



## LINKEDIN:

### IMPACTOS DE SEU USO NA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR<sup>1</sup>

Anne dos Santos Bartell

**Resumo:** Atualmente, o uso de redes sociais é um fenômeno que atinge uma parte significativa da população. Assim, é essencial considerar as redes sociais e seu uso também quando pensamos na gestão de pessoas. Este trabalho teve como objetivo geral investigar os impactos do uso desta rede social na gestão de pessoas, mais especificamente no âmbito do subprocesso recrutamento e seleção de uma universidade comunitária. Esta pesquisa é bibliográfica, descritiva e aplicada, em que os dados foram coletados por meio de questionário, que obteve resposta de dez gestores da universidade comunitária de Santa Catarina pesquisada. Os resultados apontam que a rede social *LinkedIn* é subutilizada para fins de contratação, sendo mais utilizada como vitrine profissional e que seu potencial é pouco aproveitado pelos gestores participantes da pesquisa.

**Palavras-chave:** *Gestão de Pessoas. Redes sociais. LinkedIn. Universidade comunitária. Recrutamento e seleção.*

#### *LinkedIn: impacts from its use in people management*

**Abstract:** *Nowadays, the use of social networks is a phenomenon which achieves significant part of population. Thus, considering these social networks and theirs use also when we think on people management is paramount. This work had as aim at investigate the impacts from the use of this social network in people management, especially in the recruiting and selecting sub-process scope of a communitary university. This research is a bibliographic, descriptive an applied one, in which data were collected through questionnaire that obtained answers from ten managers of a researched communitary university of Santa Catarina. The results point that the social network LinkedIn is underused for hiring people, and mostly used as a professional show case, and its potential is under enjoyed by the managers who participated to the research.*

**Keywords:** *People management. Social networks. LinkedIn. Communiarty university. Recruitment and selection.*

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Curso de Especialização em Gestão de Pessoas da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo teve como tema a rede social LinkedIn e seus impactos na gestão de pessoas em uma universidade comunitária. A gestão de pessoas é uma área estratégica em qualquer negócio, e ela depende de diversos aspectos, incluindo fatores de ordem ambiental, do negócio da organização e de processos internos. “Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional” (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 53). Portanto, atualização é algo importante nesta atividade.

As universidades desempenham um importante papel no desenvolvimento social, sendo o local onde os profissionais se preparam para vários nichos do mercado de trabalho. Segundo a LDB 9394/96, as Instituições de Ensino Superior – IES são classificadas como públicas ou privadas, e estas últimas ainda podem ser consideradas particulares, comunitárias, confessionais ou filantrópicas. Esta pesquisa foi desenvolvida em uma IES comunitária, que pode ser definida, ainda de acordo com a LDB 9394/96, como “[...] as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade” (BRASIL, 1996).

Atualmente, o uso de redes sociais é um fenômeno que atinge uma parte significativa da população. Assim, é essencial considerar as redes sociais e seu uso, também quando pensamos na gestão de pessoas.

Neste sentido, recorremos a Bastos e Santos (2007, p. 29), que em sua pesquisa já afirmavam que

cada vez mais se compreende que os indivíduos estão inseridos em redes sociais – dentro e fora das organizações. Como consequência [*sic*], essas redes podem constituir unidades de análise potencialmente mais ricas para compreender o posicionamento das pessoas e a dinâmica dos processos coletivos.

Em estudo anterior, Marteleto (2001) aplicou a metodologia de análise de redes sociais nos estudos de fluxo e transferência de informação e, como conclusão, mostrou que, em tais redes, certos personagens são responsáveis por sua dinamização e ocupam posições estratégicas. A autora ainda esclarece que as redes sociais representam “[...] um conjunto de participantes autônomos, unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados” (MARTELETO, 2001, p. 72).

Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 93) afirmam:

A informação e o conhecimento estão em todas as esferas e áreas, são considerados essenciais tanto do ponto de vista acadêmico quanto profissional e, quando transformados pelas ações dos indivíduos, tornam-se competências valorizadas, gerando benefícios sociais e econômicos que estimulam o desenvolvimento e são, ainda, recursos fundamentais para formação e manutenção das redes sociais.

Assim, a partir do estudo dos autores citados, surgiu a motivação para compreender se o uso de redes sociais tem impacto na Gestão de Pessoas, pois, nos últimos anos, o uso de redes sociais tem se intensificado, principalmente a partir da chegada do LinkedIn no Brasil, que é destinada à captação de talentos. Desta forma, inserir a análise do uso de redes sociais e seu impacto para a Gestão de Pessoas pode ser considerada uma característica importante para a atualização, o que levou à seguinte pergunta de pesquisa: qual o impacto do uso da rede social LinkedIn na gestão de pessoas em uma universidade comunitária de Santa Catarina?

A contribuição deste trabalho vem do intuito de compreender se a IES pesquisada utiliza a ferramenta tecnológica foco de investigação, pois, na atualidade, a tecnologia, principalmente no uso de redes sociais, é algo que facilita a divulgação de informação e conhecimento. Portanto, decidiu-se por realizar uma pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica, que se desdobra em descritiva, aplicada e qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário (Apêndice A), utilizando, assim, fontes primárias e secundárias.

Este trabalho está organizado em três capítulos. O primeiro é esta introdução, seguido pelo segundo, que complementa a fundamentação teórica, os resultados obtidos e as discussões. O terceiro capítulo pontua as conclusões alcançadas pelo estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A globalização é um fenômeno em constante desenvolvimento e seu impacto alcança todas as áreas: não é diferente com a gestão de pessoas. Junto com ela, as tecnologias têm trazidos inúmeras possibilidades (CARDOSO, 2009).

Entre as tecnologias que se espalham pelo mundo, um dos fenômenos mais abrangentes foi o aparecimento e disseminação das redes sociais.

Embora existam diversos tipos de redes sociais, a LinkedIn é uma rede direcionada a perfis profissionais. Em 2016, a Microsoft© adquiriu a empresa por 23,2 bilhões de dólares, o que dá uma dimensão do *valor* desta rede social (Portal G1, 2016).

De acordo com Saes (2016), o Brasil é o terceiro país com mais usuários no LinkedIn, atrás apenas dos Estados Unidos e Índia. O autor ainda apresenta infográficos com estatísticas sobre os perfis: dos 25 milhões de usuários, 55% são homens e 45% mulheres. Este contingente é quase a totalidade da população do Chile, Uruguai e Paraguai juntos. São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná têm, cada um, mais de um milhão de usuários (SAES, 2016).

Nosso país tem dimensões continentais, e a captação e retenção de talentos, na gestão de pessoas, pode se utilizar de ferramentas diversas que auxiliem nesta árdua tarefa. Na *era digital*, em que a cada dia surgem novas possibilidades, provoca a reflexão acerca do uso de ferramentas digitais no campo da gestão de pessoas.

Por esta razão, surgiu o questionamento norteador da pesquisa, descrito na introdução deste trabalho. Assim, faz-se necessário compreender melhor o que são redes sociais e qual alcance elas têm atingido em nosso país.

## 2.1 Instituições de Ensino Superior

A Plataforma Lattes define a Instituição de Ensino Superior – IES como “uma unidade de organização institucional no âmbito do ensino superior, pública ou privada [...]”<sup>2</sup> (PLATAFORMA LATTES, s.d.).

Segundo o portal do Itamaraty, entre as IES há os Centros Universitários, que se assemelham às universidades, mas não apresenta a pesquisa institucionalizada. Também há as faculdades, que devem registrar seus diplomas em uma universidade e não promove a pós-graduação. Ainda, os Institutos Federais, que se voltam para a formação técnica.

Por fim, a universidade:

Trata-se de instituição acadêmica pluridisciplinar que conta com produção intelectual institucionalizada, além de apresentar requisitos mínimos de titulação acadêmica (um terço de mestres e doutores) e carga de trabalho do corpo docente (um terço em regime integral). É autônoma para criar cursos e sedes acadêmicas e administrativas, expedir diplomas, fixar currículos e número de vagas, firmar contratos, acordos e convênios, entre outras ações, respeitadas as legislações vigentes e a norma constitucional (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES<sup>2</sup>, s.d.).

As universidades comunitárias são caracterizadas, “dentro de sua natureza jurídica, como instituições de educação superior privadas, [e que] apresentam forte apelo social no

---

<sup>2</sup> Informação eletrônica, sem data de publicação.

ensino, na pesquisa e na extensão, voltado para a comunidade. Essas instituições existem em vários estados do Brasil, com uma forte atuação, no entanto, no sul do país” (PINTO, 2009, p. 186). Uma universidade comunitária de Santa Catarina é o campo desta pesquisa.

## 2.2 Redes Sociais

As redes sociais, por seu impacto e relevância, vêm sendo estudadas em diversas áreas. Para contextualizar *redes sociais*, Acioli (2007, p. 13, grifo do autor) esclarece que

A noção de redes/redes sociais nasce na Antropologia Social. A primeira aproximação remonta à Claude Lévi-Strauss em sua análise etnográfica das estruturas elementares de parentesco (década de 40). Em 1940, Radcliffe-Brown usa o termo "redes". Barnes (1972) preocupava-se com a heterogeneidade dos usos da noção de redes, alertando que a idéia de "redes" pudesse tornar-se mais uma palavra da moda, sem definição clara, nem uso específico.

Ancorada em Barnes (1987), Mattos (2012) esclarece que as redes sociais têm o sentido de compartilhamento, de interação e de comunicação por tecnologias digitais e estão ligadas a processos sociais que envolvem conexões que ultrapassam limites de grupos e categorias.

Meneses e Sarriera (2005, p. 54) afirmam que

A discussão sobre redes sociais é vasta. Atualmente, essa discussão tem sido expandida em função de que as redes sociais estão sendo utilizadas nos mais variados campos das ciências, como uma forma interdisciplinar de compreender como se organizam e funcionam as redes sociais em diversas áreas da vida. Já não basta um olhar unidirecional, mas sim uma diversidade de visões e posicionamentos que contribuem para a configuração das redes sociais em uma aproximação, cada vez maior, à realidade. Os campos e disciplinas que na atualidade estudam sobre as redes sociais pertencem tanto às chamadas ciências duras, quanto às ciências brandas. Assim, encontramos pesquisas e discussões na informática, na matemática, na física, na antropologia, na sociologia, na psicologia, na lingüística, na medicina e na ecologia, dentre outras.

Apoiada em Colonomos (1995), Acioli (2007, p. 9) ensina que, “em Ciências Sociais, rede seria o conjunto de relações sociais entre um conjunto de atores e também entre os próprios atores. Designa ainda os movimentos pouco institucionalizados, reunindo indivíduos ou grupos numa associação cujos limites são variáveis e sujeitos a reinterpretções”.

Mesmo podendo ser estudadas pelas lentes das Ciências Humanas e das Sociais, Meneses e Sarriera (2005, p. 54) pontuam que, nas Ciências Sociais, as redes sociais são

um sistema aberto em permanente construção, que se constroem individual e coletivamente. Utilizam o conjunto de relações que possuem uma pessoa e um grupo, e são fontes de reconhecimento, de sentimento de identidade, do ser, da competência, da ação. Estão relacionadas com os papéis desempenhados nas relações com outras pessoas e grupos sociais (Montero, 2003) constituindo-se nas práticas sociais que no cotidiano não se aproveitam em sua totalidade (Rangel, 2003).

Preece (2000), de maneira mais concisa, conceitua uma *comunidade on line* como algo que consiste em membros que compartilham interesses e propósitos em comum, administrados sob orientações e políticas em um sistema de computador.

Também reconhecemos a existência de inúmeras redes sociais. Entretanto, para este estudo, nosso foco recai sobre a rede conhecida como LinkedIn.

### **2.3 LinkedIn: a rede em foco**

De acordo com a página da própria rede social, o LinkedIn é “a maior rede profissional do mundo, com mais de 562 milhões de usuários em 200 países e territórios” (LINKEDIN, [s.d.]), e que é

é uma empresa com um modelo de negócios diversificado, onde a receita provém de assinaturas, vendas de publicidade e de soluções de recrutamento. Em dezembro de 2016, a Microsoft adquiriu o LinkedIn, assim unindo o maior serviço de nuvem profissional do mundo com a maior rede profissional do mundo.

Chiang e Suen (2015) informam que o LinkedIn é a comunidade on line que mais tem crescido exponencialmente. Os autores ainda pontuam que Barnes e Lescault, da Universidade de Massachussets em Dartmouth, realizaram um estudo em 2012, onde descobriram que 81% das empresas usam a LinkedIn para recrutar talentos, e que o LinkedIn é, talvez, a rede social mais amplamente utilizada com sucesso por recrutadores na internet.

De acordo com Dalmazo (2011, p. 01), a LinkedIn passou de “de pequena rede social a uma importante ferramenta de recrutamento, com cada vez mais espaço dentro das empresas”.

A autora conta que a rede foi fundada em 2003, e não teve grande crescimento no início. Entretanto, em 2011, quando escreveu o artigo, a LinkedIn era uma das 100 maiores companhias do mundo.

A empresa levou anos construindo uma plataforma para atender a vários aspectos no mundo dos negócios — e hoje passa a lucrar mais com isso. A diversificação de receitas criou um modelo de negócios robusto,

diferentemente de outras redes sociais, que, em geral, baseiam seu lucro em publicidade online (DALMAZO, 2011, P. 01).

A autora ainda explora um caso de contratação pela rede:

Além de buscar potenciais funcionários, a companhia [Dell] utiliza o canal para promover produtos e serviços e também para se ligar à sua rede de fornecedores e contatos comerciais. “Empresas que exploram o LinkedIn conseguem até mesmo despertar nas pessoas o desejo de trabalhar lá”, diz Pedro Ivo Resende, fundador da Riot, especializada em estratégias de mídias sociais (DALMAZO, 2011, P. 01).

Assim, é importante verificar se os recrutadores em companhias menores, em nosso estado, especificamente na área da Educação, também tiram proveito da existência desta rede social para a captação de talentos, o que justifica a pesquisa proposta.

## 2.4 Recrutamento e Seleção

O mercado de trabalho, na atualidade, exige rapidez e eficiência, e em se tratando da gestão de pessoas, no recrutamento e seleção não é diferente.

Pontes (1996) afirma que o processo de recrutamento busca encontrar pessoas que tenham as qualidades mínimas para ocupar a posição em aberto na empresa. Assim, recrutar significa captar pessoas que se identifiquem com o propósito da empresa, com características condizentes com as atividades que desempenhará. Dito de outro modo, é a colocação de um profissional em um posto que precise das qualidades que ele possui. Desta forma, a oportunidade em aberto precisa encontrar o profissional cujo perfil mostre que responde ao que a empresa precisa.

Para Limongi-França e Arellano (2002), o recrutamento é o primeiro passo para preencher uma oportunidade de trabalho que está em aberto.

De acordo com o Dicionário Aulete Digital [s.d.],

**(re.cru.tar)** v.

1. Convocar (pessoas) para determinada finalidade: *Recrutou os veteranos para um jogo de futebol*
2. Chamar para prestar serviço militar
3. Atrair (pessoas) para um partido, causa etc.: *O clube recrutou novos sócios.*
4. RS Fig. Reunir (gado que se dispersou)

Analisando a significação do termo, no recrutamento, o profissional de RH vai *convocar* pessoas com a finalidade de *preencher uma vaga*. Ele *chamará*, *atrairá*, *reunirá* estas pessoas e selecionará aquele cujo perfil esteja mais alinhado às necessidades da empresa.

Com base *na descrição da função*, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenche-la. A partir daí, cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento, que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização (GIL, 2001, p. 93, grifos meus).

Assim, é a partir da descrição da função que o profissional de RH buscará, pelo processo de seleção, o profissional para a vaga.

Gil (2001) ainda pontua os recrutamentos internos e externos: o primeiro não faz parte do foco deste estudo. O autor ainda menciona *cartazes, recomendação, pessoal dispensado, agências, associações profissionais e anúncios*, destacando o baixo custo dos cartazes; a vantagem de aceitação dos candidatos recomendados; a readmissão, quando os motivos de desligamento forem aceitáveis para isto; o gasto com agências de recrutamento, e as associações profissionais como “fóruns adequados para que seus membros possam trocar ideias, manter contatos profissionais e aperfeiçoar habilidades” (GIL, 2001, p. 95), e que muitas delas podem auxiliar, sendo “fonte adequada para recrutamento de pessoal adequado”.

Os anúncios, o autor pontua como “procedimento bastante utilizado porque atrai candidatos. Todavia, ao se decidir sobre esta forma, convém indagar por que, onde, como e quando anunciar” (GIL, 2001, p. 05).

Gil (2001, p. 95) também observa que o anúncio serve para “atrai leitores para responder ao anúncio; eliminar candidatos que não convenham; melhorar a reputação da empresa, através da imagem projetada pelo anúncio”.

A obra de Gil é de 2001; portanto, anterior ao início das atividades da Rede Social que figura como objeto deste estudo. Ao mencionar *onde anunciar*, o autor esclarece que “é preciso identificar os melhores meios” de atingir os objetivos do anúncio, e “decidir pelo meio mais adequado” (GIL, 2001, p. 95). Ao abordar os meios, também menciona a internet, com “um número crescente de endereços eletrônicos que recebem currículos e candidatos a empregos”, e que muitas empresas “abrem-se diretamente para o envio de currículos pela internet” (GIL, 2001, p. 97).

A realidade, atualmente, é que os processos de recrutamento utilizam cada vez mais os recursos eletrônicos. Mais uma razão para justificar o foco deste trabalho, direcionado a uma rede social cujo objetivo é a aproximação entre pessoas e empresas: é uma rede de negócios, pois o foco é no relacionamento profissional, especificamente, o que não ocorre em outras redes sociais.



Para verificar o impacto desta rede no setor de Educação, definiu-se esta pesquisa, cujos resultados e discussões estão descritos na seção intitulada *Resultados e discussões*.

## 2.5 Método

Para responder à pergunta deste estudo “qual o impacto do uso da rede social LinkedIn na gestão de pessoas?” e desenvolver a pesquisa, foi definido, como objetivo geral, esclarecer como se dá o uso da rede social LinkedIn tem impactos na gestão de pessoas no âmbito do recrutamento e seleção. Os seguintes objetivos específicos foram definidos para alcançar o objetivo geral: (i) Investigar a chegada e o desenvolvimento da rede social LinkedIn no Brasil, traçando uma linha histórica; (ii) Observar o uso da rede por profissionais e recrutadores em bibliografia especializada; (iii) Determinar, através do cotejo das informações levantadas, se há impactos provenientes do uso da rede social LinkedIn na gestão de pessoas; (iv) Verificar se os gestores utilizam a rede social LinkedIn para buscar informações no momento de recrutar e selecionar talentos; (v) Analisar como estas informações podem, ou não, impactar na gestão de pessoas.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, aplicada e qualitativa, cuja coleta de dados se deu mediante questionário eletrônico (*Google forms*) com perguntas fechadas e abertas (Apêndice A). Assim, utiliza-se de fontes primárias (questionários) e secundárias, por meio da investigação bibliográfica para fundamentação teórica (RAUEN, 1999). É bibliográfica porque “opera a partir do material já elaborado” (RAUEN, 1999, p. 28) e “inclui material impresso [...]. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como [...] material disponibilizado pela internet” (GIL, 2010, p. 29).

O uso dos questionários auxiliará no alcance do objetivo geral (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2010). Ao se referir aos questionários, Bell (2010, p. 140, tradução minha) afirma que “você somente alcançará o estágio de desenvolver o questionário depois que tiver realizado o trabalho preliminar de planejamento, pesquisado e decidido exatamente o que você precisa saber”. Por esta razão, a fundamentação teórica precisa ser desenvolvida antes de definir as perguntas do questionário.

Também é uma pesquisa qualitativa, pois não se concentra em aspectos estatísticos. Este tipo de pesquisa interpreta a realidade social que, neste trabalho, está centrada em questionário (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2010). Segundo Gaskell (2010, p. 64), “a

finalidade da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro das opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão”.

Os sujeitos da pesquisa são gestores de uma universidade comunitária na região sul do Brasil, no estado de Santa Catarina. A amostra foi composta por dez entrevistados do campo da gestão de pessoas.

Os dados foram coletados por meio de questionário eletrônico, enviado e sistematizado através do *Google Forms*. Conforme disposto na metodologia, que consta da introdução deste trabalho, o questionário era composto por 6 perguntas fechadas e 4 abertas. Os sujeitos da pesquisa foram, inicialmente, 14 gestores de uma universidade comunitária de Santa Catarina, para os quais o questionário foi enviado em 18 de outubro de 2018, e foram obtidas dez respostas.

## 2.6 Resultados e discussão

Analisando as respostas obtidas para as perguntas fechadas, percebemos que 90% dos respondentes conhece a Rede Social LinkedIn, correspondendo à primeira pergunta do instrumento de coleta. Sobre a utilização da rede LinkedIn como gestor, foco da segunda pergunta, 80% escolheu a opção *sim*, pontuando que utilizam a rede. Entretanto, 100% dos participantes responderam que não utilizam esta rede social para recrutamento de talentos. Estes achados vão ao encontro do que foi visto na literatura pesquisada, em que se percebeu que a Rede Social LinkedIn é a maior rede profissional do mundo (LINKEDIN, [s.d.]), e a que mais cresce (CHIANG; SUEN, 2015). Com os entrevistados para este trabalho não foi diferente, já que a quase totalidade dos respondentes conhece e usa a rede.

Entretanto, nosso resultado não viu o uso da rede para recrutar talentos. A literatura pesquisada mostrou que, em um estudo de 2012, a LinkedIn fosse, talvez, já naquela época, a rede social mais amplamente utilizada por recrutadores na internet, e com sucesso, mas isto não ocorre, ainda, com os pesquisados.

A quarta pergunta inquiriu: *antes de contratar um novo colaborador, você verifica o perfil em alguma rede social? Em caso de resposta positiva, em qual rede você verifica o perfil?* Para esta resposta, havia a possibilidade de escolher mais de uma rede social e, portanto, o total dos percentuais excede os 100%. Pelas respostas, constatamos que 60% verifica o *Facebook*; 40%, o *Instagram*; 40% constata o *LinkedIn*; nenhum dos respondentes utiliza o *Twitter* para este fim; e 40% *não verifica o perfil em redes*. Embora a pesquisa citada anteriormente tenha apontado o LinkedIn como a rede social mais

amplamente utilizadas por recrutadores, o maior percentual encontrado, para o uso de uma rede social verificada, foi para o *Facebook*. Ainda assim, ao serem inquiridos se a rede social *LinkedIn* pode ser um fator decisivo na hora de escolher entre um candidato e outro, 90% responderam que *sim*; e 10% afirmaram que *não*. Também informaram, quanto à pergunta se os participantes acreditam que a rede social *LinkedIn* tem impactos na gestão de pessoas, 80% responderam que *sim*; e 20% afirmaram que *não*.

Entre as perguntas abertas, que visavam a compreender melhor o uso que os gestores fazem da rede, ao serem questionados se acreditam que o perfil da rede social tem relevância na hora de escolher e selecionar um colaborador, as respostas demonstraram uma divisão de opiniões. Parte dos respondentes acredita que *sim*; e parte, que *não*. Para seccionar as diferentes respostas, identificamos cada respondente com a letra R e um número. Entre os que não consideram relevantes, as justificativas foram transcritas nos excertos abaixo, perfazendo 40%.

*Não é possível avaliar um perfil/pessoa apenas pelo perfil de uma rede social (R1).*

*Não é fator determinante. Porém, como em uma entrevista, por meio de postagens podemos captar algo do perfil do candidato relevante ou não para a contratação (R2).*

*Acredito que não, pois perfis sociais são geralmente superficiais (R3).*

*Atualmente estamos contratando pouco, acho interessante, mas não relevante (R4).*

Podemos depreender, das respostas dos pesquisados, que embora a rede social estudada apresente grande potencial de auxílio para o recrutamento, podendo ser uma importante ferramenta, ela é subutilizada. A *superficialidade* dos perfis, pontuada por um dos respondentes, parece uma referência à rede mais acessada, o *Facebook*, visto que a *LinkedIn* é uma rede social em que o destaque maior está no currículo dos seus membros e em suas realizações profissionais.

Entre os pesquisados, 20% afirmaram que *não acessam redes sociais*, ou apenas que *não*. Entre os que apresentaram uma resposta positiva, as justificativas foram:

*Pode revelar algumas informações sobre formação ou questões comportamentais que poderiam ser ocultadas no momento da entrevista, por exemplo (R7).*

*Acho que sim, pois conseguimos identificar comportamentos e perfis que podem influenciar no posto de trabalho e comportamentos (R8).*

*Sim, porque pode fornecer informações, desde que públicas, sobre o candidato (R9).*

Dos excertos acima, percebemos que a rede tem sido utilizada mais como um *complemento* do processo de recrutamento, podendo mostrar aspectos que não são percebidos em uma entrevista, por exemplo. Entretanto, um dos respondentes, enfatizou que “*sim, mas pouca relevância. Pois pelas redes sociais podemos ter uma breve noção de postura, pensamentos de um indivíduo, mas que no dia a dia podem não condizer com as posturas e pensamentos dele [...]*” (R10). Vimos, portanto, que 60% dos respondentes consideram que a rede LinkedIn não tem relevância na hora de escolher um colaborador; destes, 20% não justificou a resposta; 40% acredita que *sim*; mas destes, 10% pensa que tem pouco impacto.

A questão seguinte buscava saber, na opinião dos gestores participantes, quais impactos descreveriam como importantes ao utilizar a rede social *LinkedIn*. Entre as respostas, 30% informaram que não fazem uso da rede, e os demais opinaram conforme os excertos abaixo:

*Ela permite a ampliação do seu networking, baseada em parâmetros de entre as pessoas e as empresas de relacionamento, conhecimento, divulgação de informação, percepção sobre os assuntos (R1).*

*Concentrar as informações em único local, rede de networking (R2).*

*Experiência prática profissional (R3).*

*[...] De maneira geral, é mais uma vitrine profissional onde é possível ver o perfil das pessoas, suas conexões, bem como feedbacks que outros dão (R4).*

Embora a rede ofereça informações importantes, o foco percebido está mais em ampliar sua rede de contatos profissionais e de usá-la como vitrine, mais uma vez subutilizando o potencial. Um dos respondentes, inclusive, informou: “*no momento, não vejo impactos importantes em utilizar o LinkedIn (R5).*”

Ao pedir que descrevessem os motivos pelos quais não utilizam a rede *LinkedIn*, os respondentes alegaram *desconhecimento; sem interesse e falta de tempo*, além das justificativas transcritas abaixo.

*Até o presente momento, ela não se faz necessária às minhas práticas profissionais (R1).*

*Nunca me aprofundei da funcionalidade (R2).*

*Porque assim como todas as redes sociais, o conteúdo ali divulgado não necessita de comprovação. Ou seja, as informações não são fidedignas (R3).*

Além destas justificativas, um dos respondentes ressaltou que “um dos motivos é que a empresa em que atuo possui cadastro próprio para recrutar os possíveis talentos a uma vaga” (R4). Desta forma, percebemos que falta *confiança*, por parte dos entrevistados, nas informações divulgadas na rede.

A última pergunta buscava saber se os gestores acreditam que poderão vir a utilizar a rede *LinkedIn* no futuro, em quais situações e por quê, obtendo respostas positivas e negativas. Entre elas, 10% dos participantes afirmaram que *não*; 10% *acreditam que não*. Ainda foi obtido que 10% *já utilizam*, mas não complementou a resposta; 30% informaram a mesma resposta, mas complementaram que *não para fins de contratação; penso que devo utilizar com mais frequência para ampliar a rede de contatos; e para buscar uma nova colocação*. Também houve os participantes que afirmaram positivamente, conforme os excertos abaixo:

*Sim, para conhecer e verificar o perfil de possíveis colaboradores (R1).*

*Creio que sim, para casos de busca de informações sobre candidatos a vagas de emprego/trabalho (R2).*

Houve um participante que respondeu “*Talvez. Em um processo seletivo que requer habilidades mais específicas*” (R3). Uma das respostas chamou a atenção, pois o gestor informou que “sim, preciso conhecer mais as potencialidades da ferramenta. Para atualização e divulgação do perfil profissional” (R4).

Com base nas informações analisadas, inferimos que a rede *LinkedIn* é subutilizada, podendo ter maior aproveitamento pelos gestores.

### 3 CONCLUSÕES

A gestão de pessoas é uma área estratégica em qualquer negócio e depende de diversos aspectos, o que torna importante a atualização de quem exerce a atividade. Por ser um fenômeno que atinge enorme contingente, é essencial considerar as redes sociais e seu uso na gestão de pessoas.

O questionamento que orientou a pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter qualitativo, foi: *qual o impacto do uso da rede social LinkedIn na gestão de pessoas em uma universidade comunitária?*

Para responder este questionamento, os objetivos específicos foram seguidos, iniciando pela investigação da chegada e desenvolvimento da rede social *LinkedIn*. Ela é uma rede direcionada a perfis profissionais, com 25 milhões de usuários no Brasil, cuja maioria é

composta de homens (55%), fundada em 2003. Em 2011 já era uma das 100 maiores companhias do mundo.

Em seguida, procuramos observar o uso da rede por profissionais e recrutadores em bibliografia especializada, e percebemos que número de estudos encontrados na área não é significativo, o que mostra ser um campo com necessidade de expansão.

Então, de posse dos resultados do estudo bibliográfico, buscamos determinar se há impactos provenientes do uso da rede social LinkedIn na gestão de pessoas. Percebemos que os processos de recrutamento utilizam cada vez mais os recursos eletrônicos, e isto motivou a verificar, no campo experimental escolhido, uma universidade de Santa Catarina, se esta rede impacta a gestão de pessoas.

Foi o momento de verificar, então, se os gestores utilizam a rede social *LinkedIn* para buscar informações no momento de recrutar e selecionar talentos. Os sujeitos da pesquisa foram 10 gestores de uma universidade no sul de Santa Catarina, e a coleta de dados ocorreu por meio de questionário eletrônico.

Os resultados obtidos pontuam que a maioria dos participantes da pesquisa conhece a rede social LinkedIn, mas não a utiliza para recrutar talentos. Contrapondo aos dados encontrados na bibliografia, percebemos que ela realmente uma rede social bastante conhecida, mas não está sendo utilizada para os fins que foi criada, conforme as respostas da pesquisa. Contudo, ela pode ser um fator decisivo na escolha entre um candidato ou outro, conforme afirmaram 90% dos respondentes. A justificativa foi obtida por meio das questões abertas, em que foi possível observar que houve uma *divisão de opiniões*, quando foram mencionadas superficialidade e pouca relevância, mas foi mencionada a possibilidade de *captar* se o perfil do candidato é relevante, o que não pode ser conseguido através de uma entrevista; ou que é possível saber informações sobre a formação do candidato em questão. Então, podemos afirmar que há uma *falta de confiança* por parte dos respondentes da pesquisa, no que se refere aos dados publicados na rede.

Entretanto, os respondentes ainda comentaram que a rede *permite a ampliação de networking*, e que *é mais uma vitrine*. Contudo, a maior parte dos respondentes não vê grandes impactos no uso da rede, o que contradiz os 90% das respostas de que pode ser um fator decisivo no momento da escolha. Também se percebeu que parte dos respondentes percebe que pode utilizar mais a rede no futuro.

Nossas análises, que configuram o quinto objetivo específico, pontuam que a rede *LinkedIn* é subutilizada, podendo ter maior aproveitamento pelos gestores.

A contribuição deste trabalho, ao demonstrar a subutilidade da ferramenta tecnológica pesquisada, mostra a possibilidade de sua utilização para auxiliar no processo de recrutamento e seleção para a instituição. Ela poderá facilitar a comunicação e, possivelmente, ampliar o número de candidatos com os perfis procurados, auxiliando a encontrar profissionais com os perfis desejados.

Ainda é importante registrar as limitações deste trabalho. Por ter sido realizado em uma universidade comunitária, não permite generalizações, o que abre espaço para pesquisas futuras em outras instituições. Ainda como trabalhos futuros, sugerimos uma pesquisa aplicada na mesma instituição, utilizando a rede social LinkedIn em um ou mais processos de contratação, para comparar sua efetividade e praticidade, contrapondo a contratações realizadas de maneira tradicional, sem o uso da referida rede.

## REFERÊNCIAS

- ACIOLI, S. Redes sociais e teoria social: revendo os fundamentos do conceito. **Informação & Informação**. Londrina, v. 12, n. esp., 2007. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000006035/2d57ef1b9b46aaccabee912c8f8497a/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- AULETE, Dicionário online. **Recrutar**. <<http://www.aulete.com.br/recrutar>>. Acesso: 06 set. 2018.
- BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **RAE**, Vol. 47, Nº 3, jul-set. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v47n3/v47n3a03.pdf>>. Acesso em 07 jul. 2018.
- BAUER; W. B.; GASKELL; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER; W. B.; GASKELL, G. [org]. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2010.
- BELL, Judith. **Doing your research Project**. England: McGraw Hill – Open University Press, 2010.
- BRASIL. **Lei Nº 9394 de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- CARDOSO, H. F. **Tecnologia da informação e seus impactos na gestão de pessoas**. [Monografia de especialização] Rio de Janeiro: Universidade Castelo Branco/ EB. 2009.
- CHIANG, J. K. H.; SUEN, H. Y. Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. **Computers in Human Behavior**. 48 516–524. Science Direct. 2015. Disponível em: <<https://ac.els-cdn.com/S0747563215001156/1-s2.0->

S0747563215001156-main.pdf?\_tid=e8955834-2918-452b-aa83-2cbc59fb61dc&acdnat=1532971288\_12b09fd5ed24b169db714e7064ede080>. Acesso em: 30 jul. 2018.

DALMAZO, L. LinkedIn, 100 milhões de usuários depois. Revista Exame. Maio 2011. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/revista-exame/100-milhoes-de-usuarios-depois/>>. Acesso em 30 jul. 2018.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER; W. B.; GASKELL, G. [org]. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de Recrutamento e seleção In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et al.* **As pessoas nas organizações**. 10 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

LINKEDIN. **Sobre o LinkedIn**. <<https://about.linkedin.com/pt-br>>. Acesso em: 06 set. 2019.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, jan./abr. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1>>. Acesso em: 07 jul. 2018.

MATTOS, J. **Facebook: perigos e seguranças na educação escolar**. [Monografia de especialização] Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/95757/000914789.pdf?sequence=1>>. Acesso em 30 jul. 2012.

MENESES, M. P. R.; SARRIERA, J. C. Redes sociais na investigação psicossocial. **Aletheia**. Canoas, n. 21. Jan. jun. 2005. P. 53-37. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n21/n21a06.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Divisão de Temas Educacionais**. Denominações de Instituição de Ensino Superior – IES. [s.d.] Disponível em: < [http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html)>. Acesso em 19 mar. 2019.

PINTO, R. A. B. Universidade comunitária e avaliação institucional: o caso das universidades comunitárias gaúchas. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 1, p. 185-215, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n1/a10v14n1>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

PLATAFORMA LATTES. **Instituição De Ensino Superior – IES**. [s.d.]. Disponível em: < [http://lattes.cnpq.br/web/dgp/faq?jsessionid=MvTntS3fD-MEJZbeltWfSFJR.undefined?p\\_p\\_id=54\\_INSTANCE\\_39Zlb9kA3d0e&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-3&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_54\\_INSTANCE\\_39Zlb9kA3d0e\\_struts\\_action=%2Fwiki\\_display%2Fview&\\_54\\_INSTANCE\\_39Zlb9kA3d0e\\_nodeName=Main&\\_54\\_INSTANCE\\_39Zlb](http://lattes.cnpq.br/web/dgp/faq?jsessionid=MvTntS3fD-MEJZbeltWfSFJR.undefined?p_p_id=54_INSTANCE_39Zlb9kA3d0e&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&_54_INSTANCE_39Zlb9kA3d0e_struts_action=%2Fwiki_display%2Fview&_54_INSTANCE_39Zlb9kA3d0e_nodeName=Main&_54_INSTANCE_39Zlb)>



9kA3d0e\_title=Institui%C3%A7%C3%A3o+de+Ensino+Superior+-+IES>. Acesso em: 19 mar. 2019.

PONTES, B.R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2 ed. São Paulo: LTr, 1996.

PORTAL G1. **Microsoft compra a rede social LinkedIn por US\$ 26,2 bilhões**.

Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/06/microsoft-compra-rede-social-linkedin-por-us-262-bilhoes.html>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

PREECE, J. **Online communities: Designing usability, supporting sociability**. Chichester, England: John Wiley & Sons. Raban, D. R. (2000).

RAUEN, F. J. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul: Nova Era, 1999.

SAES, B. Brasil é o terceiro país com mais usuários no LinkedIn. Veja curiosidades! **Impacta** [Blog]. Disponível em: <<https://www.impacta.com.br/blog/2016/06/06/brasil-e-o-terceiro-pais-com-mais-usuarios-no-linkedin-veja-curiosidades/>>. Acesso em: 30 jul. 2018.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão De Pessoas. **Gestão - Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <[http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10523becubsos\\_humanos\\_x\\_gestyo\\_de\\_pessoas\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10523becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2019.

TOMAEL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; DI CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf/>>. Acesso em 07 jul. 2018.

## APÊNDICE A

**MÍDIAS SOCIAIS: IMPACTOS DE SEU USO NA GESTÃO DE PESSOAS**

Questionário para Artigo em Especialização em Gestão de Pessoas sobre a Rede Social LinkedIn, direcionado para gestores. Este questionário será utilizado como instrumento de coleta de dados para o Artigo Científico sob orientação da Professora Doutora Helen Fischer Günther, e como orientando a aluna Anne Bartell.

\* Required

**1. Você conhece a Rede Social LinkedIn? \***

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não

**2. Como Gestor, você utiliza a Rede Social LinkedIn? \***

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não

**3. Em caso de resposta positiva, você recruta talentos usando a Rede Social LinkedIn? \***

*Mark only one oval.*

- Sim  
 Não

**4. Antes de contratar um novo colaborador, você verifica o perfil em alguma Rede Social? Em caso de resposta positiva, qual Rede Social você verifica o perfil? \***

*Check all that apply.*

- Facebook  
 Instagram  
 Twitter  
 LinkedIn  
 Não verifico o perfil em rede social  
 Other: \_\_\_\_\_

**5. Você acredita que o perfil da Rede Social tem relevância na hora de escolher e selecionar um colaborador para o seu setor? Por que? \***

---

---

---

---

---

6. **A Rede Social LinkedIn pode ser um fator decisivo na hora de escolher entre um candidato ou outro? \***

*Mark only one oval.*

Sim

Não

7. **Você acredita que a Rede Social LinkedIn tem impactos na Gestão de Pessoas? \***

*Mark only one oval.*

Sim

Não

8. **Na sua percepção, quais impactos você descreveria como importantes ao utilizar a Rede Social LinkedIn? \***

---

---

---

---

---

9. **Caso não utilize a Rede Social LinkedIn, descreva aqui os motivos: \***

---

---

---

---

---

10. **Você acredita que poderá utilizar futuramente a Rede Social LinkedIn? E em quais situações usaria e por quê? \***

---

---

---

---

---