só como primeira impressão o propósito de utilizar estes métodos, o LinkedIn, porque consigo perceber quem a pessoa é.

Questão 19 – Até ao momento já estive presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Ainda não tivemos, mas no nosso plano de formação deste ano já vão estar incluídos dois módulos. Um como recrutar em 2020, e outro como utilizar o LinkedIn no recrutar. Vou ter formação lá fora e depois vou passar isso aos colegas.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Eu acho que o CV se vai extinguir completamente e vão utilizar o perfil completo do LinkedIn como CV. Se o LinkedIn estiver devidamente preenchido, não é necessário o CV para nada.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Eu acho que à data de hoje, acho que sim. No futuro irão existir apps., do género, eu publico a vaga na app, e na hora consigo contactar os candidatos de imediato que se candidatem. Mas por agora, nos próximos 5/6 anos o LinkedIn irá continuar a ser uma grande fonte e recrutamento, senão a maior.

Interview 2

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Eu acho que tem sido muito positivo francamente, acho que cada vez mais é uma boa aposta para todo o tipo de divulgação, quer seja nesta área dos recursos humanos quer seja noutras. Acho que a acessibilidade é bastante positiva, as pessoas cada vez mais, pelo telemóvel, têm acesso a tudo, e muitas das vezes até o facto de termos aqui plataformas, que nos surgem sem estarmos à espera nas nossas pesquisas, porque muitas das vezes até num anúncio, podem surgir resultados que não estamos à espera e que podem ser uma mais valia. É benéfico a todos os níveis, e para nós, jovens que vivemos muito ao lado da tecnologia, acaba por ser muito mais dinâmico também, e conseguimos a informação muito mais rápido.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida?

Relativamente ao impacto negativo, obviamente que sim que tem. Um caso muito prático, o Facebook, que muitas das vezes acaba por interferir negativamente a nível de imagem, especialmente com colaboradores. Eu por exemplo uso muito essa plataforma, acho que é muito rápida e muito acessível, visto que há muitos grupos de empregos, que são fáceis de gerir e aquilo que noto é que muitas vezes como uso mais a nível pessoal, acaba por ser mais real para as pessoas e cria-se um proximidade diferente com as mesmas que é logo “vou adicionar como amigo”...

Não, as pessoas têm de ter noção, que tem que haver aqui barreiras. Acho que um grande inconveniente é mesmo esse, acabamos por criar laços, digamos virtuais, que não é bem um laço e as pessoas acabam por se aproveitar e acho que isso não é de todo benéfico.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Varia muito consoante o perfil e a própria política do cliente e cultura. Mas talvez, dois dias no máximo, isto no pior dos cenários porque nós lidamos muito com recrutamento para o dia a seguir. Trabalho na área industrial e logística, portanto estou direcionada para perfis indiferenciados que não têm uma grande necessidade de ter um grande perfil. No entanto, quando os perfis são específicos, falamos da área dos ofícios, e que a acessibilidade ao nível de plataformas não é assim tão grande quanto se imagina, nem mesmo em escolas

profissionais para estabelecer contacto. Há perfis que demoramos mais tempo como por exemplo empilhadores, como é necessário um certificado, temos de andar a correr um pouco atrás de tudo, porque o mercado cada vez tem menos recursos, e os qualificados tornaram-se escassos.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

De uma forma muito geral, nós técnicas, regemo-nos sempre pelo número de entrevistas que temos, pelas fontes de recrutamento que utilizamos, e algumas visitas a clientes. Acho que de uma forma geral, conseguimos cumprir, há sempre altos e baixos como em tudo. O que acontece na empresa, a forma como se trabalha, o ambiente, etc., acaba por influenciar também tudo como um todo, o absentismo e o turnover que temos, e acho que isto faz toda a diferença. Muitas vezes até acontece chegarem aqui candidatos que vêm as nossas ofertas e acabamos por nem ter uma entrevista, mas sim uma conversa, e acaba por também ser muito interessante, porque é mais dinâmico.

Perdemos muito tempo a analisar CV's, a marcar, depois o candidato vem ou não vem, e acabas por ter ali um impacto, e podias estar a aproveitar o tempo perdido com outras coisas e não o fazes, portanto acho que esta dinâmica, que a empresa criou, é muito positiva. Temos um dossier de ofertas, que as pessoas podem chegar e consultar e ter oportunidade de falar logo diretamente connosco, e isso às vezes até nos ajuda.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

O perfil à partida será sempre mais ou menos o mesmo, a abordagem na entrevista é que eu tento adaptar. Por exemplo, se estivermos a falar de perfis mais juniores, obviamente não vou estar com tanto formalismo e vou ser muito mais prática naquilo que quero, e avaliar a nível comportamental a pessoa, porque a nível de competências, um perfil júnior não tem assim tantas, mas acima de tudo, a dinâmica. O discurso, como se exprime, se tudo faz sentido, sendo que isto é subjetivo porque cada profissional interpreta de diferentes formas a informação que recebe, incluindo os próprios clientes.

Quando estamos a falar de alguém com uma experiência mais consistente, obviamente aí tento explorar ao máximo o que é que essa pessoa fez, e há uma coisa que eu faço muito que é a típica pergunta: “Explique-me como se eu não percebesse nada da sua área, como era o seu dia-a-dia?”. Porque se a pessoa souber realmente explicar e eu perceber mesmo nunca tendo

desempenhado essa função, à partida, essa pessoa sabe o que é que está a dizer. O importante é mesmo explorar a função mesmo que seja repetitivo no que estejamos a pedir, porque um candidato pode evoluir e progredir.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Senti completamente alterações. Acho que é uma forma difícil de recrutar por, porque o LinkedIn e o facebook, lá está, já estão a ficar muito saturados, ou seja, não há novas plataformas, não temos novas ideias. Sinto muito que às vezes, que no papel de TL não consigo ajudar tão bem a equipa porque não tenho ideias, e porque acho que o próprio mercado está um pouco mais do mesmo. Houve grandes mudanças visto que antigamente era muito fácil recrutar, nós antes conseguíamos escolher pessoas. Podíamos ter 30 candidatos, e a entrevistar eu tinha os “muito maus”, os “médios”, e os “bons” e ficava confusão entre os “médios” e os “bons”.

Há data de hoje, e até é um pouco mau de se dizer, até quase que tenho de suplicar às pessoas para irem trabalhar. Isto está cada vez mais duro e acho que é urgente, encontrar pessoas que pensem em estratégias e novas formas de pensar. Nós até como TL devíamos explorar um pouco mais esta vertente, mas muitas das vezes não há tempo, e o facto é, nós precisamos que também nos estimulem esta parte do conhecimento, e acho que a nível geral, não temos esta capacidade e o mercado já está muito saturado.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Utilizo muito poucas vezes. Eu tive duas situações em que tive de utilizar, que foi mais para cargos de gestão dentro de uma operação, portanto estamos a falar de um gestor operacional. Esta consulta do LinkedIn era de uma forma muito inicial, ou seja, era a consulta de empresas destas áreas, mais direcionadas para a área de logística, por exemplo DHL, Sonae, etc., pessoas que estivessem estado nessa área, isto perfis mais séniores, que foi o que foi passado pelo cliente e que acabou por não acontecer, porque muitas das vezes o salário que o cliente está disposto a pagar não coincide com a experiência do candidato e isto depois obviamente vai-nos impactar muito tempo, e às vezes temos esta questão de demorar mais a fechar a vaga porque o cliente pediu “isto” e a seguir já pede outra coisa, e por isso temos de nos ir adaptando.

Na altura utilizei o LinkedIn, para esse efeito e tive retorno, pessoas muito boas na área e que efetivamente tinham ido ao encontro das competências. Eu acho que o LinkedIn de alguma forma está direcionado para o que as áreas mais especializadas pretendem, apesar de que acho que está a ficar um bocadinho banalizado, apesar de ser uma rede relativamente recente, eu acho que há perfis que já não fazem sentido estar. Vai virar um Facebook sem dúvida. Acho que para o cargo que na altura estava a recrutar, mas como o perfil entretanto mudou deixei de usar essa rede e comecei a utilizar um “expressoempregos” que acaba por ser direcionado para perfis com essas competências, mas que acaba por ser uma rede diferente, onde tive um retorno mais interessante do que propriamente no LinkedIn.

Então porque achas que o LinkedIn para as áreas que tu recrutas não funciona?

A maior parte dos candidatos nesta área nem tem currículo. Muitas das vezes, quando olhamos para o CV, dou por mim a ver currículos com “n” erros, e se isso fosse uma barreira, eu nunca tinha pessoas para trabalhar. Por isso acho que efetivamente acho que há perfis, que se só for pela análise do currículo, eu não vou muito longe. Portanto, o facebook às vezes é melhor porque acaba por ser uma rede muito direta, porque eu vou ter que chamar cá a pessoa, e fazer o meu trabalho por inteiro e fazer-lhes o CV de raiz, porque se for o CV que eu procuro, tenho de espelhar isso ao cliente e por isso tenho que ser eu a organizá-lo porque estas pessoas de alguma forma não têm tantos conhecimentos para o fazer elas próprias. O LinkedIn, sendo a rede social que é para oportunidades de trabalho, acaba por ter também uma série de ferramentas que podemos utilizar e eu própria perco-me e não sei sobre elas todas, quanto mais uma pessoa que tem menos instrução que eu e menos acessibilidade. E por isso acho que não faz de todo sentido. Agora se estivermos a falar de perfis de coordenação, gestão, engenharia, obviamente sim o LinkedIn é uma mais valia.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Essencialmente o networking. Apesar de o LinkedIn não ser tão diferente de um Facebook, visto que as pessoas vão desvalorizando os benefícios de cada rede e aproveita-no para utilização própria. Acima de tudo, o conectar redes. Muitas das vezes o facto de termos estudado com colegas que foram para outras empresas, acabamos por perceber, que há muito mais para além disso, e acho que a partilha de informação mais direcionada para a parte estratégica das empresas, a forma como devemos a questão das recompensas e prémios para os candidatos, há artigos que nos vão chegando, e de alguma forma é benéfico porque certos

candidatos que não estejam à procura de trabalho posso ir na mesma ir recebendo novas dinâmicas de como dominar novas técnicas.

Essencialmente, acho que é a partilha de informações, que nos vão chegando e também acompanhar o dia-a-dia das pessoas que conhecemos.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Acho que o pior é mesmo banalizarem a rede em questão. As pessoas de alguma forma, muitas das vezes...uma coisa que eu noto e me tira do sério é, desempregados. Acho que há pessoas que aproveitam de forma muito positiva a sua situação e já vi vários exemplos disso, e que tentam ver a parte do desemprego como algo positivo, para a área de empreendedorismo, e que foram desenvolvendo trabalhos e através daí, foram chamados por recrutadores, porque de alguma forma foram proativos e demonstraram que tinham competências, que se calhar nós com tanto trabalho, deixamo-nos de focar como formações. As pessoas quando estão nesta situação, acabam por se desleixar e há outras que não e que utilizam o LinkedIn para evidenciar essas competências. Mas depois há o lado mau dos outros que é vão para lá lamuriar-se que não têm feedback, que okay eles precisam de respostas e nós temos de colaborar nesse sentido, mas muitas das vezes não é porque não queremos e metem ali em check montes de questões que é o nosso dia-a-dia que é o nosso trabalho.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Essencialmente experiência profissional. Eu já trabalhei, eu várias áreas aqui na empresa, que não tinham nada a ver umas com as outras. Obviamente, gosto sempre de ter um contato direto com a pessoa e gosto de ter entrevista presencial, sou super apoligista. Haver um contacto pelo discurso. Eu acho que as pessoas cada vez mais sabem vender, mas depois na prática, cara-a-cara, vêes que aquilo é tudo estudado e não tem nada de natural. Acho que a parte humana e comportamental faz todo o sentido. Eu sou muito humana e tenho de saber o que tenho à frente. Às vezes acabo por avançar pela parte profissional, visto que a parte humana não é bem aquilo que nós queremos.

Nós trabalhamos com pessoas, em todas as áreas e por isso essa parte tem de ser relevante e avaliada. Não faço uma entrevista sempre da mesma forma, e que tem a ver muito com a empatia que nós criamos com o candidato. Ou seja, candidatos com quem crias uma ligação, acabas por não falar só do que está escrito que deve ser falado, mas também, ver a visão da pessoa noutras áreas, mesmo a nível cultural, o que acaba por ser um debate interessante, para nós enquanto técnicas, porque também temos de ir mais além e aprender com os nossos

candidatos. Porque muitas vezes, estas conversas paralelas, possibilita-nos conhecer melhor a concorrência, perceber que outro tipo de empresas que há aí fora e ir estudando melhor o mercado e as tendências e que podem ser potenciais clientes para nós.

O que interessa é mesmo explorar ao máximo o que o candidato fez porque muitas vezes ele acaba por não colocar toda a informação da sua experiência profissional porque lhe disseram para não fazer ou o que quer que seja, e isso convém sempre ser tido em atenção e considerado na entrevista.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Por experiência, eu sou sempre apologista do contacto pessoal. Portanto para mim, um CV é muito subjetivo, e na realidade é. Por exemplo eu acho que a nível de competências técnicas tenho muito a aprender. Sinto-me uma júnior apesar de estar cá há quatro anos. Acho que se fossem analisar o meu CV nem perceberiam que era eu. Acho que não é justo avaliarmos uma pessoa pelo CV, porque há delas que têm coisas muito bonitas escritas, e vai-se a espremer e como pessoas não valem nada, tanto a nível de competências e a parte humana.

Eu já vi muitos profissionais que são tops na área, e como pessoas não servem, isto visto pela perspectiva dos RH. Se eu tiver um comercial à frente, tem é que vender e apresentar resultados, não tem de ser humano, tem de ser uma pessoa muito prática, que tem de conhecer bem o produto e o serviço e tem ali um discurso que capta a atenção de todos. Tudo o que eu acho que envolva atendimento ao cliente, trabalho em equipa, acho que tem de haver uma boa relação interpessoal.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Temos ferramentas que nos permitem avaliar competências, personalidade, etc., que seguimos, em escalas e questionários.

Às vezes há diferenças na análise de um CV/LinkedIn e depois numa entrevista, mas isso deve-se muito ao facto de as pessoas terem receio de pôr tudo explicado no seu perfil.

Questão 16 - Na perspectiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Não consigo dizer assim e ver nada relevante. Eu acho que as pessoas são muito práticas e o formato do CV é muito direto. Há uma coisa que eu noto, quando as pessoas não têm muita experiência ou não conhecem tão bem a função que desempenharam ou ainda desempenham, não colocam no CV. No meu ponto de vista, quanto mais claro estiver o espelho da função, eu acho que então essa pessoa sabe claramente o que estava a fazer.

O que eu sinto muitas vezes nos meus candidatos, visto que são muito indiferenciados, o porquê de eu querer saber claramente aquilo que eles fizeram. É essa parte, tentam ocultar o que fizeram, ou não explicarem tão detalhadamente as suas funções e o seu dia-a-dia. Não sou apologista do extenso, mas é uma boa forma de termos uma primeira ideia do que o candidato é capaz, ou seja, quase que se eu fizesse perguntas ao currículo, que saberia a resposta.

Não me interessa idades e muitas vezes se tem o 12º ano ou não, por causa dos perfis indiferenciados, interessa sim saber as datas das funções, as funções em si sendo que os clientes exigem isso, e muitas das vezes não colocam o motivo da saída e eu cada vez mais faço essa análise. E outra questão, tem a ver com o período e o facto de andarem a saltar de empresas para empresas. Há muita gente que vê isto como um lado negativo, eu não vejo assim mediante o tempo que as pessoas estiveram na mesma função com o cliente. Cada vez mais o mercado está exigente, mas as próprias pessoas também, as pessoas trocam de trabalho para ir ganhar mais dez euros se for preciso ou até menos. Ou seja, ou a empresa consegue de alguma forma ser apelativa em todos os aspetos, ou influencia a parte da durabilidade dos projetos e as pessoas vão-se embora para ganhar mais dinheiro. Todos os benefícios que o cliente pode dar, através da empresa pode ter um impacto positivo comparado com outras empresas.

Portanto eu acho que, eu ligo essencialmente a estes aspetos. Não tanto à parte das skills a nível linguístico, ou informático, exceto requisitos se necessários, mas sim à experiência e detalhar bem o que é que fez, para eu conseguir efetivamente perceber tudo, o período em que esteve e o motivo das saídas. Relativamente ao LinkedIn, é tudo um pouco transversal, visto que um perfil de LinkedIn é como se fosse um CV mas um pouco mais dinâmico. Portanto no LinkedIn há pessoas que podem fazer muito mais coisas como designers, podem perfeitamente fazer um vídeo apelativo e ainda bem que há pessoas com criatividade. Contudo também há pessoas que são muito maçadas a fazer vídeos por isso esta dinâmica tem os seus prós e contras. Os recursos humanos exigem muito skills observadoras.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Eu acho que o CV é importante, mas acho que podemos inovar. Eu acho muito estranho e estive aqui um exemplo. No ano passado fui a uma escola secundária, e fomos fazer uma espécie de uma palestra, a um grupo de jovens que estavam a tirar o curso profissional de hotelaria. E estávamos a falar disto, das vantagens do CV, de valorizar o CV e gerar um certo debate e notei que o estereótipo que a sociedade está a seguir é o europass. Eu detesto, mas acho que ele já está muito bem organizado. Aconselho sempre as pessoas a terem dois tipos de currículo. O europass, que é importante porque está estruturado e se as pessoas colocarem ali a informação toda certinha a nível de referências, é uma mais valia, a questão das datas, da descrição da função, e as suas competências. O CV em si é realmente completo e perfeito. No entanto, ver 30 ou 40 CV's num dia, assim é altamente desmotivador para nós. Portanto, daí achar que mediante o tipo de perfil a que as pessoas se candidatam, adaptem, porque eu própria fiz o mesmo e fui aconselhada disso.

E realmente vi, diferenças porque para certas empresas faz sentido de uma forma e para outras de outra. Mas sempre haver CV. Obviamente se depois a função, como falámos, de um designer ou etc, terem algo mais apelativo como um vídeo, um mini-portofolio, algo mais visual para nós vermos as suas capacidades. Hoje em dia ninguém está para ler nada, e cada vez menos a própria web está organizada de forma a que nós não percamos muito tempo. Que é mais ou menos isso que as empresas procuram, porque não têm muito tempo para andar à procura. Tal como nós que recentemente desenvolveu-se o programa interno de recruter, também já temos uma forma diferente de apresentar a oferta ao candidato. Podemos por vídeos, indexar o link do cliente se for autorizado. As pessoas hoje em dia procuram outras coisas, e só o texto original sobre funções e requisitos não é suficiente. A tecnologia é mesmo proporcionar-nos algo mais dinâmico e temos de seguir mais essa ideia.

Acho que o currículo sim, é algo importante e eu gosto muito de papel. Apesar de termos de pensar em termos ecológicos e a tecnologia também nos permite isso, o facto de lermos um papel acho que é muito mais claro. O vídeo não o podemos imprimir, mas por ser algo mais dinâmico possibilita-nos um novo contacto. Esse contacto já que nos dá uma ideia sobre a pessoa, como comerciais, designers, etc. Se houvesse mais partilha destas novas formas podia ser uma ajuda apesar de poder acontecer que as pessoas se comecem a copiar umas às outras. Por muita literatura que haja, tudo é diferente na realidade e depende de como nós lidamos com as situações. O CV, para mim sempre.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim, é uma das mais valias da empresa. Normalmente quando há uma alteração ou implementação de um programa ou política, ou procedimento, há sempre esse contacto. Primeiro através da divulgação, nós temos muitos documentos na intranet, e depois sim tentam algo em mais contexto de sala de aula ou até mesmo pequenas reuniões, que leve o debate ao tema e haja um contacto visual com esse tipo de plataformas.

A plataforma interna de recruter torna-nos a vida muito mais fácil, é um programa muito mais dinâmico e bonito de se utilizar, porque ajuda as coisas serem apelativas para nos captarem a atenção. Este programa foi uma boa inovação. Está parecida ao excel e portanto, é muito estimulante e intuitivo. No entanto há algumas ferramentas, que se efetivamente não te explicarem como as utilizar tu ficas um bocadinho mais na dúvida do processo. Mas esse cuidado existe sempre. Não existe manual mas há sempre entreaajuda.

Relativamente a outras plataformas vamos tendo e cabe um pouco a nós de explorar. Eu como TL, ter a capacidade de passar estas informações à equipa. Houve uma vez que contactei centros de emprego e perguntei que base de dados é que eles tinham e acabámos por desenvolver uma parceria. É uma mais valia estabelecermos parcerias, é um algo muito importante a ter sempre em conta. Por exemplo, acabou por me enviar CV's, com todos os requisitos e certificados pedidos e que posso contactar quando necessitar. Acabou por me ajudar a atingir os objetivos do mês.

Nós não sabemos o dia de amanhã, e convém ter em conta que mais valias posso ter para mim enquanto profissional na área. O que eu acho que não faz sentido em todas as áreas é denominarem-nos especialistas, e eu ser uma técnica exatamente igual a todas as outras. Há coisas prioritárias numa empresa e outras que não são e é perfeitamente aceitável isso. Mas seria importante ter em conta até para novas pessoas que entrem perceberem de facto aquilo que estão a fazer e para as empresas fazerem corresponder o facto de terem trabalhadores especializados na área que recrutam.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Acredito que o LinkedIn vai atingir o boom, porque cada vez mais a evolução tecnológica nos está a deixar nesse ponto. Eu acho claramente que vamos chegar a um ponto em que não vai haver mais ideias, e que vai ter que haver aqui uma mudança na sociedade para voltarmos à estaca zero. Porque a nossa história também o diz, e o facto é que sempre que chegamos

aquele ponto máximo, tem que acontecer alguma coisa, e um mundo é mesmo isto, o sobe e o desce radicalmente. O LinkedIn vai deixar de ser uma rede tão usado, e atualmente já sinto isso, portanto estamos a falar de uma rede que surgiu há poucos anos, e por isso teve uma duração 6/7 anos e atingiu um auge e agora é um pouco mais do mesmo. Acho que sim, vai parar, vão surgir outro tipo de coisas, obviamente, de que formas não sei. Mas por exemplo uma rede mais dinâmica. Deixar tanto de existir a parte escrita, vai ser tudo muito mais visual. As pessoas vão desenvolver uma parte mais criativa, mas depois também hão de existir outras mais valias que podem não ser tão aproveitadas. Acho que cada vez mais vamos ser avaliados nessa parte e hoje o ponto principal é isso mesmo, quem faz a diferença. Acho que se vai perder muito a parte humana que são os recursos humanos.

Interview 3

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Acho que é bastante importante porque atualmente nós precisamos muito destas redes sociais, não só para promover as empresas, mas também para chegarmos a esses contactos, interagirmos com as pessoas, porque acho que hoje é essencial porque se isso não existir é como se não existisse o networking. E como as coisas vão evoluindo nós temos que acompanhar isso e adaptar-nos.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida?

Negativos: Estar a ter cesso a informação que se calhar não deveríamos ter. Eu até tenho um LinkedIn que me pode ajudar, mas eu até posso chegar a um facebook de um candidato e perceber que aquela pessoa se calhar não é bem aquilo que eu queria. Se existir uma exposição muito grande nas redes sociais, pode ser aqui um ponto menos positivo a considerar.

Os pontos mais positivos, acho que é uma ajuda fundamental conseguirmos chegar a mais pessoas, através de outras. E conseguimos ter acesso a informação muito mais facilmente, na hora. Traz mais pontos positivos que negativos.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Eu trabalho na parte do recrutamento especializado. Mas em média, eu diria três/quatro semanas.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Eu passo muito tempo no LinkedIn, a maior parte do meu tempo é passado no LinkedIn à procura de candidatos. Depois temos a parte das entrevistas telefónicas e presenciais e depois também faço a parte comercial, ir aos clientes e abrir novas posições.

Por exemplo, temos de fazer 20 reuniões em cliente por mês, temos que fazer 8 entrevistas semanais e presenciais, enviar 8CV's por semana, 4 primeiras entrevistas no cliente por semana.

Faturação: 6500 por mês.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, apesar de por exemplo, os meus colegas que estiveram aqui, eles trabalhem todos os perfis, eu trabalho na área de finance. Há muitas diferenças entre a minha área e por exemplo sales and marketing, sinto que o discurso é semelhante para há diferenças entre perfis juniores e seniores.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

É a minha maior fonte de recrutamento. Costumo recorrer sempre ao LinkedIn em todas as alturas e instâncias. Quando uma posição nova chega, penso em candidatos que já tenho entrevistado e que façam sentido para a posição. Se não tiver, base de dados ou LinkedIn, mas primeiro linkedin porque é muito mais preciso naquilo que quero.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Para mim é muito mais eficaz conseguir chegar a essas pessoas. Por exemplo, tivemos agora um processo recentemente, e no LinkedIn apareceu-nos uma pessoa com todas as características possíveis. O linkedin ajudou a gerir expectativas sobre como ia fazer melhor o pior o processo de recrutamento. Também pode ser uma desvantagem porque também nos pode assustar o facto de certos processos serem tão difíceis.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

A ordem com que vejo os perfis, CV e LinkedIn depende. Eu tendo mais a recorrer ao LinkedIn, claro que se for candidatos que já tenha em base de dados, claro que consulto o CV primeiro e depois o LinkedIn se achar necessário. Também sou sincera, há casos que vejo o CV e nem sequer vejo o LinkedIn, porque acho que não é necessário, ou já conheci a pessoa. Aquilo que se presta mais atenção é a apresentação, é o que salta logo à vista, tanto no Cv como no LinkedIn.

LinkedIn, prefiro ver algo mais sintetizado. Eu no LinkedIn muitas vezes quero ser rápida. Aquilo que eu tento perceber os anos de experiência da pessoa, a língua, educação, que isso normalmente também é bastante importante.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

De um modo geral é suficiente para decidir se eu vou entrevistar ou não a pessoa. Agora tendo em conta, um LinkedIn que é algo mais sintetizado que um CV, diria que no CV tenho mais perceção se é ou não a pessoa certa.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Na maioria dos casos acho que isso não acontece. O que acontece é no LinkedIn muitas vezes as funções só têm o título do que a pessoa fez, só que não realidade não era bem isso que a pessoa estava a fazer. Em contexto de entrevista isso verifica-se muito bem.

A experiência ajuda muito como nós avaliamos objetivamente alguém.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Acho que numa primeira abordagem o LinkedIn é melhor. Temos acesso a mais informação, mais rápido, mas se calhar numa segunda abordagem para termos acesso a mais informação a partir do CV é mais benéfico. Acho que acaba por ser os dois, mas se calhar se eu não tiver o LinkedIn, não tenho o CV, ou não vou conseguir analisar tão bem. Só houve uma vez que não usei o CV.

Questão 19 – Até ao momento já estive presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Recruiter – não tive nenhuma formação inicial, mas já tinha tido em contexto universitário, mas houve esse cuidado de perceber.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Acredito que vai acontecer, não tão em curto prazo. Neste momento nós recorremos muito mais ao LinkedIn. Acho que o LinkedIn nos vai abrir as portas para tudo e vamos deixar o CV e ter essas infos no LinkedIn. Não para já.

Interview 4

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na tua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Eu acho que tem sido bastante, se bem que acho que nós estamos atrasados aqui em Portugal em relação aos outros países e acho que há alguns países que já notam isto de uma forma muito mais nítida que nós, onde existem softwares que já fazem quase uma triagem, sem ser necessária a interferência humana. Acho que nós estamos um bocadinho mais atrás em relação a isso.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Acho que é positivo e negativo ao mesmo tempo. Há coisas que são benéficas, acho que há muitas funções que estão a ser automatizadas e os recursos humanos estão a ser impactados indiretamente muito por causa disto, mas afasta a componente humana da gestão de pessoas.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Em média talvez duas semanas. Eu estou na área de outsourcing em serviços gerais, ou seja acabo por ter muitos perfis mais especializados. No geral tento por base fazer sempre a nossa parte do recrutamento, mas muitas vezes o cliente tem que analisar também os currículos e entrevistar as pessoas e etc. No geral os nossos projetos passam sempre pelo cliente, o que acaba por atrasar um pouco todo o processo.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Na empresa temos KPI's muito bem definidos. Nós na nossa área, nós respeitamos os objetivos tais como todos os consultores de outras áreas. O tempo médio de uma resposta de um determinado perfil, pode ser completamente diferente de outro perfil. Portanto nós temos de tentar contribuir para a média da unidade mas para nós é muito difícil gerir. Sabemos que muitas vezes não vamos contribuir para o todo, de uma forma tão positivo e estamos sempre a remar contra a maré e tentar encontrar estratégias para melhorar.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Nós tentamos adaptar mas os critérios muitas vezes não são assim tão diferentes. Por exemplo perfis que não são tão complexos, raramente usamos testes, dinâmicas de grupo, entrevistas de grupo. Para perfis mais complexos fazemos entrevistas mais profundas, individuais para perceber exatamente se aquilo que o candidato tem, é o que o cliente precisa. Depois das fases com a empresa, as fases com o cliente também são bastante exigentes. Muitas vezes temos duas/três entrevistas no cliente e até mesmo mais testes e etc. Aqui na empresa tudo acaba por ser um pouco igual mas o que difere mesmo muito é no cliente.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Eu comecei a trabalhar na empresa há mais ou menos três anos. Quando comecei a trabalhar aqui, existia ainda um período de pós-crise, muitos desempregados, os salários não eram espetaculares mas as pessoas também não estavam à procura de mais, e de há três anos para cá, as coisas estão bastante diferentes. O mercado está mais atribulado, as pessoas estão mais exigentes, e na minha área sentimos muito isto. Há três anos atrás conseguíamos recrutar mais rapidamente e com menos esforço. Os candidatos antes vinham à nossa procura e tínhamos muito por onde escolher só dos candidatos que vinham à nossa procura. Agora temos de ser nós a ir à procura deles, de formas diferentes.

Nós sempre tivemos um perfil de recruter que há três anos atrás era utilizado especificamente para IT. Hoje em dia para qualquer perfil com algum tipo de especificação, nós não utilizarmos o LinkedIn recruter.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Há muitos processos que pela experiência nós sabemos que só utilizar a base de dados não vamos conseguir a mesma eficácia. Há muitos perfis que nós vamos logo ao LinkedIn. Há certos perfis que contactamos primeiro os nossos perfis em base de dados, colocamos um anúncio, e se não resultar, avançar para o LinkedIn (O recruter tem acesso limitado). Não conseguimos acedê-lo como gostaríamos, e se conseguíssemos faria toda a diferença por vezes. Faz mesmo muita diferença colocar um anúncio no LinkedIn ou noutra plataforma qualquer mas também o contacto direto é importante (mas não tão eficaz).

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção? Desvantagens?

Pontos positivos é que nos conseguimos contactar pessoas que não estão à procura de projetos e que muitas vezes completamente de acordo com o que nós precisamos e isto é muito vantajoso. Mas só o facto de mesmo a pessoa não estar interessada e conseguirmos perceber aquilo que a pessoa faz, ajuda-nos a perceber o que é que nós precisamos num candidato.

Pontos negativos – é um pouco desgastante estarmos constantemente à procura e muitas vezes não termos o feedback e os resultados que nós precisamos e muitas vezes é mais demorado, a não ser que a pessoa se candidate através dos nossos anúncios. E nós muitas vezes, no negócio da consultoria, nós não temos tempo para esperar.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Nós prestamos mais atenção consoante aquilo que o nosso cliente precisa e nós temos de ter isso muito claro quando começamos um processo de recrutamento. Muitas vezes para o cliente, a experiência é secundária. Mas por norma é junção de experiência e formação, mas há coisas que serão muito importantes que irão diferir de projeto para projeto, como línguas, skills específicas em softwares, etc. Eu acabo por olhar pelo perfil no total se não tiver uma vaga em específico.

Nós acabamos por utilizar tanto o LinkedIn como o CV, vai depender da vaga e do tipo de perfil mas acabamos por privilegiar quem se candidata às nossas ofertas.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Nem sempre, depende daquilo que nós precisamos. Se precisar de um perfil mais criativo, existe uma maior atividade no perfil e muitas vezes isso pode ser relevante para o processo de recrutamento.

Pessoalmente, eu procuro seguir mais pessoas que tenham uma presença ativa no LinkedIn e que partilhei coisas interessantes não só para a minha área mas algo relevante para cada um.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Eu acho que a entrevista é essencial. Acho que o CV e o LinkedIn nos dão algumas luzes do que é que aquela pessoa é capaz. Acho que o CV e o LinkedIn não estão completamente realizados da forma mais correta por vezes, o que pode impedir que certos candidatos não passem a uma próxima fase. Pelo menos, da minha experiência, há situações em que o

LinkedIn e o CV podem ser perfeitos mas existem outros detalhes comportamentais que não são tão boas, daí a entrevista ser determinante.

Questão 16 - Na perspectiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Sim eu acho que depende do perfil. Acho que em perfis mais especializados não existe tanto essas tendências, sendo que as pessoas são muito objetivas. Às vezes o candidato para parecer bem numa vaga que acha interessante tendo a sobrevalorizar as suas capacidades mas o contrário acontece muito mais vezes, que é as pessoas não valorizarem a 100% aquilo que valem.

No geral, sim se bem que acho que há uma menor percentagem em perfis especializados.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Eu acho que nós através da utilização do CV temos maior possibilidade de nos destacarmos. Porque o LinkedIn, como é obvio que conseguimos adequar o nosso perfil mas o CV é um documento que nós podemos totalmente adaptar de acordo como queremos transmitir a informação, da nossa personalidade, etc. Até mesmo no LinkedIn, os candidatos anexam o CV, o que acaba por fazer a diferença. Muitas vezes, só a parte gráfica destaca-se, e por isso por mais objetivos que queiramos ser quanto a outros tópicos, nós vamos nos lembrar da criatividade de outra forma.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Eu acho que o LinkedIn e uma entrevista é suficiente. Mas enviar LinkedIn e CV é mais valorizado, porque a pessoa se esforçou e mostrou que é aquilo que ela quer.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Não, tudo aquilo que aprendi foi por auto-criação.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Eu acho que o LinkedIn já é um método habitual, já não é tão novo quanto isso. Acho que cada vez mais vemos as empresas a recrutar pelo LinkedIn que reencaminham para as páginas das empresas. O Facebook teve anos áureos, e por isso eu não consigo dizer se o LinkedIn vão ter um papel preponderante daqui a uns anos, acho sim que o mundo digital o vai ter e provavelmente vão substituir o CV.

Interview 5

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Acho que tem sido bom, em aproximar as pessoas, facilitar processos internos, visto que perdemos muito tempo em coisas que o sistema acaba por fazer por si só e isso é muito vantajoso.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Acaba-nos por nos tirar aquele contacto mais próximo com os candidatos, por exemplo receber um email automático em vez de personalizado e isso acaba por distanciar o nosso contacto com todos, mas internamente é muito mais vantajoso em termos de número de candidatos para falar e todas as tarefas inerentes a isso.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Depende da língua, da posição e da procura do mercado. Na minha realidade, que é mais internacional, onde lido com muitas línguas, sem ser para inglês, cerca de duas/três semanas e mais simples, menos tempo.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Permanent Placement. Serviços Partilhados, grandes negócios a vir pra PT, em três áreas, financeira, marketing, compras. O meu dia a dia é falar línguas, nós temos muito contacto com pessoas estrangeiras. Nós estamos a preencher estas vagas para estas pessoas irem dar apoio a estes países numa destas áreas que eu disse. O objetivo é termos especialização e ao mesmo tempo línguas.

Muitas vezes não temos acesso a essas línguas neste mercado mais pequeno e daí a contribuição do LinkedIn para estas situações. Uso o LinkedIn a 100%.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim. Até porque o candidato sente que quando temos um perfil mais júnior ou mais sénior, é normal que façamos diferentes entrevistas. Se a pessoas sentir confiança de quando falamos, ela própria também vai perceber que nós percebemos do assunto. O nosso trabalho é perceber as funções, mas não somos especializados em uma específica e por isso a melhor forma de nós aprendermos o que estas pessoas fazem, o seu dia a dia, o tipo de vocabulário, é através da prática.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Da minha experiência que tenho senti sim. Internamente sentimos muitas mudanças de sistema, um update, antes tínhamos um sistema muito antigo e essas evoluções fazem toda a diferença no nosso trabalho e temos um acompanhamento para o processo em si. Permite-nos a nós fazer um tracking sobre tudo, candidatos, seleção...

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Pesquisa direta. Permite-nos por anúncios de uma maneira global e receber pessoas de todos os pontos do mundo e fazer uma pesquisa sobre se a pessoa está aberta a novas ofertas, se está em PT, se a pessoa tem disponibilidade imediata, ter um overview do perfil da pessoa e isso queima-nos muito tempo em triagem. O LinkedIn trabalha através de palavras chave e isso ajuda-nos muito no nosso dia a dia, numa fase inicial do processo.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Desvantagens, não vejo muitas. Toda a gente tem acesso ao LinkedIn e estamos todos à procura do mesmo e saturamos o candidato e diminui a recetividade.

Em termos de vantagens, é muito bom. A capacidade de criarmos um perfil online e cada vez as pessoas estão mais presentes, ter 1 contacto mais direto com as pessoas e podermos ter objetividade e comunicação aberta para um presente e um futuro. Acaba-se por se criar uma rede de pessoas não só para mim como os meus colegas.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Depende do processo e o perfil. Tendo em conta a minha realidade é o perfil linguístico. E depois a experiência relevante para a função e skill técnico e a sua durabilidade.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

A entrevista é mais importante que o CV. Tudo depende de como esmioçamos a informação que nos dão no CV e de como se comporta o candidato sobre a sua experiência e tarefas.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Isso acontece imensas vezes, muitas diferenças entre perfil comportamental e de experiência. Já tive pessoas excelentes com muita experiência mas a nível de perfil é um zero, de empatia, relacional, é o humano que varia bastante.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Vai depender do processo mas em termos de diferenciação, se recebermos o CV é mais importante e usualmente é mais direcionado e certo que a pessoa seja dessa posição. Se for pelo LinkedIn às vezes a pessoa não é bem para aquela vaga e leva a contactarmos uma pessoa que não faz sentido.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Eu acho que o LinkedIn vai continuar a liderar porque se continuar a inovar as ferramentas de pesquisa, como podemos abordar candidatos, o recruter (possibilidade para pôr anúncios). Não digo que o LinkedIn não se possa extinguir mas sem tecnologia já não faz sentido os processos de recrutamento.

Eu acho que o LinkedIn da maneira que está já atingiu o ponto de saturação mas é preciso inovar e tem muito espaço para crescer.

Interview 6

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na tua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Tem tido um impacto enorme, estou nesta área há dez anos. Senti um impacto diferenciador, trabalho aqui há dez anos. Quando entrei, nós trabalhávamos com o email, com plataformas que nem eram nossas, e colocávamos anúncios e esperávamos que os candidatos se candidatassem. Tivemos que nos adaptar e sem dúvida que a tecnologia fez um grande impacto. Melhoria no recrutamento, em processos, rapidez na resposta, divulgação da info para vários meios. Cada vez mais temos de caminhar para esse lado. Hoje em dia é impensável não colocarmos as nossas ofertas online, até mesmo o Facebook.

Teve um impacto grande na forma como vemos os RH, como os trabalhamos, e eu acho que ainda não estamos lá, mas estamos a caminhar para termos uma parceria entre a parte mais humana e tecnológica.

A parte negativa é a parte mais pessoal. Com novas plataformas, enviamos emails automáticas de rejeição e etc e perdemos essa parte pessoal de explicar ao candidato o porquê de não ter sido selecionado. Perde-se proximidade e tornamo-nos um pouco mais frio e o que nos leva a não sermos tão bem percecionados sobre estas atitudes.

Alguns postos de trabalho também irão ser afetados com a tecnologia. É a máquina começar a fazer as tarefas por nós.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Team Leader da equipa de Lisboa. Recrutamento interno. É difícil dar timings. Cerca de 15 dias.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Passo muito tempo a dar suporte técnicos às equipas da empresa. Encontrar novas formas de identificar candidatos, oportunidades de formação, melhorias, perceber quais as dificuldades das equipas e melhorar. A parte mais importante é a formação.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, temos sempre de tentar encontrar estratégias diferentes para também tentarmos ser diferenciadores face à concorrência. Passa muito por aí. Há perfis mais fáceis e difíceis, temos de ir atrás dos candidatos. Faço reuniões semanais todas as segundas com todas as equipas para tentar perceber quais são as dificuldades em eficácia e eficiência e a razão principal é a escassez de candidatos. As soluções têm passado por redes sociais, o passa a palavra, o estabelecimento de parcerias fora do normal (não IIEFP, centros de emprego...), estar presente em feiras, etc.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Sim claramente. Antigamente colocava um anúncio. A minha principal ferramenta é o meu email, para estar em contacto com clientes, colaboradores, etc. e ter esta base organizada. Antigamente colocava o anúncio no sapo empregos, etc., e recebia os CV's no meu email, bastantes. Mas não conseguia fazer triagem de tantos sem auxílio da tecnologia.

Hoje em dia, desde há 4/5, criamos uma plataforma de recrutamento, em que temos oportunidade de pesquisar por filtros, e automaticamente enviar certos pedidos ou dar informações e não perder tempo em chamadas. A tecnologia, veio ao máximo rentabilizar o nosso tempo. Hoje em dia um candidato que venha aqui à empresa, se não for selecionado, se me responder a outro anúncio, não tenho de o entrevistar de novo porque consigo ver as informações de processos passados.

Somos mais eficientes, conseguimos providenciar um serviço com maior qualidade e excelência.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Não é algo que uso diariamente porque não faço recrutamento diariamente mas quando tenho uma necessidade recorro sempre ao LinkedIn. Não utilizo só o LinkedIn. Recorro aos anúncios e comparo respostas com o LinkedIn para perceber as diferenças entre perfis. Mas não deixo de trabalhar com outras plataformas mais antigas. Mas também tem a ver com o tipo de perfil, mais específico, o LinkedIn é essencial. O LinkedIn tem as suas vantagens mas faz parte, mesmo tendo a nossa própria ferramenta na empresa.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

A pessoa que abordamos não nos conhece, falta de compromisso. Mostram-se interessados mas depois nada avança.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

As funções mais do que a categoria profissional. Procuro detalhe nas funções, tanto no CV, como no LinkedIn. O LinkedIn tem a vantagem de ser standard. Nos CV's torna-se mais cansativo e de desorganização de informação. Depois há CV que se vendem por si só. É muito semelhante a nível de LinkedIn e CV, desde que a info esteja bem estruturada, é indiferente.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Sim, acontece com frequência, para o bom e para o mau. Muitas vezes, o que acontece no nosso tipo de trabalho é que nós recrutamos em massa, e por isso nós temos de fechar as vagas para ontem senão a concorrência consegue e por isso não temos muito tempo para analisar os CV's ao pormenor. Aquela parte de extra, a atenção é muito superficial. Muitas vezes vemos apenas as informações que os clientes pedem e não ligamos tanto ao resto porque de facto não temos tempo. Mas é por causa dos tipos de perfis que recrutamos, porque estamos muito focados na parte da experiência.

Muitas vezes o LinkedIn fica para segundo plano enquanto atualização e o CV é mais imediato. No LinkedIn não existe tanto cuidado em atualizar a informação.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Os dois em conjunto. Em coloco o anúncio, espero dois ou três dias e só depois vou ao LinkedIn, porque neste nem sempre as pessoas estão interessadas. Se não tiver de todo candidatura, ser Cv ou LinkedIn é indiferente.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Cada vez mais o LinkedIn vai crescer. Vai ser uma plataforma com grande impacto. Claro que com melhorias, género interesse e status profissional, para ajudar os recrutadores nas suas

pesquisas e não “chatear” quem não quer. Cada vez mais corremos para trabalhar com as redes sociais.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

A verdade é que neste momento não há ninguém que não tenha uma rede social. O LinkedIn tem muito para crescer e melhorar mas claro que ideias novas e diferentes são bem vindas. Não me surpreenderia que o LinkedIn deixasse de ter tanta importância e aparecesse outra plataforma.

Interview 7

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na tua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Eu acho que nos tem facilitado em termos de conexão, rapidez, divulgação de informação e tornou o processo todo mais rápido. No mundo do trabalho em geral, a tecnologia veio ajudar-nos a olhar para o trabalho de outra forma, simplificar, melhorar, tornar mais rápido, e eu acho que todas as evoluções, tudo aquilo que tem sido introduzido ao longo das décadas ou séculos tem sido melhorado. Acrescentou sempre algo de positivo ao que o ser humano necessita para o seu desenvolvimento. E nós vemos sempre desenvolvimento como capacidades, competências e vamos sempre alterando o mundo à nossa volta e vamos melhorando e às vezes piorando mas isso é uma consequência da evolução também. Mas no geral a tecnologia tem tido aqui aspetos bastante positivos. Claro que há aqui também questões negativas mas somos nós que temos de melhorar e não deixar que isso aconteça.

A tecnologia conectou-nos mais. Mas a tecnologia deu-nos ferramentas que quase que invadem o nosso privado e isso é, na área de RH, é uma barreira que temos de criar com os candidatos. Temos tendência a procurar um pouco mais para além do que faz sentido e não pode ser assim.

A nível do impacto mais negativo, elimina algumas funções mais manuais, e isso pode ser negativo se rapidamente não percebermos o que estamos a automatizar e o que podemos fazer para reverter essas pessoas e ter um plano B. Mas tudo isto começa na escola. Se prevemos que o impacto vai ser a automatização, robotização, etc., então temos de prever que temos de ter um investimento para evitar que esse impacto não seja tao negativo e não negar ao mercado de trabalho uma série de funções. A tecnologia ajuda as funções mas não as pode eliminar.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Depende dos processos. Se eu tiver em volume, a rapidez é exigida, e o timing é dado pelo cliente. Quando estou num processo mais específico e tenho e procurar um candidato com determinado tipo de técnicas, soft skills, aí se calhar, apesar de o cliente nos dar um timing, não é tão fechado, 15 dias. Não tem a ver com a rapidez que a tecnologia me proporciona. A pesquisa do candidato, depois a entrevista e a dinâmica de tudo o resto, incluindo o cliente e

depois depende dele para tomar decisão e ser ou não mais rápido, pela alteração de skills ou opinião do cliente pela short list por exemplo.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

No meu dia a dia, começo o dia por fazer uma pesquisa nas plataformas onde coloco anúncios, ver quais são os candidatos, analisar CV's, eventualmente posso fazer pesquisa em LinkedIn também mas no geral passa por sobretudo, ver quais são as candidaturas que vou recebendo e o que vou recebendo do meu cliente também. E depois contacto, breve entrevista telefónica, publicação de assessments, caso o cliente exija e depois entrevista presencial e depois relatório.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Sim claro. A tecnologia proporcionou-nos a utilização de plataformas que sem dúvida aceleram-nos o processo. Por exemplo temos ferramentas que nos possibilitam de apenas colocar uma vez um anúncio para mais do que uma plataforma. Eu lembro me que há uns anos tínhamos mesmo de ir ao site e fazer um de cada vez.

Eliminou-nos um pouco mais o papel. No contacto com a candidato e a seleção, rapidamente permite-nos tomar decisões em várias fases e também criar a nossa base de dados.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Depende dos cargos e dos perfis. Nós sabemos que se o cliente nos pede um perfil com determinado tipo de competências, eu vou fazer uma abordagem direta. Muitas vezes nesta abordagem o candidato não está à procura de trabalho. É mais fácil em localizar a pessoa. Posso colocar o anúncio e recebo as candidaturas de quem está interessado e no LinkedIn abordamos diretamente uma pessoa. E essa pessoa pode não estar interessada. Mas muitas vezes tem a ver com a questão salarial. Muitas vezes a pessoa não estava interessada nem à procura, e eu sei que tenho uma grade salarial do cliente e quando vou fazer uma abordagem os candidatos estão acima e acaba por não ser muito vantajoso esta abordagem mais direta, perda de tempo.

Para processos de volume, nomeadamente perfis linguísticos, é muito vantajoso, rápido, porque posso fazer pesquisas mais específicas e rapidamente identifico logo os perfis certos.

Mas há clientes que não querem que nós utilizemos o LinkedIn. Abordar um candidato que não está à procura e que não está dentro do range salarial não vale a pena e por isso o cliente pede para procurar no mercado dentro destes valores. Há até alturas em que os clientes trabalham de forma diferentes e pedem para enviar os perfis de linkedin e depois selecionam quem a empresa deve contactar. O linkedin ajuda-nos bastante até com o cliente.

O LinkedIn dá-nos algo de interessante que é, num perfil em consigo imediatamente perceber, quase como radar, quais são as empresas que abrigam este tipo de perfis. E até comercialmente isso pode ser interessante e dá-me um conhecimento do mercado.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Abordagem direta, questão salarial. Perda de tempo nesta situação. Mas temos de o fazer inevitavelmente. No final acabamos sempre por trabalhar com o Cv. Contactamos o candidato mas ele envia-nos sempre o CV para análise. E portanto, é apenas a primeira fotografia do candidato e este quer-nos enviar o Cv e portanto eu diria que positivo é o contacto rápido com o candidato e o negativo é a questão de nós estarmos a trabalhar com identificação com perfis que não nos responde, não se candidataram, não estão disponíveis. Eu acho que o LinkedIn atualmente, nós vamos criando a nossa base de dados, mas quando vamos ver o LinkedIn torna-se um pouco Facebook e a tendência é um pouco essa. Há partilhar de informação desnecessária, até para o próprio candidato.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Eu diria que o LinkedIn, olhar para o perfil do candidato, eu fico com uma ideia mas sei que no CV eu fico com muito mais informação e até sei que até já há candidatos que colocam o CV no LinkedIn e normalmente quando contactamos envia-nos o CV. O CV é mais rico em informação, é mais detalhado, é o primeiro contacto, é aquilo que eu vejo primeiro no candidato e o que me salta logo à vista é a escolaridade, a educação, experiências profissionais mais recentes, se o candidato tem uma consistência em termos de percurso profissional. Mas depois o CV acaba-nos sempre por trazer mais informação e o candidato até detalha mais no CV. No LinkedIn também não há tanto espaço para detalhar.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Acontece muitas vezes e acontece tanto com o LinkedIn como com o CV e acontece com bastante frequência, algo que eu pensei que não fosse acontecer assim tanto. Às vezes as

peças pintam uma fotografia que não corresponde ao real quando estamos frente a frente com o candidato em entrevista. E entramos no campo da análise da competência, dos detalhes e tudo mais e daquilo que é a ambição do candidato que não é refletido no CV. Portanto eu consigo num primeiro olhar se o candidato é consistente naquilo que é o seu percurso profissional, e naquilo que são as funções que foi tendo e as empresas em que foi trabalhando, que determinam as suas escolhas. E nisso eu consigo ter uma ideia geral mas mais detalhes só consigo ter num frente a frente com o candidato. Ele pode aliciar-me enquanto recrutadora no perfil de LinkedIn e CV. Mas depois na entrevista é mais difícil. Tem que se aguçar a curiosidade do recrutador e fazer a diferença.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Eu neste momento acho que eles se complementam, tal como é o meu caso. Há pessoas que não têm perfil de LinkedIn ou até estão a deixar de ter o seu perfil no LinkedIn. Há certos perfis que não necessitam desta rede social e têm um circuito muito próprio de contacto e que às vezes nem sequer têm de enviar CV. Eu consigo ter, o LinkedIn dá-me a primeira fotografia e desperta-me a curiosidade, mas acabo sempre por pedir o CV e ter necessidade de mais detalhe porque quando o estou a entrevistar eu não tenho o LinkedIn, eu tenho o CV. Mas obviamente que tecnologia e a utilização do LinkedIn, a rapidez, na pesquisa, o contacto, visualizar imediatamente, o impacto é maior do que no CV. Levo mais tempo a analisar o perfil do candidato no CV, mas como não temos esse tempo, torna-se complicado.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Eu acho que LinkedIn não pode cair num Facebook mas isso cabe a quem utiliza a que isso não aconteça. A informação tem de ser estritamente profissional, concisa, em que as pessoas é quase uma amostras da sua experiência profissional e das suas competências e não tanto no que são as suas opiniões. Que até o próprio LinkedIn pode criar, um espaço de fórum, de debate, etc. Podia ser uma área interessante para o LinkedIn explorar.

Eu acho que o LinkedIn tem espaço para crescer, mas eu acredito que poderá haver outra ferramenta porque diariamente se criam novas plataformas. Tal como o Facebook que mudou de geração, os jovens deixaram tanto de o usar e o no LinkedIn pode acontecer exatamente a mesma coisa e começar-se a usar outra plataforma. O que pode limitar o crescimento do LinkedIn é que este devia-se cingir a uma rede estritamente profissional e só a isso mesmo e o

que são as competências de cada um mas não um espaço de opinião mas sim o que mostrar o que tenho a dar para o espaço profissional.

Interview 8

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na tua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

A tecnologia sem dúvida trouxe aqui um aumento da eficiência e da eficácia em determinadas tarefas. Permite-nos mais rapidez, ter acesso à informação mais rápido comparativamente ao que tínhamos antes. Se fosse tudo em papel nada seria assim. Neste aspeto acaba por haver uma maior velocidade dos processos nomeadamente na minha área que é trabalho temporário e que o cliente exige uma resposta muito rápida.

Negativo – Sinto que pode trazer de alguma forma a despersonalização do candidato. Ou seja, permite que todos cumpram a mesma norma, que saibam fazer um currículo (no caso do Europass), mas por outro lado permite ao candidato mascarar-se e modificar alguns aspetos da sua personalidade que tanto podem ser positivos como negativos.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Duas em duas semanas em média. Recrutamento regular e em massa.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Estou inserida na área de trabalho temporário numa vertente mais linguística. Nós recrutamos para funções de contact center e call center, nomeadamente com foco em determinados mercados linguísticos. O meu dia a dia, estou alocada apenas a um cliente que tem uma vasta característica linguística. Nós recebemos necessidades no início de cada ano e que se sofrerem alterações somos avisadas mas inicialmente já temos uma ideia das datas de finalização de vaga. Tento sempre dividir o meu dia entre administrativo e trabalho dedicado ao recrutamento. Dependendo das vagas procuro em plataformas diferentes. Encontrar um alemão ou holandês, não é a mesma coisa do que procurar um inglês. No caso do inglês, as candidaturas que recebo proactivamente por parte dos candidatos normalmente são suficientes. No outro caso, recorremos a outras plataformas e partilhamos currículos entre nós, ou então fazemos pesquisa ao LinkedIn. Utilizamos o LinkedIn para perfis mais específico, ou para línguas mais raras.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Eu estou aqui há 1 ano e acho que não estou aqui há tanto tempo para sentir a diferença. Mas já trabalhei em áreas diferentes de negócio e o que eu sinto é que nesta área em específico, a abordagem ao candidato tem de ser mais numa vertente comercial. Se eu quiser “vender” uma vaga do meu cliente a uma pessoa que não seja portuguesa, não posso só “vender” o meu cliente, tenho de vender um pouco de Portugal também, e esta vertente resulto. Há uma diferença no cuidado e na apresentação e os candidatos estão cada vez mais exigentes e obriga-nos a adaptar o discurso e as nossas atitudes, agora questionam bastante tudo. As pessoas têm um processo de deliberação maior e aumenta a competitividade do mercado.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Holandês e alemão completamente necessário. Para colocar anúncios é mais por projetos e não por línguas visto que são processos aliantes por exemplo na área de gaming. Nestes casos são perfis mais técnicos e específicos, são pessoas que têm de ter suporte técnico e que muitas vezes estão associadas ao LinkedIn. E é muito mais difícil colocar um anúncio noutras plataformas e esperar que surjam candidaturas. Neste tipo de perfis em particular, há um contacto mais proactivo. Pesquisa no LinkedIn, contactá-lo se está interessado num novo projeto.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Benefícios - consigo à partida e de imediato aceder a candidatos que de outra forma não conseguiria. São pessoas que normalmente estão satisfeitos com o que têm devido a benefícios e por isso temos de ir um pouco mais pelo interesse no projeto. E neste sentido acho que nos ajuda a perceber se é o candidato certo ou não e podemos de certa forma abordá-lo.

Desvantagens – abordagem direta, tempo de resposta varia, desinteresse. O candidato pode encarar como intrusão. Desgaste.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

LinkedIn – não é personalizável. Não mostra o que a pessoa é. Tem efetivamente informação relevante e pertinente, que nos permite identificar competências e experiência profissional.

Consegues ter acesso às 3 coisas que no imediato pode ser aquilo que tu procuras. Mas não te permite perceber a estruturação da informação e a criatividade possível para um currículo e que capta o olhar.

No Cv, mostra que o candidato se deu ao trabalho de passar uma boa imagem e que é efetivamente aquilo que ele quer.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Eu acho que por exemplo analisar só o LinkedIn, é suficiente para ver a experiência profissional, educação e competências mas prefiro sempre utilizar também o CV. Já o contrário, depende caso para caso, mas o CV quase sempre basta.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

É mais comum ter surpresas do que desgostos. Pessoas mais dinâmicas do que transparecem, menos formais e mais competentes.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

O LinkedIn é uma forma de estarmos exposto numa rede e em conexão com todos e mostrarmos que estamos a evoluir com a tecnologia. Acho que os candidatos não se devem cingir só ao LinkedIn. Deve-se ter um CV bem estruturado, consistente e não demasiado extenso, porque o objetivo é captar a atenção do recrutador e hoje em dia um recrutador recebe muitos CV's por dia, e por isso se forem todos iguais e extensos, as pessoas têm de aprender a trabalhar um pouco disso.

Para um recrutador, acho que neste momento, o LinkedIn é uma forma de chegar à pessoa e consegues logo ter informação que não pode falhar para o cliente, mas eu acho que o CV, se for bem feito continua a ser aquele sítio onde tu consegues ir buscar informações.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

São os dois igualmente importantes, mas conseguirmos provavelmente ter mais sucesso com CV do que LinkedIn.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Eu acho que tudo o que seja papel, mais tarde ou mais cedo vai desaparecer, pelo menos relativamente ao CV em papel até porque já começa a ter pessoas que fazem vídeos para se apresentar e isso já é uma forma completamente diferente. Eu acredito sinceramente que o formato papel do CV vai acabar. Mas não acredito que o LinkedIn se vai manter da forma que está. Acho que a plataforma vai ter que evoluir exatamente para acompanhar as necessidades dos recrutadores e dos candidatos. Vai ter que ser mais personalizável, vai ter que ser, de certa forma, mais acessível, mais divulgada até porque já existem plataformas semelhantes ao LinkedIn com o mesmo propósito. E eu acho que nesse aspeto vai ter que se tornar mais moldável ao candidato. O CV pode perder porque tudo agora é 100% tecnológico, mas se nós conseguíssemos de certa forma olhar para um LinkedIn como olhamos para um CV, eu acho que seria positivo. Há perfis que não surgem no LinkedIn. O LinkedIn está associado a determinados perfis e o LinkedIn tem exatamente de evoluir nesse aspeto. Existem profissões que ainda estão muito dependentes do envio do CV ou fichas de inscrição porque são pessoas que não têm acesso ou nem sequer sabem aceder. E se o LinkedIn nesta forma não se torne mais interativo e simplificado para essas pessoas, eu acho que isso também não irá acontecer (O LinkedIn dominar) e irão surgir outras plataformas que o irão conseguir fazer. Depende tudo muito de como o LinkedIn se consegue moldar ao mercado.

Interview 9

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na tua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Visibilidade principalmente, é uma coisa que os recursos humanos há uns anos não tinham. Hoje em dia, os recursos humanos acabam por ser uma posição de interesse (mediatizados) e há cinco ou dez anos, não sabia muito bem o que eram os recursos humanos.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida?

Vantagens – há muitas. Nós diariamente lidamos com pessoas e o facto de as pessoas poderem ir ao uma página de LinkedIn e ver que é aquela pessoa com a qual eu contacto, associar uma cara a um nome é útil porque ajuda de certa forma.

Desvantagens – pressão social é maior. Porque acabas por te sentir na obrigação de por exemplo não mudar tão cedo de emprego porque pode não ser tão bem visto ou porque correu qualquer coisa mal mesmo sabendo que estamos numa sociedade que é muito de pensamento aberto, mas estas pressões ainda existem.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Entre a adjudicação da proposta e o momento efetivo em que começamos a trabalhar e envio de short-list são 7 dias. Mas varia muito, quer em função do perfil que em função do que temos em base de dados. IT, muito dificilmente o tempo de resposta são sete dias e envio de short-list de três ou quatro candidatos, porque requer mais investimento de procura. Passa muito por trabalho proactivo e anteciparmos o que vai acontecer no mercado. Adaptamos as estratégias consoante a altura do ano e o tipo de mercado.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Eu sou consultora 360°. Ou seja o que eu faço é, ir à procura do cliente, trazer o negócio e fechar o pedido. Muitas vezes acontece que nós temos clientes que já são noutras áreas de negocio ou porque nos procuram diretamente porque temos um nome no mercado, tornando o nosso trabalho mais fácil. Contudo o LinkedIn neste contexto é uma ferramenta útil porque nós podemos acompanhar algumas coisas dos nossos clientes. Ou seja, se calhar antes de estar

um anúncio da internet eles publicam no site deles e no LinkedIn e conseguimos perceber quem está à procura de candidatos. Há uma certa flexibilidade e um meio mais fácil de chegar ao fim. Recruto perfis de middle management, técnicos de contabilidade, project manager, posições não indiferenciadas. Mas isso não quer dizer que muitas das vezes não temos outras funções.

Contudo, o LinkedIn não funciona para todos os tipos de perfis, por exemplo técnicos de manutenção, não funciona tão bem quanto queríamos para contabilidade. Agora se tivermos a falar de projetos, de investimentos, de gestão principalmente e até funções executivas, o LinkedIn funciona. A única dificuldade que eu sinto é que é muito difícil as pessoas responderem porque tornou-se demasiado frequente as pessoas serem abordadas pelo LinkedIn. Devia haver uma seletividade diferente do tipo de candidatos que abordamos e da forma como os fazemos. Contudo, não fechei muitas vagas com o LinkedIn. Fechei na área de vendas mas também foi por uma questão de conhecer o mercado e a sua estratégia. Hoje em dia ainda há muita gente que se candidata e o que é mesmo decisivo é a altura do ano. Férias significa LinkedIn.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Sim, acho que têm acontecido alterações. Para já nós todos temos de nos adaptar à realidade que temos no mercado e se provavelmente há uns anos atrás tínhamos mais consultores de clientes do que candidatos, eu acho que sensivelmente, eu acho que temos de ser muito consultor do candidato para fidelizarmos aquele continuar o projeto de vida connosco. Há muitas situações em que o candidato desiste do projeto porque não é bem acompanhado e acho que são estas as alterações que temos feito. Em trabalho temporário é muito difícil fazermos isto porque são muitos. Em consultoria não nos podemos dar ao luxo nas atitudes que temos em trabalho temporário porque nisto provavelmente damos uma entrevista de 20 mins, o candidato fica logo selecionado e já está contente por ir trabalhar.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Visibilidade que temos é muito importante tanto a nível positivo como negativo. Porque muitas das vezes nós temos dificuldade em chegar a uma pessoa e se calhar a partir de uma página conseguimos conectar e aproximar-nos dela. Permite-nos uma abordagem

completamente diferente ao mercado, quer com cliente quer com candidato. Agora desvantagens é que as vezes a visibilidade é demasiada. O fluxo de informação é tão grande que às vezes nós acabamos por também voltar a fechar-nos um pouco, porque recebemos inputs que não são necessários ou que não se justificam naquele momento e são demasiados. É muito importante percebermos que tipo de pessoas estão no mercado e o LinkedIn permite-nos isso. Mas está equilibrado entre vantagens e desvantagens.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Sinceramente acho que é muito importante a forma como o CV é elaborado porque diz muito sobre a pessoa e sobre o seu conhecimento. Mas por exemplo na minha área o facto de o CV ter cinco páginas ou uma não é decisivo. Porque nós tentamos sempre ir ao fundo da questão e conhecer a pessoa. Agora, obviamente se tiver erros ortográficos, está completamente fora. Há muitos perfis a serem descartados pelas competências linguísticas e não terem destacado o inglês, e deviam-no ter. A experiência, sim e não porque depende da posição. Mas muitas vezes mesmo um perfil sénior candidatando-se a um perfil júnior, podemos ganhar alguma coisa com isso porque quer dizer que esse perfil sénior ou quer sair da área de conforto ou está descontente.

Contudo, acho que é mais importante chegar às soft-skills através de uma conversa telefónica. É preciso sempre mais alguma coisa, chamada ou entrevista para além da informação que está no CV ou LinkedIn. E mesmo assim, o processo também obrigada a fazer este contacto mais pessoal.

Questão 16 - Na perspectiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Já aconteceu algumas vezes para positivo e negativo. Às vezes temos o candidato com o CV perfeito, e depois quando vamos ao fundo questão a razão porque saiu, mudou de trabalho é completamente fora do contexto laboral. Quando isto acontece frequentemente, é duvidoso. Mas também já aconteceu o contrário.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Complementam-se. O CV na minha área resulta mais. Há muitos perfis juniores que não sabem completar a página LinkedIn e isso é uma coisa que vai sendo trabalhado. No Cv, as

peças são guiadas como se devem fazer as coisas e isso é uma mais valia. Quando as duas não estão coerentes passado algum tempo, alguma coisa está mal.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Futuramente ou o LinkedIn vai ter uma opção de descarregar o CV da pessoa, ou então acho que vai chegar ao burnout de recursos porque é muita informação, vinda de todo o lado e muitas das vezes satura de certa forma. Acredito também que a pesquisa tradicional não vai sair de moda.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Acho que o LinkedIn tem espaço para melhorias. Nós temos o LinkedIn pessoal e depois temos o profissional, temos de ter extensões para contactar com pessoas fora da nossa rede e acho que isso é uma limitação. É compreensível que o LinkedIn é uma ferramenta cara e o investimento é muito elevado mas se nós vamos querer tornar o LinkedIn como uma ferramenta de trabalho, vai ter que existir alterações relativamente a isto. E depois a forma como se apresenta, o LinkedIn terá de ter novas formas de apresentação. Quanto mais específico for a nível de perfis mais fácil é para nós como também para os outros a nível de visibilidade.

Interview 10

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Tem facilitado o trabalho de recrutamento e seleção, nomeadamente agilizando o contacto direto com possíveis candidatos. Por outro lado, os recrutadores têm que neste momento arranjar mecanismos para variar a sua abordagem pois apenas uma mensagem “corrente” não chega.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico? 3 semanas.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Qualquer processo de recrutamento, após fazer o levantamento de requisitos e proposta adjudicada, começa por fazer pesquisas e pre-screening, depois entrevistar 8-10 candidatos de modo a enviar 6 perfis que estejam realmente enquadrados, garantindo pelo menos que 4 desses candidatos sejam entrevistados na semana de envio. Passando 2-3 perfis para fase final, segue-se a apresentação de proposta.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, perfis de direção deve ser feito per referencias e head hunting.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção? Sim.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma? Abordar candidatos e clientes.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Quando a base de dados não tem perfis enquadrados, o linkedin permito-nos “alimentar” ainda mais a base dados.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Muitos candidatos ignoram o nosso contacto pois são muito abordados.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Licenciatura/mestrado, faculdades, empresas por onde passou, a duração da experiência da mesma, como descreve a suas funções.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Sim, por isso pedimos sempre referências a também fazemos um levantamento de referências no final do processo.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)? Não.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Soluções/desafios técnicos, levantamento de referências.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Nas suas motivações, tanto de abraçar novos desafios no decorrer do seu percurso profissional como para abraçar um novo desafio.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

O online, pois há pessoas que já actualizam o Cv mas actualizam o linkedin.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Sim, para funções mais confidenciais e cargos mais seniores/específicos de headhunting.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim, formação fornecida pela minha actual entidade patronal.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Acredito que o LinkedIn já não será utilizado e que surgirá uma nova rede social, mas que os métodos tradicionais não serão abandonados.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Não, pois muitos dos candidatos já não se encontram no LinkedIn, pois dizem estar a ser atacados pelos recrutadores.

Interview 11

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Cada vez mais, a tecnologia está presente no dia-a-dia de todas as funções, não somente nos RH, mas acredito que venha no sentido de ajudar e tornar todas as atividades mais administrativas das funções de RH, fáceis de rápida resposta de atuação.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Muito positiva, no sentido em que vem melhorar o trabalho mais rotineiro e auxiliar em tarefas que podem rapidamente ser feitas automaticamente.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Dependentemente do perfil que se esteja a recrutar e as especificidades da necessidade em questão. Mas por norma, numa situação ideia, em cerca de 3-4 dias já se terá uma lista de candidatos ideias para apresentar.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

O processo de recrutamento em consultoria é muitas vezes, tenso. Visto que por norma os KPIs a atingir são demasiado elevados e exigentes, o que poderá levar a uma entrega menos focada na qualidade. Os KPI's de cada consultor, depende de organização para organização. Existem empresas que consideram o cumprimento de métricas absolutamente imperativo do que SLA'S. Todavia, numa empresa com a qual trabalhei, os KPI's por consultor eram os seguintes: 8-10 entrevistas semanais com candidatos; 4 reuniões semanais com clientes; 4 primeiras entrevistas no cliente; 2 colocações por mês.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, dependendo do cargo, não da idade, pois esse tema é algo sensível e que poderá levar a temas de discriminação, o que não queremos que aconteça.

As estratégias podem ser diversas e diversificadas para o tema do cargo e exigência da função, no sentido de obter os candidatos ideais para a função.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Pode dizer-se que sim, no sentido em que cada vez mais Portugal, Lisboa, se tem sentido um crescimento acentuado de mais empresas, novos negócios e grandes empresas a migrarem partes dos seus negócios para o nosso país. O que leva a lei a oferta e da procura, alterar-se, fazendo com que exista mais necessidade de contratar novos perfis para trabalhar em diversos cargos existentes por esta alteração no mercado de trabalho. O recrutamento e seleção tornou-se, tendencialmente, mais célere e com menos fases de processo, aglutinação dos decisores a estarem presentes nas fases de entrevista juntos.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim, claro.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Para encontrar os perfis mais adequados e próximos do pretendido para a função.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Com todos os filtros disponíveis, grupos, e conexões, acabamos por chegar a um resultado mais próximo do pretendido e em menos tempo despendido para esta pesquisa.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Quem não tem perfil nesta ferramenta, acabamos por nunca conseguirmos alcança-los e também, quem não tiver a possibilidade de ter um perfil Premium Rec., acaba por limitar as suas pesquisas e conexões a profissionais que estejam na plataforma.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Inicial, para pesquisas e seleção de candidatos.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Anos de experiência, atividade atual, formação académica, lacunas temporais entre empregos e tecnologias utilizadas em cada uma das funções.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Sim, claro.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Não, daí ser importante conhecermos os candidatos em contexto de entrevista comportamental, para validar todos esses aspetos.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Não compreendi esta questão. Mas, talvez comparar o CV original decidido pelo candidato, com a informação que disponibiliza de si mesmo no LinkedIn.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Depende de candidato para candidato, mas talvez a maior parte das falhas que tenho encontrado são, nas datas das formações académicas (concluídas ou não).

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

É exatamente igual, a informação deverá ter o mesmo grau de informação acerca da pessoa. Todavia, considero que de forma on-line, utilizando plataformas como o LinkedIn, torna-se mais rápido o contacto e a triagem de perfis, se estes, tiverem a informação atualizada e pormenorizada nos seus perfis online.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Não considero esta uma afirmação vidente ao que realmente acontece.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim, já.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Cada vez mais uma simplificação destes métodos, por via digital.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Não, até porque por norma as plataformas digitais funcionam por “modas”, quando aparecer uma plataforma mais robusta que permita ter mais funcionalidades, decerto que migraremos para essas mesmas ferramentas/plataformas.

Interview 12

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Penso que tem sido um impacto positivo e que já teve a possibilidade de influenciar em diferentes áreas da GRH, como na digitalização de processos de recrutamento e seleção, na facilidade de comunicação e de ensino, formação e desenvolvimento, ou na automatização de pagamentos, avaliações e compensações.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? De forma geral, penso que tem sido uma influência bastante positiva e que continuará a ser uma tendência. Tem demonstrado um impacto positivo na eficiência, agilidade, automatização de processos, análise de dados e na facilidade de comunicação. Mas também poderá trazer situações negativas devido à insegurança relativamente a novos conceitos e rigor, e devido à possibilidade de desvalorização ou substituição.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Em circunstâncias normais, considero que entre 5 a 10 dias úteis deverão ser suficientes para apresentar uma proposta de possíveis candidatos ou uma “short-list” dos candidatos que o cliente deverá conhecer.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Enquanto consultor por norma existem KPI's direcionados aos candidatos e outros direcionados a clientes. Quanto aos candidatos, podemos avaliar através dos resultados de Chamadas feitas, de Entrevistas realizadas, e do número de divulgações do perfil feitas no mercado. Enquanto que para o cliente, são avaliadas as chamadas comerciais, reuniões agendadas e realizadas, número de processos/oportunidades angariadas, candidatos enviados e entrevistas em cliente.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, por vezes pode acontecer tentarmos adaptar a estratégia. Podemos focar nalgum tipo background que seja relevante para o cargo, ou focar em sites ou redes sociais diferentes para a divulgação do cargo e oportunidade, e assim adaptar consoante o cargo ou faixa etária.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Nos últimos três anos o mercado alterou-se bastante, tivemos a maioria dos setores a recuperar, a recrutar e apostar em melhores qualificações e formação dos colaboradores, tivemos a vinda de várias empresas e grupos internacionais para Portugal, o que fomentou a digitalização e adaptações para tentar acompanhar as mudanças, como alterações nos processos de recrutamento e seleção. Considero que as principais alterações foram ao nível da triagem e análise de CVs, da realização de entrevistas em formato digital e videochamada, e na comunicação mais digital e informal para com candidatos e clientes. Em grande parte, tudo se deve à procura por mão-de-obra e colaboradores qualificados, e à necessidade de agilidade e fluidez dos processos.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim, como uma das principais ferramentas.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

É utilizado diariamente, e usufruímos do método de pesquisas rápidas, do envio de mensagens, do chat para uma comunicação mais fluida, das publicações e partilha de informação. Tudo com o objetivo de nos mantermos atentos ao que acontece no mercado, de mais divulgação e aderência aos projetos, de pesquisarmos e aumentarmos a nossa rede de contactos e de conseguirmos uma melhor comunicação com os stakeholders.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Facilita através da comunicação e partilha de oportunidades, informações e conselhos, ajuda na realização de pesquisas mais específicas e eficientes, de perfis e no acesso a uma base de dados e rede de maior dimensão, e traz mais dinamismo à comunicação e processos.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Tem alguns inconvenientes como pouco rigor ou pouca informação apresentada, e por vezes pode originar um excesso de informalidade e falta de compromisso. E em muitos casos, com base em pesquisas e algoritmos, os candidatos são abordados diversas vezes ficando saturados e desvalorizando a ferramenta ou considerando-a pouco benéfica.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Penso que com mais ênfase numa fase inicial de divulgação, procura e pesquisa de candidatos, quer a nível proativo ou reativo, e durante o processo quando é utilizado como rede social e forma de comunicação com os candidatos.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Ao avaliar um CV analiso a estrutura e organização, os detalhes da informação partilhada, o tipo de cargos exercidos e as competências técnicas. Relativamente à análise de um perfil de LinkedIn, acaba por ser semelhante, mas talvez com mais atenção aos detalhes da informação e descrições partilhadas e aos cargos exercidos, pois a estrutura é uniforme e comum à maioria dos candidatos.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Pessoalmente não considero um dos tópicos mais importantes. Será interessante ter conhecimento da rede de contactos e se poderão estar alinhados com a temática ou visão da empresa, mas não é algo que seja tido em conta numa primeira pesquisa ou visualização de perfis.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Infelizmente não. Considero que é possível ter uma ideia vaga dos seus conhecimentos e do enquadramento na empresa, mas penso que só é possível avaliar características relevantes através de uma primeira conversa e de uma avaliação psicotécnica aos candidatos.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

É realizado um primeiro contacto, que pode resultar no agendamento de uma primeira conversa para falar sobre o projeto e também para avaliar o enquadramento dos candidatos, seguida por uma entrevista mais aprofundada ou uma entrevista de competências, de forma a evitar um enviesamento antes de serem feitas avaliações técnicas.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Diria que na maioria das vezes são imprecisos nas competências técnicas e conhecimentos em que referem ter experiência, e também nos detalhes e datas dos projetos em que já estiveram envolvidos.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Na minha opinião são bastante semelhantes, mesmo considerando que o método tradicional poderá mostrar mais informação e detalhes, e o método online poderá ser mais ágil. Irá depender das situações e processos, mas escolheria o método online, pois facilita a procura e abordagem aos candidatos, a uma maior quantidade e também de forma mais rápida.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Considero que, na maioria dos casos, serão utilizados de forma complementar. Nomeadamente em situações em que já exista a publicação e divulgação de uma oportunidade no site da empresa e em plataformas de procura de emprego, e as redes sociais auxiliam numa pesquisa mais direta por candidatos e na divulgação e partilha mais ágil.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim, em duas formações, mas apenas a nível de formação interna dada pelo empregador.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Penso que nos próximos três anos o recurso a métodos online irá continuar a aumentar. Os métodos tradicionais não serão substituídos na totalidade, mas serão utilizados de forma complementar. Dado o dinamismo dos mercados e a digitalização rápida que se tem sentido, é necessário o recurso a métodos de fácil adaptação, que consigam abranger uma grande quantidade de dados e com agilidade e eficiência, e nem sempre o método tradicional será o mais adequado.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Acredito que continuará a ser um dos mecanismos de pré-seleção mais utilizados, mas não será o único. Também existem outras plataformas e penso que no futuro irão surgir mais alternativas online, talvez com uma abrangência diferente e outro tipo de funcionalidades, mas que poderão ser mais específicas para determinados setores, mercados ou países, nos quais o LinkedIn não se enquadra na totalidade.

Interview 13

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

O impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos é inegável.

Ao nível do recrutamento e seleção a tecnologia tem sido crítica, pois são utilizadas diversas ferramentas nomeadamente na fase de search e de atração de talento, quer através de redes sociais como o LinkedIn onde se “pesquisam” perfis e se comunica com potenciais candidatos, ou sites de emprego online onde são divulgadas oportunidades de trabalho. Também com a tecnologia é possível realizar entrevistas online, através de diversas plataformas o que tem imensas vantagens, nomeadamente a redução de custos e a o acelerar dos processos, por exemplo.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida?

Penso que de uma forma geral a tecnologia tem tido uma influência muito positiva no mundo dos recursos humanos, mas como tudo existem algumas desvantagens.

Posso falar mais concretamente na área de recursos humanos em que como já falei, através de diversas redes sociais, plataformas online é mais fácil atrair um determinado público alvo (por exemplo, perfis de IT ou perfis mais jovens para determinadas funções) e comunicar oportunidades, o que facilita imenso todo o processo, há redução de custos e de tempo. Ao longo das várias fases também temos a influência da tecnologia, quer ao nível dos sistemas de informação interno que utilizamos internamente e que nos ajuda na gestão dos processos, dos candidatos, dos clientes, quer o recurso de plataformas para realizarmos entrevistas online (que acelera o processo e facilita junto de candidatos que estão mais longe ou que não têm tanta disponibilidade, por exemplo).

Em termos de influência negativa, uma vez que a utilização destas plataformas e sistemas online não nos permitem o contacto pessoal, a observação direta de comportamentos...há alguma informação e sensibilidade sobre o candidato que se pode perder, penso que é sempre preferível existir esse contacto presencial ao longo do processo, nomeadamente em entrevistas.

Em situações de pandemia, como estamos a viver agora, a tecnologia ajudou-nos muito na gestão das pessoas e de equipas e aí penso que a influência foi uma vez mais muito positiva,

mas o relacionamento e o contacto é sempre preferível e torna-se mais eficaz nos resultados que queremos alcançar também no mundo dos recursos humanos.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Varia muito de processo para processo, de função para função e de cliente para cliente. Mas se pudesse indicar uma média de tempo em que entrego candidatos ao cliente diria 1 a 2 semanas. Se estivermos a falar de finalizar efetivamente um processo inteiro de recrutamento podemos estar a falar de 1 a 2 meses.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Os processos de recrutamento e seleção em consultoria são bastante exigentes. Existe muita concorrência e o nosso mercado em PT é pequeno, por isso temos de ser rápidos, dedicados, exigentes connosco próprios e temos de dar sempre o nosso melhor em cada processo e em todas as fases desse mesmo processo. Alguns processos requerem que primemos pela quantidade em vez de qualidade, eu tento sempre contrariar essa tendência.

Muitos processos são duros pela dificuldade inerente às funções, à escassez de candidatos, à falta de feedback por parte dos candidatos e clientes e pela concorrência.

Os KPI's, pelo menos os que tenho são: número de CV's enviados para um dado processo e cliente específico por semana; número de reuniões agendadas com clientes por mês; e total de faturação num mês.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, temos.

Em perfis de IT, a estratégia de recrutamento e seleção é atrair e pesquisar os candidatos através do LinkedIn e por norma realizamos apenas entrevistas telefónicas de forma acelerar o processo.

Para os outros perfis (MKT, Comerciais, Financeira, RH, etc), utilizamos quer LinkedIn como os sites de emprego online e são realizadas entrevistas telefónicas e presenciais.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Eu estou responsável por recrutar maioritariamente perfis de IT e não houve alterações no processo em si. Apenas se verificou que vários processos ficaram em standby devido às circunstâncias de instabilidade e de incerteza em relação ao futuro.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim utilizamos.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Rapidez no processo, sabendo o que queremos recrutar e o conhecendo o nosso target vamos ao encontro das pessoas e comunicamos a oportunidade com as mesmas. Torna-nos mais rápidos e eficazes.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Penso que o facto de estarmos a contactar pessoas que não se estão a candidatar a uma oportunidade é sempre estranho digamos assim. Parece que estamos a “incomodar ou até chatear” a pessoa com oportunidades que provavelmente não lhe interessará senão certamente que se candidataria nos sites adequados.

Depois, outra limitação, é que temos apenas acesso ao perfil de LinkedIn da pessoa e visualizamos apenas o que a pessoa coloca lá e quer colocar e isso por vezes não corresponde ao que a pessoa realmente é, faz ou fez....mas cabe depois ao consultor tentar “comprovar” e propor que partilhe o Cv e depois para agendar uma entrevista para explorar essas questões com mais detalhe.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Na fase inicial de atração de talento, no search de perfis e na comunicação das oportunidades junto do target. Funciona um pouco como pré-seleção na verdade, embora tentemos obter sempre o CV das pessoas e agendar uma entrevista para explorar com detalhe o que a pessoa dispõe no perfil de LinkedIn.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Depende sempre da função e dos requisitos que são valorizados pelo nosso cliente.

Os principais requisitos são sempre a experiência profissional e a educação, seguidos das hard skills quer no CV, quer no perfil de LinkedIn.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Não pensamos nisso, pensamos se aquela pessoa tem o perfil indicado para integrar aquela organização tendo em conta a cultura da mesma, da equipa que vai integrar e se tem a experiência e as competências necessárias e valorizadas pelo cliente.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Não, o LinkedIn não nos permite avaliar as características cognitivas ou se faz o fit com a organização. O LinkedIn serve para chegarmos às pessoas que em termos de experiência e de hard skills parecem fazer o fit com a função e o cliente, contudo é através de entrevistas, assessments e testes psicotécnicos que avaliamos outras dimensões da personalidade e cognitivas dos candidatos, e até esse ajustamento entre o candidato e a organização.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Para evitar esses enviesamentos temos de ter consciência deles, já é meio caminho andado. Depois, todos os candidatos que contactamos no LinkedIn e que suscitem o interesse na oportunidade, entrevistamo-los e seguimos um guião estruturado. Esse guião é standard para todos os processos e apenas é ajustado consoante o cliente e os requisitos valorizados, e assim penso que evitamos alguma subjetividade e enviesamentos porque nos cingimos mesmo ao que é importante avaliar quer em termos de experiência, hard e soft skills.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

São mais imprecisos ao nível das hard skills e ao nível da descrição de responsabilidades que efetivamente têm ou tiveram em cada experiência profissional.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

O online, porque em consultoria precisamos de ser rápidos na apresentação de candidatos e quando o nosso target são perfis de IT, sabemos que os candidatos muitas vezes estão empregados e que à partida não estão disponíveis para abraçar novos desafios. Portanto, o método online permite-nos “atrair” esses candidatos.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Da minha experiência, os métodos tradicionais são complementares quando recrutamentos perfis que não são de IT.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim, na faculdade.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Acho que a tendência é adotar métodos online e complementar com os métodos tradicionais, pois devido à eficácia comprovada da utilização de entrevistas presenciais, de assessments ou até a aplicação presencial de testes psicotécnicos é importante complementar a fase de seleção com estes métodos. É através deles que conseguimos avaliar certas dimensões da personalidade e certas competências que o online não nos permite, mas acho que vai ser sempre numa ótica de complementaridade.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Sim, acredito e isso já se está a verificar neste meio.

Interview 14

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

A tecnologia tem vindo a acelerar os processos de recrutamento visto que é mais fácil entrar em contacto com os candidatos.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Acredito que a sua influência é mais positiva do que negativa uma vez que a tecnologia nos é muito útil e diminui os recursos utilizados no processo de recrutamento e seleção. O lado mais negativo é existir esta mesma facilidade para a concorrência o que faz com que os candidatos sejam abordados de forma exaustiva.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Na área de IT, o processo é um pouco diferente visto não acumularmos três ou quatro perfis para enviar mas sim, enviar um a um, à medida que os vamos entrevistando. Mas, cada processo de recrutamento demora, em média, 1 a 2 meses a ser concluído.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

O ritmo de consultoria é extremamente acelerado visto que tempo é igual a dinheiro. Enquanto KPI's, temos chamadas diárias; entrevistas presenciais; envio de anúncios a candidatos; envio de perfis, proativamente, a clientes; reuniões com clientes; chamadas comerciais; envio de CV's para uma posição específica; entrevistas no cliente.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Nesta área de IT não há qualquer tipo de diferenças nas estratégias de recrutamento e seleção, consoante a faixa etária dos candidatos.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Acredito que as diferenças mais profundas ocorreram na dificuldade em encontrar perfis devido à liderança do mercado por parte do candidato. Visto que a taxa de desemprego é baixa relativamente aos anos anteriores, há mais pessoas empregadas e por isso, menos recetivas a mudar de emprego. Para além disso, a facilidade de acesso às tecnologias fez com que existisse muita saturação de oferta de oportunidades e os candidatos são constantemente abordados, o que os leva a estar cada vez menos recetivos a conhecer essas mesmas oportunidades.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim, é um método bastante utilizado na empresa.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

A maior finalidade é a procura de candidatos viáveis para os processos mas também a publicação de anúncios de oportunidades.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

O LinkedIn dá-nos acesso a milhares de perfis profissionais e torna mais acessível pesquisar pelos mesmos através dos filtros disponíveis.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

A maior limitação é mesmo a espera pela resposta do lado do candidato que, por vezes, não é imediata.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Na fase inicial, de procura de candidatos para a posição específica.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

O que mais presto atenção, tanto no LinkedIn como no CV, é a formação académica, os anos de experiência e as empresas por onde o candidato passou.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Não é um parâmetro considerado.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Não despendo tempo nessa secção e prefiro avaliar essas características em fase de entrevista.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Numa entrevista, são questionados o percurso académico e a experiência profissional.

De forma a perceber a veracidade da informação, recorremos a perguntas relacionadas com datas, supomos cenários e intercalamos as informações apresentadas no CV.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Sem dúvida que nos conhecimentos linguísticos. Uma das informações mais imprecisas está relacionada com o Espanhol que, no CV é muito avançado mas na prática a pessoa não tem qualquer tipo de experiência ou formação na língua.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

O online, sem dúvida, que facilita a análise de um CV uma vez que é mais prático e o risco de se perder é menor.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

O método que acredito que funciona tão bem como as redes sociais é o de referências. Ao pedirmos referência a alguém que já conhecemos, sabemos de antemão que este candidato é apto para a nossa posição e é utilizado para a par com as redes sociais.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Não tive formação da rede social.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Acredito que o recurso a CV's venha a cair em desuso e que o LinkedIn seja a ferramenta mais utilizado nos processos de recrutamento e seleção.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Sem dúvida que sim.

Interview 15

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Sem dúvida que é muito significativo. Existem diversos impactos, alguns diretos: entrevistas remotas, onboardings virtuais, formação e-learning, etc; e os indiretos: linkedin para recrutamento, networking e employer branding, plataformas como o glassdoor ou teamlyzer para reconhecimento das empresas.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Pode ser encarado de ambas as formas. Positivo pela proximidade e rapidez que confere, de uma forma geral; negativo, com alguns efeitos perversos, como por exemplo, a possibilidade de controlo da vida privada por via das redes sociais.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Não se aplica exatamente assim, já que trabalho para cliente interno. A apresentação de candidatos normalmente demora 10-15 dias.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Trabalho para cliente interno mas o processo passa por: identificação da necessidade, elaboração/redesenho do perfil com hiring manager, publicação do perfil, triagem curricular e apresentação de shortlist, primeira entrevista com team leader, segunda entrevista com hiring manager, eventualmente desafio técnico ou terceira entrevista ou proposta.

O objetivo são 3 semanas, contabilizando apenas dias úteis, desde a abertura do processo, até ao seu término. Sou igualmente avaliada, anualmente, pelas avaliações qualitativas de todas as pessoas contratadas (neste caso pela minha equipa como um todo) durante aquela ano, ou seja, a qualidade do recrutamento.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, para perfis recém-licenciados/juniores poderemos focar a abordagem junto de faculdades e para perfis mais seniores sempre ao linkedin, e eventualmente a parceiros de headhunting (perfis de gestão e/ou estratégicos).

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

O mercado tecnológico está altamente inflacionado, fruto da maior procura que oferta de candidatos o que significa que para contratar um profissional nestas áreas tivemos que primeiro ter uma proposta de valor diversificada e muito atrativa, um processo de recrutamento rápido e eficaz e aumentar o leque de benefícios.

O crescimento de plataformas como o glassdoor e o teamlyzer também obriga as empresas a preocuparem-se mais com a imagem que deixam a todos os colaboradores/entrevistados. Noto igualmente uma maior disposição (mesmo pré-covid) para processos conduzidos à distância.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim, diria que em 95%.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Receção proativa de cvs, publicação de anúncios e pesquisa proativa de candidatos.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

É a rede social onde mais potenciais candidatos estão presentes, em Portugal.

É expectável que seja através dela que os candidatos se aproximam da empresa, procuram informação sobre a mesma e se expõe ao mercado.

Todas as atividades realizadas têm uma visibilidade muito grande, tendo em conta o seu potencial alcance.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Algumas das features mais interessantes têm um custo significativo (que ainda assim considero como um investimento). Existe sempre a possibilidade de existirem perfis falsos ou duvidosos. Encaro o linkedin como uma ferramenta complementar do processo de R&S que nunca substitui possíveis fases subsequentes.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Na fase de atração. Igualmente para employer branding.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Experiência e achievements, em ambos.

No linkedin também é interessante ver se um candidato tem referências e os artigos/publicações que realizou.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Sim.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Depende sempre do que o candidato optou por colocar no seu perfil e/ou partilhar. Normalmente, não.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Pedir sempre o CV, já que a informação disponibilizada no LinkedIn pode não ser a total. Regra geral acabo sempre por pesquisar os perfis de LinkedIn dos candidatos que se candidataram por outras vias, pelo que acaba por existir igualdade.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Idade, conclusão de estudos, salário auferido e frontalidade quando se encontram noutros processos/têm outras propostas.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Online, com uns simples cliques se valida grande parte da informação, ganha-se muito tempo. Também se entra mais facilmente em contacto com os candidatos.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

De forma complementar. Publicamos as oportunidades no site institucional e divulgamos entre os nossos colegas pelo que chegam sempre cvs por email.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim. Utilizamos uma versão enterprise do linkedin, pelo que para além de formação inicial para uso de funcionalidades tenho acesso total ao LinkedIn Learning.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Penso que o CV não vá “acabar” mas que vá cair cada vez mais em desuso. Penso que vão surgir cada vez mais CVs mais modernos e tecnológicos (como já se vêem por vezes em vídeo, por exemplo).

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

LinkedIn ou outra plataforma semelhante (Xing), sim.

Interview 16

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Na minha opinião, as tecnologias têm tido um papel fulcral na gestão de recursos humanos, e de diversas formas. Em primeiro lugar, permite que todos os processos se tornem mais rápidas e eficazes e, por exemplo, no que diz respeito à comunicação entre pessoas da empresa, é muito mais facilitada com o acesso a todas as tecnologias e ferramentas que temos ao nosso dispor. Quanto à gestão de recursos humanos propriamente dita, existe uma mudança enorme e muito positiva: a formação passou a chegar a todos de uma maneira mais acessível e rápida, tendo sempre acesso a conteúdos de e-learning; o recrutamento passou a ser feito por meio de redes sociais próprias para o efeito, o que permitiu a resposta mais rápida e alocação de recursos mais apropriada, permitindo da mesma forma, que todo o processo fosse realizado com uma rapidez que era impossível antigamente; em relação às recompensas e benefícios, o payroll começou a fazer-se quase de forma automática devido às ferramentas e softwares desenvolvidos para o efeito. Na prática, permite que tudo seja feito “em tempo real” e com menos burocracia, sendo algo já indispensável para todas as empresas que queiram sobreviver no mercado.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Sendo eu de uma geração tecnológica, penso que a minha influência é positiva. Adapto-me e consigo lidar com todas as tecnologias à minha disposição, assim como incentivo os outros a usá-las. Para a minha função atual de recrutadora, é imprescindível e quase “obrigatório” usar as ferramentas à minha disposição. Só desta forma consigo responder e cumprir os objetivos que me propõem.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Depende muito do cliente e da vaga, bem como da urgência para preencher a vaga por parte do cliente. Mas, em média, no máximo 2 semanas. Por norma tenho 3 ou 4 dias para enviar os melhores candidatos, o que pressupõe fazer a pesquisa, analisar candidatura, entrevistar os candidatos, submeter o CV ao cliente e o restante tempo diz respeito ao tempo de análise por parte do cliente, 2 fase de entrevistas, e contratação da pessoa.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

No meu caso, tenho vários KPIs, nomeadamente o número de entrevistas mensais realizadas (60 por mês, sendo que 40 têm de ser presenciais), bem como as em cliente; o número de CVS submetidos para cada vaga; e o número de colocações por mês (2 por mês). À parte disso, em geral, sou avaliada, número de anúncios colocados na minha rede (tenho de fazer 2 por dia) e número contactos/abordagens feitas por dia para cada vaga.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Eu faço sobretudo recrutamento de IT pelo que, embora existam cargos diferentes, o método de pesquisa e as estratégias são todas muito semelhantes. Todos os candidatos acabam por ser idênticos uma vez que o seu perfil está sempre relacionado a funções tecnológicas e, desta forma, a abordagem é a igual, mesmo para aqueles que pertencem a uma faixa etária mais envelhecida. A única questão que gostaria de apontar e que me leva a agir de maneira diferente em termos de estratégia, diz respeito à complexidade da vaga. Existem vagas em que é realmente difícil conseguir candidatos interessados e que estejam 100% de acordo com o que é pedido pelo cliente. Neste caso, sou obrigada a fazer uma pesquisa massiva de candidatos por todos os meios possíveis, seja através da exploração da base de dados, seja através do LinkedIn, de forma a garantir que todos os indivíduos foram abordados e lhes foi apresentada a vaga da forma mais atrativa possível. Exige que a minha postura seja mais proactiva, explorando todos os meios possíveis de forma a dar resposta ao cliente, mesmo que isso signifique convencer alguém a mudar de empresa. No que diz respeito a vagas que têm muita recetividade, limito-me a publicar anúncio no LinkedIn ou em sites de emprego.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Penso que se podem notar algumas alterações nos últimos anos, devido sobretudo à formação de um mundo organizacional mais tecnológico e competitivo. A procura de perfis através do LinkedIn cresceu exponencialmente; as entrevistas online passaram a ser mais frequentes do que as presenciais; e cada vez mais as empresas recorrem a empresas de outsourcing para fazer o recrutamento que não têm capacidade de fazer internamente, procurando cada vez mais um recrutamento especializado, que lhes possa dar de forma rápida os melhores e os mais atrativos recursos humanos.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim, é a minha principal ferramenta de trabalho.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Para fazer pesquisa de candidatos e, conseqüentemente, abordá-los de forma espontânea.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Diria que o meu trabalho não seria possível de ser realizado se o LinkedIn não existisse. Permite pesquisar todos os perfis enquadrados para as vagas que temos em mãos, sendo que o “LinkedIn Recruiter” permite, inclusivamente, criar projetos e agrupar as pessoas mais adequadas através de keywords e pesquisa booleana; bem como abordá-los diretamente e ter uma resposta mais rápida. Em termos de triagem, o LinkedIn permite de facto, criar a pool de candidatos mais adequada. Se fossemos esperar que os possíveis candidatos se candidatassem por meios habituais, a resposta ao cliente seria muito mais demorada. Para além disso, é uma plataforma que permite facilmente a publicação de anúncios de emprego que pode chegar a uma rede alargada. É ainda de realçar que o linkedin permite trabalhar o employer branding da empresa de forma acentuada, ao transmitir os benefícios de se trabalhar na empresa.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Apesar de todas as vantagens que referi, a verdade é que não nos permite chegar a pessoas que não utilizem a rede social ou que não a utilizam frequentemente. Para além disso, o “LinkedIn Recruiter”, ferramenta disponibilizada pelo linkedin e destinado especificamente ao recrutamento, apresenta algumas limitações. Apesar da existência de diversos planos, mesmo o “normal” torna-se dispendioso para as empresas e tem funcionalidades que não permitem fazer o trabalho de forma mais rápida. Em primeiro lugar, não permite o envio de mensagens massificadas e, segundo, estamos muito restritos em comunicar aqueles não são nossas conexões. Adicionalmente, existe um limite do tamanho da rede do linkedin, o que dificulta a vida de quem trabalha com recrutamento.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

No meu caso, é logo na primeira fase. Assim que o cliente comunica a abertura da vaga, o primeiro passo passa por abordar os potenciais candidatos no linkedin.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Talvez se estivesse noutra área avaliasse coisas diferentes, mas no caso de IT, avalio (à parte das skills técnicas), o tempo que esteve em cada empresa, fluência em inglês e background académico. Avalio as mesmas coisas tanto no linkedin como no CV, mas no CV avalio também o esforço de realizar um CV bem estruturado, atrativo esteticamente, e como uma apresentação mais pessoal. No caso também do CV, onde podem colocar mais informações, avalio positivamente, quem coloque o seu stack tecnológico por anos de experiência. Isso indica que estão bem cientes dos seus pontos fracos e fortes.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Sim, aliás, quando contratamos essas pessoas, é lhes indicado que também elas são premiadas, caso indiquem posteriormente amigos e conhecidos para possíveis vagas.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Nesse caso, penso que o linkedin não é a estratégia mais indicada. Apenas através de uma entrevista é possível avaliar essas habilidades. Existem informações no linkedin que nos podem enviesar de facto, mas não é possível avaliar sem recurso a outras estratégias.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Há dois tipos de candidatos no linkedin, aqueles que disponibilizam demasiada informação e aqueles que não tem praticamente nada. O pior enviesamento é pensar que aqueles que não tem muita informação, são piores candidatos ou sabem menos do que os outros. A melhor forma de ultrapassar esta barreira, é não ter medo de contactar e abordar mesmo quem não tenhamos a certeza das suas habilidades. Nesses casos, basta enviar uma mensagem e perguntar especificamente com o que aquela pessoa trabalha e quer vir a trabalhar. Só dessa forma teremos a certeza que abordamos o máximo de candidatos que se podem adequar à

vaga para a qual estamos a trabalhar. E no fundo é essa a grande vantagem do linkedin. É poder perguntar diretamente à pessoa sem perder muito tempo no processo. O segundo enviesamento que muitas vezes cometo é, por exemplo, não abordar as pessoas porque já desempenharam x função há muito tempo, acabando por pressupor que não quer voltar a desempenhá-lo. Isso é errado. Há muita gente que de facto quer mudar para algo completamente diferente do que o que está a fazer atualmente ou quer voltar a trabalhar com algo que antigamente trabalhava. É o caso por exemplo das pessoas que estão em cargos de liderança. Nem todos nasceram para ser líderes e podem nem estar a gostar desse role, querendo voltar a uma função mais técnica. Nesse caso, basta perguntar e deixar de ter medo de estar a abordar erradamente.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Sobretudo sobre a profundidade da experiência em certas ferramentas/tecnologias. Afirmam que são experts de algo e na verdade o conhecimento é muito superficial.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

O online é sem dúvida o mais vantajoso. Para além de ser fácil armazenar, é simples de procurar informações principais através de keywords, algo que não é possível da forma tradicional. Da mesma forma, torna-se mais fácil comparar vários CVs. Na consultoria torna-se realmente importante, permitindo que o CV chegue rapidamente ao cliente a fim de ser analisado.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Na minha experiência profissional, e na minha área em específico, já não usamos praticamente os meios tradicionais. A divulgação de vagas, a abordagem de candidatos, o recrutamento é todo feito por meio das redes sociais. Alternativamente, apenas utilizamos outras plataformas online para publicação de vagas. Também no caso da minha empresa em específico, as entrevistas online é algo a ser feito apenas em ultimo caso, sendo que todo o processo deve ser feito presencialmente.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim, inicialmente assisti a vídeos /formações online disponibilizados pelo próprio linkedin que ilustravam as várias formas de utilizar a plataforma para recrutamento e seleção. Também na minha empresa, é dado por parte de colegas com mais experiência, formação complementar e prática.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

O recurso a métodos tradicionais já é hoje muito escasso pelo que acredito que daqui a 3 anos será praticamente inexistente. Talvez surjam mais plataformas online como o linkedin, bem como inumeros softwares que permitem a melhor gestão do recrutamento.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Como já tinha referido anteriormente, o linkedin pode ser a melhor plataforma para abordagem de candidatos. Basta que os seus utilizadores saibam trabalhar o seu perfil e torná-lo atrativo para os recruiters.

Interview 17

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

A tecnologia tem sem dúvida facilitado o mundo dos recursos humanos, seja em áreas como o R&S, na qual o uso de ATS e de plataformas como o LinkedIn acabam ajudar e até facilitar o trabalho, seja em áreas como por exemplo o processamento salarial.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Classifico como positiva, porque acaba por ajudar no trabalho. Por exemplo, no tempo em que vivemos, sem tecnologia seria impossível termos continuado a trabalhar, a ter reuniões com os colegas, a entrevistar candidatos, a dar formação, etc.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Não trabalho em consultoria, portanto isto não se aplica. Descrevo melhor na questão abaixo.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Não trabalho em consultoria. Na minha empresa os processos são ongoing, pois temos sempre vagas por preencher, não abrem vagas (em tempos normais, fora de Covid 19). Por isso é uma contínua procura de candidatos ou análise de candidaturas; posteriormente existe uma entrevista com o Recruiter, após a qual, se o candidato fizer o fit, é enviado ao mesmo um challenge de programação; o challenge é entregue e revisto por um colega de engenharia e caso o feedback do mesmo seja positivo, é agendada uma entrevista técnica, com os colegas de engenharia; caso o feedback da mesma seja positiva e o nível de senioridade vá de encontro ao necessário, segue-se uma entrevista com o manager da equipa à qual o candidato será alocado; se o manager der um feedback positivo, é elaborada uma proposta, que é depois apresentada ao candidato. Em termos de KPIs, cada pessoa da equipa, caso seja junior necessita de recrutar 2 pessoas por mês, caso seja senior necessita de recrutar 4.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Não. O mercado tecnológico é extremamente competitivo, pelo que a estratégia em termos gerais passa muito por fazer sourcing de candidatos, a presença em alguns eventos da área e a realização de meetups. A única área em que existe uma estratégia diferente é a área de trainees, onde há uma maior aposta no employer branding, presença em eventos universitários, etc.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim, sem dúvida. Diria que é a principal ferramenta de trabalho.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Diariamente para procurar e contactar possíveis candidatos.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

É a única rede social profissional que conheço e que grande maioria das pessoas utilizam. É possível enviar mensagens sem necessitar de ter um contacto direto daquele candidato e é onde todas as pessoas estão. Não vejo inconvenientes nem limitações.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Fase de sourcing e agendamento da entrevista com o Recruiter.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Experiência e projetos do candidato. Na área de engenharia, onde o mercado é muito competitivo, é quase exclusivamente relevante analisar estas duas questões. É também importante, no CV o candidato disponibilizar algum tipo de contacto. No LinkedIn diria que é a mesma coisa, à exceção do contacto, uma vez que basta enviar mensagem através da própria plataforma.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Não contratamos a pensar nisso, mas temos uma política de referências bastante ativa, por isso diria que os candidatos acabam sempre por, por autorrecreação, trazer contactos para a empresa.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Não. Isto é avaliado em entrevista com o Recruiter; não creio que seja possível avaliar através de um perfil de LinkedIn.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Não são utilizados procedimentos para evitar subjetividade e enviesamento. O foco, na parte de sourcing no LinkedIn, é exclusivo nas experiências e projetos do candidato, pelo que a questão da subjetividade se coloca pouco. Em relação a outras etapas do processo, existem formações de bias dentro da empresa.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

O que fizeram nas diversas empresas e experiências.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Não vejo grandes diferenças, se ambos se encontrarem completos, a informação será muito similar, se não igual.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

No meu caso, são utilizadas mais as redes sociais – LinkedIn -, uma vez que, como já referido, o setor tecnológico é extremamente competitivo. Os candidatos neste setor não se candidatam a trabalhos, as empresas é que os procuram e se tentam “vender” aos candidatos.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção? Não.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Acredito que, principalmente impulsionado pela situação atual que vivemos, os meios digitais se vão disseminar bastante rápido, porém acredito que os métodos tradicionais vs LinkedIn não é uma dualidade 100% verdadeira, no sentido em que para alguns setores ou roles será mais utilizado o LinkedIn – lá está, pelo facto de serem setores ou roles em que os candidatos não se candidatam -, porém, para outros setores ou roles, os candidatos vão continuar a candidatar-se e a fazer uso do CV para esse fim.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Tal como a resposta à pergunta acima, depende do setor e do role para o qual se está a contratar. Mesmo na minha empresa, contratando engenheiros de software e profissionais de engenharia, o uso do LinkedIn é quase exclusivo – por este tipo de candidatos não ter por norma o hábito de se candidatar -, porém para roles de produto, recursos humanos, marketing, etc, já existe um uso do CV para preencher estas vagas, uma vez que são roles onde há menos oportunidades e os candidatos têm por hábito candidatar-se bastante (e.g. para Produto por vezes são recebidas 30 candidaturas e para Engenharia são recebidas 5).

Interview 18

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

O impacto tem atingido a área de recursos humanos fortemente englobando todas as suas áreas. Foi preciso que as empresas e a área de RH se adaptasse a esta nova era. As relações alteram-se dentro e fora das organizações, sendo que veio desenvolver novos conceitos como o teletrabalho ou mesmo o learning ser feito via rede.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Positiva. Na medida que veio facilitar vários processos e a comunicação. Agora é mais fácil com as redes sociais publicitar a nossa empresa, aumentar a atratividade, publicar anúncios, mostrar o que a empresa faz em termos de responsabilidade social, etc..

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

No meu caso, nós somos o cliente e no que diz respeito ao setor da restauração onde estamos incluídos, temos que ser muito rápidos a dar feedback e seguimento aos processos. Há casos que fazemos apresentação de proposta logo na entrevista e outros que têm que passar por várias entrevistas de validação.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

O nosso processo de recrutamento é composto por 3 fases essenciais: Anúncio, Entrevista e Apresentação de Proposta. A fase de entrevista pode ser composta até por 3 entrevistas dependendo da função.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim. Para uma função de operador é completamente diferente de uma posição de chefia. As posições de chefia são muitas vezes feitas no linkedin ou por recomendação interna pois estamos à procura de uma pessoa com certos requisitos específicos.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Só comecei a trabalhar este ano não consigo responder ao certo esta questão. No entanto na empresa onde estou, foi só este que se criou o site e onde se desenvolveu o employer branding da empresa. Nesse sentido, o recrutamento e as fontes de recrutamento sofreram alterações.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

O objetivo da pesquisa no LinkedIn é encontrar pessoas com capacidades muito específicas muitas vezes para cargo de chefia ou projetos novos e diferentes. A forma usada é a ferramenta recrutar no LinkedIn.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

As vantagens são de fazer a pesquisa anónima, podermos entrar logo em contacto se gostarmos do perfil, vemos todo o perfil do candidato, as suas recomendações e fica gravado a quem já contactámos.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Apesar de ser uma boa ferramenta é sempre necessário fazer uma entrevista para avaliar a pessoa a nível pessoal, as suas motivações, a sua personalidade. Coisas que não se consegue perceber no LinkedIn ou CV.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

A fase em que usamos o LinkedIn é na pesquisa de candidatos, ou seja, é numa fase inicial. Se os candidatos aceitarem agendamos uma entrevista.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Faixa etária; experiência profissional, fotografia, residência (nos dois casos); No perfil de LinkedIn se o candidato se encontra a trabalhar ou não.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Sim, posso dar o exemplo de um projeto novo que está a ser desenvolvido e o supervisor foi escolhido pela experiência que tinha na área e pelos contactos que tem.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

No linkedin conseguimos ver a experiência do candidato mas fora disso é sempre preciso ou testes ou a entrevista para avaliarmos as outras competências pessoais, muito importantes para o setor da restauração. Não são muitos que aguentam a pressão e o stress do setor, por exemplo.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Na entrevista os candidatos são questionados sobre a sua informação colocada, fazemos as perguntas de maneira diferente para detetar mentiras, as questões também são feitas sobre vários pormenores da sua experiência para retiramos um maior número de informação possível.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Muitas vezes confundem experiências profissionais que tiveram ou não se lembram do que colocaram no CV. Também na idade, acontece muitas vezes candidatos com uma faixa etária mais elevada não colocam a sua idade, com medo de serem discriminados no processo de recrutamento.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Os dois métodos são importantes, no entanto acho que o método tradicional prevalecerá, pois, o CV poderá ser colocado online, limitando o linkedin como uma ferramenta diferente. No entanto no método tradicional as empresas ficam à espera que os candidatos se candidatem e no método online, podem ser elas a pesquisar o seu talento.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

No nosso caso é mais ao contrário, nós usamos o LinkedIn como ferramenta que complementa os métodos tradicionais. Já que recebemos centenas de candidaturas, só precisamos do linkedin na pesquisa de perfis muito específicos.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção? Não

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Espero que se criem novas funcionalidades no LinkedIn que permitam avaliar os candidatos a nível pessoal com testes de personalidade e psicotécnicos ou também a colocação do CV em vídeo na plataforma. Mas os métodos tradicionais vão se manter, pois o CV também é uma forma de avaliação da capacidade cognitiva e criatividade de um candidato.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

O melhor tenho as minhas dúvidas, no entanto na pré-seleção de candidatos é uma ferramenta muito útil e importante.

Interview 19

Group 1 – Digital Era

Question 1 – In your opinion, what has been the technology' impact on the Human Resources world, in general?

In my opinion the HR sector has been deeply influenced and somehow modified by the technology. I would say that 60% of processes are now automatized throughout the technology.

Question 2 - How do you classify its influence? Positive or negative? To what extent?

It depends on which aspect of the HR we want to consider. Using technology could be positive because recruiters can focus on activities considered as “operative”. On the other hand, automatized tools in the process of recruitment and selection have led to a world where relationships with candidates are merely remote and this, in my opinion, is the worst side.

Group 2 – Recruitment and Selection

Question 3 - On average what is the response time until finalizing a proposal for possible ideal candidates, for a specific client?

The recruitment and selection process take about 4 weeks.

Question 4 – How do you describe the consulting recruitment process? Which KPI's to comply with as a consultant?

The recruitment and selection process in my company have 9 steps: job acquisition; proposal management to the organization; screening & selection; candidates' presentation to the company; reference check; client's interview; job proposal; placement and follow-up. My kpi's are: reach for hire; candidates database development; database monitoring; application views; offer rate acceptance for a position; average hiring cost; monthly budget, quarterly budget.

Question 5 - Depending on the position and the age group you intend to hire, do you have different recruitment and selection strategies?

Yes. The strategy depends on the client, the position I am looking for and the type of job.

Question 6 - Have there been changes in the forms of recruitment and selection in the past 3 years? Which ones? What were these changes due to?

Yes. I am not working in this sector for such a long time but what I have seen during this period is the fact temporarily job contracts are now more frequent than the past and the positions companies want to fulfil are more and more specific. The technology requests people to manage it. To manage technology people must have specific skills and knowledge.

Group 3 – Organizational Technology

Question 8 - For what purpose and in what way?

Yes, mostly for my job. LinkedIn is my first resource when I am looking for a new candidate. Aside from my personal account, I have a LinkedIn Recruiter license which allows you to access to more info compared to LinkedIn, Moreover, I use it personally to create my own network of people and to be updated with the companies I am interested in.

Question 9 - What are the advantages of using this social network in the recruitment and selection process?

By checking a candidate LinkedIn profile you can easily discover past jobs and academic achievements in order to understand if you're looking for the right person. In the "hunting phase" LinkedIn is crucial because you can visit a company profile and see who's working there in the position you are trying to fulfil.

Question 10 - What are the drawbacks / limitations that arise from its use?

The same that you can face by using a "remote selection and recruitment process": you can't see that person physically (and seeing someone in person is essential in my opinion). Furthermore, everyone can lie behind a social network profile.

Question 11 - At what stage of the recruitment and selection process do you use LinkedIn?

At phase 2.

Question 12 – What do you pay more attention to when evaluating a CV? And on a LinkedIn profile?

My criteria are mostly: professional background (if someone has changed jobs very often, it will be difficult for me to carry out him/her to the next steps), degree (if asked from my client), age, where he/she lives (some companies ask for people not far from their HQ).

On a LinkedIn profile the professional and academic background.

Question 13 - When hiring or looking for someone on LinkedIn, do you take into account the contacts that these people may bring to the company? Yes.

Question 14 - Do you consider that the information raised on LinkedIn allows you to assess relevant characteristics of the candidates (namely, cognitive skills, adjustment between organization and people)?

No, LinkedIn is useful to have a quick overview of the candidate but it doesn't tell you anything more than experiences in professional terms.

Question 15 – What procedures are followed to evaluate the content made available on LinkedIn by candidates, in order to avoid subjectivity and bias during the recruitment process?

By using LinkedIn Recruiter, the research is made easier thanks to several filters.

Question 16 - From the perspective of the company and given your experience, what kind of information are candidates most inaccurate in?

Most of the times it happens that candidates don't want to share a full CV and they hide essential information. This is what we call a "blind CV": there's just the name of the position but not the period, the name of the company or the sector. In this case, it is impossible to understand if someone is good for that position or not.

Question 17 – Compared to the advantages and disadvantages of analyzing a CV to pre-select a candidate, which one do you think will be most beneficial, the traditional method or the online one?

The pre-selection of a candidate can be easily made via online only if the process involves the selection of more than one candidate.

Question 18 - Are traditional recruitment methods used in a complementary and / or alternative way to social networks? In what situations?

Yes, sometimes people don't have an exhaustive social profile. In this case, I choose the traditional method.

Question 19 – So far, have you been present in any training related to LinkedIn and its correct use in recruitment and selection?

Yes, I took part I 2 linkedin training.

Question 20 - How do you expect the use of traditional methods (CV) and online methods such as LinkedIn to evolve in the next 3 years?

LinkedIn will remain the same. The difference will be in the users: there are 4 different generations in a workplace right now. Half of them (boomers) don't have a linkedin profile. Most of them use an obsolete cv. In the future the cv will probably disappear.

Question 21 – Do you believe that LinkedIn could become the best candidate pre-selection mechanism without any alternative?

Yes, but at the same time a recruitment and selection company will develop its own database and the latter will be more useful than linkedin.

Interview 20

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

Quando comecei a ter contacto com o mundo dos recursos humanos a tecnologia já estava muito presente. O impacto é enorme e visível quase de dia para dia. Por exemplo, as várias ferramentas existentes para realizar as entrevistas à distância, o LinkedIn, os testes de aptidão online, formações *online*, as plataformas para a divulgação de vagas,...

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida?

A meu ver é uma influência bastante positiva porque promove a produtividade e a eficiência dos processos de recrutamento - duas variáveis essenciais nesta área. Todas as evoluções tecnológicas surgem para melhorar algum tipo de processo, tendo como objetivo o progresso e a evolução, tal como o próprio conceito indica.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Quando estava ligada à área de recrutamento, trabalhávamos para apresentar uma *shortlist* ao cliente no espaço de 2 duas semanas, em média.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

O processo de recrutamento em consultoria pode variar de consultora para consultora. Na realidade que eu conheço, este processo é exigente e bem estruturado, onde o principal foco é o cumprimento dos objetivos estipulados. O consultor tem uma função de 360 graus, o quer dizer que, para além das funções “típicas” de *recruiter*, tem também responsabilidades e objetivos comerciais. Portanto, os KPI's passavam por: número de entrevistas realizadas, número de chamadas de desenvolvimento comercial, número de reuniões agendadas, número de reunião efetuadas, número de perfis enviados para cliente e número entrevistas em cliente.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

O processo é sempre o mesmo, mas sim, acabamos por adotar estratégias diferentes tendo em conta a idade e o cargo. Normalmente, um candidato mais júnior está em vários processos de recrutamento ao mesmo tempo, o que requer um acompanhamento quase diário da parte do consultor.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Sim, houve várias alterações nos últimos três no que diz respeito às formas de recrutamento e seleção devido à evolução tecnológica, ao aparecimento de novos conceitos na sociedade e às exigências dos jovens trabalhadores - “Geração Z”.

Estes três fatores inseriram várias variáveis que vieram agitar e atualizar o mercado de trabalho: flexibilidade de horário, possibilidade de *home office*, trabalhar em *open space*, *work life balance*, ambiente de trabalho descontraído, benefícios pessoais (seguro de saúde, ginásio e planos flexíveis),... Apesar de todas estas variáveis já existirem há muito tempo, não eram tidas em conta como são neste momento.

As pessoas começaram a valorizar outro tipo de benefícios, por exemplo hoje em dia a maior parte das pessoas dá mais importância a um horário flexível e há possibilidades de *home office* do que ter um carro.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim, é a ferramenta mais atualizada nos dias de hoje.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

O LinkedIn é utilizado para estabelecer o contacto com os candidatos, tanto na fase de procura de perfis, como na fase inicial de publicitar as vagas em aberto.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Ao utilizar esta ferramenta conseguimos ter facilmente acesso a toda a informação dos candidatos e rentabilizamos muito o nosso tempo de trabalho. Mais ainda, o facto de a abordagem ser feita através de um *chat* de uma rede social, permite criar uma relação mais próxima com os candidatos.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

O facto de todas as empresas usarem a ferramenta com o mesmo objetivo faz com que haja mais competição entre empresas. Ou seja, um candidato pode ser abordado por várias empresas ao mesmo tempo e, por isso, optar por outra que não a minha.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

É usado principalmente numa fase inicial e depois o contacto passa a ser telefónico ou por e-mail. Ainda assim, muitas vezes o candidato privilegia o contacto por LinkedIn ao longo de todo o processo.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Depende muito da área para onde estamos a recrutar e dos requisitos que o cliente exige. No caso de ser uma vaga para a área de IT, o meu foco será mais ao nível das competências técnicas (*hard skills*) e, por outro lado, se for uma vaga a área de Marketing, as *soft skills* vão ter muito mais importância, como a comunicação e a imagem.

No geral, quando são cargos mais juniores damos mais ênfase à formação académica e à média, por exemplo. Quando são cargos mais elevados, a experiência profissional é mais relevante.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Sim, também. Claro que esse não é o principal foco, mas é sempre importante que os candidatos partilhem a boa experiência com amigos ou colegas, para que estes também possam recorrer aos nossos serviços quando precisarem.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

A informação que conseguimos retirar através do LinkedIn acaba por ser muito idêntica àquela que obteríamos num CV físico, o que não nos permite avaliar habilidades cognitivas nem ajustamento entre organização e pessoas. Para isso, é preciso conhecer a pessoa, de forma presencial ou videochamada.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Num processo normal de recrutamento, após um primeiro contacto via LinkedIn, agendamos uma entrevista – presencial ou videochamada– onde abordamos o percurso académico e profissional do candidato, percebendo o porquê das mudanças de cargo e/ou empresa. No final da entrevista, focamos mais nas *soft skills*, fazendo algumas questões situacionais. É importante perceber quais são as verdadeiras motivações do candidato, quais os seus conhecimentos linguísticos, o salário atual e o salário desejado. Numa fase posterior, também são realizados testes adequados para a posição que permitem avaliar conhecimento técnico, aptidão verbal, numérica, personalidade, entre outros.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Na maioria das vezes os candidatos não são muito precisos relativamente ao salário que pretendem receber, principalmente quando estão empregados e relativamente confortáveis com a posição que ocupam, o que acontece na maioria dos casos na área de IT. Querem ganhar mais, mas não conseguem ser específicos no valor.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Penso que o método *online* tem mais vantagens porque conseguimos contactar com muitos mais candidatos num curto espaço de tempo. Com uma licença *premium* não há restrições na pesquisa de candidatos, podemos organizar as pessoas por projetos e podemos enviar a mesma mensagem sobre uma determinada vaga para várias pessoas de uma só vez. Tudo isto torna o processo mais rápido e eficiente. Ainda assim, o CV tradicional continua a ser solicitado numa fase posterior.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Sim, os métodos tradicionais ainda são usados como complemento e/ou alternativa ao LinkedIn. Por exemplo, muitas vezes as pessoas candidatam-se diretamente no LinkedIn mas também fazem questão de enviar um e-mail de candidatura para a empresa com o CV; e as

próprias empresas, apesar de abordarem a pessoa pelo LinkedIn, continuam a pedir o envio do CV. Tendencialmente, as pessoas com menos qualificações e possibilidades financeiras continuam a entregar o currículo em mão diretamente na empresa ou na consultora de recrutamento.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim, já tive uma formação sobre essa temática, mas acredito que já existam atualizações desde então.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Segundo a minha experiência, o CV continua a ser sempre solicitado porque a maioria das pessoas ainda investe pouco no seu perfil de LinkedIn. Acredito que, daqui a três anos, o LinkedIn tenha ainda mais funcionalidades, que as pessoas o “alimentem” mais pormenorizadamente e que o método tradicional deixe de ser utilizado. A verdade é que quando imprimimos o perfil do LinkedIn, o resultado não é visualmente tão agradável como ver um CV bem formatado, organizado e personalizado. Talvez este seja o motivo pelo qual o CV continua a ser solicitado.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Sim, sem dúvida. Acho que é uma ferramenta que tem todo o potencial para isso!

Interview 21

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

A tecnologia tem tido um impacto brutal em todas as áreas. Nos RH e especificamente na área de recrutamento, a minha especialidade, creio que a tecnologia veio facilitar bastante o conseguir chegar às pessoas mais rapidamente e mais assertivamente. Também veio facilitar todo o processo de recrutamento e torna-lo mais rápido, por exemplo, caso um candidato interessante esteja fora do país ou por algum motivo não se consiga descolar até nós, hoje em dia conseguimos entrevista-lo por Skype e continuar com o processo de forma normal.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Classifico-a como positiva, o mercado de recrutamento é pequeno e com as redes sociais, neste caso o LinkedIn, conseguimos criar uma imagem facilmente. Conseguimos influenciar facilmente com posts frequentes sobre áreas de expertise, anúncios de emprego e assim criar uma imagem de confiança e de influência. Devo dizer também que a organização à qual pertencia tinha standards de imagem muito específicos e isso faz toda a diferença na imagem que passamos, sendo o marketing também muito importante nesta matéria.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Entre 1 e 2 semanas até entregar uma short-list de candidatos a um cliente.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Vai sempre depender do cliente com quem estamos a trabalhar e da urgência/importância que o processo de recrutamento tem para o cliente, portanto diria que esse é o primeiro ponto que nós consultores, temos que avaliar para conseguir priorizar tarefas. Depois disso, no fundo é perceber as necessidades do cliente e personalizar o nosso trabalho tendo em conta aquilo que é pretendido. No que diz respeito a KPI's, no meu caso, consultor 360, temos de dominar tanto a área comercial como a de recrutamento especializado. Os KPI's mais importantes são o nº de entrevistas a candidatos, reuniões com clientes e chamadas comerciais, assim como o envio de informação para o mercado, tanto clientes como candidatos.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, depende da faixa etária, da própria posição, senioridade na função, etc. Por exemplo, se o meu target forem jovens recém-licenciados, a minha presença nas redes sociais terá que ser maior e mais interativa, provavelmente postar um anúncio no LinkedIn não chega. Poderei ter que fazer um post no Facebook ou Instagram. Existem funções onde a senioridade tanto na função como em termos de idade é maior e a probabilidade destas pessoas não terem LinkedIn será maior. Aí poderei ter que postar o anúncio noutros portais como expesso emprego ou net empregos, e utilizar a minha rede de contactos e pedir referências.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Sim, penso que as empresas neste momento não olham para as pessoas pelo seu background académico e empresas por onde passaram (mais uma vez dependendo da função), olham cada vez mais para as soft skills e motivações dos profissionais e nesse sentido, a forma de trabalho de um consultor também muda, fazemos cada vez mais entrevistas de competências, e insistimos muito naquilo que são as motivações profissionais de cada candidato.

As empresas neste momento procuram talento e não background em grandes empresas, acho que isso está cada vez mais a desaparecer. Na minha opinião, estas alterações devem-se essencialmente a soft skills, ou a falta delas. As novas gerações (obviamente que estou a generalizar), atualmente querem tudo muito rápido e fácil e o mercado de trabalho não é assim, e por isso, existe uma tentativa de adaptação por parte das empresas nesse sentido. No entanto, o negócio é o mais importante e daí o consultor ter que conseguir perceber muito bem a cultura da empresa e conseguir fazer o “match” perfeito entre a forma de trabalhar da empresa com o talento.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim bastante.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Utilizamos para encontrar pessoas. Sejam elas clientes ou candidatos. O LinkedIn é uma ferramenta muito poderosa, facilmente com uma simples pesquisa eu consigo chegar à pessoa que eu procuro com o nome da empresa e com o nome da função.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Mais visibilidade, influência, rapidez e assertividade.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Tudo aquilo que eu procuro é um contacto, seja de email ou telefónico, e muitas vezes essa informação não está logo disponível. Muitas vezes um perfil de LinkedIn é muito incompleto, pode ter o nome da função e a empresa, mas não tem por exemplo as principais responsabilidades e isso é importante.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Depende, a primeira será sempre a análise das candidaturas que recebemos a um anúncio mas também assim que recebo um processo de recrutamento posso logo começar a enviar pedidos de conexão a profissionais do LinkedIn para mais tarde ser mais rápida.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Depende daquilo que o meu cliente procura, se estiver a recrutar para o Algarve a questão da localização é muito importante porque para os profissionais do Algarve não se deslocam de Albufeira para Portimão, por exemplo. Como eu recrutava perfis de Middle e Top Management a questão da experiência prévia na função é relevante, assim como a obrigatoriedade de ter habilitações académicas ao nível da licenciatura, por isso são provavelmente as primeiras valências que eu procuro num CV/LinkedIn. No LinkedIn também poderei analisar se a pessoa é muito ativa ou não, se tiver 50 conexões por exemplo, provavelmente é uma pessoa que não me vai responder a uma mensagem tão rapidamente como eu pretendia.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Numa primeira fase de triagem diria que não, acho que essas questões conseguem ser analisadas numa entrevista. Até porque no LinkedIn, a pessoa pode ter 5k contactos mas não fazer muito uso deles.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Sim, nós consultores temos conhecimento e expertise de mercado e conhecemos muito bem as empresas e como são as suas formas de trabalhar e se o meu cliente procura uma pessoa que consiga lidar muito bem com pressão/stress, é pouco provável que eu vá abordar uma pessoa que sempre esteve em empresas familiares por exemplo, generalizando.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Quando eu consigo chegar ao contacto com um profissional através do LinkedIn a primeira coisa que faço é abordá-lo telefonicamente e fazer algumas questões de triagem e perceber se aquela pessoa preenche os requisitos que o meu cliente procura, a segunda coisa que peço é sempre o CV original, mais uma vez porque muitas vezes o perfis de LinkedIn acabam por ser incompletos.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Como referido anteriormente muitas vezes o nome da função e a empresa, mas não colocam o que fazem na realidade (principais responsabilidades), e neste momento existem tantos nomes para funções que até para nós consultores é confuso daí essas informações serem importantes. Outra coisa, são as habilitações literárias, muitas vezes colocam licenciados, mas na verdade não são ou o curso está incompleto.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Devido a tudo o que apontei acima sobre as desvantagens de um perfil de LinkedIn, que terá sempre que ser complementado pelo CV original, diria que atualmente o mais benéfico é o método tradicional.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Sim, se falarmos do CV propriamente dito, penso que nas respostas anteriores evidenciei o meu ponto de vista. No que diz respeito ao contacto presencial, acho que nada substitui uma entrevista presencial. Ainda que hoje em dia seja possível a entrevista via Skype, nunca é a mesma coisa, o recrutador perde muita coisa nomeadamente a linguagem não-verbal e muitas vezes o impacto de algumas questões feitas aos profissionais.

Questão 19 – Até ao momento já estive presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Não.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Creio que os métodos online vão crescer imenso. A tecnologia vai desenvolver-se cada vez mais tendo em conta este tipo de feedbacks construtivos de pessoas especialistas de cada área, neste caso, no recrutamento.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Sim.

Interview 22

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

A tecnologia de facto nos últimos 20 anos, cada vez mais com a tecnologia a função de recursos humanos têm-se dissociado daquela imagem tradicional de uma pessoa que está atrás de uma secretária a tratar de papeis, recibos, cópias. No início, os profissionais de recursos humanos eram administrativos de tudo, recrutamento, processamento salarial, admissões, férias e tudo mais. E a tecnologia tem progressivamente tornado a nossa função cada vez mais estratégica. E eu acho que a tecnologia no papel dos profissionais de recursos humanos tem ganho um papel mais preponderante a nível organizacional. O profissional tem agora mais apoio nas suas tarefas através de programas específicos para processamento salarial, recrutamento e seleção, performance reviews, avaliações de satisfação organizacional, tudo isso tem tirado essas pessoas de recursos humanos, trabalho mais administrativo e que nos permitiu a digitalização dos processos e criar histórico para tomar decisões, tu ganhas mais tempo e mais dados importantes que podem ajudar na gestão da organização. Não é por acaso que o crescimento da tecnologia possibilitou os profissionais de recursos humanos de ganharem mais importância na tomada de decisões importantes para a organização.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida?

Eu acho que foi graças à digitalização e às novas tecnologias que as pessoas de recursos humanos ganharam um papel preponderante ao nível da estratégia organizacional. A tecnologia permitiu aos recursos humanos dar opiniões acerca de temas importantes como o Talent Management, na performance e no desempenho da organização. Trouxe benefícios para os profissionais e para as pessoas em geral e para a organização. A formação dos profissionais de rh também se transformou em algo mais denso e organizacional, incluindo também a relevância de certos cursos universitários que antes não tinham.

Ao nível negativo, o impacto não será tanto agora, como a substituição dos profissionais em robots.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Faço recrutamento interno e o meu cliente é a organização. Desde o momento em que publicamos até fazermos uma proposta, demora 60 a 90 dias, na minha empresa. Mas eu tive oportunidades, em que as propostas foram recusadas várias vezes, demorando 6 vezes. Em recrutamento externo depende. Acho que a média é 15 dias, depende o trabalho da consultora. À terceira semana começa a ser complicado, só com uma razão muito válida.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Quando era consultora, tinha KPI's individuais e era consultora 360. Número de clientes novos, reuniões com clientes, número de entrevistas, candidatos enviados. Nesta empresa onde estou agora não temos KPI's individuais, graças a deus, eu não sou muito fã de KPI's individuais como forma de avaliar a performance individual de alguém. Sou fã como indicador mas em recrutamento e seleção, acho que os KPI's que tinha não eram corretos ao nível individual porque acho que destrói um bocado o nível do recrutador.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Temos estratégias diferentes dependendo do cargo mas não da faixa etária. Da faixa etária é mesmo relacionado com eventos a que vamos. Nos processos seletivos, temos processos standards. 3 entrevistas, para posições técnicas temos um teste também. Mas existem processos de recrutamento como estagiários, part-time, só são precisas duas entrevistas. Processos full-time, 3 entrevistas. A nível de processo de recrutamento, nós por exemplo para funções em que a população que se candidata são estudantes, utilizamos o instagram, eventos nas escolas. Mas se for posições de IT com mais experiências, utilizamos o LinkedIn, job board, eventos de recrutamento de pessoas de IT.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

O recrutamento e seleção teve algumas mudanças. Eu trabalho muito na área de IT. Faço várias posições mas em especial de IT. E é uma área com muita falta de talento. Existe alguma competição para atrair talento para as organizações e o modo como atrair esse talento tem mudado. Antes, se queríamos destacar, era importante termos um bom employer branding, seríamos uma empresa mais atraente se fôssemos start-up, projetos inovadores e empresa jovens, em Portugal claro. Há três anos atrás, quase que bastava seres uma start-up

para teres alguma atratividade em IT. Estas empresas reuniam algumas circunstancias, employer branding, inovação e sabiam comunicar essa inovação, e a questão salarial. Nos últimos tempos, o employer branding continua a ser importante, mas tenho sentido um shift à medida que o modernismo se foram espalhando pelas empresas mais tradicionais, eu sinto que as empresas foram adotando outro tipo de estratégias como criação de comunidades. Portanto as empresas começaram a trabalhar de forma mais incisiva as comunidades de IT. As empresas começaram a patrocinar eventos de IT, de diversas formas, fornecendo espaços, speakers, dando dinheiro, etc. Há empresas que têm dentro dos departamentos de RH uma pessoa mais no terreno, de criar meetups, e criar uma participação ativa na comunidade.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Procura ativa de candidatos, career page – divulgamos tudo o que acontece na empresa - instagram com adds promocionais e como é trabalhar na empresa, testemunhos.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Eu acho que há uns anos atrás, o executive search devia ser entediante. Provavelmente havia uma lista telefónica, pessoas que conhecias e fazer networking para conseguires contratar. E agora tens numa rede social uma informação gigante sobre toda a gente. Bom para perceber as trends que estão a acontecer, principalmente na minha área. E agora com o COVID há muitas trends que derivaram deste estado. Plataforma rápida para perceber o que as outras empresas estão a fazer (benchmark), ferramenta útil e rápida de executive. Para os candidatos que se candidatam bom para ver o perfil, no que têm interesse. Em geral é muito útil porque para o sourcing em executive search é muito rápido e dá para mostrar ao muno aquilo que fazemos.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

O linkedin veio banalizar os contactos, os recrutadores spamarem pessoas aleatórias que não fazem sentido nenhum. As pessoas fazem mensagens no LinkedIn só porque sim. Eu sinto que as pessoas que estão no LinkedIn imaginam que estão no instagram e falam sobre a sua vida, empresa e tudo mais. Mas no fundo todos sabemos que a vida não é assim, criando ansiedade noutras pessoas porque não se sentem iguais às outras e a evoluir tanto como os outros.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Recorremos ao LinkedIn em quase todas as fases, na atração de talento como plataforma de marketing, no processo de candidatura, sourcing. Ver o perfil da pessoa, fazer seleção, não só nas entrevistas mas antes e até depois.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Olho para os dois, porque às vezes as pessoas não são claras no CV, põem montes de coisas lá, e vou ao LinkedIn ver algo mais sintetizado e organizado. Experiência profissional, projetos. A experiência profissional eu costumo ir ao LinkedIn ver o perfil da pessoa porque estas costumam pôr muita informação ou pouca, ou até confusa no CV. No LinkedIn esta informação está apresentada com mais clareza. Costumo também ver no LinkedIn em que tipo de publicações as pessoas põem gosto. Não é que eu vá rejeitar ninguém por causa disso, mas gosto de ver os interesses. Uma pessoa mais ativa em termos de comunidades da sua área, provavelmente é um candidato que eu vou querer conhecer melhor.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Não. É uma prática na área do recrutamento e na área de sales, mas nesta empresa não prestamos atenção a isso.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Eu acho que habilidades cognitivas não, mas ajustamento entre organizações e pessoas acho que pode mudar a informação e voltamos à questão da atividade na plataforma. Gosto de ver se os candidatos têm interesses em projetos e se são curiosas e interessadas e que gostam de impactar. Não rejeito ninguém com base nisso mas é um bom ponto para subir logo na consideração de um profissional de recursos humanos.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

Não temos nenhum procedimento em concreto para o LinkedIn pela avaliação do conteúdo dos candidatos.

Questão 16 - Na perspectiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Eu acho que os candidatos explicam muito mal a experiência e não consigo fazer nada em relação a isso na perspectiva de recrutadora. Eu acho que há candidatos que podem estar a desperdiçar oportunidades por não terem as coisas como deve ser. Nós damos feedback sempre mas é complicado sermos “mães” de toda a gente. Na empresa onde estou damos muita atenção ao candidate experience. Mas com a quantidade de candidaturas que recebemos é impossível ser metuculoso naquilo que dizemos aos candidatos. Há muitos candidatos com caracterização de funções com muitos pontos e frases extensas. Ou ao contrário, com a informação mais básica, sem nada em que nos possamos basear para avaliar. Mas a experiência é semelhante tanto no LinkedIn como no CV. Porém imensa informação, ou pouco, o tipo de informação, não serem concisas nem relevantes. Falta de organização de CV's. Principalmente imprecisões na experiência.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

Neste momento, o Cv ainda é uma ferramenta muito importante porque os candidatos são melhores a fazer CV's do que perfis de LinkedIn e por isso ainda não estamos numa fase onde podemos descorar o CV. Há candidatos que não querem saber do LinkedIn para nada, e se pensarmos bem o LinkedIn é um Cv online e tem muitas vantagens para um candidato. O linkedin é mais intuitivo, tens uma estrutura feita e não tens de te preocupar com o design, e isso acaba por prejudicar alguém que não tenha jeito para o design ao nível do CV. No LinkedIn fica mais clean, obrigatoriamente organizado, sabes que informações tens de lá pôr, e acho que caminhamos para esta direção. Não gosto que seja só o LinkedIn a deter este monopólio. Acho que outras ferramentas vão acabar por surgir à medida que o Cv vai caindo.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Neste momento é tudo por complemento.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Já estive em alguns webinars, não muitos mas alguns. Temos LinkedIn pago e o account manager direciona-nos a estes tipos de inventos.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Eu acho que podemos estar a caminhar em que o LinkedIn toma mais conta do processo de recrutamento porque cada vez mais as plataformas de candidatura para o candidato, este pode usar o LinkedIn para se candidatar e acho que quanto mais importante for, que o CV vai acabar de desaparecer. Ainda assim há aqui um passo intermédio que tem de ser conquistado. O passo intermédio é tu podes utilizar o LinkedIn para te candidatares, mas enquanto a empresa não disser que só aceita candidaturas pelo LinkedIn não serve de nada porque o candidato também não vai melhorar o seu perfil.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Sim, quer dizer mais ou menos. O LinkedIn está a começar a monopolizar muito o processo de recrutamento e não só de seleção. De momento o LinkedIn não tem nenhum competidor de jeito, pelo menos um que abarque tudo. Existem algumas tentativas mas são algo forçadas. Existe uma teoria que daqui a 10 anos, em que não usas nem LinkedIn nem CV para receberes candidaturas e há um shift de experience based para competence based. Acho que só daqui a uns tempos é que isto pode existir em que a flexibilidade organizacional, a inovação, os métodos de fazer produtos. A experiência neste momento é muito importante na maior parte das empresas e depois algum cultural fit. Mas a experiência está sempre lá claro. Mas vamos começar a virar a experiência para a competence e a partir daí vamos ter processos de avaliação de competências e não de avaliação de LinkedIn e perfis que é o que acontece agora.

Portanto sim, acho que o LinkedIn não tem nenhum competidor à altura neste momento, mas a determinada altura vai ter de se adaptar para esta competence based.

Interview 23

Grupo 1 – Era Digital

Questão 1 - Na sua opinião, qual tem sido o impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos?

O impacto da tecnologia no mundo dos recursos humanos, tem sido muito importante, tem ajudado a fazer mais em menos tempo e o trabalho administrativo tem cada mais diminuindo, dando abertura para novas iniciativas. Existe cada vez mais soluções tecnológicas como sistemas de informação e a robotização que têm mudado os departamentos.

Questão 2 - De que forma classifica a sua influência? Positiva ou negativa? Em que medida? Classifico de forma muito positiva, principalmente pela possibilidade da diminuição de trabalho administrativo, dando abertura para novas preocupações e iniciativas como a cultura interna e a felicidade organizacional.

Grupo 2 – Recrutamento e Seleção

Questão 3 - Em média qual o tempo de resposta até finalizar uma proposta de possíveis candidatos ideais, para um cliente em específico?

Depende sempre da área de negócio e da senioridade para a vaga em específico, mas diria 3 semanas.

Questão 4 – Como descreve o processo de recrutamento em consultoria? Quais os KPI's a cumprir enquanto consultor?

Identificação da necessidade – Anunciar a vaga e Começar a entrar em contacto com possíveis candidatos – 1ª entrevista com RH – 2ª entrevista com responsável pela área – 3ª entrevista com o partner.

No meu caso em concreto o KPI a cumprir é um, surgindo uma necessidade, garantir que a vaga seja preenchida. Há processos que podem ter mais candidatos que outros.

Questão 5 - Dependendo do cargo e da faixa etária que pretendem contratar têm diferentes estratégias de recrutamento e seleção?

Sim, com um cargo mais junior, o que regra geral também significa uma faixa etária mais junior, os intervenientes podem ser diferentes do que para outros cargos. Em termos de processo, regra geral é o mesmo, o que muda são os intervenientes.

Questão 6 - Nos últimos 3 anos ocorreram alterações nas formas de recrutamento e seleção? Quais? A que se deveram essas alterações?

Sim, principalmente a nível de sistemas de informação que vem facilitando os processos.

Grupo 3 – Tecnologia nas organizações

Questão 7 – Utilizam o LinkedIn no processo de recrutamento e seleção?

Sim, em todos os nossos processos utilizamos o LinkedIn.

Questão 8 - Com que finalidade e de que forma?

Utilizamos o LinkedIn para chegarmos a mais pessoas e de forma mais pessoas para chegar ao nosso objetivo, seja através da publicação de anúncios ou contacto direto através de mensagem privada.

Questão 9 - Quais as vantagens do uso desta rede social no processo de recrutamento e seleção?

Chegar a um grupo de pessoas que não se candidataram e nesse caso dar a oportunidade de conhecer uma empresa e oportunidade que talvez nunca consideraram; rapidez no processo, uma simples mensagem do nosso lado, pode significar logo interesse ou desinteresse pelo candidato.

Questão 10 - Quais os inconvenientes/limitações que advêm da sua utilização?

Acima de tudo a maior limitação ocorre quando quem utiliza a ferramenta não conhece todas as suas possibilidades e por isso, poder perder muito tempo na procura e análise de possíveis candidatos.

Questão 11 - Em que fase do processo de recrutamento e seleção é que recorrem ao LinkedIn?

Em duas fases: colocação de anúncios e quando estamos à procura de possíveis candidatos, ir pesquisar diretamente pelo seu perfil.

Questão 12 – Ao que presta mais atenção quando avalia um CV? E um perfil de LinkedIn?

Tanto num como o outro, organização, estrutura e informação. No CV é possível ser mais gráfico e criativo, mas em algumas ocasiões poderá ser contraproducente.

Questão 13 - Quando contratam ou procuram por alguém no LinkedIn têm em conta os contactos que essas pessoas poderão trazer para a empresa?

Regra geral não, muitas vezes acontece o contrário, através do LinkedIn e das suas conexões, mais depressa conseguimos obter feedback se faz sentido ou não recrutar esse candidato.

Questão 14 - Considera que a informação apreendida no LinkedIn permite avaliar características relevantes dos candidatos (nomeadamente, habilidades cognitivas, ajustamento entre organização e pessoas)?

Tal como no CV, através da informação apresentada é possível ter uma primeira ideia sobre o candidato, mas só com uma entrevista é que é possível chegar ao passo seguinte.

Questão 15 – Que procedimentos são seguidos para avaliar o conteúdo disponibilizados no LinkedIn pelos candidatos, de modo a evitar subjetividade e enviesamento, durante o processo de recrutamento?

O LinkedIn traz-nos as conexões, o que ajuda a ter uma segunda opinião ou recomendação mais facilmente, caso seja necessário para confirmar alguma informação.

Nas validações telefónicas ou entrevistas, pergunta-se de acordo com a informação apresentada, por isso, no caso do LinkedIn, ao aparecerem datas e empresas, o candidato será questionado pelos seus períodos e funções nas empresas confirmando ou não a informação que está descrita no perfil do candidato.

Questão 16 - Na perspetiva da empresa e dada a sua experiência, em que tipo de informações é que os candidatos são mais imprecisos?

Principalmente na descrição das suas funções, por exemplo, podemos procurar por “técnico de recursos humanos” que poderá significar trabalhar em muitas áreas, mas só tendo esse título, não sabemos realmente quais as suas tarefas e dia a dia, como recrutador torna-se mais difícil e demora mais tempo a fazer a seleção de candidatos.

Questão 17 – Comparativamente às vantagens e desvantagens de analisar um CV para pré-selecionar um candidato, qual pensa que será mais benéfico, o método tradicional ou o online?

O online, principalmente, porque o online poderá trazer mais informações e ferramentas que não estão disponíveis num CV tradicional, como publicações e conexões.

Questão 18 - Os métodos tradicionais de recrutamento são usados de forma complementar e/ou alternativa às redes sociais? Em que situações?

Sim, com os anúncios publicados noutras plataformas é possível chegar a outro público. Os CV's através das feiras de emprego.

Questão 19 – Até ao momento já esteve presente em alguma formação relacionada com o LinkedIn e com o seu correto uso no recrutamento e seleção?

Sim.

Questão 20 - Como espera que venha a evoluir, nos próximos 3 anos, o recurso a métodos tradicionais (CV) e métodos online como o LinkedIn?

Considero que tanto os CV's como o LinkedIn continuem, mas numa perspetiva mais direta e com menos informação. Há áreas nas universidades que o LinkedIn ainda não é explorado, muitos não ouviram falar nem das suas possibilidades, por isso acredito que haverá mais pessoas a utilizarem e a terem conta no LinkedIn, mas acredito que continuarão a ter um CV, mesmo que não seja em papel, basta enviar por e-mail ou através de candidatura online.

Questão 21 – Acredita que o LinkedIn poderá tornar-se sem qualquer alternativa o melhor mecanismo de pré-seleção de candidatos?

Não, cada vez mais a tecnologia tem vindo a desenvolver-se e a robotização tem evoluindo bastante, estamos a caminhar para a independência de robôs a fazer a pré-seleção de candidatos através da procura de determinadas palavras em CV's ou informação que se encontra no linkedin, fazendo logo uma pré-seleção criteriosa do que é pretendido.