



A utilização dos media sociais na Gestão de Recursos Humanos pelas PMEs portuguesas

VERSÃO FINAL APÓS DEFESA

Eduarda Sofia Mota Pereira

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Gestão

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professor Doutor António João dos Santos Nunes

janeiro 2023

Declaração de Integridade

Eu, Eduarda Sofia Mota Pereira, que abaixo assino, estudante com o número de inscrição M10666 de Gestão da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, declaro ter desenvolvido o presente trabalho e elaborado o presente texto em total consonância com o **Código de Integridades da Universidade da Beira Interior**.

Mais concretamente afirmo não ter incorrido em qualquer das variedades de Fraude Académica, e que aqui declaro conhecer, que em particular atendi à exigida referenciação de frases, extratos, imagens e outras formas de trabalho intelectual, e assumindo assim na íntegra as responsabilidades da autoria.

Universidade da Beira Interior, Covilhã 10/01/2023

Eduarda Sofia Mota Pereira

Agradecimentos

Esta Dissertação de Mestrado não poderia ser concluída sem o apoio e a disponibilidade constante de várias pessoas que me forneceram energia para que fosse concluída, às quais manifesto os meus sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor António João Nunes que orientou todas as etapas deste trabalho fornecendo um apoio e disponibilidade constante, bem como, um grande empenho, o seu interesse permanente, rigor científico e um espírito incentivador que me permitiram encontrar o melhor rumo durante todas as etapas. Os meus sinceros agradecimentos.

À minha família pela motivação e apoio constante durante todas as fases que foram ultrapassadas. A sua compreensão e apoio emocional foram uma base necessária para a conclusão deste trabalho. Aos meus pais que sempre fizeram o esforço de garantir que conseguia concluir os meus estudos com todo o seu apoio incessante.

Às minhas amigas Margarida Pinheiro, Eduarda Antunes, Inês Barradas, Soraia Monteiro, Joana Dias, Inês Fernandes e Daniela Campos, pela sua amizade que me acompanhou durante todo o meu percurso académico. Pessoas que foram indispensáveis e demonstraram o seu apoio e me incentivaram nos momentos em que a compreensão e palavras amigas foram fundamentais.

Por fim, o meu profundo e sentido agradecimento a todas as pessoas que tive o privilégio de conhecer durante os meus anos académicos na Universidade da Beira Interior.

Resumo

Aliada à evolução digital a utilização das redes sociais demonstra ser uma forma de atrair e reter novos colaboradores, bem como, de garantir elevados níveis de desempenho e desenvolvimento da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Assim, torna-se imperativo compreender como modificar os métodos tradicionais de GRH através do desenvolvimento e implementação de estratégias integradoras das novas tecnologias em cada contexto.

Considerando a escassez de estudos que abordem a utilização dos medias sociais pela GRH das pequenas e médias empresas (PME), identificou-se apenas um estudo que aborda somente a perspetiva da prática de recrutamento e seleção, julga-se pertinente um estudo mais abrangente, cujo objetivo principal é compreender a utilização dos medias sociais pela GRH das PME. Considerando-se importante esclarecer se estas organizações utilizam os medias sociais e quais são os medias sociais utilizados; os fatores que impulsionaram ou dificultaram a utilização e, ainda, as perspetivas de utilização futura.

Realizou-se uma investigação de caracter qualitativo, com estudos de caso múltiplos, através do estudo de oito organizações, triangulando-se os dados recolhidos através da consulta dos dados disponíveis na *Internet*, outros dados disponíveis na *Intranet* ou fornecidos pelas organizações, e a realização de entrevistas semiestruturadas com a participação de oito entrevistados.

Os resultados indicaram que a utilização dos medias sociais nas empresas investigadas observou-se, maioritariamente, nas atividades de recrutamento e seleção, comunicação interna e gestão das pessoas. Verificando-se que as empresas que utilizam os medias sociais não detêm um conhecimento profundo das potencialidades destas ferramentas, sendo a sua utilização simplista e baseada em aplicações básicas. O desconhecimento das reais potencialidades dos medias sociais aliado à notória falta de conhecimentos técnicos geram obstáculos à utilização dos medias sociais, bem como, o alargamento crescente a mais atividades de GRH.

Palavras-chave

Gestão de Recursos Humanos; PME; Medias sociais; Recrutamento e Seleção; Comunicação interna; Gestão de pessoas

Abstract

Combined with the digital evolution, the use of social networks has proven to be a way to attract and retain new employees, as well as to ensure high levels of performance and development of Human Resource Management (HRM). Thus, it becomes imperative to understand how to modify traditional HRM methods through the development and implementation of strategies integrating new technologies in each context.

Considering the scarcity of studies that address the use of social media by HRM in small and medium enterprises (SME), only one study was identified that addresses only the perspective of the practice of recruitment and selection, a more comprehensive study is deemed relevant, whose main objective is to understand the use of social media by HRM in SMEs. It is important to clarify whether these organizations use social networks and which social networks are used; the factors that have driven or hindered the use and the prospects for future use of social networks.

Qualitative research was conducted, with multiple case studies, through the study of eight organizations, triangulating the data collected by consulting the data available on the Internet, other data available on the Intranet or provided by the organizations, and conducting semi-structured interviews with the participation of eight interviewees.

The results indicated that the use of social networks in the companies investigated was mostly observed in the activities of recruitment and selection, internal communication and people management. The companies that use social networks do not have a deep knowledge of the potential of these tools, and their use is simplistic and based on basic applications. The lack of knowledge of the real potential of social networks combined with the notorious lack of technical knowledge creates obstacles to the use of social networks, as well as the increasing extension to more HRM activities.

Keywords

Human Resources Management; SME, Social media; Recruitment and Selection; Internal Communication; People Management

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	VII
Lista de Tabelas	XIV
Lista de Figuras	XVI
Lista de Acrónimos	XVIII
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	5
2.1. A Gestão de Recursos Humanos	5
2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal	6
2.3. A Gestão de Recursos Humanos nas PME	8
2.3.1. O caso das PME portuguesas	10
2.4. Os media sociais nas atividades de Gestão de Recursos Humanos das PME	11
2.4.1. Recrutamento e Seleção	13
2.4.2. Gestão global das pessoas	16
2.4.3. A comunicação interna.....	18
2.5. A implementação dos media sociais na Gestão de Recursos Humanos das PME	20
3. Metodologia	25
3.1. Abordagem da Investigação	25
3.2. Procedimentos Metodológicos	26
3.2.1. Critérios para determinação da amostra	27
3.2.2. Descrição do processo de contacto e de seleção da amostra.....	28
3.2.3. Recolha de dados e elaboração do guião da entrevista	29
3.2.4. Execução e caracterização das entrevistas	31
4.1. Caracterização geral dos casos	33
4.2. A importância e a organização da GRH	35
4.3. A não utilização dos media sociais e as respetivas razões	38
4.4. A aplicação dos media sociais na GRH	40
4.4.1. No recrutamento e seleção	42
4.4.2. Na comunicação interna	47
4.4.3. Na gestão das pessoas e na partilha de conhecimento.....	50
4.5. Fatores decisivos para a utilização dos media sociais	52

4.6. Visão futura e proposta de um modelo explicativo da utilização dos medias sociais na GRH.....	55
5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação	59
5.1. Conclusões.....	59
5.2. Limitações e Futuras Linhas de Investigação	63
Referências bibliográficas	64
Anexos	76
Apêndices	77

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Respostas aos contactos	29
Tabela 2 - Características principais dos entrevistados em cada caso	32
Tabela 3 - Caracterização dos entrevistados	34
Tabela 4 - Caracterização das PME	35
Tabela 5 – Formalidade e importância da GRH	36
Tabela 6 - Razões para a não utilização dos medias sociais	40
Tabela 7 - Medias sociais utilizados e sua aplicação	41
Tabela 8 - Processo de recrutamento	45
Tabela 10 - Gestão de pessoas	50
Tabela 11 - Fatores decisivos da utilização dos medias sociais	53

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo explicativo da utilização dos medias sociais nas PME

58

Lista de Acrónimos

GRH	Gestão de Recursos Humanos
PME	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
CE	Comissão Europeia
GE	Grandes Empresas

1. Introdução

Ao longo do tempo a evolução e a transformação digital têm sido claras, atualmente torna-se crucial a necessidade de adaptação das organizações aos sucessivos avanços tecnológicos. O desenvolvimento tecnológico pode transformar-se em vantagem competitiva para as organizações numa era de crescente digitalização. Esta era digital caracteriza-se, sobretudo, pelo uso profilático das plataformas de medias sociais, estando incluídas plataformas como o *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter* e outras plataformas (Ruparel *et al.*, 2020), que facilitam variados processos organizacionais.

As organizações encontram-se conscientes da necessidade de se adaptarem às novas realidades, assim, procuram a adaptação às mudanças através do uso dos medias sociais alargando-se este uso também à área de GRH, representando uma tendência crescente (Arjomandy, 2016). Assim, o incremento do uso dos medias sociais tornou visível esta necessidade, sendo são cada vez mais utilizados como ferramenta de GRH, principalmente no que diz respeito aos processos de recrutamento e seleção (Karácsony *et al.*, 2020).

A economia atual global é dinâmica e exigente, as PME demonstram dificuldades devido à necessidade de mudança e adaptação para que consigam sobreviver no mercado, com isto, são cada vez mais as PME que apostam nos seus departamentos de Recursos Humanos (RH) para fazerem face a estes desafios (Melo & Machado, 2013).

Ao uso dos medias sociais como meio facilitador das funções da GRH nas empresas são associadas várias vantagens e vários desafios. Torna-se necessário compreender este padrão que se desenvolve nas empresas (Hauptmann & Steger, 2013) uma vez que pode ser uma forma de aprendizagem e superação de desafios.

As tecnologias digitais são associadas positivamente ao melhoramento do desenvolvimento profissional e, ainda, à possibilidade do desenvolvimento de atividades que envolvam participação em grupo (Evans, 2019), sendo este um dos fatores mais apontados para a aplicação dos medias sociais nas empresas.

Com isto, o presente estudo tem como objetivo principal esclarecer e estudar a aplicação dos medias sociais como ferramenta da GRH em PME portuguesas. A escolha destas empresas assenta na verdadeira importância que possuem no tecido empresarial português, sendo que segundo a base de dados PORDATA, no ano de 2019 cerca de 99.9% do tecido empresarial português era constituído por PME. A importância das PME em Portugal é inegável, o valor indicado confirma essa relevância.

No que diz respeito à definição de PME, apesar de existirem várias, este estudo adota a definição apresentada na Recomendação da Comissão Europeia (CE) (2003(361/CE), que considera micro e pequenas e médias empresas, todas as empresas que empregam menos de 250 pessoas, cujo volume de negócios anual não ultrapasse os 50 milhões de euros e o balanço total anual da empresa não ultrapasse os 43 milhões de euros.

De acordo com Melão e Reis (2021) o uso dos medias sociais na GRH das PME portuguesas é identificável na atividade de recrutamento e seleção, representando o único estudo encontrado acerca da temática neste contexto organizacional. Resulta de uma forma perfeitamente normal a aplicação dos medias sociais no recrutamento, devido à ampla utilização globalmente pela população e à disponibilidade destas ferramentas sem custos para o utilizador. Contudo, será relevante fazer-se uma abordagem mais ampla, a todas as restantes atividades de GRH, avaliando-se com mais profundidade o impacto dos medias sociais na GRH das PME portuguesas.

Alargando o âmbito de análise, à escala mundial, a relevância desta investigação justifica-se pelo facto de os estudos existentes sobre o tópico que abrangem as PME serem muito pouco significativos (Cardon & Stevens, 2004) quando comparados com os realizados em Grandes Empresas (GE). Considerando-se o elevado impacto económico que estas empresas assumem em Portugal, e também à escala global, torna-se relevante abordar esta temática neste tipo de organizações, pela possibilidade de se procurarem identificar e compreender as idiosincrasias na abordagem de uma temática crucial para o seu desenvolvimento organizacional.

Assim, o objetivo desta investigação assentou em estudar-se a adoção e a aplicação dos medias sociais na GRH das PME. Sendo importante compreender como os gestores ou os profissionais da área de RH das PME portuguesas, utilizam os medias sociais disponíveis para, desta forma, agilizarem as práticas de GRH nas organizações com custos baixos, ou mesmo sem qualquer acréscimo de custos.

Procura-se compreender se as PME usam estas tecnologias livremente disponíveis e em caso afirmativo, com que frequência são utilizadas e quais as ferramentas dos medias sociais concretas que são utilizadas. Em caso negativo, procuram-se identificar as razões de não utilização de um recurso facilmente acessível em práticas de GRH como o recrutamento e seleção, a comunicação interna e a gestão de pessoas.

Para se procurar atingir o objetivo que norteia o trabalho, elaboraram-se cinco questões de investigação, às quais se procurará dar resposta durante as várias fases da investigação:

Q1: As PME portuguesas utilizam os medias sociais?

Q2: Quais são os medias sociais mais utilizados pelas PME portuguesas?

Q3: Em que práticas de GRH das PME portuguesas são utilizados os medias sociais?

Q4: Quais os fatores que facilitaram ou dificultaram a utilização dos medias sociais?

Q5: Qual a visão futura das PME portuguesas acerca do uso ativo dos medias sociais como ferramenta da GRH e de gestão global da organização?

Considerando-se que embora seja inquestionável o uso dos medias sociais enquanto auxiliar do recrutamento e seleção de candidados A maioria dos estudos existentes em Portugal avaliam o uso dos medias sociais apenas focando o seu auxílio no recrutamento e seleção de candidatos (Melão & Reis, 2021). Constou-se que poderá ser redutor não se adotar uma abordagem mais alargada, abrangendo todas as práticas e atividades, no sentido de se identificar qual o impacto dos medias sociais em toda a área de GRH neste tipo de organizações.

Em termos da prática organizacional, com o presente estudo também se procura identificar e compreender qual é a visão aos gestores das PME portuguesas acerca das potencialidades dos medias sociais como um dos reais contribuintes para a construção de vantagens competitivas, através do uso de uma ferramenta plenamente disponível para todos, sem custos, que pode acelerar e, posteriormente, sustentar a necessária transição para a era digital.

O estudo encontra-se dividido em vários capítulos e secções, após a Introdução elaborou-se um capítulo dedicado ao enquadramento teórico do estudo aprofundando-se a temática, que se encontra dividido em cinco secções com subsecções onde são abordados todos os conceitos considerados relevantes de acordo com o estado da arte.

O terceiro capítulo consiste na descrição e justificação da metodologia, onde se esclarecem pontos como o tipo de abordagem da investigação, os procedimentos

metodológicos, o esclarecimento dos critérios para a determinação da amostra, a descrição de todo o processo relativo ao contacto com a amostra, a recolha dos dados e a elaboração do guião da entrevista e, por fim, todos os processos relativos à execução e caracterização das entrevistas.

Os dois últimos capítulos, 4 e 5, são referentes à análise dos resultados, respetiva discussão e à elaboração das conclusões finais. No capítulo 4 analisam-se e discutem-se com toda a profundidade os resultados obtidos fazendo-se a comparação dos dados com a literatura. O último capítulo, debruça-se sobre as conclusões mais relevantes, bem como, as limitações e futuras linhas de investigação.

2. Enquadramento teórico

2.1. A Gestão de Recursos Humanos

A percepção e definição de GRH e RH tem evoluído significativamente nos últimos 100 anos sendo que a existência de uma estratégia bem delineada de GRH e RH atualmente tem uma elevada importância numa empresa (Wright & Boswell, 2002). São várias as definições existentes na literatura, sendo que Opatha (2021) no seu estudo refere uma definição de GRH após realizar uma análise das definições de vários autores ao longo dos anos, a definição apontada pelo autor é a seguinte: “Basicamente, gestão de recursos humanos diz respeito à adoção de certas funções e atividades para uma utilização eficiente e efetiva dos trabalhadores de uma organização de forma a atingirem-se os seus objetivos, que incluem [...] a formulação, implementação e manutenção das estratégias, políticas procedimentos, regras, práticas e sistemas de gestão estratégica dos trabalhadores [...]”¹(Opatha, 2021, p.31)

Através da definição fornecida pelo autor acima citado, é possível compreender que as funções desempenhadas pela GRH são muito mais do que apenas gerir os trabalhadores, sendo que o objetivo principal assenta em garantir a satisfação dos objetivos da empresa em conjunto com os dos trabalhadores para garantir o sucesso da mesma. Esta definição sublinha a importância de uma GRH adequada, que garanta a atribuição de objetivos que não negligenciem as necessidades dos trabalhadores, bem como, as exigências do mundo atual que se encontra em constante evolução, sendo necessário garantir que são bem operacionalizadas todas as práticas adequadas a cada contexto (Lepak *et al.*, 2006).

É atribuído cada vez mais valor às práticas operacionalizadas pelos profissionais de RH devido à sua primordial importância no contexto organizacional (Delery & Doty, 1996). Ruona e Gibson (2004), consideram que existe a necessidade de se garantir que os RH desempenhem um papel cada vez mais estratégico devendo revelar prontidão e capacidade para enfrentar todos os desafios e atingirem o seu máximo potencial.

Existe uma ligação importante entre a existência de RH numa empresa e o desempenho da mesma (Fei, 2018), sendo que surge, assim, a necessidade da criação de estratégias que permitam um melhor desempenho uma vez que estas influenciam a gestão da empresa (Oliveira *et al.*, 2021). Aliado a esta ligação está, ainda, o desempenho dos

¹ Tradução de citação direta do autor

colaboradores bem como a percepção que estes detêm da empresa. De acordo com Kehoe e Wright (2013) a percepção dos colaboradores está positivamente associada com compromissos perante a empresa, bem como, com comportamentos de cidadania organizacional quando a percepção dos RH é vista de uma forma positiva.

A evolução das práticas da GRH é apenas garantida quando é adotada uma mentalidade que permite melhorar a inovação e a sustentabilidade das empresas (Sheehan *et al.*, 2013). São cada vez mais os gestores e profissionais de RH a compreenderem que a qualidade da gestão do seu capital humano tem um impacto inegável na estratégia da empresa, sendo que o principal obstáculo consiste em compreender de que forma se conseguem manter ou melhorar constantemente os resultados (Becker & Huselid, 2006).

A percepção positiva dos colaboradores acerca das práticas de GRH é da responsabilidade das empresas, devendo estas garantir que para o seu bom desempenho organizacional também considera as necessidades de todos os seus colaboradores (Lepak *et al.*, 2006). A relação da GRH com os colaboradores é muitas vezes baseada nas competências, comportamento consistente, capacidade para resolver problemas, mas também, a capacidade de saber ouvir as pessoas (Ferreira-Oliveira *et al.*, 2020).

Ao longo da parte restante deste capítulo pretende-se abordar a aplicação das atividades de GRH especificamente em PME, identificadas na literatura relevante. Relacionando-se posteriormente estas práticas de GRH com a utilização e aplicação dos medias sociais.

2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal

O estudo de Tomé (2007) revela que durante os anos 90 foram realizados investimentos consideráveis em Portugal alocados à formação e à educação da população portuguesa para dessa forma melhorarem as suas competências no mercado de trabalho. Este autor considera, ainda, que em Portugal existe um mercado de trabalho dualizado, no sentido em que se identificavam pessoas a serem contratadas com elevadas capacidades, níveis de educação avançados e considerável experiência de trabalho, bem como, colaboradores com capacidades menos desenvolvidas, níveis de educação e experiência de trabalho reduzidas.

Em termos de caracterização global, Portugal é associado a baixas qualificações, salários baixos e capital humano, essencialmente, a trabalhar em setores industriais tradicionais e na administração pública, sendo que são poucos os gestores que tiveram acesso e

oportunidades de obter qualificações superiores (Cabral-Cardoso, 2006). É notório que, generalizadamente, o nosso país se caracteriza por fomentar o aumento dos níveis de formação e de qualificações dos profissionais das empresas (Costa, 2004). Contudo, apesar deste aspeto, continua a ser associado às empresas portuguesas um elevado envolvimento no trabalho relacionado com uma relação de satisfação por parte dos colaboradores das empresas (Chambel & Farina, 2015).

Cabral-Cardoso (2004) realizou uma avaliação do modelo de GRH português, onde aponta que a perspetiva do tempo e planeamento é estrategicamente integrada, o compromisso dos colaboradores é direcionado para o gestor e o grupo de trabalho em que se encontram inseridos. Este autor considera, ainda, que em Portugal os relacionamentos são individualizados e que existe pouca confiança entre colegas, evidenciando-se sistemas e estruturas de GRH pouco desenvolvidas com pouca ou nenhuma flexibilidade.

Num estudo realizado por Cesário (2015), foi possível compreender que os colaboradores portugueses valorizam a forma como são integrados nas empresas, bem como, a formação que recebem e a comunicação interna na empresa. Estes aspetos são relevantes no sentido em que as empresas portuguesas necessitam de apostar em práticas que garantam a satisfação dos colaboradores.

Tal como em todos os países, a cultura é um fator mediador de certos comportamentos dos colaboradores, o estudo de Ribeiro *et al.*, (2011) comprova que em Portugal verifica-se a mesma situação, acabando por reforçar o papel que os RH desempenham nas empresas em termos de apoio e capacidade de promover uma aprendizagem continuada.

Contudo, as condições da estrutura económica portuguesa incluem, maioritariamente, um país que funciona à base de PME, que em grande maioria são negócios familiares sem qualquer diferenciação das funções desempenhadas, este aspeto acaba por não ser favorável para o desenvolvimento da GRH (Cabral-Cardoso, 2006). O nível de desenvolvimento económico e colaboradores com menores qualificações são fatores de risco para o desenvolvimento dos RH nas empresas portuguesas (Tomé, 2012).

Moreira (2008) sugere que as empresas portuguesas resistem à implementação de estruturas baseadas no uso da *Internet* apesar do aumento do profissionalismo das práticas de gestão nestas empresas. O autor considera que sendo Portugal um país com o domínio de PME, a profissionalização das estruturas destas empresas é atingível através da burocratização das empresas e do aumento da flexibilidade e também, da

resposta ao novo contexto económico. Com isto, é importante compreender o contexto da GRH em PME devido à relevância que estas assumem em Portugal.

2.3. A Gestão de Recursos Humanos nas PME

No que diz respeito ao conhecimento que existe relacionado com os tópicos considerados tradicionais dos RH, sendo estes por exemplo o recrutamento e seleção, grande parte dos estudos focam as GE. Contudo, parte do conhecimento que é adquirido através do estudo destas empresas pode ser proporcionalmente aplicável às PME (Cardon & Stevens, 2004). Este aspeto remete para a necessidade de se compreender e estudar em maior profundidade a realidade da GRH em PME.

Quando é estudada a experiência dos colaboradores nas empresas é perceptível que esta varia de acordo com o tamanho das empresas em que estes se encontram. Lai *et al.*, (2016) consideram que as mudanças que são ponderadas mais negativas estão associadas com o aumento das horas de trabalho e restrições a atividades extras que são monetizadas. O estudo destes autores destaca a existência de uma tendência de um impacto maior na mente dos colaboradores quando se trata de crises económicas em GE em comparação com PME, uma vez que as expectativas dos colaboradores aumentam quanto maior for a empresa.

A natureza informal de estruturas e políticas da GRH em PME é muitas vezes alvo de crítica, uma vez que os gestores destas empresas acabam por ser destacados negativamente pela falta de habilitações académicas que comprovem as suas capacidades de gestão (Darcy *et al.*, 2014).

A adoção e desenvolvimento de uma liderança formal em PME é um aspeto complexo principalmente devido às limitações de recursos que estas detêm, bem como, outras desvantagens que estão associadas ao tamanho da empresa, estes aspetos influenciam os tipos de práticas a serem adotadas (Garavan *et al.*, 2016; Newman & Sheikh, 2014)

Schneider *et al.*, (2003) apontam para a necessidade de as empresas conhecerem os níveis de satisfação dos seus colaboradores, uma vez que, o seu desempenho pode depender desse fator. Como referido anteriormente, várias práticas de GRH desempenhadas pelas GE são generalizáveis e aplicáveis às PME, contudo este aspeto tem que ser olhado com as devidas adaptações e apenas se verifica se as práticas forem corretamente e efetivamente aplicadas (Ogunyomi & Bruning, 2016).

No entanto, apesar de existir esta possibilidade, a grande diferença entre GE e PME assenta na diferença que existe nos recursos disponíveis nas organizações, com isto, é possível compreender que as PME não têm capacidades para adotar práticas de RH que necessitem da alocação de elevadas quantidades monetárias (Doherty & Norton, 2014).

É importante desenvolver os RH existentes na empresa, os gestores devem encorajar as práticas que habilitam e melhoram o desempenho dos colaboradores, como por exemplo, o acesso à formação profissional, bem como, o aumento da motivação e o fornecimento do apoio necessário através de mecanismos de avaliações do desempenho e de receção de sugestões para melhoria (Rauch & Hatak, 2016).

A diferença entre o que é mencionado e realmente cumprido, também deve ser objeto de cuidado, alguns gestores de PME afirmam desenvolverem certas práticas que não se verificam na realidade. Assim, acabam por suprimir a voz e a opinião dos seus colaboradores uma vez que os espaço dedicado a este aspeto existe apenas durante as reuniões necessárias, não se desenvolvendo posteriormente (Adla *et al.*, 2020; Gilman *et al.*, 2015).

Na generalidade das PME permanece a dificuldade em compreender como estas empresas procedem quando se trata de reter colaboradores atuais, integrar novos colaboradores e compreender como as práticas de GRH evoluem de forma constante com a empresa (Cardon & Stevens, 2004). A falta de táticas de GRH em PME gera falta de confiança, de conhecimento e de partilha do mesmo, bem como, a falta de compromisso normativo, sendo que estes aspetos acabam por originar falta de inovação nestas empresas (Curado, 2018).

Assim, Harney e Alkhalaf, (2021) apontam alguns aspetos que podem determinar e permitir a existência de GRH nas PME: o tamanho da empresa não determina por si só a existência de GRH; os gestores devem tentar compreender como as políticas de RH podem ser aplicadas na sua empresa; deve ser dedicado tempo quando se estão a alocar responsabilidades e a tomar decisões de RH; a natureza da hierarquia das PME pode ser um fator de maior flexibilidade na empresa; os gestores devem compreender de forma básica a criação de valor na empresa; devem ser instituídos aspetos formais da GRH que sejam benéficos para a empresa em termos de custos.

A existência de uma GRH adequada permite melhorar vários aspetos organizacionais nas PME, a priorização de aspetos financeiros e operacionais de curto prazo podem impedir o desenvolvimento adequado destas práticas (Sardi *et al.*, 2021).

A visão que existe acerca da aplicação das práticas de GRH nas PME portuguesas ainda é notoriamente inferior em comparação com a existente nas GE, contudo é importante compreender como as empresas portuguesas de menor dimensão atuam de forma a otimizarem os recursos disponíveis.

2.3.1. O caso das PME portuguesas

A informação existente sobre a aplicação da GRH nas PME portuguesas é inferior em comparação com a existente acerca da aplicação em empresas de maior dimensão. Esta subsecção tem como objetivo clarificar, considerando as publicações disponíveis, o papel da GRH nas PME portuguesas.

O estudo de Casimiro e Chambel (2014) demonstra que as PME estão centralizadas essencialmente no fundador, sendo que as práticas de RH são informais, os gestores procuram colaboradores que demonstram valor, bem como, atitudes que revelem a sua humildade, dedicação e vontade de aprendizagem.

Contudo, é sempre necessário que os gestores estejam atentos a comportamentos como a diminuição do nível de confiança, bem como a gestão inadequada da partilha de conhecimento entre colaboradores e, ainda, a existência de compromissos normativos (Curado, 2018).

O fornecimento de formação aos colaboradores não é tão verificável em PME portuguesas como seria esperado, contudo, os colaboradores procuram o apoio contínuo das empresas onde se encontram para evoluírem na sua carreira profissional (Remondes & Vinhas, 2014).

Sendo que a maioria das PME portuguesas são de carácter familiar, é importante que os gestores desenvolvam um plano de sucessão que detenha as ações necessárias para que o sucessor assuma o papel de mentor e se integre na cultura da empresa desenvolvendo as competências de GRH e de liderança necessárias (Casimiro & Chambel, 2014). Posto isto, existe uma necessidade de compreender com maior profundidade como as PME podem desenvolver as suas práticas de GRH de uma forma económica e que garanta o sucesso dos objetivos da empresa.

Apontada por vários autores na vasta literatura existente, a aplicação dos medias sociais como meio facilitador da GRH nas empresas, poderá ser cada vez mais uma opção a não descuidar. Posto isto, torna-se relevante compreender e conhecer as informações que a literatura dispõe sobre a temática dos medias sociais na GRH das PME.

2.4. Os medias sociais nas atividades de Gestão de Recursos Humanos das PME

A evolução tecnológica permitiu a introdução de novas formas de gestão nos departamentos dos GRH das empresas. A aposta na digitalização das funções de GRH tem sido uma opção válida para várias empresas à escala global, sendo que associado a esta digitalização está a forte orientação destas empresas para a inovação, bem como, o reconhecimento da importância que as tecnologias assumem na GRH atual (Evans, 2019; Martini *et al.*, 2021).

Esta tendência de crescente digitalização foi causada pela compreensão real do apoio que as ferramentas dos medias sociais disponibiliza, fundamentalmente no que diz respeito à melhoria da comunicação, promoção da aprendizagem organizacional e à facilitação de mudanças dentro da empresa, bem como, o aumento dos níveis de confiança (Martini *et al.*, 2021; Naeem, 2020). Segundo o estudo de Mazurchenko e Maršíková (2019) várias empresas têm a consciência de que as tecnologias digitais são acompanhadas de diversas mudanças que podem apoiar de forma mais ou menos significativa o desenvolvimento da GRH.

São várias as plataformas de medias sociais que podem fornecer ferramentas à GRH permitindo uma maior flexibilidade. Estas ferramentas incluem a possibilidade de fornecer opiniões e partilhar variados tipos de conhecimento, bem como, fornecer oportunidades de emprego que podem ser publicadas e anunciadas nas plataformas e disponibilizadas nacional e internacionalmente (Arjomandy, 2016; Corral de Zubielqui *et al.*, 2019).

Os hábitos das gerações mais novas, principalmente no que diz respeito à procura de trabalho, estão relacionados com o uso dos medias sociais, sendo cada vez mais imperativo que as empresas se adaptem a estas mudanças (Karácsony *et al.*, 2020). As estratégias das empresas deverão estar direcionadas de forma a alinharem as funções da GRH com os hábitos das novas gerações, uma vez que os integrantes destas novas gerações, priorizam o uso dos medias sociais, representando uma forma de captação de talentos presentes nestas plataformas (Offong & Costello, 2017).

Poba-Nzaou *et al.*, (2016) identificaram alguns fatores apontados como barreiras relativas à aplicação dos medias sociais nas empresas, identificando aspetos como: a falta de recursos, as atitudes conservadoras dos gestores, a imagem não profissional destas plataformas, a complexidade e a evolução rápida dos medias sociais, qualidade e

relevância da informação fornecida e, ainda, a incerteza quanto à real criação de valor para o negócio.

Numa primeira instância é possível compreender que o uso dos medias sociais fornecem à GRH formas efetivas de desempenhar as suas funções, essencialmente no que diz respeito aos métodos de recrutamento e seleção e à criação de uma imagem positiva da empresa através da presença nestas plataformas (Peter *et al.*, 2019). Para que isto se verifique, existe a necessidade dos gestores e profissionais da área de GRH se consciencializarem acerca do uso dos medias sociais e das várias tecnologias disponíveis durante os processos de tomada de decisão (Mazurchenko & Maršíková, 2019).

As tendências atuais das práticas de GRH têm-se alterado drasticamente essencialmente devido à utilização dos medias sociais como meio de atingir mais candidatos bem como, de bem gerir os existente (S. Nayak *et al.*, 2018). O posicionamento das diferentes gerações, nomeadamente aquelas que cresceram com o uso diário da *Internet* e aquelas que se adaptaram ao uso desta após serem adultos, assumem um elevado impacto na forma como as empresas usam e aplicam os medias sociais (Hauptmann & Steger, 2013).

Um aspeto que continua a gerar uma certa controvérsia trata-se do facto de ser impossível para os profissionais saberem até que ponto podem e devem confiar nas informações partilhadas nas plataformas dos medias sociais acerca dos candidatos e dos colaboradores, uma vez que, é impossível saber se estes são honestos nos perfis que apresentam (Rad *et al.*, 2020).

Sendo uma parte inevitável da evolução tecnológica, os medias sociais que se tornaram parte integrante da nossa vida diária, devem ser utilizadas com extrema precaução na GRH, porque existe a necessidade de se manter uma elevada consistência com o normativo legal e as regulações existentes, prevenindo-se, por exemplo, casos de potencial invasão da privacidade (Hosain *et al.*, 2020). Representa uma realidade o facto das empresas estarem a utilizar os medias sociais para obterem informações sobre colaboradores e potenciais colaboradores e, também, para sinalizarem acerca das informações relevantes sobre a sua cultura de empresa e sobre as oportunidades de emprego disponíveis (Kluemper *et al.*, 2016).

Assim, é compreensível que os medias sociais estejam a ser usadas extensivamente em diferentes práticas de GRH, assumindo particular destaque na procura e na aquisição de talento, sendo que toda esta utilização tende a crescer nos próximos anos, no sentido do

aproveitamento de uma ferramenta que pode ser extremamente útil às organizações (Hosain, 2021).

Sendo a implementação dos medias sociais visível em algumas práticas de GRH: recrutamento e seleção, gestão de equipas e comunicação interna, desenvolvem-se seguidamente esses aspetos.

2.4.1. Recrutamento e Seleção

Tem sido evidente a mudança na forma como o recrutamento e a seleção têm sido executados. Cada vez é associada menor importância a currículos tradicionais e métodos de seleção tradicionais, sendo estes substituídos pela presença dos candidatos no mundo digital (Rad *et al.*, 2020). A utilização dos medias sociais como ferramenta de desenvolvimento profissional tem sido um procedimento amplamente adotado, essencialmente quando se trata dos aspetos relacionados com a empregabilidade (Habets *et al.*, 2021).

Investigações mais atuais, como é o caso da desenvolvida por Muduli e Trivedi (2020), confirma que os recrutadores utilizam os medias sociais porque consideram o método relativamente melhor em comparação com os tradicionais. Uma vez que, estas plataformas fornecem um acesso mais direto e facilitado a candidatos com capacidades superiores, bem como, permitem comunicações mais simples entre as duas partes.

Eliminam-se potenciais barreiras de comunicação, permitindo simultaneamente um foco mais profundo nas competências reais e identificáveis nos perfis dos candidatos (Aggerholm & Andersen, 2018). Contudo, podem não ser fiáveis e podem levantar questões legais relacionadas com a análise de os perfis de medias sociais dos candidatos como método de seleção (Kwok & Muñiz, 2021).

Existe uma certa controvérsia quando é colocado em questão até que ponto os candidatos têm conhecimento acerca da análise dos seus perfis e até que ponto os dados foram objeto de tratamento sem autorização. A questão surge, sobretudo, quando se tratam de perfis de medias sociais privadas, sendo que muitos recrutadores apostam cada vez mais no uso dos medias sociais profissionais (Chiang & Suen, 2015; McDonald *et al.*, 2016).

Apesar de ainda existirem empresas que utilizam os meios tradicionais de recrutamento, são cada vez mais as empresas que também consideram os novos formatos digitais, o uso destas plataformas permite encontrar melhores candidatos e com as qualidades necessárias (Koch *et al.*, 2018; Woods *et al.*, 2020). A interação é sem dúvida mais

peçoal e também, mais ágil e melhor articulada pela rapidez e simplicidade de *feedback* entre as partes (Phillips-Wren *et al.*, 2016).

De acordo com Ramkumar e Rajini (2019) quem procura trabalho ativamente recorre a portais de trabalho, bem como, a *websites* devido à facilidade de acesso, o mesmo se verifica com crescente uso dos medias sociais, que permitem partilhar diretamente ofertas de emprego com todas as informações relevantes. Têm, inclusive, surgido medias sociais como o caso do *LinkedIn* que estão adaptadas especificamente para a procura de trabalho, bem como, para a procura de potenciais candidatos, sendo esta uma das redes mais mencionadas, seguida do *Facebook* e do *Google +* (Buettner, 2017; Ramkumar & Rajini, 2019).

Assim, quando os recrutadores procuram potenciais candidatos recorrem principalmente aos medias sociais ditas profissionais, como já referido, o caso do *LinkedIn*, permitindo o acesso a informações mais detalhadas (Chiang & Suen, 2015). A utilização destas plataformas justifica-se pelo facto de serem consideradas mais compatíveis, mais flexíveis em termos de recrutamento e seleção, permitindo uma plena observação dos candidatos e, apresentado menor complexidade e com baixos custos (Muduli & Trivedi, 2020).

Nikolaou (2014) considera que os medias sociais oferecem, efetivamente, uma oportunidade aos profissionais de GRH que podem ultrapassar as barreiras tradicionais de acesso limitado a candidatos, e atingindo um público mais profissional através do uso dos medias sociais ditas profissionais. Os níveis educacionais que os profissionais de GRH possuem têm influência no uso do *LinkedIn*, sendo que profissionais com níveis mais elevados de habilitações académicas utilizam esta plataformas com maior frequência (Brenner *et al.*, 2020)

Estudos indicam que indivíduos com maiores níveis educacionais são mais propícios a apresentarem uma maior perceção acerca do facto dos seus perfis serem avaliados, sendo por isso, mais capazes de omitirem informações que não querem que sejam vistas por potenciais recrutadores (McDonald *et al.*, 2016). Este aspeto remete para a aversão ao uso dos medias sociais sendo bastante visível, segundo El Ouiridi *et al.*, (2016), essencialmente em pessoas com um menores níveis educacionais e com maiores níveis etários.

De entre as consequências negativas do recrutamento e seleção através do uso dos medias sociais, é sobretudo apontada, a divulgação *online* dos traços de personalidade

do candidato que pode influenciar a decisão de contratação do indivíduo, bem como, o aumento da probabilidade de discriminação após a análise dos perfis privados dos candidatos, devido aos dados presentes nesses perfis (Acquisti & Fong, 2020).

O que é possível concluir, relativamente ao recrutamento através dos medias sociais, de acordo com Rahman *et al.*, (2020), é que existem menos custos administrativos, bem como, um retorno rápido e positivo do investimento nas tecnologias emergentes, a possibilidade de atingir um número de potenciais interessados e o facto dos processos se tornarem mais claros e intuitivos.

Contudo, consciente ou inconscientemente, as informações pessoais podem influenciar os recrutadores acabando por poder representar um fator de exclusão dos candidatos. Muitas das informações são apenas disponibilizadas nos medias sociais pode ser de cariz mais pessoal e privado, os recrutadores devem ter sempre em mente que a forma como os candidatos se expressam nestas plataformas pode não representar a sua personalidade profissional em ambiente de trabalho (Becton *et al.*, 2019).

Isto remete para a necessidade de utilização ética dos medias sociais, quer por parte dos profissionais de recrutamento quer por parte de candidatos. Esta utilização ética só é eficaz e eficiente caso as duas partes tenham conhecimento dos condicionamentos legais e morais quando à colocação e à utilização de informações acerca dos candidatos que servem de base ao desenvolvimento das diversas práticas de recrutamento (Hosain *et al.*, 2020).

É facilmente entendível que a popularidade e a utilização dos medias sociais tenha uma probabilidade de crescimento muito elevado, transformando-se o uso dos medias sociais numa ferramenta de recrutamento e seleção, bastante apelativa para recrutadores das organizações (Gelinas *et al.*, 2017).

Considerando a prática concretamente nas empresas portuguesas, são reduzidos os estudos direcionados para o tema que chegaram ao conhecimento. Identificou-se apenas o estudo desenvolvido por Brandão *et al.*, (2019) permitindo esclarecer que os profissionais de GRH em Portugal consideram o recrutamento *online* mais rápido e prático, apontando também o facto de representar um processo com custos mais baixos em comparação com os processos tradicionais.

2.4.2. Gestão global das pessoas

A cultura organizacional estabelece uma relação complexa com as atividades relacionadas com a partilha de conhecimento, sendo que a falta de compreensão acerca das ferramentas dos medias sociais por parte dos gestores representa uma das barreiras principais ao seu uso (Corcoran & Duane, 2017).

A base da gestão digital das pessoas nas organizações fundamenta-se no papel da comunicação observada entre os colaboradores nos medias sociais. Verifica-se que a comunicação interna digital encontra-se relacionada com as interações desenvolvidas através do uso das tecnologias fornecidas pelos medias sociais (Barykin *et al.*, 2020).

Um dos principais desafios na gestão de pessoas assenta em colaboradores que se caracterizam por trabalharem a curto prazo com as empresas, da forma mais independente possível, terem pouca ou nenhuma identificação com a empresa e os restantes trabalhadores. A inserção da utilização dos medias sociais tem comprovado melhorar estes aspetos, uma vez que pode funcionar como um meio de aproximar todos os colaboradores (Corcoran & Duane, 2017).

O apoio fornecido pelos medias sociais na gestão de pessoas sustenta-se, essencialmente, no facto de estas servirem como potencial fonte de informação para os membros das equipas (Barykin *et al.*, 2020). A colaboração virtual fornecida pelas ferramentas digitais dos medias sociais torna-se muito útil, formando sinergias evidentes na conectividade das equipas e contribuindo para o bom desempenho dos colaboradores (Zhang *et al.*, 2018).

O uso dos medias sociais na gestão de pessoas tem sido comprovado como efetivo quando se trata, principalmente, da gestão da informação e o conhecimento em equipas. Uma vez que as ferramentas fornecidas pelos medias sociais melhoram a coordenação, bem como, a confiança nas equipas (Ali *et al.*, 2019). Soto-Acosta *et al.*, (2017) sugerem que as práticas de GRH realizadas através dos medias sociais garantem e fornecem inovação no desempenho, sendo que a tecnologia fornecida pelos medias sociais funciona como um dos aspetos principais para a partilha de conhecimento.

Para além destes aspetos, os medias sociais permitem que os gestores consigam gerir de melhor forma as condições psicológicas dos seus colaboradores, o que beneficia tanto a empresa como os seus colaboradores (Cai *et al.*, 2018).

Cao e Ali (2018) consideraram que as tecnologias fornecidas pelos medias sociais disponibilizam uma base para comunicação, bem como, para a coordenação geral dos sistemas de GRH, sendo que para além de ser uma ferramenta de partilha de conhecimento também se torna numa ferramenta de criação do mesmo. Assim, é possível compreender que vários autores referem que o uso dos medias sociais na gestão de pessoas assume relevância essencialmente quando se trata da gestão do conhecimento.

A utilização dos medias sociais facilita e proporciona a criação de atmosferas confortáveis para os colaboradores, sendo que este aspeto melhora o seu desempenho, assim, os gestores devem permitir e encorajar o desenvolvimento dos interesses próprios dos colaboradores para uma adequada utilização destas ferramentas (Cai *et al.*, 2018).

Podendo, assim, motivar os colaboradores a partilharem o seu conhecimento com os seus colegas de trabalho, e assim, melhorarem o desempenho da empresa através da promoção de uma cultura que incorpora a aquisição, a criação e a transferência de conhecimento dentro da empresa (Hooi, 2020).

Com o aumento da utilização de tecnologias de base digital surgem variados desafios, sendo que estes estão relacionados com, a opinião dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho, o visionamento do trabalho e a sua opinião acerca do mesmo, a resistência à utilização das plataformas dos medias sociais, bem como, aspetos legais relativos à vigilância, privacidade e à disciplina dos colaboradores (Thorntwaite, 2016).

Chmiel (2015) defende que a vigilância e a privacidade estão relacionadas com a utilização dos medias sociais como forma de monitorizar certos comportamentos dos colaboradores e potenciais colaboradores. Isto no sentido de que algumas organizações considerarem que se podem prevenir certos comportamentos em ambiente de trabalho através da monitorização. Os autores indicam que este comportamento se verifica, uma vez que os gestores têm acesso aos perfis privados e assumindo que as atividades desenvolvidas por estes podem ser repetidas na empresas, adotam um posicionamento de evitamento sobretudo dos comportamentos potencialmente disruptivos no contexto organizacional, no caso dos candidatos a postos de trabalho não os admitidos.

Um outro desafio é a possível discriminação que pode surgir através da análise dos perfis, especificamente a discriminação por pertença a minorias relacionadas, por exemplo, com a orientação sexual dos colaboradores e com as afiliações religiosas dos colaboradores (Acquisti & Fong, 2020; Kluemper *et al.*, 2016). Embora, por um lado, as

peças terem a possibilidade de omitir ou não disponibilizar este tipo de informações nos seus meios sociais, por outro lado, reconhecem que esta omissão pode gerar problemas relativos à falta de confiança e à possibilidade de considerarem que a verdade está a ser omitida por um motivo diferente do real (Acquisti & Fong, 2020).

A aplicação dos meios sociais na gestão das pessoas pode melhorar o sistema de avaliação de desempenho, tornando mais efetivo o estabelecimento de medidas organizacionais de avaliação do desempenho dos colaboradores e diminuindo o enviesamento da avaliação (Nurlina *et al.*, 2020). A utilização da informação relativa ao tipo de atividades realizadas, às comunicações com os amigos e aos conteúdos de outros tipos de publicações, permite aos gestores conhecerem as características pessoais, sociais e culturais dos seus colaboradores, sendo este um conjunto de fatores que permite melhorar o desempenho global da empresa (Rad *et al.*, 2020).

As organizações devem garantir que fornecem o apoio necessário para que as potenciais vantagens disponibilizadas pelas tecnologias dos meios sociais se tornem reais e aumentem progressivamente, uma vez que, entre outros aspetos podem ser utilizados para partilhar conhecimento, permitir a formação profissional, obter sugestões dos colaboradores e, ainda, como uma forma de comunicação interna (Cao & Ali, 2018).

Assim, é possível compreender que as empresas que pretendem aplicar os meios sociais no seu ambiente de trabalho o façam devido às vantagens já enumeradas, como a facilitação da comunicação nas equipas, a facilitação dos processos que incorporam tecnologias e outros benefícios como a existência de memória transitiva adequadamente desenvolvida e a possibilidade da transformação do conhecimento adquirido de forma eficaz e útil para a organização (Ali *et al.*, 2020).

2.4.3. A comunicação interna

A principal vantagem associada ao uso dos meios sociais é o facto de facilitar as comunicações desejadas, assim, o uso destas plataformas fornece ao utilizador a possibilidade de entrar diretamente em contacto com qualquer pessoa (Becton *et al.*, 2019). As empresas que implementam estas ferramentas, que têm como objetivo facilitar a interação e a comunicação entre os seus colaboradores, obtêm níveis mais elevados de desempenho criativo nas suas equipas (Ali *et al.*, 2019).

Muitas empresas valorizam, cada vez mais, não apenas a capacidade dos colaboradores reagirem rapidamente em situações de crise, mas, também, as suas competências sociais

que facilitem a criação de relacionamentos e permitam comunicações amigáveis (Chmiel, 2015).

Assim, são muitas as empresas que recorrem aos medias sociais, como o *Facebook*, o *Twitter* e o *LinkedIn* com o objetivo de promoverem a comunicação e a colaboração entre colaboradores, bem como, para anunciarem ofertas de trabalho (Parry & Solidoro, 2014).

Os medias sociais são, assim, encaradas como uma forma de garantir que os colaboradores têm uma voz ativa e que se podem expressar e criar relações entre si, devido a esta possibilidade o número de empresas que adotam os medias sociais como uma forma de garantir voz ativa aos colaboradores tem vindo a aumentar (Holland *et al.*, 2016).

As empresas que comunicam com eficácia através dos medias sociais consideram que o ambiente de trabalho resulta positivamente afetado, uma vez que melhora o envolvimento dos colaboradores, bem como, é suscetível de fornecer uma reputação interna e externa positiva da empresa (Parry & Solidoro, 2014).

Cada vez mais os gestores dedicam algum do seu tempo ao uso dos medias sociais para analisarem a forma como os seus colaboradores interagem entre si e com a organização. Assim, várias empresas estão-se a adaptar às plataformas de medias sociais como meio de concretização das suas necessidades de comunicação interna, através do desenvolvimento de grupos dedicados ao desenvolvimento da interação entre os colaboradores e entre os colaboradores e a empresa (Korzynski, 2015).

A utilização dos medias sociais como meio de comunicação da empresa e ferramenta da GRH representa uma forma eficaz de se utilizar uma ferramenta perfeitamente disponível com poucos ou nenhuns custos que ajuda em termos práticos a atrair e a reter os colaboradores ao corresponder às suas necessidades (Gibbs *et al.*, 2015).

Inclusive a própria atividade da empresa pode ser executada a través dos medias sociais, disponibilizando-se informações relevantes como os horários de trabalho dos colaboradores, informações rápidas sobre os procedimentos da empresa e pertinentes sobre a cultura organizacional. Desta forma podem bem representar um meio para fomentarem, interna e externamente, uma imagem positiva da empresa (Carpentier *et al.*, 2019).

Os medias sociais podem, assim, servir como uma ferramenta que proporciona aos colaboradores a sensação de pertencerem à empresa, isto no sentido em que os

colaboradores se sentem integrados devido a uma comunicação rápida e eficiente. Este aspeto sedimenta na mente dos colaboradores que a empresa se preocupa e compreende as suas necessidades de comunicação e interação (Eren & Vardarlier, 2013). Criando-se um ambiente aberto a sugestões, inclusivo e colaborativo, bem como, de forte identidade com a organização o que faz com que os colaboradores se sintam como uma parte essencial da empresa (Parry & Solidoro, 2014).

Apesar de todas as vantagens já salientadas, é importante salientar que o uso excessivo das medias sociais nas empresas também pode ter um impacto negativo no bem-estar dos colaboradores, bem como, no seu desempenho. Assim, existe a necessidade de garantir uma regulação adequada do seu uso para que seja possível evitar potenciais conflitos associados ao uso extremo, como por exemplo, o contacto constante não respeitando os dias de descanso (Khan *et al.*, 2021).

Contudo, a elevada importância das medias sociais é inegável, permitindo a compreensão das preferências e das necessidades dos seus colaboradores ajudar a garantir um bom ambiente de trabalho (Eren & Vardarlier, 2013), a diminuição das barreiras de comunicação e de a conectividade, permitindo e agilizando os fluxos de comunicação entre as várias partes das empresas (Gelinas *et al.*, 2017).

Em Portugal, os efeitos causados pela pandemia do Covid-19 sentiram-se na GRH que procurou intensamente formas de garantir que as empresas continuassem a funcionar. A digitalização da GRH nas empresas portuguesas foi um fator verificável através do teletrabalho sendo que a importância da garantia de uma comunicação adequada era de extrema importância, bem como, o fornecimento de formações aos trabalhadores para que estes obtivessem capacidades tecnológicas imprescindíveis (Gonçalves *et al.*, 2021).

É possível concluir que as ferramentas proporcionadas pelas medias sociais são uma forma de melhorar a comunicação interna, bem como, de promover a aprendizagem organizacional o que por sua vez pode gerar a desejada mudança dentro das empresas. Todos os aspetos mencionados aumentam os níveis de confiança dos colaboradores na gestão da empresa facilitando a sua participação e colaboração (Naeem, 2020).

2.5. A implementação dos medias sociais na Gestão de Recursos Humanos das PME

Os medias sociais podem ser utilizados de várias formas sendo que as que são, por norma, mais utilizados pelas PME são o *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*,

devido ao potencial que estas demonstram (Yaseen & Yussef, 2016). Tradicionalmente, este uso é muitas vezes colocado em prática pela equipa de *Marketing* da empresa uma vez que estes profissionais têm um conhecimento maior acerca destas plataformas (L'Écuyer & Pelletier, 2019).

A utilização dos medias sociais na GRH está relacionada diretamente com a necessidade de digitalização dos RH das PME, de acordo com Waheed *et al.*, (2020), esta é causada e impulsionada pelos seguintes fatores: problemas existentes nas empresas relacionados com as práticas de recrutamento e seleção; problemas relacionados com a comunicação interna das empresas, especificamente entre equipas; redução de custos na execução das várias atividades de GRH; redução de possíveis erros nas tomadas de decisão da GRH; necessidade de melhorar a imagem interna e externa da empresa e a procura pela rapidez e pela qualidade na GRH. Sendo que, de acordo com Gonçalves *et al.*, (2021), o futuro das empresas portuguesas assenta na digitalização das funções de GRH.

L'Écuyer e Pelletier (2019) apontam que o uso dos medias sociais pode até ser implementado de forma informal apesar da existência de um departamento de GRH, isto acontece porque o uso dos medias sociais é relativamente novo e pode existir necessidade de aprendizagem prévia para que o processo possa depois ser formalmente integrado na empresa.

De acordo com Vetráková *et al.*, (2018) os benefícios de envolver os medias sociais na GRH inclui a disponibilidade, atratividade, a troca rápida de informação, a redução de tempo gasto e, ainda, os custos baixos. Contudo, apesar de todos os potenciais benefícios, os investimentos alocados à implementação ainda são escassos (Qalati *et al.*, 2021).

As PME podem demonstrar dificuldades em desenvolver adequadamente os seus RH, devido à combinação de reduzidos recursos financeiros e RH pouco qualificados, resultando num capital humano debilitado que não é suscetível de sustentar o desenvolvimento estratégico da GRH (Cunningham & Rowley, 2007).

É, ainda, importante mencionar que a reduzida implementação dos medias sociais pode estar relacionada com o facto de os seus gestores, apesar de reconhecerem o valor do uso dos medias sociais, não terem incentivos para implementarem, efetivamente, estas plataformas (Rad *et al.*, 2020). Bem como, a falta de conhecimentos técnicos, a falta de confiança nestas ferramentas e a falta de motivação para inovarem (Curado, 2018).

Um outro aspeto que justifica a não adoção dos medias sociais, trata-se do facto de uma das principais barreiras ao uso e à aplicação dos medias sociais em PME assentar na

percepção da existência de riscos, essencialmente riscos relacionados com a privacidade, sendo que muitos gestores preferem não serem colocados perante esses riscos (Beier & Wagner, 2016).

Contudo, os medias sociais podem ser aplicadas a diversas tarefas da GRH podendo, inclusive, modificar a forma como os negócios são desenvolvidos, representando plataformas que implicam baixos custos e, maioritariamente grátis, permitindo até uma fácil adaptação e operacionalização, com acesso livre permitindo elevada visibilidade e interatividade (Arjomandy, 2016; Qalati *et al.*, 2021).

Também existe uma elevada probabilidade de que as potenciais vantagens garantidas pelos medias sociais serem apenas concretizadas, quando, e se, os profissionais das PME compreenderem a sua real importância. Estes devem adquirir conhecimentos técnicos de manuseamento e operacionalização, bem como, integração estratégicas nos processos organizacionais, definindo estratégias a longo prazo para o uso destas plataformas (Beier & Wagner, 2016).

As particularidades inerentes às PME requerem medidas adequadas para a implementação dos medias sociais, uma vez que, contrariamente às GE, apresentam formas diferentes da operacionalização das suas práticas de GRH. O estudo de L'Écuyer e Pelletier (2019) permitiu identificar um padrão de uso dos medias sociais nas PME, enfatizando que: estas empresas recorrem apenas ao uso dos medias sociais após recorrerem às diversas formas de recrutamento e seleção tradicionais, como por exemplo: anúncios em jornais; o uso dos medias sociais não representa atividade estruturada, sendo apenas utilizada esporadicamente; a utilização dos medias sociais pelos gestores é feita prioritariamente de uma forma pessoal; a área de GRH depende, muitas vezes, do seu departamento de *Marketing* para a publicação de ofertas de trabalho nos medias sociais. O padrão referido evidencia a falta de recursos e de conhecimentos na área de GRH e na sua subordinação técnica a outras áreas, existente em PME. Verifica-se que não são os profissionais que estão a gerir os medias sociais no desenvolvimento das práticas de GRH, mas sim o departamento de *Marketing*.

Muitas PME, devido às suas características, não detêm as infraestruturas técnicas necessárias e adequadas para implementarem a digitalização da sua GRH. Assim, vários gestores defendem que realizariam esta adaptação ao digital caso detivessem os recursos financeiros, a disponibilidade de técnicos ou especialistas e as estruturas tecnológicas necessárias (Waheed *et al.*, 2020).

Em termos de recrutamento nas PME, segundo Caers e Castelyns (2011), o *LinkedIn* é mais utilizado do que o *Facebook*, isto porque lhe associam uma vertente mais profissional. Contudo, ambos os medias sociais são utilizados porque fornecem as informações que os gestores consideram relevantes para analisar os candidatos. Embora não represente uma prática generalizada na população, sobretudo, as gerações mais jovens, revelam uma enorme apetência pela procura de trabalho através de plataformas como o *LinkedIn*, disponibilizando perfis com muita informação.

A entrada crescente das novas gerações no mercado de trabalho aumentou a popularidade dos conteúdos de diversas plataformas presentes nos medias sociais, a Geração Z trouxe mudanças na forma como os medias sociais são utilizados, favorecendo plataformas como o *Instagram*, sendo que estes potenciais trabalhadores procuram empresas que utilizam os medias sociais na sua forma de gestão, ou que de alguma forma se publicitam nestas plataformas (Vetráková *et al.*, 2018).

A conclusão principal que se pode retirar da utilização dos medias sociais pelas PME assenta no facto de estas empresas procurarem duplicar os modelos operacionais aplicados com sucessos pelas empresas de maior dimensão. Uma vez que, para as PME é mais simples copiar os modelos já implementados com sucesso em vez de criarem os próprios modelos que sejam mais adequados às práticas específicas de GRH desenvolvidas nas PME (Heilmann *et al.*, 2020).

As particularidades da PME portuguesas, poderão implicar especificidades na atuação que será relevante identificarem-se no seguimento das identificadas por Melão e Reis (2021), defendendo que a GRH não é vista como um fator estratégico decisivo para este tipo de organizações, mas que os autores sustentam apresentar benefícios claramente superiores aos riscos.

Assim, para que estas empresas mantenham ou até aumentem a sua relevância, devem encorajar o uso interno dos medias sociais, denotando capacidade para o aproveitamento de um recurso plenamente disponível, com baixos custos e suscetível de aumentar os níveis de inovação empresarial (Fan *et al.*, 2021).

Numa perspetiva atual e futura, não restam dúvidas de que o uso dos medias sociais na GRH vai ser crescente, permitindo um *interface* direto com os trabalhadores e globalmente com o mercado de trabalho. O objetivo principal das partes seguintes deste trabalho consiste em identificar a forma como as PME portuguesas abordam esta

ferramenta na sua GRH, com as idiosincrasias que assistem a todos os integrantes do contexto de enquadramento (Cho & Lam, 2021; Cubrich *et al.*, 2021).

3. Metodologia

3.1. Abordagem da Investigação

O objetivo principal deste estudo assenta em compreender a utilização dos medias sociais na GRH das PME portuguesas através do esclarecimento de cinco questões de investigação que têm como intuito: compreender se as PME portuguesas estão a utilizar os medias sociais, quais são os medias sociais que estão a ser utilizados, em quais práticas de GRH os medias sociais são utilizados, quais os fatores que facilitam ou dificultam a sua aplicação e, ainda, a visão futura da aplicação dos medias sociais na GRH das PME portuguesas.

Posto isto, existem na literatura diversas formas de metodologias de investigação, sendo uma delas a perspetiva de abordagem qualitativa tendo, ao longo dos anos, aumentado a confiança associada ao uso destas metodologias (Shenton, 2004).

Como salienta Yin (1981), esta forma de estudo trata-se, essencialmente, de uma forma de explicar fenómenos, comportamentos, obter factos e explicações alternativas, ou seja, trata-se de uma estratégia de pesquisa científica, podendo consistir em uma experiência, uma história ou, ainda, uma simulação.

Realizou-se uma investigação de carácter qualitativo com recurso aos estudo de caso, sendo que de acordo com Yin (1981) existem dois tipos de estudos de caso, estudos de caso único e estudos de caso múltiplo, podendo assumir uma natureza explanatória, descritiva ou exploratória. Baxter e Jack (2008) compilaram as definições dos tipos de estudo de caso, segundo Yin (2003), indicando que o estudo de caso explanatório é aplicado quando surge a necessidade de esclarecer uma questão com interações reais complexas que não são respondidas através de questionários nem estratégias experimentais; os estudos de natureza descritiva consistem na descrição de uma intervenção ou fenómeno e o contexto real em que este ocorreu; por fim, os estudos de natureza exploratória, são utilizado em situações em que as intervenções que estão a ser avaliadas não têm um conjunto claro e único de resultados.

Os autores citados anteriormente recorrem, novamente à definição de Yin (2003) para expor a definição de estudos de caso múltiplos, esclarecendo que os estudos de caso múltiplos são uma forma de permitir pesquisas que exploram diferenças existentes entre vários casos, sendo o objetivo essencial encontrar essas diferenças e gerar comparações.

Tratando-se de estudos de caso múltiplos, a recolha de informação aconteceu por várias vias triangulando-se as várias proveniências: consulta de dados disponíveis na *Internet*, consulta de outros documentos disponíveis na *Intranet* e a realização de entrevistas semiestruturadas.

A técnica de recolha de dados mais relevante foi a entrevista, que pode ser estruturada, semiestruturada ou dirigida, sendo que são usualmente entrevistas *one-to-one*. As entrevistas semiestruturadas permitem a exploração dos significados que são atribuídos aos tópicos pelos participantes bem como o encorajamento de conversas pertinentes através da colocação de questões em aberto onde é possível obter variados tipos de respostas (Tong *et al.*, 2007).

Este tipo de entrevistas tem como objetivo verificar e analisar as perspetivas dos participantes sobre um certo tópico, no qual existem questões abertas a qualquer tipo de resposta e o entrevistador pode adaptar a conversa de acordo com estas mesmas respostas (McIntosh & Morse, 2015; While & Barriball, 1994). As entrevistas semiestruturadas são comumente utilizadas na literatura como método de recolha de dados, uma vez que, tem-se comprovado ser um método versátil e flexível (Kallio *et al.*, 2016).

Tendo em conta as definições dos tipos de estudos de caso e de acordo com a visão dos autores citados o presente estudo pode ser classificado como um estudo de caso descritivo múltiplo.

Uma vez que se procura descrever e compreender o uso dos medias sociais na GRH das PME portuguesas através da análise da sua utilização nas diversas atividades de GRH das PME portuguesas. As entrevistas semiestruturadas serão executadas via plataforma *online Zoom* devido às condições pandémicas e, ainda, para que seja possível contactar qualquer empresa independentemente da sua localização em Portugal.

Na seguinte secção deste estudo encontram-se descritos detalhadamente os procedimentos metodológicos aplicados neste estudo com a constituição da amostra, recolha e a análise de dados.

3.2. Procedimentos Metodológicos

Segundo Boddy (2016) a pesquisa qualitativa é, normalmente, associada a uma compreensão profunda sobre um determinado assunto, por isso mesmo, existe uma certa dificuldade em estipular o tamanho da amostra do estudo.

A saturação teórica verifica-se muitas vezes quando se atinge o nível das 12 entrevistas, sendo que é considerado complicado avaliar resultados superiores a este número (Guest, Bunce & Johnson, 2006). No que diz respeito ao que consiste a saturação teórica o conceito estipula que os estudos devem recorrer ao número de participantes necessário para que seja possível chegar a um certo ponto onde não exista a possibilidade de obter nova informação na problemática em abordagem (Falqueto *et al.*, 2018; Guest *et al.*, 2006).

O conceito da saturação teórica tem obtido um nível de aceitação crescente sendo cada vez mais aceite como um princípio metodológico a respeitar na pesquisa qualitativa (Saunders *et al.*, 2018). Com isto, uma das formas apontadas por Nascimento *et al.*, (2018) para assegurar a obtenção da saturação teórica assenta em estipular e salientar os tópicos principais mencionados nas entrevistas, sendo que isso permite identificar o nível de repetição de informação.

3.2.1. Critérios para determinação da amostra

A delimitação da amostra deste estudo vai seguir os métodos apontados pelos autores citados anteriormente, não ultrapassando os 12 casos, tal como apontado por Guest *et al.*, (2006).

A seleção da amostra não foi limitada por setor de atividade, sendo que os requisitos para participação no estudo foram, apenas, serem PME localizadas em qualquer área de Portugal, assim seria possível obter um número mais abrangente de participantes no estudo sem quaisquer restrições quanto ao setor de atividade nem de localização geográfica em todo o território português.

Os elementos de controlo utilizados na escolha dos participantes do estudo, foram questões relativas ao número de colaboradores que integram a empresa e ao seu volume de vendas anuais, com o objetivo de comparar se estes dados coincidiam com a definição de PME previamente estipulada. Todas as empresas presentes no estudo seguem a definição fornecida pela Recomendação da Comissão Europeia (CE) (2003(361/CE), sendo que o número de colaboradores não ultrapassa os 250, o volume de negócios anual não ultrapassa os 50 milhões de euros e o balanço total anual da empresa não ultrapassa os 43 milhões de euros.

A amostra final deste estudo são 8 entrevistados, pertencendo a idêntico número de organizações, sendo todos os respondentes profissionais de GRH ou os responsáveis por este departamento das PME entrevistadas.

3.2.2. Descrição do processo de contacto e de seleção da amostra

A utilização da *Internet* tem aumentado globalmente as capacidades interativas e aumentado a quantidade de informação disponível, então representa um meio de acesso a informações que pode e dever ser aproveitado, desde que as partes necessárias à investigação utilizem este meio de comunicação (Paparassi & Rubin, 2000).

A utilização da *Internet* em todas as suas vertentes teve um papel importante na realização deste estudo desde a seleção da amostra até à recolha dos dados. Uma vez que, a seleção da amostra foi feita através da execução de várias pesquisas *online* para a identificação dos dados de contacto das organizações, bem como, para a realização da entrevista que consistiu na utilização de uma plataforma de videochamada *online*.

Assim, no que diz respeito à construção da amostra, o procedimento consistiu, essencialmente, em procurar PME portuguesas de qualquer setor de atividade, e posteriormente contactadas via *email* através dos dados disponibilizados na *Internet*. Uma das fontes mais importantes foi o *website* IAPMEI² onde foram recolhidas as informações sobre as PME portuguesas de destaque no ano de 2021.

O IAPMEI disponibiliza na sua plataforma um documento em formato *Excel* onde se identificam as PME em destaque de 2021, sendo possível obter esse documento de uma forma gratuita, contendo dados como: a identificação, o setor de atividade e a localização. Assim, começaram a identificar-se os potenciais participantes no estudo, posteriormente foi realizada uma pesquisa e uma análise, com os nomes das empresas selecionadas, de forma a se obterem os contactos através do seu *LinkedIn* e do seu *Website*, caso o tivessem.

Todas as empresas selecionadas foram contactadas via *email*, onde lhes foi questionada a sua disponibilidade para participação no estudo. Em termos temporais este período de contactos constantes estendeu-se durante três meses, tendo-se iniciado em janeiro e terminado no final do mês de abril de 2022. Nesse *email* de contacto inicial existiam informações como a identificação dos autores do estudo, o contexto do estudo e, ainda, outras informações relevantes como a plataforma onde a entrevista seria realizada e, o tipo de participantes que deveriam ser entrevistados (CEO ou profissional de GRH da empresa).

² Hiperligação do acesso ao *website* IAPMEI: <https://www.iapmei.pt/>

Os dados iniciais das empresas selecionadas, bem como todas as informações relevantes para o processo foram compiladas num documento *Word*, contendo dados como a disponibilidade para a participação nas entrevistas e as datas propostas para a sua execução.

O período de contactos constantes com as empresas teve uma duração de três meses, uma vez que, as respostas para a participação no estudo foram inicialmente muito reduzidas, assim, perante a ausência de respostas positivas das organizações, fazia-se um novo contacto a cada três semanas, embora nem todas acabassem por responder, o número de respostas positivas e negativas aumentaram, terminando no número de casos que participaram no estudo.

Algumas das empresas responderam negativamente à solicitação, totalizando um número de seis, em que duas justificaram não apresentar disponibilidade uma vez que já se encontravam a colaborar com outros estudantes em diferentes estudos, as outras quatro não esclareceram o motivo para a não participação. Finalmente, as restantes 36 empresas contactadas não deram qualquer retorno acerca da sua participação. Na tabela n.º 1 encontram-se identificadas todo o tipo de respostas recebidas das empresas.

Tabela 1 - Respostas aos contactos

Tipos de respostas		Total
Empresas que responderam	Resposta negativa	9
	Resposta positiva	8
Empresas que não responderam		36
Total de empresas contactadas		53

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Recolha de dados e elaboração do guião da entrevista

As informações para a elaboração do estudo de caso, foram recolhidas através da *Internet*, da *Intranet* das organizações e também, organizações e também, através das entrevistas semiestruturadas, que necessitou da elaboração de um conjunto de questões, que integram um guião de entrevista para orientar o entrevistador (Tong *et al.*, 2007).

O guião foi elaborado considerando-se os objetivos orientadores do estudo, e os contributos retirados da revisão da literatura. A análise efetuada incidiu na compreensão do que até aqui foi estudado, de forma a servir de sustentação ou ponto inicial de partida. Assim, foi construído o guião de acordo com as questões identificadas em diversos autores: a idade, o género e o cargo desempenhado dos entrevistados (Melão & Reis,

2021), número de colaboradores das empresas estudadas (Melão & Reis, 2021), o recrutamento e a contratação (L'Écuyer & Pelletier, 2019), obstáculos à adoção e formas de partilha de conhecimento (Meske & Stieglitz, 2013), razões para o uso e para a não utilização dos medias sociais (Melão & Reis, 2021), a importância apontada à utilização (Qalati *et al.*, 2021), as plataformas utilizadas e as funções a que são aplicadas (Yaseen & Yussef, 2016), benefícios do uso (Yaseen & Yussef, 2016), formas de meio de comunicação (Meske & Stieglitz, 2013), avaliação dos perfis dos candidatos (L'Écuyer & Pelletier, 2019), criação de relações (Bartakova *et al.*, 2017), nível de formalidade da GRH (Rozsa & Kmecová, 2020) e, ainda, a partilha de informação (Meske & Stieglitz, 2013). A lista pormenorizada com o suporte autoral para a construção do guião da entrevista pode ser consultada em apêndice (A e B).

Três das organizações não eram utilizadoras dos medias sociais, contudo também foram incluídas no estudo porque era objetivo saber acerca das razões para a não utilização, bem como, se seriam potenciais utilizadores no futuro e em que condições.

Durante uma das entrevistas um dos participantes das PME que não utiliza os medias sociais na GRH afirmou que estava reticente em participar no estudo, por não utilizar as redes sociais referindo: “[...] quando recebemos o *email* eu pensei: se calhar não vamos ser grande ajuda, depois aqui internamente falamos e pensamos que não ia custar tentar ajudar com a nossa posição acerca da temática, mesmo podendo não ser grande ajuda.”.

Assim a entrevista, para estas situações, não poderia seguir o mesmo roteiro, por isso, ramificou-se o guião em duas possibilidades, no sentido de se direcionarem as questões para cada situação específica: as empresas que utilizam medias sociais e as empresas que não os utilizam.

Em termos técnicos, a primeira parte do guião é comum para todas as situações, usando ou não usando medias sociais na GRH, assim, esta primeira parte consiste em cinco questões acerca dos elementos sociodemográficos, algumas questões de caracterização da empresa e relativas à sua história, número de trabalhadores e volume de vendas, bem como, uma questão relativa à situação pandémica, à importância atribuída à GRH e ao nível de formalidade dos mesmos.

Para as organizações que não utilizam os medias sociais, o interesse centra-se em procurar compreender-se o porquê da não utilização, bem como, em perceber a opinião relativa aos potenciais benefícios do uso e se considerariam mudar de estratégia no

futuro. No apêndice A é possível analisar-se em formato de tabela a esquematização do guião da entrevista utilizado em ambas as situações.

3.2.4. Execução e caracterização das entrevistas

Com o intuito de garantir a disponibilização da informação de todos os aspetos da entrevista, no início de cada entrevista foi pedida autorização para a gravação do áudio da mesma para que fosse possível realizar a sua transcrição, sendo que estes foram eliminados após a transcrição das entrevistas. Foi, ainda, garantido o anonimato de todos os entrevistados, bem como, a possibilidade de desistência da entrevista em qualquer momento sem qualquer justificação.

Para que fosse garantido o respeito pelas questões éticas relativas às questões presentes no guião da entrevista procedimentos de execução da entrevista, recolha e tratamento dos dados, foi submetido o processo à Comissão de Ética da Universidade da Beira Interior (UBI) tendo-se obtido o respetivo parecer positivo que está colocado em anexo para consulta.

Os casos selecionados estão divididos em empresas utilizadoras dos medias sociais na GRH e empresas não utilizadoras dos medias sociais, esta divisão da empresas pode ser verificada através da consulta dos dados colocados em apêndice (B). Foram entrevistadas cinco empresas que utilizam os medias sociais na GRH e três empresas que não utilizam os medias sociais neste âmbito.

Todos os entrevistados estão relacionados diretamente com a GRH das empresas entrevistadas, sendo profissionais ou representantes dos departamentos de RH nas empresas em que estão a trabalhar. Com o objetivo de identificar cada entrevistado e, simultaneamente, de manter o seu anonimato, foi atribuída uma letra alfabética a cada um, como é possível constatar na tabela nº 2. As empresas identificadas com as letras A, B, D, E e H utilizam os medias sociais, as restantes empresas identificadas com as letras C, F e G representam as empresas que não utilizam os medias sociais.

A duração das entrevistas foi de entre 25 minutos e 1 hora tendo sido realizadas através da plataforma de videochamada *Zoom*. Os setores de atividade a que pertencem os casos são muito distintos, tendo sido entrevistadas empresas de Construção e Conservação de Vias, Business Analytics, Engenharia Óleo Hidráulica, duas empresas de Soluções de comunicação, Comunicação e Marketing e, ainda, Design. Estes e outros dados podem ser consultados pormenorizadamente na tabela nº. 2 e em apêndice (C).

Tabela 2 - Características principais dos entrevistados em cada caso

Casos	Género	Posição na empresa	Setor de Atividade	Localização	Duração entrevista
A	Feminino	Diretora dos Recursos Humanos	Construção e Conservação de Vias	Porto	38 min
B	Feminino	<i>Talent Manager Marketing e Communication Management</i>	<i>Business Analytics</i>	Porto	38 min
C	Feminino	Responsável dos Recursos Humanos	Engenharia Óleo Hidráulica	Porto	33 min
D	Feminino	Diretora dos Recursos Humanos	Soluções de comunicação	Porto	25 min
E	Feminino	<i>Chief Happiness Officer</i>	Soluções de Comunicação	Braga	30 min
F	Masculino	<i>Chief da Área de People and Culture e Área de Planeamento e Controlo</i>	Sistemas de Informação	Porto	1h 20 min
G	Masculino	Sócio Administrador	Serviços de Design	Porto	20 min
H	Masculino	Sócio Administrador	Agência de Comunicação	Santarém	36 min

Fonte: Elaboração Própria

4. Apresentação e discussão dos resultados

Esta secção do trabalho consiste na apresentação e discussão dos resultados, a forma da análise aplicada é a análise de conteúdo. Este tipo de análise é uma forma versátil de aplicar análise a dados textuais, visuais e áudios. Esta técnica de investigação pode usufruir do uso da teoria para analisar dados bem como gerar teoria através dos dados existentes (Stemler, 2015). A análise de conteúdo iniciou-se com a transcrição dos dados de áudio das entrevistas que foram, posteriormente, analisados na sua forma textual. A informação relativa a cada entrevista foi organizada em tabelas estruturadas pelos temas abordados na entrevista através da sintetização de citações de destaque de cada entrevistado.

4.1. Caracterização geral dos casos

Pretende-se a elaboração da caracterização possível dos casos estudados, organizações e entrevistados. Os participantes dividem-se em seis profissionais/representantes do departamento de GRH e dois CEO das empresas, que simultaneamente desempenham as tarefas de GRH da sua empresa.

Em termos de caracterização sociodemográfica, maioritariamente os entrevistados pertencem ao género feminino, mais especificamente cinco, sendo os restantes três do género masculino. No que diz respeito às faixas etárias, estão incluídos a amplitude global dos 24 aos 50 anos, com cinco a situarem-se na faixa etária dos 20 aos 30 anos e os restantes três na faixa etária dos 40 aos 50 anos.

Em termos de caracterização profissional, todos os participantes desempenham funções associadas à GRH, estando seis incluídos nos cargos: Diretor de RH, Responsável dos RH, *Talent Manager*, *Chief of Happiness* e *Chief* da área de *People e Culture*; e dois com a designação profissional de Sócios Administradores, que também desempenhavam as tarefas de GRH da sua organização.

Em termos de habilitações académicas verifica-se uma pessoa com o Ensino Secundário, passando por quatro Licenciados e, ainda, três com Mestrado. Torna-se relevante mencionar que de todos os casos em análise, apenas três entrevistados detêm habilitações académicas diretamente relacionadas com as posições que desempenham na empresa, Licenciatura em GRH em dois casos (A e B) e Mestrado em GRH num dos casos (D).

Em relação à antiguidade dos entrevistados na empresa, o horizonte temporal vai de antiguidade inferior a um ano até antiguidade superior a dez anos. Entre os oito participantes apenas num caso o entrevistado trabalha na empresa à menos de um ano, em todos os restantes casos são trabalhadores da empresa há mais de dois anos. Os participantes que trabalham há mais tempo nas suas organizações são os casos D (6 anos), G (6 anos) e H (24 anos). Todas as características mencionadas anteriormente podem ser consultados em maior detalhe através da consulta da tabela nº. 3.

Tabela 3 - Caracterização dos entrevistados

Casos	Género	Idade	Habilitações	Posição	Antiguidade na empresa
A	Feminino	29 anos	Licenciatura em RH	Diretora dos RH	4 anos
B	Feminino	24 e 31 anos	Licenciatura em RH e Licenciatura e Ciências da Comunicação	<i>Talent Manager Marketing e Communication Management</i>	2 anos e meio e 9 meses
C	Feminino	31 anos	Mestrado em Sociologia	Responsável dos RH	4 anos
D	Feminino	45 anos	Mestrado em RH	Diretora dos RH	6 anos
E	Feminino	28 anos	Mestrado em Psicologia	<i>Chief Happiness Officer</i>	4 meses e meio
F	Masculino	50 anos	Licenciatura em Engenharia de Sistemas Informáticos	<i>Chief da Área de People and Culture</i>	5 anos
G	Masculino	48 anos	Licenciatura em Design Gráfico	Sócio Administrador	24 anos
H	Masculino	37 anos	12º ano	Sócio Administrador	6 anos

Fonte: Elaboração própria

Cada entrevistado representa uma PME, sendo relevante conhecer as características mais relevantes de cada organização, sendo que foram, sobretudo, avaliadas cinco atributos dessas organizações, sendo o primeiro referente ao setor de atividade a que pertence. Incluindo-se empresas dos setores de: Construção e Conservação de Vias (1), *Business Analytics* (1), Engenharia Óleo Hidráulica (1), Soluções de Comunicação (2), Sistemas de Informação (1), Serviços de Design (1) e, ainda, Comunicação e *Design* (1). A classificação descrita foi a identificada pelos participantes na entrevista, ou seja, não se considerou nenhuma outra forma de classificação.

Foi, igualmente, avaliado o balanço anual das empresas referente a 2021, bem como o número de colaboradores³ que as constituem, o tempo de atividade ou laboração e a localização. O número total de colaboradores das organizações encontra-se numa amplitude entre os 11 e os 200 colaboradores, devendo enfatizar-se a presença de casos bastante distintos entre si, com três organizações (casos C, G e H) apresentado um número reduzido de trabalhadores (11 ou 12), duas organizações apresentando entre 50

³ Para efeitos de leitura deste trabalho os termos colaborador e trabalhador devem-se entender da mesma forma.

e 100 trabalhadores (casos A e B) e três organizações (casos D, E e F) com um número relativamente elevado de trabalhadores. O horizonte temporal de existência das empresas compreende-se entre os seis e os 27 anos, conforme pode ser consultado na tabela nº 4.

Tabela 4 - Caracterização das PME

Casos	Setor de atividade	Nº de trabalhadores	Tempo de atividade	Localização	Balanço anual (2021) €
A	Construção e Conservação de Vias	95	27 anos	Porto	6 milhões
B	<i>Business Analytics</i>	54	7 anos	Porto	4 milhões
C	Engenharia Óleo Hidráulica	11	7 anos	Porto	1 milhão e 200 mil
D	Soluções de comunicação	122	15 anos	Porto	11 milhões
E	Soluções de Comunicação	120	22 anos	Braga	4 milhões
F	Sistemas de Informação	200	17 anos	Porto	Sem informação
G	Serviços de <i>Design</i>	12	24 anos	Porto	1 milhão
H	Comunicação e Design	12	6 anos	Santarém	300 mil

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de balanço anual os valores compreendem-se entre os 300 mil euros e os 11 milhões de euros. Observando-se que em regra as empresas com o maior número de trabalhadores são as apresentam valores superiores no seu balanço anual. Menciona-se ainda que a empresa com o maior número de trabalhadores (caso F) não forneceu os dados referentes ao seu balanço anual.

Em relação ao último fator analisado, a localização geográfica, predomina claramente o Norte, com domínio do distrito do Porto com seis representantes, tendo Braga e Santarém apenas um representante, conforme pode ser verificado na tabela nº. 4

4.2. A importância e a organização da GRH

Para compreender o nível de importância que as organizações analisadas associam à GRH foi questionada acerca da importância assumida, bem como, acerca do nível de formalização do departamento. Todas as empresas entrevistadas apontaram a GRH como algo importante para o seu bom funcionamento. Para os entrevistados as pessoas representam o elemento essencial para o adequado funcionamento da empresa, tendo sido este o fator mais apontado na importância associada à GRH.

Tendo em conta que a totalidade das empresas entrevistadas são empresas prestadoras de serviços, estas garantem que existe uma importância extrema associada à forma como

se gerem os RH. Tal como indicado pelo participante que representa o caso E: “Esta é uma área bastante importante porque nós somos uma empresa de serviços e nós precisamos das pessoas para sermos bem-sucedidos, e se não tivermos ajuda das pessoas não temos serviços [...]”. Este aspeto é reforçado mesmo pela dependência das pessoas que constituem as empresas, nas palavras do entrevistado B: “[...] os nossos principais ativos são as pessoas e por isso acho que é mesmo muito importante [...]”.

Associado ao nível de importância da GRH foi, ainda, analisado o nível de formalização da GRH das empresas. A análise demonstrou a existência de diferenças sensíveis na forma como o departamento está organizado e é gerido. Apenas uma das empresas (caso E) afirmou que a sua GRH é completamente formal, dois indicaram que é totalmente informal (casos C e H), os restantes cinco (casos A, B, D, F e G) indicaram que subsistem as duas vias: coexistindo processos formais com processos informais.

Então, de forma geral, pode-se afirmar que a maioria das empresas entrevistadas gerem os seus RH através de processos formais e informais. Sendo apontado como grande vantagem desta situação a flexibilidade intrínseca aos processos tendo o participante B referido “[...] os processos em si são aplicados de uma forma muito mais flexível, não temos grande burocracia, grandes regras e essas coisas assim. Tentamos ter as coisas postas no papel, mas sempre com alguma flexibilidade.”.

Verificou-se a existência de um padrão de elevada flexibilidade em sete empresas, sendo a fixação de objetivos e a realização de tarefas determinadas para cada situação. Apenas um dos entrevistados apontou para a inexistência de um departamento concreto e formal de GRH. Verifica-se, que nesta empresa (caso C) não existem tarefas delegadas em outras áreas sendo supervisionada pela administração, e realizando as atividades mais essenciais, respeitando a legislação como o processamento de salários e férias. Para um visionamento com mais cuidado deve consultar-se a tabela nº 5, bem como, o apêndice D onde estão esquematizadas as citações mais relevantes dos entrevistados.

Tabela 5 – Formalidade e importância da GRH

Fatores	Características	Nº de casos	Casos
Nível da formalidade da GRH	Formal	1	E
	Informal	2	C, H
	Formal e Informal	5	A, B, D, F, G
Importância associada à GRH	Importante	8	
	Não importante	0	

Fonte: Elaboração própria

Considerando-se a literatura analisada, globalmente as PME estudadas apresentam-nos a uma realidade relativamente esperada para as empresas portuguesas. O departamento de GRH não é visto como um fator estratégico organizacional, e por vezes as práticas de GRH são executadas com pouco ou nenhum planeamento estratégico (Melo & Machado, 2013). Embora possam existir outros fatores justificativos, esta diferença na forma de gestão entre GE e PME, sustenta-se na complexidade associada à gestão e à liderança formal das PME, devido, essencialmente, à sua dimensão e às limitações nos recursos disponíveis (Garavan *et al.*, 2016).

É compreensível a importância colocada pela totalidade das empresas estudadas na satisfação dos seus colaboradores, há necessidade de se conhecerem os níveis de satisfação dos colaboradores. As empresas têm necessidade de conhecer os níveis de satisfação dos seus colaboradores, uma vez que, que o desempenho do capital humano das empresas pode depender deste fator (Schneider *et al.*, 2003). Verifica-se um aumento associado à importância alocada a estes ativos, devido à tendência existente de associação de valor a forma como são integrados na empresa por parte dos colaboradores (Cesário, 2015). Este aspeto é bastante reforçado por todos os entrevistados, verifica-se que a dimensão das empresas e os tipos de setores em que atuam, sendo na totalidade empresas fornecedoras de serviço, geram uma relação de dependência por parte das empresas no desempenho e na satisfação do seu capital humano.

Todas as empresas participantes, incluindo a que indicou possuir a GRH totalmente formalizada, apontaram que existe flexibilidade na forma como gerem os seus RH. Este aspeto é comum na natureza hierárquica das PME acabando por fornecer uma maior flexibilidade em toda a gestão, incluindo o departamento de RH (Harney & Alkhalaf, 2021).

Globalmente todas as organizações assumem que a GRH é muito importante, apresentam um nível de formalização baixo, justificando com a necessidade de elevada flexibilidade, mas simultaneamente, não reconhecem grande necessidade de integrar estrategicamente a GRH nos processos estratégicos organizacionais o que não saindo do visionamento expectável, deveria ser suscetível de profunda reflexão pelos responsáveis das organizações. Em apêndice é possível consultar uma tabela referente às citações mais relevantes dos participantes.

4.3 A não utilização dos medias sociais e as respectivas razões

O foco essencial deste estudo assenta na utilização dos medias sociais na GRH que realmente se verificou em cinco das oito empresas participantes no estudo, nas restantes três empresas não se utilizam os medias sociais. Estes dados não nos levam a inferir nada, porque se decidiu aceitar a participação destas empresas sobretudo para se identificarem as razões da não utilização.

Logo inicialmente se identificou que afinal os medias sociais eram utilizados em outras áreas destas empresas, mas não na sua GRH. Utilizavam-se os medias sociais, por exemplo para a promoção dos serviços prestados pelas empresas, ou seja, como canal de promoção e de venda de produtos. Refira-se ainda a particularidade de uma das organizações gerir os medias sociais através de uma empresa externa, significando, neste caso, um total afastamento dos medias sociais dentro da empresa.

Destaca-se a inexistência de formação académica na área de GRH, aspeto comum nas empresas que representam os casos C, F e G. Duas empresas (casos C e G) representam as empresas que têm um número inferior de trabalhadores em comparação com os restantes casos. Este fator remete para a desassociação de necessidade de inserir os medias sociais como meio facilitador nas atividades de GRH devido ao número reduzido de trabalhadores. Relativamente aos valores do balanço anual que, em comparação com as empresas entrevistadas de uma forma global, os casos C e G representam as empresas que indicaram um balanço anual inferior.

Para se procurar compreender a decisão de não utilização dos medias sociais na GRH foram avaliados os fatores que podem condicionar essa utilização nas PME, entre os apontados pelos participantes, foram indicados aspetos como: a estrutura atual da empresa não demonstrar a necessidade da aplicação dos medias sociais na GRH, em duas empresas (casos C e G) a não existência de um departamento de GRH, o não reconhecimento dos medias sociais como sendo uma ferramenta útil, a falta de disponibilidade temporal e, finalmente, a consideração de não existirem vantagens de custo-benefício associado à utilização dos medias sociais.

Este último fator foi apontado como o fator principal para a decisão da não utilização dos medias sociais por apenas uma das empresas, nas palavras do entrevistado C: “[...] neste momento o custo-benefício de estarmos a apostar nas redes, para nós, não nos parece um balanço positivo, acho que a maior razão será essa.”. Sendo relevante acrescentar-se

que este participante representa uma das empresa onde não existe um departamento de GRH.

Outros fatores apontados para a não utilização dos medias sociais foram a associação dos medias sociais somente ao uso externo, a existência de outras formas próprias de comunicação na empresa, as características particulares da empresa que não o permitem e o desconhecimento dos processos de GRH associados ao uso dos medias sociais. Quanto a este aspeto as palavras do entrevistado F são bastantes esclarecedoras: “[...] poderão também existir processos de RH que utilizem que nós não conhecemos. É sempre tudo uma questão de evolução e de aprendizagem.”.

Digna de ênfase é o reconhecimento da dificuldade em modificar e reverter os modelos tradicionais de GRH da empresa para o modelo digital de GRH, pelas palavras do participantes C: “[...] somos um país com muitas PME, e que por não haver disponibilidade ou estarem mais tradicionalmente enraizadas, não estão tão abertas na participação e para a utilização destas novas plataformas.”.

Quando questionados sobre a possibilidade futura da utilização dos medias sociais os entrevistados forneceram respostas diversas. O representante do caso C afirmou não considerar a utilização na empresa, devido à existência de conforto nos hábitos associados à forma de ação que a empresa utiliza, por ser algo que os colaboradores já conhecem. Verifica-se, nesta empresa, um forte enraizamento de um visionamento tradicional e de uma forte adversão à mudança, recusando a saída dos métodos tradicionais de funcionamento.

O participante F apontou que não tem uma visão clara sobre esta matéria no futuro, embora referindo que: “[...] a organização interna deve pensar em adotar métodos mais eficazes”. O entrevistado do caso G considerou a possibilidade futura da utilização dos medias sociais caso se verifique a necessidade para essa utilização nas suas palavras: “se sentirmos necessidade obviamente que nos vamos adaptar e vamos utilizá-las como fazemos com tudo [...]”. Presente na tabela nº 6 encontram-se as razões para a não utilização dos medias sociais.

Tabela 6 - Razões para a não utilização dos medias sociais

Casos	Razões para a não utilização
C	Não existe necessidade
	Gestão dos medias sociais realizada por empresas externas
	Inexistência de um departamento de RH
	Consideração da não existência de vantagens para a empresa
	Dificuldade em reverter os métodos tradicionais
	Tempo e disponibilidade
F	Associação dos medias sociais a uso externo
	Existência de formas próprias de comunicação
	Desconhecimento dos processos de GRH associados ao uso dos medias sociais
G	Características particulares da empresa
	Não existe necessidade

Fonte: Elaboração própria

É notório que a utilização dos medias sociais na GRH tem crescido como ferramenta de trabalho para as PME e são cada vez mais as empresas que recorrem a estas ferramentas (Rozsa & Kmecová, 2020), contudo nas empresas que as não utilizam, os resultados vão na linha do que é salientado por Curado (2018), resultando da falta de inovação aliada à falta de confiança nestes métodos e, ainda, a possível falta de motivação na sua introdução.

Os resultados quanto à não utilização também são reforçados pelo estudo de Poba-Nzaou *et al.*, (2016) que consideraram que um dos fatores ponderados como barreira à aplicação dos medias sociais assenta na complexidade e na evolução rápida dos medias sociais, bem como, na incerteza quanto ao valor associado ao retorno do investimento feito pelas empresas. A necessidade de se compreenderem quais os processos suscetíveis de melhorarem a operacionalização da GRH e de se conhecerem as vantagens realmente associadas ao uso dos medias sociais podem representar uma e forma de aprendizagem e de superação de desafios para estas empresas (Hauptmann & Steger, 2013), tendentes a ultrapassar-se o visionamento meramente tradicional da GRH, que até pode responder situacionalmente a alguns contextos, mas não poderá decerto responder proativamente aos desafios futuros que simplesmente não podem deixar de considerar o digital, sendo a reflexão válida para as PME e todas as restantes estruturas organizacionais.

4.4. A aplicação dos medias sociais na GRH

Esta secção visa esclarecer em profundidade a utilização dos medias sociais na GRH pelas cinco empresas participantes que afirmaram ser utilizadoras desses medias sociais. A análise dos dados recolhidos permitiu identificar a existência de um padrão de utilização comum dos medias sociais na GRH, em três atividades: o recrutamento e seleção, a comunicação interna e a gestão de pessoas.

Em termos de medias sociais, são várias as utilizadas pelos participantes no estudo. Afirmando estes que para auxiliar a prática de recrutamento e seleção utilizam o *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram*. Para a comunicação interna é o *WhatsApp*, sendo esta a única plataforma indicada por todos os participantes para esta atividade. Por último, para a gestão de pessoas e a partilha do conhecimento, foram apontadas quatro medias sociais: *LinkedIn*, *Facebook*, *Youtube* e *Instagram*, conforme constatado na tabela nº 7.

Tabela 7 - Medias sociais utilizados e sua aplicação

Meios de aplicação	Medias sociais utilizados	Empresas utilizadoras
1) Recrutamento	<i>Facebook</i>	A, D, E, H
	<i>LinkedIn</i>	A, B, D, E, H
	<i>Instagram</i>	A, B, D, E
2) Comunicação Interna	<i>WhatsApp</i>	A, B, D, E, H
3) Gestão de pessoas	<i>WhatsApp</i>	A, B
	<i>Youtube</i>	B
	<i>LinkedIn</i>	E
	<i>Instagram</i>	H
4) Partilha de conhecimento	<i>Youtube</i>	B
	<i>WhatsApp</i>	E

Fonte: Elaboração própria

Torna-se possível compreender que os medias sociais mais utilizados são: o *LinkedIn* (5 casos), *WhatsApp* (5 casos), *Facebook* (4 casos), *Instagram* (4 casos) e *Youtube* (1 caso). O *LinkedIn* e o *WhatsApp* representam as plataformas em que os participantes mais apostam, sendo unanimemente utilizadas em todos os casos nas atividade de recrutamento e seleção e na comunicação interna.

Quanto às organizações estudadas, existem diferenças notórias na utilização dos medias sociais, no caso B são utilizados todas as cinco plataformas identificadas, o caso D representa o que as utiliza em menor escala, totalizando três plataformas. Nos restantes três casos utilizam um total de quatro medias sociais na sua GRH.

Segundo os entrevistados, na totalidade das empresas utilizadoras dos medias sociais, verifica-se uma evolução e uma aprendizagem constante relativa à aplicação dos medias sociais na GRH. Um dos participantes (B) frisou que: “[...] nós utilizamos as redes sociais mas ainda estamos a afinar a melhor estratégia para o poder fazer o melhor.”.

Aspeto também reforçado pelo representante do caso H que destaca a existência da necessidade de adaptação e de uma constante análise das novas ferramentas que surgem: “[...] estão a ser criadas mais ferramentas deste tipo de modelos, mesmo o próprio *Facebook* que já criou os *workspaces* onde se pode falar em equipa, o próprio *business center* do *Facebook* é cada vez mais evoluído [...]”.

De um modo geral, os participantes demonstram ter consciência da necessidade de constante adaptação na abordagem que devem ter em cada rede social utilizada que pode ajudar a garantir a sobrevivência na era digital dos GRH, como reforçado pelo participante H: “[...] vemos cada rede de uma forma independente porque existem públicos diferentes para diferentes redes. E as pessoas comportam-se de forma diferente e conseqüentemente o que é introduzido lá tem que ser diferente.”.

A literatura permite compreender que, em concordância com a análise descrita acima, nas PME os medias sociais mais utilizados são, por norma, o *LinkedIn*, *Facebook* e *Instagram* devido ao potencial que as suas ferramentas fornecem (Yaseen & Yussef, 2016). Os resultados demonstram que o método de atuação da GRH tem-se alterado com a evolução dos anos sobretudo devido à aplicação dos medias sociais como forma de alcançar potenciais candidatos e, também, de gerir os atuais trabalhadores das empresas (Nayak *et al.*, 2018).

A visão de Kluemper *et al.*, (2016) corrobora com as afirmações dos participantes, reforçando a necessidade de se compreender que a utilização dos medias sociais nas empresas é algo inevitável. Os autores consideraram que os medias sociais não são apenas uma forma de se encontrarem novos colaboradores, mas, também, demonstrar informações e procedimentos relevantes sobre a cultura das empresas.

Como já referido as atividades de GRH que mais utilizam os medias sociais são o recrutamento e seleção, a comunicação interna e a gestão de pessoas e a partilha de conhecimento (analisando-se estas duas últimas integradamente), carecendo de uma análise pormenorizada atividade a atividade, porque as plataformas utilizadas diferem conforme a que se está a considerar, o que será executados nos pontos seguintes.

4.4.1 No recrutamento e seleção

A atividade de recrutamento e seleção é aplicada nos medias sociais por todas as empresas participantes, e as entrevistas levaram à constatação de que em todos os casos se publicam anúncios relativos à abertura de vagas normais na empresa e, também, no caso de contratações extraordinárias. Após as organizações receberem os currículos dos candidatos são analisados os aspetos profissionais presentes nos seus perfis, mas somente após a demonstração do interesse prévio por parte dos candidatos em realmente se candidatarem a postos de trabalho das organizações. Os fatores analisados nos perfis dos candidatos são, essencialmente: as habilitações académicas, as outras qualificações, os cargos anteriormente desempenhados e a potencial adequação ao perfil pretendido,

ou seja, no seu todo as potenciais capacidades dos candidatos para o desempenho do posto disponível.

Em três empresas (A, E e H) avaliam-se aspetos pessoais relativos das candidatos através dos medias sociais, sendo analisados, principalmente, as características pessoais, os gostos e interesses, bem como a proatividade do candidato, tendo em linha de conta o tipo de vaga que a empresa visa preencher.

O entrevistado do caso A apontava para que o tipo de análise indicado, permite compreender a forma de agir do candidato e prever a sua forma futura de ação na empresa. O entrevistado E indicou que: “[...] verificamos quando precisamos ver melhor o perfil da pessoa que está mais detalhado no próprio *LinkedIn* e até para ver os interesses da pessoa.”. Apesar de realizar esta análise o participante destacou o facto de esta ser uma prática que é aplicada a casos pontuais, os medias sociais são utilizados geralmente para análise de aspetos profissionais na empresa.

O entrevistado do caso H, que também recorre a este método de análise, demonstrou ser o que mais utiliza os medias sociais para tomada de decisão de contratação de pessoas. Verificou-se que o recrutamento através dos medias sociais, nesta organização, vai para além da simples colocação de anúncios de recrutamento nas plataformas. O currículo profissional não representa a totalidade das capacidades de um candidato, bem como, o valor que este pode ter na empresa.

Assim, neste caso os perfis são avaliados de uma forma mais social, o representante do caso H demonstra avaliar o valor social que o candidato pode fornecer à empresa, destacando, nas suas palavras: “o fator social é muito importante para um ambiente equilibrado na equipa. [...] cada vez mais as pessoas estão a utilizar os medias sociais como o seu portfólio *online*.”. Ou seja, utilizam os medias sociais como uma forma de se revelarem de uma forma diferente, ou de se diferenciarem em termos de capacidades possuídas e da sua personalidade.

É notório que a utilização dos medias sociais no recrutamento e seleção não é o único fator decisivo de contratação, as empresas asseguram também fornecer a oportunidade de os candidatos demonstrarem as suas capacidades nas entrevistas presenciais. Isto verifica-se nas duas empresas que afirmam não consultar o perfil dos candidatos com o intuito de avaliarem aspetos pessoais. Um dos entrevistados (caso B) clarificou: “Acho que analisamos muito melhor a pessoa, conhecendo-a e falando com ela do que propriamente através de *post* ou mensagem que ela possa escrever digitalmente.”.

Claramente, neste caso, os aspetos pessoais devem ser julgados e inferido quando for estabelecido o contacto pessoal com a pessoa e não através da sua pegada digital.

O mesmo se verifica no modo de ação do entrevistado do caso D, que demonstra não se verificar, na empresa, o hábito de analisar aspetos pessoais dos candidatos. Este participante descreve uma visão em que não deve existir qualquer envolvimento entre os medias sociais pessoais e tudo o que as envolve em contextos profissionais.

Um outro aspeto que demonstrou relevância assenta na existência de um cuidado claro com o tipo de publicação construída para cada rede social utilizada. Em três casos (A, B e H) destacaram a importância de adequar o tipo de pessoa e em função disso determinar as plataformas sociais adequadas para a disponibilização da informação. De forma genérica existe preferência pelo *LinkedIn* quando se tratam de cargos mais qualificados, para cargos menos qualificados existe uma preferência para as redes como o *Facebook* e o *Instagram*.

O entrevistado do caso A representa uma empresa que emprega, na sua maioria, pessoas menos qualificadas. Esclarecendo que: “Se calhar utilizamos o *LinkedIn* para um ou dois processos de recrutamento por ano, precisamente pela questão do público alvo, não é lá que estão as pessoas que nós queremos.”. Verifica-se que a utilização do *LinkedIn* é pontual sendo apenas empregue quando surge a necessidade de mão de obra mais qualificada.

De uma forma geral, o recrutamento e seleção é realizado sempre que surge a necessidade interna de reforço de talento, sendo relevante salientar-se que nenhuma das empresas participantes afirmou procurar ativamente pessoas de forma continua, apenas quando se deteta necessidade concreta ou quando existe um contacto prévio a questionar a existência de vagas.

É notório no entrevistado do caso B a falta de consideração da existência de vantagens na procura ativa de pessoas quando se compara com a colocação de vagas através da utilização de promoções das publicações. O entrevistado reforçou que: “a competitividade de procura ativa de talento sem contacto prévio é elevada nas plataformas de redes sociais com esse propósito.”.

Constatou-se, através da análise dos dados, que duas empresas (B e E) recorrem ao auxílio do departamento de *Marketing* durante o processo de recrutamento e seleção. Isto porque é o departamento de *Marketing* que gere globalmente os medias sociais e também faz a publicação de vagas, bem como, a recolha de informações pertinentes.

Torna-se perceptível que o departamento de GRH, nestas empresas, não utiliza diretamente os medias sociais, mas sim através de um trabalho conjunto com o departamento de *Marketing*.

Destaca-se a existência de uma certa monotorização, nos casos E e H das atitudes pessoais e dos comportamentos pessoais que não são considerados éticos nos medias sociais. Esta monotorização não é constante e é realizada com um maior enfoque pela empresa H. Pelas palavras do entrevistado H esta postura justifica-se porque: “[...] quer dizer se é alguém que é contra os meus princípios [...] pode ser uma pessoa competente, mas não vai ser contratada.”. Representando uma investigação dos medias sociais dos candidatos O participante citado considera que esta monotorização é uma investigação dos medias sociais dos candidatos, para verificação acerca de a pessoa ter ou não ter perfil para trabalhar na empresa.

Nas restantes três empresas (A, B, D) os entrevistadas não consideram ser necessário verificar este tipo de comportamentos, apenas as empresas dos casos E e H atribuem alguma importância a este tipo de análise prévia dos candidatos. Pretendendo-se analisar com mais pormenor o processo e as formas de aplicação do recrutamento e seleção nas empresas investigadas pode-se consultar a tabela nº 8. É, ainda, possível consultar em apêndice (E) citações adicionais dos entrevistados relativas ao tema.

Tabela 8 - Processo de recrutamento

Recrutamento	
A estratégia de recrutamento online é utilizada na empresa? Funciona de que forma?	Anúncios relativos à abertura de vagas (A; B; D; E; H)
	Analisar currículos/ perfis online: habilitações, qualificações, tipo de cargo; adequação ao perfil pretendido (A; B; D; E; H)
	Avaliação de características pessoais do candidato (A; E; H)
	Atrair trabalhadores através de <i>employer branding</i> (B; H)
	Pareceria com o departamento de <i>Marketing</i> no recrutamento (B; E)
	Publicações de vagas pagas para públicos específicos (A; B; H)
	Adaptação das publicações para os tipos de candidatos pretendidos (A; D)
	Adaptação dos medias sociais de acordo com o tipo de vaga (B; D)

Fonte: Elaboração própria

Tal como nas empresas estudadas, a literatura reconhece que as práticas de GRH tradicionais têm sofrido várias alterações, também, devido à inserção dos medias sociais como método auxiliar na GRH (S. Nayak et al., 2018). O caso das empresas B e E em que se recorre ao departamento de *Marketing* para a utilização dos medias sociais, também

é suportado por L'Écuyer e Pelletier (2019), pelo facto destas equipas serem as que têm o efetivo conhecimento destas plataformas e do seu uso dentro da organização.

São cada vez mais os recrutadores e as empresas que apontam para o uso dos medias sociais como um método que facilita a procura de candidatos qualificados. (Koch *et al.*, 2018; Woods *et al.*, 2020). Os resultados apontam que todas as empresas participantes recorrem aos medias sociais como forma de ter acesso a candidatos com habilitações superiores.

O *LinkedIn* é a rede mais utilizada para o recrutamento em cargos mais qualificados, as PME associam profissionalismo a esta plataforma utilizando-a em conjunto com o *Facebook*, tal como defendem Caers e Castelyns (2011), estas duas medias sociais são as que fornecem informações mais relevantes ao recrutador acerca dos candidatos.

Também Chiang e Suen (2015) defendem que, apesar de todas as medias sociais existentes, o *LinkedIn* é considerado a rede mais adequada para o recrutamento, no sentido em que pode ser visto como uma extensão *online* do currículo. Tornando-se evidente que esta plataforma pode levar os recrutadores mais além, fornecendo informações mais detalhadas que podem não estar presentes no currículo.

Tal como verificado nos casos E e H, e salientado por Kwok e Muñiz (2021), apesar dos medias sociais serem utilizados para se verificarem informações profissionais dos candidatos, cada vez mais os profissionais de GRH recorrem a estas plataformas como método de análise dos candidatos: as suas atitudes, comportamentos e princípios.

Contudo, também se verifica alguma precaução, por parte de três empresas (casos A, B e D) por observância de imperativos éticos e legais, ou seja tal como defendem Acquisti e Fong (2020), a divulgação *online* de aspetos e de traços de personalidade dos candidatos pode ser um fator influenciador na tomada de decisões na contratação de candidatos pelas organizações.

Assim, quer seja consciente ou inconscientemente as informações pessoais podem ser um fator de exclusão do candidato (caso H), tal como evidenciam H. Becton *et al.*, (2019) apontando para a existência de certas informações pessoais somente disponíveis através dos medias sociais dos candidatos, que os potenciais recrutados devem colocar com extremo cuidado e os potenciais recrutadores devem sempre relativizar, tendo em mente que a forma como os candidatos se expressam nos seus medias sociais nem sempre é algo representativo da sua atitude profissional em ambiente de trabalho.

É possível identificar a crescente a popularidade das ferramentas fornecidas pelos medias sociais como método do recrutamento e seleção de trabalhadores, pelos resultados obtidos em todos os casos estudados, levando a prever-se uma prevalência futura e crescente, tornando-se em algo muito mais apelativo para gestores e recrutadores de diferentes empresas (Gelinas *et al.*, 2017). Inclusive Brandão *et al.*, (2019) defendem que os profissionais de GRH portugueses consideram que as ferramentas fornecidas pelo recrutamento *online* representam uma estratégia rápida e prática de atuação, resultados perfeitamente corroborados por esta investigação nas PME analisadas.

4.4.2. Na comunicação interna

Observou-se, uma atualização intensiva dos medias sociais, nas empresas participantes, como forma de comunicação interna. Assentando numa utilização dedicada a contactos informais entre colegas. As cinco empresas garantem a existência de grupos criados através do *WhatsApp* que permitem a comunicação geral e a comunicação entre equipas específicas.

Um dos participantes (caso D) reforçou a distinção, na empresa, entre informação informal e formal através dos canais por onde esta é partilhada, indicando que: “[...] a comunicação formal não passa pelos canais informais, temos canais definidos para a comunicação formal e para a comunicação informal.”. Sendo a distinção entre os canais formais de comunicação (*softwares* internos, *email*) e os canais informais de comunicação (medias sociais) evidente e tendo todos os colaboradores essa perceção.

Existe um consenso entre todos os participantes relativamente à simplificação que os medias sociais proporcionaram, bem como, uma melhoria nos fluxos de informação. O entrevistado A salientou que o processo de comunicação se tornou mais simples, foi notório que a necessidade de enviar um *email* ou de fazer uma chamada para atualizar os colaboradores sobre informações rápidas e até urgentes deixou de existir.

Os participantes salientaram, ainda, que os medias sociais permitiram compreender quais os colaboradores que tinham acedido à informação e os que ainda não o tinham feito. Os medias sociais são apontados como uma ferramenta que melhorou notoriamente a comunicação. Um dos participantes (entrevistado do caso E) salientou que: “[...] são uma forma de comunicar internamente o que já está a ser feito na empresa, o que precisa de ser modificado e o que se vai fazer no futuro.”.

Apenas um participante (entrevistado do caso H) apontou para o facto de os medias sociais terem sido um meio facilitador na comunicação em geral. Destacando-se no contacto com as equipas que se encontram em trabalho remoto devido à situação pandémica que se ultrapassou. Os medias sociais funcionaram como uma forma de aproximação desses colaboradores com a empresa, nas suas palavras: “[...] isso ajudou bastante na proximidade que temos uns com os outros que mesmo à distância é apenas à distância de um clique.”.

A rede social *WhatsApp* demonstrou representar ser uma forma flexível de contacto com os colaboradores que se encontram fora do país, o entrevistado do caso A referiu que: “[...] estamos numa empresa que é multicultural temos colaboradores do Vietname, Senegal e da Índia. A linguagem aqui nem sempre é tão ajustável, portanto temos pessoas a aprender português e aí os grupos do *WhatsApp* têm um efeito fantástico, eles traduzem e nós fazemos a mesma coisa [...]”.

Torna-se evidente que a existência destes grupos de conversação facilitaram a comunicação dentro das equipas e entre as equipas, eliminando até excessos de informação que eram desnecessários. O entrevistado do caso E referiu: “não há uma necessidade de partilha dessas informações com toda a gente. Até porque é excesso de informação.”. Em dois casos (B e D) identificou-se que a utilização dos medias sociais como um método de fomentar relacionamentos entre as equipas, inclusive relacionamentos mais pessoais e informais.

Verifica-se uma utilização parcial das redes sociais na comunicação interna por parte da empresa C, baseando a sua comunicação interna, essencialmente, numa plataforma externa (Zoho) que foi desenvolvida com o intuito de fornecer o acesso a diversas informações em tempo real e, ainda, permitir distintos tipos de comunicações.

É possível apurar-se, através dos resultados, que de uma forma geral as empresas participantes aconselham as suas equipas a utilizar os medias sociais para comunicarem entre si. Torna-se evidente que a comunicação interna é auxiliada pelas ferramentas que os medias sociais proporcionam, o entrevistado H salientou este auxílio dizendo que: “[...] posso dizer que é completamente absurdo no nosso modelo de gestão não ser assim, através destas plataformas.”. As várias formas de comunicação internas utilizadas podem ser consultadas em toda a sua extensão na tabela nº 9 e também nos dados colocados em apêndice (F).

Tabela 9 - Fatores que impulsionam a comunicação interna

Comunicação Interna	
Quais foram as mudanças mais sentidas em termos de comunicação entre departamentos e colaboradores?	Melhor fluxo de informação (A; B; D; E; H)
	Conhecimento em tempo real da receção da informação (A; D; E; H)
	Comunicação facilitada com colaboradores internacionais e colaboradores em trabalho remoto (A; E; H)
	Facilitação da comunicação com as pessoas em trabalho remoto (E)
	Facilitação do processo de comunicação entre equipas (A; B; D; E)
	Segmentação da informação (B; D; E)
	Fortificação de laços (B; E)

Fonte: Elaboração própria

Todas as empresas participantes demonstraram que a utilização dos medias sociais, como método de fomentar e facilitar a sua comunicação interna representa uma realidade, facilitando sobretudo as interações entre os diversos colaboradores, tal como defendido por Nayak *et al.*, (2020). Ajudando a resolver as necessidades internas de comunicação, através da criação de grupos online dedicados à interação entre colaboradores e entre colaboradores e a empresa, tal como no estudo de Korzynski (2015).

Nas empresas B e D comprovou-se que os medias sociais podem ser uma ferramenta válida para fomentar os relacionamentos internos em ambientes que, por vezes, podem não ser propícios à existência de interações. A literatura existente também comprova que os medias sociais possibilitam condições favoráveis a este tipo de comunicações informais e facilitam a criação de relacionamentos e comunicações amigáveis (Chmiel, 2015; Nayak *et al.*, 2020).

López-Carril *et al.*, (2020) esclareceram que estas ferramentas disponibilizadas pelos medias sociais desempenham um papel importante que permite comunicações profissionais e também informais. Aspetos plenamente corroborados pelos resultados do presente estudo, tendo em conta que é notória a facilitação dos diversos tipos de comunicação formal e informal.

Os autores Carpentier *et al.* (2019) e Gelinas *et al.* (2017) consideraram que os medias sociais permitem a possibilidade de diminuir barreiras existentes de comunicação, facilitando fluxos de comunicação rápidos entre as várias partes da empresa independentemente da localização, atestando os resultados descritos neste estudo sobretudo no caso A, que opera em várias latitudes do globo terrestre.

4.4.3. Na gestão das pessoas e na partilha de conhecimento

Para além das atividades já mencionadas, a gestão das pessoas em conjunto com a partilha de conhecimento também foram apontadas pelas empresas estudadas. Questionou-se, aos participantes, como os medias sociais impulsionam a gestão de pessoas e a partilha de conhecimento na empresa. A análise das suas respostas permitiu compreender que existem diversos fatores que explicam como os medias sociais impulsionaram estas atividades de GRH.

Tal como pode ser consultado na tabela nº 10 quatro empresas apontaram como fator a possibilidade de se criarem relacionamentos internos na empresa através dos medias sociais, demonstrando ser uma forma de aproximar colaboradores existentes e, eventualmente atrair novos colaboradores. É possível consultar em apêndice (G) citações dos entrevistados que complementam as informações indicadas. O entrevistado E assegurou que através dos medias sociais foi possível solidificar relacionamentos e criar um sentimento de equipa, pelas suas palavras: “[...] por vezes fazemos desafios aos próprios colaboradores no sentido de partilharmos coisas ou temas mais específicos e eles acabam até por competir entre si para ver quem publica mais rápido [...]”.

Tabela 10 - Gestão de pessoas

Gestão de pessoas e partilha de conhecimento	
Como os medias sociais impulsionaram a gestão de pessoas	Criação de relacionamentos internos na empresa (B; D; E; H)
	Gestão flexível de pessoas (A; B; E; H)
	Partilhas de conhecimento (B; D; E; H)
	<i>Employer Branding</i> (B; E; H)
	Gestão do tempo gasto em processos (A)
	Simplificação de processos (A)
	Flexibilidade na utilização autónoma dos medias sociais pelos colaboradores em ambiente de trabalho (A; B; D; E; H)
	Flexibilidade na gestão de pessoas em teletrabalho (H)
	Formação online de colaboradores (B)

Fonte: Elaboração própria

Em quatro empresas (A, B, E e H) indicam que os medias sociais possibilitaram uma gestão mais flexível das pessoas na empresa. O entrevistado A reforçou esta gestão mais flexível das pessoas, fundamentalmente, através do aumento da capacidade de organização do trabalho. Os dados recolhidos revelaram que os medias sociais são uma forma de aproximar os colaboradores através de partilhas de informações referentes ao seu trabalho, bem como, os seus sucessos pessoais.

A partilha de conhecimento é indicada como um fator que foi impulsionado pelo uso dos medias sociais por quatro empresas (B, D, E e H). Estas asseguraram, de uma forma geral, que os medias sociais impulsionaram a partilha de conhecimento entre os colaboradores. Observando-se que os colaboradores apoiam as partilhas de informações sobre a empresa e partilham os conteúdos através de comentários e partilhas de publicações dos colegas.

Os grupos de *WhatsApp* demonstraram ser uma ferramenta essencial na partilha de conhecimento, bem como o *LinkedIn*, por se tratar de uma rede social mais profissional. Foi possível apurar que as empresas dos casos B, E e H usufruem dos medias sociais como uma estratégia de *employer branding*. A empresa B destacou a utilização do *Instagram* e do *LinkedIn* para este efeito, compreendendo-se que os medias sociais permitam atingir e cativar potenciais candidatos de uma maneira formal e informal.

Na empresa do caso E o *employer branding* pretende demonstrar como a empresa funciona, sendo que foi referido pela entrevistado que permite: “[...] transmitir como funciona a empresa, o ambiente e os benefícios que temos para os colaboradores tal como muitos outros aspetos capazes de criar uma boa imagem [...]”. a última empresa (caso H) que apontou para esta forma de utilização destacou o uso do *Instagram* como forma de cativar pessoas para trabalharem na empresa por iniciativa própria.

A possibilidade de se gerir o tempo gasto, simplificar processos e a possibilidade de gerir as pessoas em situação de teletrabalho de uma forma mais flexível foram outros fatores que os entrevistados apontaram. Observou-se que os entrevistados têm consciência da rapidez do fluxo de informação e da execução dos procedimentos internos em poucos minutos. Um dos entrevistados (A) referiu que: “[...] portanto, sei que todas as pessoas vão ter acesso a essa informação rapidamente.”.

O entrevistado E destacou o acesso a plataformas, como o *Youtube*, que permitem a colocação de vídeos de forma gratuita possibilitando a disponibilização de formação aos colaboradores da empresa. Destacando-se, globalmente, o facto de as empresas participantes, unanimemente, demonstrarem uma mentalidade aberta sobre a utilização livre e sem limitações dos medias sociais pelos colaboradores permitindo que a sua utilização em ambiente de trabalho seja gerida sem restrições.

Os participantes no estudo revelaram, assim, a existência de uma elevada flexibilidade e confiança nos colaboradores para utilizarem os medias sociais de uma forma ilimitada. Um dos entrevistados (A) justificou esta mentalidade com as seguintes palavras: “[...]”

todos nós somos responsáveis e sabemos que temos os nossos cinco minutos de pausa, os nossos dez minutos de pausa. Não conseguimos estar a trabalhar oito horas sob oito horas, isso é humanamente impossível.”.

Os resultados pontam que, em concordância com Zhang *et al.* (2018), as ferramentas das redes sociais fornecem às empresas a possibilidade de terem uma colaboração virtual com todos os membros que constituem as equipas. Esta colaboração permite a criação de sinergias e relacionamentos que contribuem para ambientes e desempenhos mais favoráveis, situação especialmente sustentada pela necessidade de contacto com os colaboradores em situação de teletrabalho.

Interações amigáveis, comunicativas e personalizadas nos medias sociais são formas muito comuns de atrair novos colaboradores. Os medias sociais representam uma forma de tornar a empresa mais atrativa uma vez que permitem a partilha de informações positivas das empresas (Carpentier *et al.*, 2019), sustentado no facto das empresas dos casos B, E e H utilizarem os medias sociais como método de *employer branding*.

Tal como defendem Ali *et al.*, (2019), verificou-se empresas investigadas que além de todas as vantagens de disponibilização rápida de informações, os medias sociais têm comprovado a sua eficácia na gestão do conhecimento, nos casos B, D, E e H identificou-se a forte colaboração entre os colaboradores que posteriormente impulsionou a partilha de conhecimento.

Segundo Cao e Ali (2018) os medias sociais servem de auxiliar na coordenação geral dos sistemas de GRH das empresas, auxílio que proporciona uma forma de partilha e criação de conhecimento, sendo isto verificado em todos os casos analisados. Os medias sociais podem ser, efetivamente, utilizados para fornecer formação aos colaboradores, como indicado pela empresa do caso B. Consoante referido por Cao e Ali (2018), os medias sociais podem ser utilizados para partilhar conhecimento, treinos, formação e, ainda, como forma de obter comentários e sugestões dos trabalhadores.

4.5. Fatores decisivos para a utilização dos medias sociais

A análise global dos resultados obtidos possibilitou identificar os três fatores mais relevantes para o uso dos medias sociais na GRH: o porquê do seu uso, as vantagens da sua utilização e os obstáculos e desafios sentidos na aplicação. Torna-se relevante enfatizar que a possibilidade de melhorar a comunicação interna foi a razão principal para a implementação dos medias sociais, apontada pela totalidade dos participantes

Foram identificadas várias vantagens relacionadas com a utilização dos medias sociais na GRH. Uma das vantagens destacadas, por quatro participantes (casos A, B, D e H), consiste no acesso a um número muito superior de pessoas. Verificou-se que os medias sociais permitem uma abrangência demográfica quase ilimitada, bem como, o acesso a pessoas com diferentes proveniências e elevados níveis de qualificações e elevada experiência profissional. Um dos participantes (caso A) expôs este aspeto através das seguintes palavras: “[...] no nosso entendimento e no que diz respeito à nossa experiência, a principal vantagem é a abrangência. Facilmente se vê uma oferta de emprego partilhada e isto é uma bola de neve.”. Aliada à elevada abrangência foi, também, visível nas palavras do mesmo entrevistado, a diversidade cultural de colaboradores, sendo possível receber candidaturas de diferentes países. A enumeração global dos fatores considerados decisivos podem ser consultados na tabela nº 11. Em apêndice (H) é possível consultar citações dos entrevistados.

Tabela 11 - Fatores decisivos da utilização dos medias sociais

Fatores decisivos da utilização dos medias sociais	
Vantagens	Obstáculos/Desafios
1. Acesso a um número maior de pessoas (A; B; D; H); 2. Maior diversidade de colaboradores (A; E); 3. Promoção do conhecimento (B; E); 4. Maior rapidez nos processos (D; H); 5. Facilitação da comunicação (A; B; D; E; H); 6. Maior fluxo de informação (D; E); 7. Facilitação na criação de relações (B; E; H); 8. Eliminação da necessidade da presença física (H); 9. Possibilidade de verificar incompatibilidades através de comportamentos <i>online</i> (H); 10. Custos baixos ou quase nulos (E; H); 11. Existência de cada vez mais plataformas de medias sociais de apoio às empresas (H); 12. Eliminação de barreiras físicas entre colaboradores em trabalho remoto (H).	1. Resistência à mudança (A); 2. Respostas irrelevantes em massa a anúncios de recrutamento (A; B); 3. Inexistência de filtros de informação (A); 4. Concorrência elevada nas plataformas profissionais (B); 5. Pressão devido à rapidez e maturação dos medias sociais (D; H); 6. Exigências de rapidez nos processos (D); 7. Exigência de tempo na tomada de decisões (E); 8. Necessidade de alinhamento entre todos os elementos da empresa relativamente ao uso (E); 9. Dificuldade em atribuir objetivos ao uso de cada plataforma (E).

Fonte: Elaboração própria

Outras vantagens apontadas envolvem: a eliminação de muitos custos, a possibilidade de verificar acerca de certos comportamentos antes de contratar os colaboradores, a maior rapidez do processo, um maior fluxo de informação e, ainda, o surgimento contínuo de novas ferramentas disponibilizadas pelos medias sociais, que são suscetíveis de auxiliar as empresas no futuro. A eliminação da necessidade de presença física das

peças foi, ainda, outra vantagem apontada pelo entrevistado H: “[...] a questão de não existir a necessidade de uma presença física, quer dizer eu já fiz quilômetros para fazer reuniões e que hoje em dia não preciso.”.

Embora prevaleçam as vantagens foram apontados alguns obstáculos e desafios sentidos com a inserção dos meios sociais. A aversão à mudança foi um dos obstáculos identificados pelos participantes, muito ligado às faixas etárias mais altas, no caso A o entrevistado referiu que: “[...] 25% são pessoas que têm idades superiores a 55 anos [...], sendo que esta foi a faixa etária com maior aversão ao uso das tecnologias.”.

Dois empresas (casos A e B) apontaram como desafio a resposta em massa aos anúncios de abertura de vagas colocados nos meios sociais, levando a atrasos e a aumentos de custos. Nem sempre as pessoas que respondem aos anúncios preenchem os requisitos exigidos pelo posto de trabalho. O entrevistado do caso A, que indicou esta situação, afirmou: “[...] porque no meio daquilo à muita gente a concorrer sem critério. Pessoas que, naturalmente, estarão muito desesperadas para encontrar uma oferta de emprego, como é natural, e quase que enviam currículos de forma automática sem perceber as condições.”

Outros desafios e obstáculos apontados foram a inexistência de filtros de informação, a elevada concorrência nas plataformas profissionais e, ainda, a pressão associada à rapidez que impede a necessária maturação na utilização dos meios sociais. O entrevistado D, que indicou este desafio referiu: “[...] quando se tem acesso rápido à informação significa que também se vai exigir mais das pessoas, vamos querer que seja mais rápido, tem que haver um tempo de espera e maturação. Isto com o acesso digital que temos é tudo muito mais rápido. Há uma pressão.”.

A exigência de tomadas de decisões rápidas, a necessidade de alinhamento de todos os elementos da empresa com as diretrizes e, ainda, as dificuldades que surgem com a necessidade de atribuir objetivos concretos e estratégias no uso para cada plataforma dos meios sociais, foram outros obstáculos destacados. Um dos participantes (entrevistado E) reforçou a necessidade de alinhamento nas estratégias: “[...] para nós fazermos aqui uma estratégia precisamos de tempo para tomar decisões ponderadas, e acima de tudo reais e que façam sentido também para os nossos colaboradores.”.

A literatura analisada suporta os resultados no sentido da existência de vantagens bem como desafios no uso dos meios sociais na GRH. Este aspeto realça a necessidade de

compreender um padrão que permita superar os desafios e utilizá-los como meio de aprendizagem (Hauptmann & Steger, 2013).

Segundo Arjomandy (2016) e Qalati *et al.* (2021) os medias sociais permitem custos baixos e, muitas vezes, utilizações gratuitas, são de fácil adaptação e utilização mesmo para empresas com menos recursos, tal como apontado pelos entrevistados E e H. Permitir comunicações entre equipas, facilitação dos processos que envolvem o uso da tecnologia, a partilha e aquisição de conhecimento entre equipas e a criação de possibilidades que permitem transformar o conhecimento obtido de uma forma eficaz e útil são outras vantagens destacadas por Ali *et al.*, (2020), que se verificam na totalidade das empresas.

Os participantes dos casos A, B, E e H destacaram que os medias sociais foram uma forma de reduzir o tempo gasto em processos e aumentar o fluxo de informação. Assim, tal como se verifica nas empresas analisadas, são cada vez mais as PME que introduzem os medias sociais devido às suas vantagens que acabam por ser uma forma de melhorar o desempenho das equipas (Cao & Ali, 2018; Corral de Zubielqui *et al.*, 2019; Vetráková *et al.*, 2018).

Os desafios e obstáculos apontados por Thornthwaite (2016), resistência à mudança e os aspetos legais relativos à análise de perfis que podem pôr em causa a privacidade dos colaboradores, são claramente suplantados pelas vantagens e pelos benefícios que podem aumentar a cadeia de valor da organização apontados por Melão e Reis (2021) que também vão no sentido dos resultados deste estudo, resultando que as vantagens são claras e variadas, podendo sustentar a passagem de uma GRH puramente administrativa e tradicional, para uma GRH mais dinâmica e de base digital.

4.6. Visão futura e proposta de um modelo explicativo da utilização dos medias sociais na GRH

O último aspeto que foi avaliado consistiu em identificar a perceção das organizações acerca da utilização futura dos medias sociais na GRH. Todas as empresas indicam que essa utilização prevalecerá se o desenvolvimento de estratégias adaptadas às mudanças que vão surgir no futuro.

O entrevistado do caso A considerou ser impensável recuar ao uso das técnicas e métodos tradicionais de GRH, referindo e reforçando que “[...] os benefícios do uso são evidentes e o uso destas plataformas será sempre algo que vai aumentar”. A elevada importância

associada ao acompanhamento e ao afinamento das estratégias futuras foi indicada pelo entrevistado B como sendo o desafio: “[...] os RH não fogem a esta evolução. Nós também estamos a crescer nesse sentido e também temos espaço para crescer e explorar ainda mais. E acho que vai passar muito por aí, pelo menos esses são os nossos planos.”.

Os entrevistados dos casos D e H apontaram para o desenvolvimento de novas plataformas onde será possível, cada vez mais, usufruir das vantagens. No caso da empresa do caso D, o entrevistado reforçou esta necessidade de desenvolvimento e de evolução: “[...] portanto devem evoluir como toda a área digital, e nós iremos evoluir com certeza. Não há como parar esta evolução digital.”.

Torna-se relevante mencionar que a comunicação interna é mencionada como o principal impulsionador para a decisão futura de utilização, tal como indicado pelo entrevistado E: “por exemplo, nós temos cinco escritórios pelo país e isto é uma facilidade gigante em que num segundo consigo estar a falar com uma pessoa de outro escritório no país.”. Outra razão a não descurar é a facilidade que as plataformas permitem para as empresas aplicarem modelos híbridos ou totalmente e remotos para a execução do trabalho.

De um modo geral, as empresas planeiam adaptarem-se às futuras mudanças que possam surgir. Regressar ao modelo tradicional de GRH é impensável tendo em conta que a digitalização dos RH é algo em que estas empresas estão dispostas a apostar continuamente. Sem exceção, todos os entrevistados estão dispostos a adotar novas estratégias e a melhorar as existentes para que a empresa beneficie de todas as vantagens.

Tal como é verificável nas empresas estudadas, o futuro das empresas portuguesas assenta muito na digitalização dos seus processos e funções da GRH. Este será o resultado do uso das redes sociais que se tornam um meio cada vez mais imperativo para a comunicação no futuro (Gonçalves *et al.*, 2021).

Assim, numa perspetiva atual e futura, o uso das plataformas dos medias sociais na GRH representam uma prática perfeitamente identificada e com tendência a aumentar. Uma vez que representa um meio que permite mais valias a todas as áreas das empresas e uma gestão mais personalizada. Os medias sociais podem até ser uma forma útil e vantajosa de providenciar e obter informações, bem como, analisar o desempenho e a satisfação dos colaboradores (Cho & Lam, 2021; Cubrich *et al.*, 2021).

De uma forma geral, é possível compreender que existem diferenças notórias na forma de atuação das PME que utilizam os medias sociais na sua GRH e as PME que não

utilizam essas redes. As PME utilizadoras recorrem aos medias sociais como ferramentas de auxílio nas práticas de recrutamento e seleção, comunicação interna e gestão de pessoas, envolvendo, também, a partilha de conhecimento.

A forma de ação em termos de recrutamento e seleção assenta no anúncio de abertura de vagas, na avaliação dos perfis como extensão do currículo e, em menor escala, na avaliação de comportamentos *online* e traços de personalidade. No que diz respeito à comunicação interna esta demonstra ser aplicada com o intuito de criar e reforçar relacionamentos, incentivar os contactos informais entre as equipas e, ainda, com o objetivo de difundir a comunicação informal de uma forma mais rápida e em tempo real verificar as reações dos trabalhadores.

Relativamente à gestão de pessoas, as PME estudadas recorrem aos medias sociais uma vez que demonstram funcionar como uma forma de gerir flexivelmente as equipas que se encontram em situação de trabalho remoto; a possibilidade de partilhar o conhecimento entre equipas e, ainda, a capacidade de as ferramentas dos medias sociais permitirem eliminar o tempo gasto em processos de GRH. Estas empresas associam variadas vantagens aos medias sociais sendo esta a razão essencial para manterem a sua utilização e demonstrarem vontade de desenvolvimento e acompanhamento das mudanças que vão surgir na forma como a GRH é realizada.

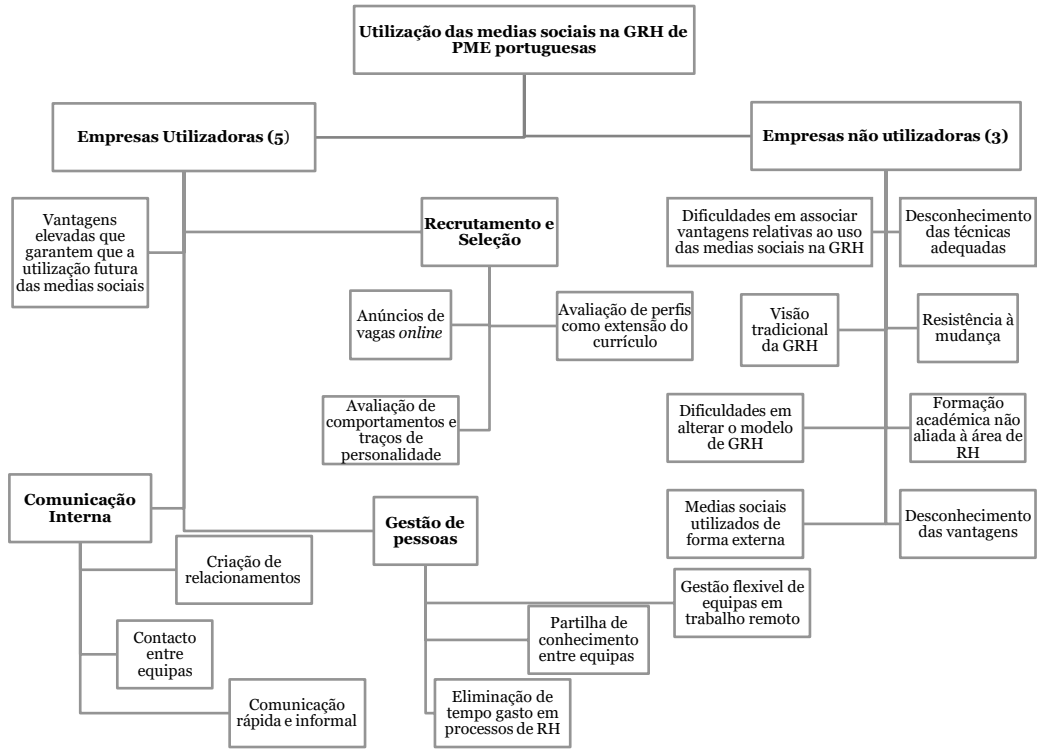
As PME não utilizadoras de medias sociais demonstram um padrão diferente, existe um grande desconhecimento das vantagens da utilização, bem como, das técnicas adequadas para se colocar essa utilização em prática. Neste caso, observa-se um visionamento tradicional da GRH, demonstrando representar um fator de atraso no desenvolvimento das suas práticas de atualização para a digitalização.

É possível, ainda, verificar que aspetos como a resistência à mudança por parte dos colaboradores, a dificuldade em compreender qual a estratégia a utilizar para alterar o modelo de GRH atual (tradicional), a falta de formação académica e habilitações na área de RH, revelam-se fatores inultrapassáveis no curto e médio prazo, funcionando assim como obstáculos impeditivos do uso dos medias sociais.

Os medias sociais nestas empresas são utilizados de uma forma muito generalista para promoverem a empresa e os seus serviços. A dificuldade em compreender se existe possibilidade de mudança para a GRH digital é proveniente da dificuldade em associar vantagens a esta mudança, o desconhecimento de como o fazer e, ainda, a presença da dificuldade, mais ou menos visível, em aceitar a mudança.

Na figura 1 encontra-se a tentativa de elaboração de um modelo ilustrativo de tudo o que foi mencionado e que procura explicar os resultados obtidos durante a investigação.

Figura 1 - Modelo explicativo da utilização dos medias sociais nas PME



Elaboração própria

5. Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação

5.1. Conclusões

As transformações digitais afetam as empresas de diversas formas, torna-se evidente que estão a passar por mutações em todas as áreas, em especial, no que diz respeito à forma como gerem os seus RH. Ferramentas como os medias sociais são impulsionadores que permitem às empresas passarem de uma visão mais tradicional de GRH para uma visão mais atual e estratégica.

A utilização das tecnologias e o aproveitamento de todas as suas potenciais vantagens é algo que é impensável ser descurado pelas organizações que pretendem responder às crescentes exigências dos mercados. Contudo, o desconhecimento das potencialidades dos medias sociais conjuntamente com a falta de conhecimentos técnicos para proceder à sua implementação na organização pode gerar perdas que não se restringem ao horizonte temporal de curto prazo.

O grande objetivo de partida foi compreender se as PME portuguesas aplicam, ou não, os medias sociais nas suas práticas de GRH. As que aplicam, identificaram-se áreas em que isso sucede: como o recrutamento e seleção, a comunicação interna e a gestão de pessoas. As que não aplicam identificaram-se as razões para essa atuação.

Considerando cada uma das questões formuladas no início do trabalho, no que diz respeito à Q1 (As PME portuguesas utilizam os medias sociais?), os resultados permitem compreender que, de uma forma geral, as PME portuguesas utilizam os medias sociais para desempenharem algumas das suas atividades de GRH. Os medias sociais indicadas foram o *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram*, *WhatsApp* e o *Youtube*, tendo cada rede social a sua função, conforme cada caso, respondendo, assim, à Q2 (Quais são os medias sociais mais utilizados pelas PME portuguesas?).

Em relação à Q3 (Em que práticas de GRH das PME portuguesas são utilizados os medias sociais?), permitiu compreender-se que as empresas utilizam os medias sociais para o recrutamento e seleção de pessoas, a comunicação interna e, ainda, para a gestão de pessoas. Em termos de recrutamento e seleção, os medias sociais não demonstraram ser, na sua maioria, um fator decisivo para a tomada de decisão. As empresas participantes limitam-se a avaliar os perfis dos candidatos, como uma extensão ao seu currículo e não

com o objetivo de tomar decisões sobre as contratações. É, ainda, evidente que apesar de algumas empresas verificarem os perfis pessoais dos candidatos para conhecerem alguns traços de personalidade, de uma forma geral, consideram-na uma prática invasora da privacidade dessas pessoas.

Relativamente à comunicação interna os medias sociais desempenham um papel destacado, em que as plataformas representam uma forma de se manter um contacto direto e constante entre as equipas que integram a empresa, funcionando, também, como um meio para a criação de relações interpessoais. Os medias sociais demonstram ser um importante aliado na comunicação interna, a manter e a ser estimulado no futuro.

A gestão de pessoas necessita de adotar estratégias mais adequadas para aproveitar completamente os medias sociais. A promoção do conhecimento e a gestão das pessoas em concreto demonstram ser algo que as empresas ainda não sabem aplicar de uma forma aprofundada e estruturada. Os medias sociais podem representar um meio que permite à empresa e aos seus trabalhadores a difusão de conhecimentos relevantes, comentários e sugestões sobre a empresa, embora se reconheça a necessidade de confidencialidade de todas as informações e procedimentos.

A crise gerada pela pandemia Covid-19 veio evidenciar a necessidade da utilização dos medias sociais como meio que permite uma comunicação constante, sem grandes limitações geográficas e também sem grandes custos. Tornou-se por demais evidente que os medias sociais desempenham um papel importante ao permitirem o contacto com os trabalhadores em trabalho remoto e híbrido. Embora antes também acontecesse, a pandemia tornou mais visíveis as vantagens da utilização dos medias sociais como meio facilitador do desempenho de variadas tarefas tais como: comunicação formal e informal, gestão das pessoas e, ainda, funcionar como uma forma de inclusão e aproximação dos trabalhadores.

Relativamente à Q4 (Quais os fatores que facilitaram ou dificultaram a utilização dos medias sociais?), as vantagens concretas associadas a esta utilização são visíveis, porque as ferramentas disponibilizadas pelos medias sociais permitem: baixos custos, facilidade de utilização, melhoria da comunicação interna, alcance mais abrangente dos anúncios de trabalho, inclusive o acesso a candidatos internacionais, possibilidade de conhecer o individuo antes da entrevista, criação de relacionamentos interpessoais e a construção de ambientes de trabalho mais favoráveis para os colaboradores.

Contudo, tal como existem vantagens também existem desafios e obstáculos associados à utilização dos medias sociais, tais como: a resistência à mudança por parte dos colaboradores, as respostas em massa aos anúncios de recrutamento, a dificuldade em filtrar e controlar certas informações, concorrência nas plataformas de recrutamento, a exigência de rapidez de atuação em todos os processos, ainda, as dificuldades associadas à atribuição de objetivos concretos para o uso de cada plataforma específica disponível nos medias sociais.

Em relação à Q5 (Qual a visão futura das PME portuguesas acerca do uso ativo dos medias sociais como ferramenta da GRH e de gestão global da organização?), a consciencialização da necessidade de adaptação e a adequação de estratégias que permitam o melhoramento de processos tornou-se evidente. As empresas analisadas demonstram um padrão de utilização que expõe a inexistência de um conhecimento específico das vantagens e das utilizações possíveis de cada plataforma especificamente em cada atividade de GRH. Identificou-se a necessidade de se analisar em profundidade, para cada caso, as estratégias a adotar em cada rede social e a identificação da plataforma mais adequada para cada prática ou tarefa específica a implementar e a desenvolver.

É relevante enfatizar que os resultados demonstram que apesar das empresas que utilizam os medias sociais, fazerem um uso que lhes é útil, não existe um conhecimento profundo das potencialidades destas ferramentas. De uma forma global existe um contentamento generalizado com as práticas implementadas, porque trazem utilidade sem custos, mas não existe um conhecimento profundo acerca das funcionalidades de cada rede social, o que evidencia uma subutilização das potencialidades disponíveis para este tipo de organizações.

A não utilização dos medias sociais na GRH das PME investigadas está associada à falta de conhecimento acerca dos procedimentos e das técnicas necessárias à sua implementação. As empresas não utilizadoras indicam como razão o desconhecimento de como aplicar os medias sociais em suas atividades de RH. Em dois casos por um lado não existe departamento de GRH e por outro lado não existe conhecimento nem experiência na área. Devendo representar uma situação a ser considerada pelos decisores políticos, e operacionais, das políticas de fomento da formação dos RH destas organizações (gestores e trabalhadores), devido ao papel que estas qualificações podem representar uma alavancagem destas entidades para o digital.

Outro aspeto identificado nos casos estudados das empresas não utilizadoras passa pela aversão à mudança e à dificuldade em inserir algo novo e desconhecido na empresa. Este

fator pode ser algo condicionante nas PME impedindo o desenvolvimento e crescimento adequado da empresa no mercado exigente atual. A aversão à mudança é, muitas vezes, associada à idade dos colaboradores e, ainda, à existência de falta de conhecimentos relacionados com a utilização dos medias sociais e tecnologias de um modo geral. Esta resistência verifica-se em empresas que utilizam os medias sociais e empresas que não utilizam os medias sociais.

A denominada era digital leva as empresas a encararem a transição com a seriedade de não serem colocadas à margem, sendo esta exigência mais vincada nas PME, porque a velocidade de reação às alterações de mercado pode ter de ser mais rápida. Globalmente e especificamente na GRH, os medias sociais podem acelerar essa integração no mundo digital, mas como é obvio estas entidades devem dotar-se do capital humano com qualificações e capacidades suscetíveis de responderem a estes desafios

No entanto, a forma de GRH das organizações entrevistadas representa a realidade de muitas PME portuguesas, que se encontram organizadas sem delegação de departamentos formais. É notória a existência de informalidade nestas empresas sendo uma característica muito presente. Não é possível, contudo, correlacionar a informalidade com a importância associada à GRH das organizações.

Com isto, pretende-se esclarecer que, apesar de estar presente a associação de importância à GRH por parte das empresas, esta importância não é uma característica associável aos níveis de formalidade do departamento de RH. Torna-se, assim, claro que as empresas analisadas cujos departamentos estão organizados através de delegações informais das suas tarefas detêm total conhecimento da importância que o departamento representa na empresa independentemente do tipo de formalidade presente, sendo impossível estabelecer associação entre estes dois fatores.

Em termos positivos deve evidenciar-se que não se está perante PME que encaram, passivamente estas temáticas, porque das empresas que participaram no estudo, duas que utilizam os medias sociais e duas que não utilizam medias sociais, fizeram questão de pedir para após apresentação académica do estudo, o mesmo lhes fosse disponibilizado. Ficando claro que a temática é relevante e que existe uma forte vontade de aprendizagem acerca do posicionamento das restantes organizações, e das técnicas e procedimentos utilizados para a implementação destas ferramentas.

Embora, decerto, nem tudo o que se pretendia fosse respondido, porque acabam por se levantar imensas novas questões, atingiram-se parcialmente os objetivos do estudo,

porque se traz à luz do dia o uso dos medias sociais, pelas PME portuguesas, especificamente na área de GRH, deixando-se o caminho aberto para que outros estudos possam trilhar novamente esse mesmo caminho ou outro diferente.

5.2. Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Como já se referiu, provavelmente mais questões se levantaram do que se responderam acerca de uma realidade organizacional pouco estudada, a GRH nas PME, entre outros aspetos e apesar da perseverança no envio, e reenvio, constate de emails, poderia ter-se um número de casos superior e porventura mais heterogéneo.

Outra limitação trata-se da situação pandémica que ultrapassamos e estamos a ultrapassar, conforme o entendimento que se tenha, que impediu o contacto pessoal com as empresas tendo de se realizar a entrevista limitada a um contexto de uma reunião através de plataformas *online*. Um dos participantes referiu que até considerou não responder ao email uma vez que não sabia se a sua ajuda seria útil. porque não sabia se a forma como utilizava os medias sociais poderia ou não ser considerada como válida. Pode estar em causa o entendimento do conceito de medias sociais e da sua utilização na área de RH, mais concretamente a subjetividade no entendimento do conceito.

Investigações futuras podem alargar o âmbito de aplicação da metodologia, por exemplo, a outras realidades organizacionais, como as GE. Permitindo dessa forma a análise comparativa da temática em realidades e contextos organizacionais distintos.

A utilização de outro tipo de metodologias, quantitativas, e mais abrangentes, que permitam identificar os níveis de utilização dos medias sociais, globalmente na gestão da organização e especificamente em cada área da organização, identificando-se, por exemplo, se em áreas como o *Marketing* e a GRH essa utilização aumentou realmente com a pandemia e concretamente em que atividades.

Pelas dúvidas levantadas quanto às questões de confidencialidade, torna-se relevante estudar-se, em profundidade, quais os dados pessoais que se podem utilizar através dos medias sociais e as questões de proteção de dados que atualmente se colocam a todas as organizações.

Referências Bibliográficas

- Acquisti, A., & Fong, C. (2020). An experiment in hiring discrimination via online social networks. *Management Science*, 66(3), 1005–1024. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3269>
- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2020). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519–1535. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0328>
- Aggerholm, H. K., & Andersen, S. E. (2018). Social Media Recruitment 3.0: Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*, 22(2), 122–137. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2017-0131>
- Ali, A., Bahadur, W., Wang, N., Luqman, A., & Khan, A. N. (2020). Improving team innovation performance: Role of social media and team knowledge management capabilities. *Technology in Society*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101259>
- Ali, A., Wang, H., & Khan, A. N. (2019). Mechanism to enhance team creative performance through social media: A Transactive memory system approach. *Computers in Human Behavior*, 91, 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.033>
- Arjomandy, D. (2016). Social media integration in electronic human resource management: Development of a social eHRM framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(2), 108–123. <https://doi.org/10.1002/cjas.1380>
- Bartakova, G. P., Brtkova, J., Gubiniova, K., & Hitka, M. (2017). Actual trends in the recruitment process at small and medium-sized enterprises with the use of social networking. *Economic Annals-XXI*, 164(3–4), 80–84. <https://doi.org/10.21003/ea.V164-18>
- Barykin, S., Kalinina, O., Aleksandrov, I., Konnikov, E., Yadikin, V., & Draganov, M. (2020). Personnel management digital model based on the social profiles' analysis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–20. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040152>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becton, J. B., Walker, H. J., Schwager, P., & Gilstrap, J. B. (2019). Is what you see what

- you get? Investigating the relationship between social media content and counterproductive work behaviors, alcohol consumption, and episodic heavy drinking. *International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2251–2272. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314977>
- Beier, M., & Wagner, K. (2016). Social media adoption: Barriers to the strategic use of social media in SMEs. *24th European Conference on Information Systems, ECIS 2016*.
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4). <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>
- Brenner, S., Aksin Sivrikaya, S., & Schwalbach, J. (2020). Who is on LinkedIn? Self-selection into professional online networks. *Applied Economics*, 52(1), 52–67. <https://doi.org/10.1080/00036846.2019.1638497>
- Buettner, R. (2017). Getting a job via career-oriented social networking markets: The weakness of too many ties. *Electronic Markets*, 27(4), 371–385. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0248-3>
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959–977. <https://doi.org/10.1080/09585190410001677269>
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality: The case of human resource management. *Management Research*, 4(3), 193–204. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433040305>
- 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>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. *International Journal of Information Management*, 38(1), 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.09.001>
- Cao, X., & Ali, A. (2018). Enhancing team creative performance through social media and transactive memory system. *International Journal of Information Management*, 39, 69–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.11.009>
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3),

- 295–323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2004.06.001>
- Carpentier, M., Van Hove, G., & Weng, Q. (2019). Social media recruitment: Communication characteristics and sought gratifications. *Frontiers in Psychology, 10*(JULY), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01669>
- Casimiro, M., & José Chambel, M. (2014). Culture in small-sized Portuguese family businesses: Do first and second generations make a difference? *Management Research, 12*(1), 40–67. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2012-0495>
- Cesário, F. (2015). Employees perceptions of the importance of human resources management practices. Em *Research Journal of Business Management* (Vol. 9, Número 3, pp. 470–479). <https://doi.org/10.3923/rjbm.2015.470.479>
- Chambel, M. J., & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers? well-being: A study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management, 22*(3), 447–463. <https://doi.org/10.1108/CCM-07-2013-0105>
- Chiang, J. K. H., & Suen, H. Y. (2015). Self-presentation and hiring recommendations in online communities: Lessons from LinkedIn. *Computers in Human Behavior, 48*, 516–524. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.017>
- Chmiel, M. (2015). Agency and communion in LinkedIn professional candidates' profiles. Bias in recruitment process? *Jagiellonian Journal of Management, 1*(4), 291–304–304. <https://doi.org/10.4467/2450114XJJM.15.020.4829>
- Cho, V., & Lam, W. (2021). The power of LinkedIn: how LinkedIn enables professionals to leave their organizations for professional advancement. *Internet Research, 31*(1), 262–286. <https://doi.org/10.1108/INTR-08-2019-0326>
- Corcoran, N., & Duane, A. (2017). Using enterprise social networks as a knowledge management tool in higher education. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 47*(4), 555–570. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2016-0073>
- Corral de Zubielqui, G., Fryges, H., & Jones, J. (2019). Social media, open innovation & HRM: Implications for performance. *Technological Forecasting and Social Change, 144*, 334–347. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.014>
- Costa, J. (2004). The Portuguese tourism sector: Key challenges for human resources management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16*(7), 402–407. <https://doi.org/10.1108/09596110410559087>
- Cubrich, M., King, R. T., Mracek, D. L., Strong, J. M. G., Hassenkamp, K., Vaughn, D., & Dudley, N. M. (2021). Examining the criterion-related validity evidence of LinkedIn profile elements in an applied sample. *Computers in Human Behavior, 120*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106742>
- Cunningham, L. X., & Rowley, C. (2007). Human resource management in Chinese small

- and medium enterprises. *Personnel Review*, 36(3), 415–439. <https://doi.org/10.1108/00483480710731356>
- Curado, C. (2018). Human resource management contribution to innovation in small and medium-sized enterprises: A mixed methods approach. *Creativity and Innovation Management*, 27(1), 79–90. <https://doi.org/10.1111/caim.12251>
- Darcy, C., Hill, J., McCabe, T. J., & McGovern, P. (2014). A consideration of organisational sustainability in the sme context a resource-based view and composite model. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 398–414. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2013-0108>
- Delery, J. E., & Doty, H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions Author (s): John E. Delery and D. Harold Doty Source: The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 4. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Doherty, L., & Norton, A. (2014). Making and measuring «good» HR practice in an SME: The case of a Yorkshire bakery. *Employee Relations*, 36(2), 128–147. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2013-0017>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.043>
- Eren, E., & Vardarlier, P. (2013). Social Media's Role in Developing an Employees Sense of Belonging in the Work Place as an HRM Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 852–860. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.557>
- Evans, P. (2019). Making an HRD domain: identity work in an online professional community. *Human Resource Development International*, 22(2), 116–139. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1564514>
- Falqueto, J. maria zandonade, Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2018). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 40–53. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n52p40>
- Fan, M., Qalati, S. A., Khan, M. A. S., Shah, S. M. M., Ramzan, M., & Khan, R. S. (2021). Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities. *PLoS ONE*, 16(4 April 2021), 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247320>
- Fei, K. L. (2018). The Impact of Human Resource Management Bundles on Innovation in Malaysia. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 3(3), 83–95. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2528949>

- Ferreira-Oliveira, A. T., Keating, J., & Silva, I. (2020). Sustainable hrms as a pathway to sustainability— HRMS relevance on affective commitment through organizational trust. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(22), 1–27. <https://doi.org/10.3390/su12229443>
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2016). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *34*(6), 870–890. <https://doi.org/10.1177/0266242615594215>
- Gelinas, L., Pierce, R., Winkler, S., Cohen, I. G., Lynch, H. F., & Bierer, B. E. (2017). Using Social Media as a Research Recruitment Tool: Ethical Issues and Recommendations. *American Journal of Bioethics*, *17*(3), 3–14. <https://doi.org/10.1080/15265161.2016.1276644>
- Gibbs, C., MacDonald, F., & MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: Recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(2), 170–184. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0194>
- Gilman, M., Raby, S., & Pyman, A. (2015). The contours of employee voice in SMEs: The importance of context. *Human Resource Management Journal*, *25*(4), 563–579. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12086>
- Gonçalves, S. P., Dos Santos, J. V., Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, *11*(69). <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, *18*(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Habets, O., Van der Heijden, B., Ramzy, O., Stoffers, J., & Peters, P. (2021). Employable through social media: An intervention study. *Sustainability*, *13*(9), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13095093>
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, *60*(1), 5–29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Hauptmann, S., & Steger, T. (2013). “A brave new (digital) world”? Effects of In-house Social Media on HRM. *Zeitschrift für Personalforschung*, *27*(1), 26–46. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2013_01_Hauptmann
- Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, *58*(6), 1291–1306.

- <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- Holland, P., Cooper, B. K., & Hecker, R. (2016). Use of social media at work: a new form of employee voice? *International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2621–2634. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1227867>
- Hooi, L. W. (2020). SME performance: does organizational learning capability really matter? *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1093–1116. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1962>
- Hosain, M. S. (2021). Integration of social media into HRM practices: a bibliometric overview. *PSU Research Review*. <https://doi.org/10.1108/prr-12-2020-0039>
- Hosain, M. S., Arefin, A. H. M. M., & Hossin, M. A. (2020). E-recruitment: A Social Media Perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, August, 51–62. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v16i430248>
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Karácsony, P., Izsák, T., & Vasa, L. (2020). Attitudes of z generation to job searching through social media. *Economics and Sociology*, 13(4), 227–240. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-4/14>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>
- Khan, N. A., Khan, A. N., & Moin, M. F. (2021). Self-regulation and social media addiction: A multi-wave data analysis in China. *Technology in Society*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101527>
- Kluemper, D. H., Mitra, A., & Wang, S. (2016). Social media use in HRM. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 153–207. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034011>
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16, 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Korzynski, P. (2015). Online networking and employee engagement: What current leaders do? *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 582–596. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2013-0344>
- Kwok, L., & Muñiz, A. (2021). Do job seekers' social media profiles affect hospitality managers' hiring decisions? A qualitative inquiry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 153–159. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.005>

- L'Écuyer, F., & Pelletier, C. (2019). Exploration of Social Media Capabilities for Recruitment in SMEs: A Multiple Case Study. *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations*, 23, 221–239. <https://doi.org/10.1108/s1877-636120190000023016>
- Lai, Y., Saridakis, G., Blackburn, R., & Johnstone, S. (2016). Are the HR responses of small firms different from large firms in times of recession? *Journal of Business Venturing*, 31(1), 113–131. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.005>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 217–271. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(06\)25006-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0)
- López-Carril, S., Anagnostopoulos, C., & Parganas, P. (2020). Social media in sport management education: Introducing LinkedIn. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 27. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100262>
- Martini, M., Cavenago, D., & Marafioti, E. (2021). Exploring types, drivers and outcomes of social e-HRM. *Employee Relations*, 43(3), 788–806. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0404>
- Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019). Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72–86. <https://doi.org/10.18267/j.aip.125>
- McDonald, P., Thompson, P., & O'Connor, P. (2016). Profiling employees online: shifting public–private boundaries in organisational life. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 541–556. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12121>
- McIntosh, M. J., & Morse, J. M. (2015). Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 2. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- Melão, N., & Reis, J. (2021). Social networks in personnel selection: Profile features analyzed and issues faced by hiring professionals. *Procedia Computer Science*, 181(2019), 42–50. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.097>
- Melo, P. R. N., & Machado, C. F. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: Rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117–134. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.055696>
- Meske, C., & Stieglitz, S. (2013). Adoption and use of social media in small and medium-sized enterprises. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 151, 61–75. https://doi.org/10.1007/978-3-642-38774-6_5
- Moreira, P. M. dos S. (2008). Characterising human resources management practices in

- Portugal: An empirical analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1864–1880. <https://doi.org/10.1080/09585190802324031>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Social media recruitment: the role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM*, 8(2), 237–251. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2019-0069>
- Naeem, M. (2020). Understanding the role of social media in organizational change implementation. *Management Research Review*, 43(9), 1097–1116. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0336>
- Nascimento, L. de C. N., Souza, T. V. de, Oliveira, I. C. D. S., Moraes, J. R. M. M. de, Aguiar, R. C. B. de, & Silva, L. F. da. (2018). Theoretical saturation in qualitative research: an experience report in interview with schoolchildren. *Revista brasileira de enfermagem*, 71(1), 228–233. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>
- Nayak, B. C., Nayak, G. K., & Jena, D. (2020). Social recognition and employee engagement: The effect of social media in organizations. *International Journal of Engineering Business Management*, 12. <https://doi.org/10.1177/1847979020975109>
- Nayak, S., Bhatnagar, J., & Budhwar, P. (2018). Leveraging Social Networking for Talent Management: An Exploratory Study of Indian Firms. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 21–37. <https://doi.org/10.1002/tie.21911>
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs, Journal of small business and enterprise development. *Journal of small business and enterprise development*, 21(3), 414–430. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2014-0082>
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Nurlina, N., Situmorang, J., Akob, M., Quilim, C. A., & Arfah, A. (2020). Influence of e-HRM and Human Resources Service Quality on Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 391–399. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.391>
- Offong, G. O., & Costello, J. (2017). Title: Enterprise Social Media Impact on Human Resource Practices Authors. *Evidence-based HRM*, 5(3), 328–343. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0031>
- Ogunyomi, P., & Bruning, N. S. (2016). Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 612–634. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033640>
- Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and human resources

- management in non-profit organizations: Its interaction with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–20. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010075>
- Opatha. (2021). A Simplified Study of Definitions of Human Resource Management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 11(1), 2021. <http://journals.sjp.ac.lk/index.php/sljhrm/article/view/5010>
- Paparassi, Z., & Rubin, A. M. (2000). Predictors of Internet use. *Journal of Broadcasting & Eletronic Media*, 44(2), 175–196. https://doi.org/10.1207/s15506878jobem4402_2
- Parry, E., & Solidoro, A. (2014). Social Media as a Mechanism for Engagement? *Social Media in Human Resources Management*, 121–141. [https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2013\)0000012010](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2013)0000012010)
- Peter, M., Pavithra, J., & Renju. (2019). A evaluation on the impact of social media in human resource management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2 Special Issue 8), 777–789. <https://doi.org/10.35940/ijrte.B1486.o882S819>
- Phillips-Wren, G., Doran, R., & Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision Systems*, 25, 450–462. <https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187398>
- Poba-Nzaou, P., Lemieux, N., Beaupré, D., & Uwizeyemungu, S. (2016). Critical challenges associated with the adoption of social media: A Delphi of a panel of Canadian human resources managers. *Journal of Business Research*, 69(10), 4011–4019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.006>
- Qalati, S. A., Li, W., Ahmed, N., Mirani, M. A., & Khan, A. (2021). Examining the factors affecting sme performance: the mediating role of social media adoption. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13010075>
- Rad, B. M., Valmohammadi, C., & Shayan, A. (2020). An Empirical Investigation of the Factors Affecting the Use of Social Networks in Human Resources Recruitment. *International Journal of Public Administration*, 43(6), 517–526. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1636396>
- Rahman, M., Aydin, E., Haffar, M., & Nwagbara, U. (2020). The role of social media in e-recruitment process: empirical evidence from developing countries in social network theory. *Journal of Enterprise Information Management*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0382>
- Ramkumar, A., & Rajini, G. (2019). A study on innovative recruitment techniques and it's impact on job seekers. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 10(1), 79–84. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.00017.2>

- Rauch, A., & Hatak, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485–504. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.005>
- Remondes, J., & Vinhas, J. (2014). The problem of expatriation in International Human Resource management: applied studies of SMEs in central and northern Portugal. *Internetxt - Review of International Business*, 9(3), 16–35. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.9316-37>
- Ribeiro, T. R., Coelho, J. P., & Gomes, J. F. S. (2011). HRM strength, situation strength and improvisation behavior. *Management Research*, 9(2), 118–136. <https://doi.org/10.1108/1536-541111155245>
- Rozsa, Z., & Kmecová, I. (2020). Cybervetting prospective employees of SMEs. *Journal of International Studies*, 13(1), 295–309. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-1/19>
- Ruona, W. E. A., & Gibson, S. K. (2004). The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49–66. <https://doi.org/10.1002/hrm.20002>
- Ruparel, N., Dhir, A., Tandon, A., Kaur, P., & Islam, J. U. (2020). The influence of online professional social media in human resource management: A systematic literature review. *Technology in Society*, 63(August), 101335. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101335>
- Sardi, A., Sorano, E., Garengo, P., & Ferraris, A. (2021). The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs. *Employee Relations*, 43(2), 589–606. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0101>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., & Salvaggio, A. N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836–851. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.836>
- Sheehan, M., Garavan, T. N., & Carbery, R. (2013). Innovation and human resource development (HRD). *European Journal of Training and Development*, 38(1–2), 2–14. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2013-0128>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI->

- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2017). Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SMEs. *Journal of Technology Transfer*, 42(2), 425–440. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9498-z>
- Stemler, S. (2015). Emerging trends in content analysis. *The International Encyclopedia of Political Communication*, 1(May), 1–10. <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0053>
- Thornthwaite, L. (2016). Chilling times: social media policies, labour law and employment relations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(3), 332–351. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12074>
- Tomé, E. (2007). Employability, skills and training in Portugal (1988-2000): Evidence from official data. *Journal of European Industrial Training*, 31(5), 336–357. <https://doi.org/10.1108/03090590710756792>
- Tomé, E. (2012). European Social Fund in Portugal: A complex question for human resource development. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 179–194. <https://doi.org/10.1108/03090591211204706>
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Vetráková, M., Hitka, M., Potkány, M., Lorincová, S., & Smerek, L. (2018). Corporate sustainability in the process of employee recruitment through social networks in conditions of Slovak small and medium enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/su10051670>
- Waheed, A., Xiaoming, M., Waheed, S., Ahmad, N., & Tian-Tian, S. (2020). E-HRM implementation, adoption and its predictors: A case of small and medium enterprises of Pakistan. *International Journal of Information Technology and Management*, 19(2–3), 162–180. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2020.106217>
- While, A., & Barriball, K. L. (1994). Collecting data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of Advanced Nursing*, 19(7), 328–335.
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401>
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*,

28(3), 247–276. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9)

Yaseen, Z. K., & Yussef, M. (2016). The Influence of Social Media on Recruitment and Selection Process in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development*, 4(2), 21–27. <https://doi.org/10.15640/jsbed.v4n2a3>

Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58–65. <https://doi.org/10.2307/2392599>

Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2018). Mobile social media in inter-organizational projects: Aligning tool, task and team for virtual collaboration effectiveness. *International Journal of Project Management*, 36(8), 1096–1108. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.09.003>

Anexos

Anexo A – Parecer da Comissão de Ética da UBI



comissaodeetica@ubi.pt
Convento de Santo António
6201-001 Covilhã | Portugal

Parecer relativo ao processo n.º CE-UBI-Pj-2022-017-ID1231

Na sua reunião de 15 de fevereiro de 2022, a Comissão de Ética apreciou a documentação científica submetida referente ao pedido de parecer do projeto “A aplicação das redes sociais na GRH das PME portuguesas”, da proponente **Eduarda Sofia Mota Pereira**, a que atribuiu o código n.º CE-UBI-Pj-2022-017.

Na sua análise não identificou matéria que ofenda os princípios éticos e morais, sendo de parecer que o estudo em causa pode ser aprovado.

Covilhã e UBI

A Presidente da Comissão de Ética

Assinado por : ANA LEONOR SERRA MORAIS DOS
SANTOS
Num. de Identificação: B112741975
Data: 2022.03.16 14:13:18+00'00"



(Professora Doutora Ana Leonor Serra Morais dos Santos)
(Professora Auxiliar)

Apêndices

Apêndice A - Construção do guião da entrevista

Fatores a estudar	
Idade, Género, Cargo, Nº de colaboradores - Melão & Reis (2020): “Using Social Networks in Personnel Selection: A Survey of Human Resource Professionals”	Razões para utilizar e não utilizar – Melão & Reis (2020): “Using Social Networks in Personnel Selection: A Survey of Human Resource Professionals”
Recrutamento e Contratação - L'Écuyer & Pelletier (2019): “Exploration of Social Media Capabilities for Recruitment in SMEs: A Multiple Case Study”	Importância apontada ao uso - Qalati, Li, Ahmed, Mirani & Khan (2021): “Examining the Factors Affecting SME Performance: The Mediating Role of Social Media Adoption”
Obstáculos à adoção – Meske & Stieglitz (2013): “Adoption and Use of Social Media in Small and Medium-Sized Enterprises”	Medias sociais mais usadas - Yaseen & Yussef (2016): “The Influence of Social Media on Recruitment and Selection Process in SMEs”
Benefícios do uso - Yaseen & Yussef (2016): “The Influence of Social Media on Recruitment and Selection Process in SMEs”	Meio de comunicação - Meske & Stieglitz (2013): “Adoption and Use of Social Media in Small and Medium-Sized Enterprises”
Avaliação de perfis - L'Écuyer & Pelletier (2019): “Exploration of Social Media Capabilities for Recruitment in SMEs: A Multiple Case Study”	Criação de relações – Bartakova, Gubiniova, Brtkova & Hitka (2017): “Actual trends in the recruitment process at small and medium-sized enterprises with the use of social networking”
Partilha de informação - Meske C. e Stieglitz S. (2013): “Adoption and Use of Social Media in Small and Medium-Sized Enterprises”	Previsões futuras sobre a adoção - Melão N. e Reis J. (2020): “Using Social Networks in Personnel Selection: A Survey of Human Resource Professionals”
Partilha de conhecimento - Meske C. e Stieglitz S. (2013): “Adoption and Use of Social Media in Small and Medium-Sized Enterprises”	Plataformas utilizadas para que funções – Bartakova, Gubiniova, Brtkova & Hitka (2017): “Actual trends in the recruitment process at small and medium-sized enterprises with the use of social networking”

Fonte: Elaboração própria

Apêndice B – Esquematização do guião de entrevista

Guião um (PME sem adoção dos medias sociais na GRH)	Guião dois (PME com adoção dos medias sociais na GRH)
Questões sociodemográficas (idade, género, habilitações, tipo de contrato, antiguidade na empresa, participação no capital social)	Questões sociodemográficas (idade, género, habilitações, tipo de contrato, antiguidade na empresa, participação no capital social)
Caracterização da empresa (volume de vendas, número de colaboradores)	Caracterização da empresa (volume de vendas, número de colaboradores)
Importância da GRH na empresa	Importância da GRH na empresa
Nível de formalidade dos RH	Nível de formalidade dos RH
Utilização dos medias sociais	Utilização dos medias sociais
Porquê da não utilização	Porquê da utilização
Obstáculos à não utilização	Quais os medias sociais utilizados e para que meios
Nível de conhecimento da potencialidade das plataformas sociais	Estratégia de recrutamento e seleção
Visão sobre as mudanças na GRH tradicional	Impacto na partilha de conhecimento e criação de relações
Considerações futuras sobre a utilização	Impacto na comunicação interna
	Impacto na gestão de pessoas
	Considerações sobre comportamentos éticos online
	Medias sociais adequadas em ambiente profissional
	Desafios, vantagens, e desvantagens da utilização
	Considerações futuras sobre a utilização

Fonte: Elaboração própria

Apêndice C – Tipo de entrevista

Entrevistado	Tipo de entrevista
A	Utilizador dos medias sociais
B	Utilizador dos medias sociais
C	Não utilizador dos medias sociais
D	Utilizador dos medias sociais
E	Utilizador dos medias sociais
F	Não utilizador dos medias sociais
G	Não utilizador das redes sociais
H	Utilizador dos medias sociais

Fonte: Elaboração própria

Apêndice D – Formalidade e importância da GRH

Entrevistado	Resposta
A	“[...] É fundamental e nos dias de hoje tendo em conta a questão atual assume um papel fundamental, não só pelas questões administrativas e burocráticas [...], mas acho que o papel humano que uma pessoa representa nos recursos humanos faz todo o sentido [...]”
B	“[...] os nossos principais ativos são as pessoas e por isso acho que é mesmo muito importante [...] Eu acho que sendo uma empresa de serviços, aquilo que nós vendemos é o conhecimento das nossas pessoas, a gestão desses ativos é fundamental [...]”
C	“Daí eu achar ser muito importante a parte da gestão dos nossos RH até porque temos esta ideia que um trabalhador não vale só pela sua experiência, mas também pela mais valia que traz para a empresa [...]”
D	“É muito importante, principalmente numa empresa de serviços, apesar de termos uma parte produtiva a grande parte da empresa é de serviços e os serviços são as pessoas.”
E	“Esta é uma área bastante importante porque nós somos uma empresa de serviços e nós precisamos das pessoas para sermos bem-sucedidos e se não tivermos ajuda das pessoas não temos serviço [...]”
F	“É extremamente importante em qualquer situação, [...] é uma área que eu achei extremamente importante e era tão importante na altura como é agora.”
G	“É fundamental a GRH, aliás os RH conforme disse anteriormente são o maior ativo das empresas, principalmente uma empresa como a nossa que é de serviços não produz nada os RH são fundamentais.”
H	“Quem trabalha na minha empresa são pessoas não são robôs [...] como é obvio o crescimento da empresa e o sucesso dela não se faz sem as pessoas, é com o seu talento [...]”

Fonte: Elaboração própria

Apêndice E – Processo de recrutamento

Como é realizado o processo de recrutamento através dos medias sociais?	
Entrevistado	Resposta
A	“Portanto aqui importa dizer que nós utilizamos sim e muito, mas de uma forma muito direcionada, ou seja, com este anúncio que é que nós queremos trazer.”
B	“[...] quando temos alguma vaga com alguma urgência a contratar ou contratar para uma vaga especifica anunciamos no <i>LinkedIn</i> , fazemos lá as nossas publicações, fazemos publicações pagas com o público alvo que nós queremos ou de alguém específico.”
D	“É o que eu costumo dizer nós temos que pensar que tipo de redes que temos, uma rede como o <i>LinkedIn</i> não se gere com publicações mais pessoais, não é, são mais profissionais.”
E	“Nós depois temos o perfil das pessoas que queremos contratar e verificamos se tem as qualificações e competências técnicas necessárias e a experiência técnica que precisamos para a função.”
H	“Claro avaliamos as pessoas [...] nós como obvio é algo que temos muito sempre em conta porque muitas pessoas utilizam as redes sociais quase como portfólio e que estão lá a mostrar o que fazem de bem, mas depois também aquilo que são e que nós também tentamos perceber. Depois das pessoas entrarem não é muito importante o que elas fazem.”

Fonte: Elaboração própria

Apêndice F – Comunicação interna através das medias sociais

Os medias sociais são utilizados como forma de impulsionar a comunicação interna?	
Entrevistado	Respostas
A	“O facto de nós colocarmos esta instrução num grupo e poder ver se o colaborador leu, o colaborador não leu, o que é que se passa. E saber que, portanto, está lá um diretriz, toda a gente tem o mesmo acesso à mesma informação, ou seja, facilita o processo de comunicação sem dúvida alguma.”
B	“Informalmente temos grupos no <i>WhatsApp</i> que nos permitem comunicar, por exemplo se tivermos um jantar de aniversário, também quando alguém até defende a tese podemos dar os parabéns, informações sobre idas a conferências.”
D	“Nós começamos a usar o <i>WhatsApp</i> muito cedo, entre os colaboradores, sendo existem grupos específicos para as temáticas que vamos falar, criamos grupos que focam determinadas pessoas e entre os departamentos variam um bocadinho. Mas utilizamos bastante assim, e é uma ferramenta que nos facilita aqui a situação e a comunicação.”
E	“Internamente as redes que temos para nos ligar sim ajudam bastante na comunicação do que cada departamento está a fazer, dos objetivos que têm que alcançar, projetos que terminaram, sucessos que tiveram.”
H	“Na era digital não tive que explicar a ninguém a importância de comunicar entre equipas nem como utilizar as plataformas e softwares é algo que está no sangue quase. Não há uma comparação entre uma coisa e a outra apenas posso dizer que é completamente absurdo no nosso modelo de gestão não ser assim.”

Fonte: Elaboração própria

Apêndice G – Como os medias sociais impulsionaram a gestão de pessoas

Como os medias sociais impulsionaram a gestão de pessoas	
Entrevistado	Respostas
A	“A gestão de tempo, a gestão de comunicação que é muito mais eficaz, sem atritos, o próprio desenvolvimento das atividades, aquilo que nós fazemos em 10/15 minutos. Muitas vezes os colaboradores estão fora e só regressam à obra passado uma semana, nós tínhamos colaboradores em que só tínhamos acesso a eles passado uma semana. Com estas alterações passamos a ter acesso a estes documentos em tempo útil, por exemplo.”
B	“Em termos da gestão de equipas utilizamos os canais de comunicação que estão disponibilizados, verificamos a nossa tentativa de disseminação de conhecimento. Nós utilizamos, também, os medias sociais em outras práticas de recursos humanos como por exemplo a formação de pessoas [...]”
E	“Os colaboradores sempre partilharam muito, ainda agora vamos mudar de instalações fiz uma partilha no meu próprio <i>LinkedIn</i> , sendo que utilizo mais o <i>LinkedIn</i> não utilizo as restantes redes, mas utilizo muito o <i>LinkedIn</i> . E, muita gente partilhou a minha própria publicação e há uma grande ligação entre as equipas.”
D	“Nós não temos nenhuma limitação, as pessoas são responsáveis e autónomas para gerirem o seu tempo e o que fazem no trabalho. Ainda não tivemos qualquer problema nesse âmbito e é assim que queremos continuar a dar autonomia à pessoa para fazer o que acha adequado no seu local de trabalho mesmo quando não são coisas tão profissionais, a vida é mesmo assim às vezes precisamos de fazer outras coisas e estar atentos a outras coisas que não são o trabalho.”
H	“Mas sim nós temos só em chalas de chat temos imensas e as mais informais no <i>WhatsApp</i> e as conversas mais formais são em plataformas como o <i>Slack</i> e depois ainda utilizamos softwares de gestão de projetos e utilizamos ainda o <i>Meet</i> . Existem assim muitas reuniões sobretudo entre funcionários porque muitos estão assim em teletrabalho e tem que existir este contacto entre eles através de meios digitais constante.”

Fonte: Elaboração própria

Apêndice H - Vantagens e obstáculos na utilização dos meios sociais

Fatores da utilização dos meios sociais na GRH	
Entrevistado	Vantagens e obstáculos
A	“Teve muito a ver com a rede de abrangência, eu sei que se puser um <i>flyer</i> no café aqui do lado é muito difícil que uma pessoa de Lisboa ou uma pessoa de outro país tenha acesso àquele flyer, reduz-se a esta zona demográfica por si só. Se nós publicarmos um anúncio a abrangência é mundial, portanto é um bocadinho por aí.”
B	“A procura de talento dá muita oferta de emprego, há muita gente a trabalhar de forma remota nestas áreas e, portanto, nos recebemos candidaturas da Índia, do Paquistão que não são propriamente aquilo que nos interessa apesar de termos malta a trabalhar remotamente e de forma híbrida.”
D	“Eu sinceramente não sou nada contra a parte digital e acho que funciona muito bem, porque nos vieram trazer mais rapidez. Quando comecei a trabalhar, e eu comecei a trabalhar em 2000, era tudo muito tradicional então tive que esperar que viessem efetivamente as respostas, não havia a massificação do acesso às redes e internet ainda era muito por routers e então o facto de termos entrado nesta era mais digital haver mais rapidez.”
E	“Para o exterior é uma forma muito mais rápida e barata, para uso interno das nossas equipas é um meio rápido de aceder a qualquer pessoa e ter conhecimento sobre o que é que as outras pessoas estão a fazer, as áreas e mesmo os sucessos que são partilhados e acho que é sobretudo isso.”
H	“Isto quer dizer não tem preço e nós poderemos vir a contratar pessoas que estão a 3 mil quilómetros daqui nos conseguimos ter uma relação normal como temos aqui no trabalho, estão tão próximos como alguém que está aqui. Portanto essa questão de acabarmos com os limites das distâncias é uma questão que é muito boa para mim enquanto empresa, mas também individualmente para as pessoas que aqui trabalham.”

Fonte: Elaboração própria