

O papel das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção

 Rita Martins

ritasousa04@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-8578-6009>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

A transformação digital alterou profundamente as dinâmicas tradicionais do mercado de trabalho. Atualmente, as redes sociais transcenderam a sua função original de entretenimento para se converterem em instrumentos estratégicos na gestão de Recursos Humanos. Este artigo analisa o impacto destas plataformas nos processos de recrutamento e seleção, explorando as oportunidades emergentes, como o acesso global a talento e a otimização da comunicação, bem como os riscos inerentes, nomeadamente a possível invasão da esfera privada e a influência de enviesamentos cognitivos. Sustenta-se que a eficácia destes processos depende de um equilíbrio rigoroso entre a inovação tecnológica e a responsabilidade ética, garantindo que a digitalização potencie a identificação de mérito sem comprometer os direitos fundamentais dos candidatos. Mobilizando contributos de autores como Barber (1998), Breaugh (2008) e Caers e Castelyns (2011), o artigo demonstra como o recrutamento social exige novas competências por parte dos profissionais de gestão de pessoas e uma postura de transparência organizacional.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Redes Sociais, Recursos Humanos, Ética Organizacional, Gestão de Talento.

Abstract

Digital transformation has profoundly changed the traditional dynamics of the labor market. Currently, social networks have transcended their original function of entertainment to become strategic instruments for Human Resources management. This article analyzes the impact of these platforms on recruitment and selection processes, exploring emerging opportunities such as global talent access and optimized communication, as well as their inherent risks, namely the invasion of the private sphere and the influence of cognitive biases. Drawing on contributions from authors such as Barber (1998), Breaugh (2008), and Caers & Castelyns (2011), it argues that the effectiveness of these processes depends on a rigorous balance between technological innovation and ethical responsibility, ensuring that digitalization enhances merit identification without compromising the fundamental rights of candidates. The article demonstrates how social recruitment demands new skills from human resources professionals and a posture of organizational transparency.

Keywords: Recruitment, Selection, Social Media, Human Resources, Organizational Ethics, Talent Management.

Introdução

A evolução tecnológica das últimas décadas não se limitou apenas a automatizar tarefas, acabando também por alterar a forma como as pessoas e as organizações interagem. Se pararmos para pensar, há cerca de vinte anos, o recrutamento era um processo sobretudo burocrático e bastante linear. Os departamentos de Recursos Humanos lidavam com pilhas de currículos em papel, anúncios em jornais e candidaturas espontâneas que chegavam pelo correio. No fundo, este modelo funcionava muito na lógica da espera, ou seja, a organização lançava um estímulo e ficava à espera da resposta de quem estivesse à procura de uma oportunidade.

Atualmente, o digital está presente em quase tudo o que fazemos. As redes sociais vieram mudar, bastante, o contexto do mercado de trabalho. Plataformas como o LinkedIn, Instagram e até o TikTok não servem apenas para passar o tempo, viraram ferramentas importantes no que diz respeito a ajudar as empresas a encontrarem e atraírem talento. Esta mudança veio transformar toda a forma como nos comunicamos, como nos mostramos e até mesmo a imagem profissional que construímos diante do mercado.

O principal desafio desta nova realidade está na forma como as empresas recebem as informações. Por um lado, podem identificar talentos em qualquer parte do mundo, mas por outro, acabam por ter de lidar com uma mistura de dados que une o profissional e o pessoal, o que pode dificultar bastante a avaliação. O currículo fixo está gradualmente a ser substituído por um perfil mais dinâmico, que mostra muito mais do que apenas formações académicas ou tempo de trabalho em empresas.

Este artigo sustenta que as redes sociais transformaram radicalmente os processos de recrutamento e seleção. Será analisado de que forma o recrutamento, através destas plataformas, permite chegar a talentos que não estão ativamente à procura de emprego- os chamados candidatos passivos- e como as empresas utilizam a sua presença digital para atrair perfis mais qualificados, através do *Employer Branding*. Ao mesmo tempo, serão abordadas questões éticas e de privacidade, defendendo que a tecnologia deve servir para valorizar o mérito e não para criar formas de discriminação sem fundamento.

O alcance estratégico e o candidato passivo

Um dos progressos mais relevantes que as redes sociais trouxeram foi permitir que as empresas alcançassem o chamado Candidato Passivo. Breau (2008) sublinha que os métodos de recrutamento influenciam diretamente a qualidade dos candidatos atraídos, e que estratégias mais proativas tendem a captar perfis mais qualificados e motivados. No modelo tradicional, o recrutamento incidia ,sobretudo, sobre quem estava desempregado ou em procura ativa de emprego, focado em entregar currículos e responder a anúncios. No entanto, muitos profissionais qualificados já se encontram empregados e frequentemente satisfeitos com a sua situação, tornando-se praticamente inacessíveis dentro desse modelo.

Com a digitalização, os recrutadores passaram a ter acesso a ferramentas de pesquisa mais avançadas que permitem localizar perfis específicos, independentemente de os candidatos estarem ou não empregados. Esta mudança tornou o recrutamento mais ativo e estratégico- em vez de aguardar pelos candidatos, a empresa passa a procurá-los de forma direta. Caers e Castelyns (2011) demonstraram que o LinkedIn, em particular, se revelou especialmente eficaz nesta modalidade de recrutamento proativo, dado que os utilizadores mantêm os seus perfis atualizados e visíveis para os recrutadores.

Esta proatividade permite às organizações aumentar o seu nível de exigência e encontrar perfis mais alinhados com o que realmente procuram. O recrutamento deixa de se basear em escolher quem aparece e passa a ser uma procura mais direcionada por quem é mais qualificado. Simultaneamente, as redes sociais ampliaram o alcance geográfico da pesquisa,

permitindo chegar a profissionais de diferentes regiões ou países, o que contribui para a diversidade nas organizações, fator que a literatura associa à inovação e à adaptabilidade organizacional (Barber, 1998).

O *Employer Branding* e a transparência organizacional

Neste novo cenário, a relação de poder entre a empresa e o candidato tornou-se mais equilibrada: o recrutador investiga o perfil do candidato e o candidato dedica o mesmo tempo a analisar a empresa. Surge aqui o conceito de *Employer Branding*, compreendido como a estratégia de gestão da imagem da empresa enquanto entidade empregadora. Ambler e Barrow (1996), que introduziram este conceito na literatura académica, definem-no como o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos, que a organização oferece e que são identificados com a empresa enquanto empregador.

O surgimento do *Employer Branding* evidencia como a transparência se tornou uma moeda de troca essencial. Os candidatos observam com atenção se o que a empresa comunica corresponde à realidade antes de decidirem candidatar-se. As redes sociais e as plataformas de avaliação, como o *Glassdoor*, tornaram as organizações mais visíveis: cuidar da imagem enquanto empregador deixou de ser opcional para passar a ser determinante na atração de talento.

Para que esta estratégia seja eficaz, a cultura organizacional tem de ser comunicada de forma autêntica e consistente. Para quem está a entrar no mercado de trabalho, a presença digital da empresa serve de indicador de credibilidade: se não existir uma partilha genuína de vivências ou de missão, a organização perde relevância. Ao humanizar a marca com histórias reais e projetos concretos, a empresa deixa de vender apenas uma vaga e passa a oferecer uma identidade. Quem se mantém em silêncio nas redes perde a oportunidade de atrair profissionais que valorizam o impacto e a transparência, ficando limitado a uma relação meramente transacional que dificilmente assegura a retenção de talento.

Especialização das plataformas

Recrutar não funciona da mesma forma em todas as redes sociais. Cada plataforma tem o seu próprio ritmo e atrai diferentes tipos de profissionais, o que obriga a adaptar a estratégia a cada contexto. O LinkedIn continua a ser a base do recrutamento corporativo, funcionando como uma base de dados, em permanente atualização, que mostra o percurso real de cada candidato, não apenas os cargos que ocupou, mas também as recomendações de colegas e superiores e até a forma como se envolve profissionalmente. Este espaço é particularmente adequado para funções de gestão ou técnicas especializadas (Caers & Castelyns, 2011).

Em áreas onde a imagem é um elemento diferenciador, como o design, a moda ou o marketing, o Instagram serve como um portefólio em tempo real. O perfil de um criativo revela imediatamente o seu estilo, a forma como organiza o trabalho e a consistência do que produz. Neste contexto, o resultado concreto do trabalho tende a ter mais peso do que as qualificações formais. É também uma forma de aferir a compatibilidade cultural entre o candidato e a organização.

O TikTok alterou a forma de avaliar candidatos e reflete claramente como as gerações mais jovens transformaram os modos de comunicar. Algumas empresas, sobretudo as ligadas à tecnologia e à inovação, começaram a lançar desafios em vídeo para identificar novos talentos. Não se trata de entretenimento, o objetivo é perceber como a pessoa comunica, improvisa e transmite energia. Este tipo de recrutamento centra-se nas *soft skills*, a autenticidade e a capacidade de comunicação pesam mais do que qualquer currículo polido, e oferece às empresas uma leitura mais genuína do comportamento do candidato, sem a rigidez dos processos tradicionais.

Riscos éticos, enviesamentos e implicações legais

O uso das redes sociais no recrutamento levanta dilemas éticos relevantes. Nem sempre é fácil delimitar onde termina o direito à informação e onde começa a intromissão na vida privada. Ao contrário do currículo ou do LinkedIn, que apresentam essencialmente o lado profissional, redes como o Facebook ou o Instagram expõem frequentemente aspetos da vida pessoal. Quando um recrutador acede a esses espaços, corre o risco de perder a objetividade, uma vez que detalhes do quotidiano podem pesar mais do que as competências reais do candidato.

Na prática, isto cria uma vigilância silenciosa que prejudica tanto a individualidade como a diversidade. A visualização de fotografias de lazer ou a exposição a opiniões políticas e práticas religiosas podem ativar associações automáticas difíceis de controlar. A literatura em psicologia organizacional identifica dois mecanismos particularmente relevantes neste contexto: o Efeito de Afinidade, que nos leva a preferir quem partilha o nosso estilo de vida ou contexto social, e o Efeito de Confirmação, que faz com que qualquer detalhe reforce ideias preexistentes (Kahneman, 2011). O resultado é injusto: o candidato deixa de ser avaliado pelo que sabe ou pode fazer e passa a ser julgado pela familiaridade da sua vida privada para quem o observa.

A dimensão legal deste fenómeno é igualmente relevante. O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD; Regulamento (EU) 2016/679), veio impor às organizações uma separação clara entre a simples curiosidade sobre o candidato e a análise fundada do seu valor profissional. A lei estipula que a recolha de dados só é legítima se for necessária para a função em causa. Informações como o estado de saúde, a orientação sexual ou a composição familiar estão protegidas por lei e não devem influenciar o processo seletivo, mesmo que o recrutador tenha acesso a essas informações de forma informal (União Europeia, 2016).

Mais do que isso, o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) exige que o candidato saiba como a sua informação é gerida, incluindo a proveniente de fontes externas. Este dever de transparência obriga as empresas a uma triagem mais rigorosa e criteriosa. Quem ultrapassa estes limites não corre apenas riscos legais, acaba por ser percecionado como intrusivo, afastando os melhores talentos. Num contexto em que a reputação e a confiança são ativos estratégicos, respeitar a privacidade do candidato tornou-se um sinal de carácter organizacional e um fator de atração de talento.

Discussão

A transição do recrutamento tradicional para o uso das redes sociais não representa apenas uma substituição de ferramentas, mas uma transformação profunda do modo como a gestão de pessoas funciona. Embora a proatividade e o investimento em *Employer Branding* tragam vantagens claras na atração de talentos, estas práticas geram igualmente desafios que as organizações tendem a subestimar, seduzidas pela aparente facilidade do acesso ao digital.

A linha entre o interesse profissional legítimo e a invasão da vida pessoal do candidato é frequentemente tênue. O acesso fácil às pegadas digitais cria uma espécie de vigilância silenciosa, onde a consulta de perfis pessoais pode conduzir a julgamentos subjetivos. Quando o recrutador, ainda que sem intenção, deixa que o estilo de vida, os passatempos ou as opiniões políticas de um candidato influenciem a sua decisão, a objetividade fica comprometida. Tal como alertam Kahneman (2011) e outros investigadores em psicologia da decisão, as heurísticas cognitivas, como o Efeito de Afinidade ou o viés de Confirmação, operam frequentemente de forma inconsciente, tornando a sua gestão especialmente exigente em contextos de avaliação.

Sustenta-se, paralelamente, que esta exposição constante alimenta uma ditadura da presença online, que exerce uma pressão psicológica desmedida sobre quem procura emprego. O candidato sente que cada publicação, fotografia ou comentário pode ser usado contra si, o que força a criação de *personas* digitais excessivamente polidas e pouco genuínas. Existe o risco real das organizações se deixarem seduzir por uma “embalagem digital” atraente, privilegiando profissionais que dominam o marketing pessoal em detrimento de quem, sendo tecnicamente brilhante e dotado de sólida ética de trabalho, opta pela discrição ou pelo direito ao anonimato digital. Este fenómeno de exclusão do “talento silencioso” representa uma perda para a inovação organizacional, dado que a capacidade de resolver problemas complexos ou de liderar equipas não é proporcional à frequência de publicações nas redes sociais.

Para que a digitalização não se converta numa barreira à diversidade e à justiça, propõe-se que as organizações adotem os valores de um digitalismo humanista. Isto significa aceitar que a tecnologia deve funcionar como uma porta de entrada, uma forma de aproximar mundos, mas nunca como o árbitro final do valor de uma pessoa. A eficácia de um recrutamento moderno e verdadeiramente ético reside na coragem de usar os algoritmos para ganhar tempo e escala, sem permitir que a frieza dos dados substitua a intuição e a sensibilidade humana. Ao priorizar metodologias de recrutamento cego e entrevistas estruturadas que valorizem a história real e o potencial latente de cada candidato, as organizações não se limitam a cumprir normas como o RGPD, constroem um ambiente de respeito e confiança mútua. Em última análise, contratar é um ato de confiança no potencial do outro e esse potencial raramente cabe na moldura limitada de um perfil de rede social.

Conclusão

O digitalismo humanista demonstra que usar a tecnologia e as redes sociais com ética não é apenas o que está correto fazer, é também a melhor estratégia para as organizações. A tecnologia deve auxiliar no pesado trabalho de filtrar dados, mas a decisão final tem de ser sempre humana. A eficácia do recrutamento moderno reside em usar os algoritmos para ganhar tempo, sem deixar que os números substituam a capacidade de reconhecer o talento e a vontade de aprender de uma pessoa, algo que um perfil online raramente consegue mostrar na totalidade.

As organizações mais bem-sucedidas no futuro serão aquelas que souberem equilibrar as ferramentas digitais com a proximidade humana. O recrutador deixa de ser alguém que apenas analisa currículos para se tornar numa espécie de guardião da cultura organizacional. As redes sociais devem ser utilizadas, também, com o objetivo de mostrar a realidade e os valores da organização, criando um ciclo de confiança- quem se identifica com o que lê e vê candidata-se, e quem entra com essa clareza tende a permanecer mais tempo. Quando a tecnologia aproxima as pessoas em vez de criar barreiras, o recrutamento deixa de ser uma tarefa mecânica e passa a ser uma escolha mútua entre o candidato e a organização.

Em suma, a forma como alguém gere a sua imagem nas redes sociais é apenas uma dimensão da sua competência, nunca deve ser o único fator de decisão nos processos de recrutamento e seleção. O melhor talento pode ser alguém mais reservado ou com menor presença digital. É responsabilidade das organizações garantir que os seus processos são suficientemente justos para identificar esse valor. Ao assegurar que o ecrã funciona como uma porta aberta e não como um filtro permeado de preconceitos, os Recursos Humanos cumprem o seu papel essencial: usar a inovação para valorizar as pessoas, mantendo o mérito e o respeito como base de qualquer contratação.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, a autora recorreu ao apoio de ferramentas de Inteligência Artificial, nomeadamente o modelo *ChatGPT* da *OpenAI*, com o objetivo de auxiliar na pesquisa, organização de ideias, revisão de conteúdo e elaboração do texto. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo posteriormente revisto, validado e complementado pela autora, garantindo o rigor conceptual e a conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243351>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437–448. <https://doi.org/10.1177/0894439310386567>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- União Europeia. (2016). *Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados)*. Jornal Oficial da União Europeia, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>