

# Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais



Orientador Institucional





Instituto Universitário da Maia  
Departamento de Ciências Empresariais

# **Estudo exploratório sobre o Impacto da Transformação Digital no Recrutamento e Seleção no Atual Contexto Pandémico de Covid-19**

Nome: Ana Rita Oliveira Castro

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Prof. Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã

Setembro 2021

Ana Rita Oliveira Castro

Nº 37436

# **Estudo exploratório sobre o Impacto da Transformação Digital no Recrutamento e Seleção no Atual Contexto Pandémico de Covid-19**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação da  
Prof. Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã  
Instituto Universitário da Maia

Setembro 2021

**Dedicatória:**

Aos meus pais, os meus exemplos a seguir.

## **Agradecimentos:**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus grandes amores: os meus Pais, o meu Namorado, o meu Irmão, a minha Cunhada e a minha Sobrinha, por estarem sempre, incondicionalmente, de lado a lado comigo, em todos os momentos bons e menos bons. Sem o amor, encorajamento e permanente incentivo deles este percurso não seria, de todo, exequível. Acreditaram em mim e fizeram-me crer nas minhas capacidades, mesmo nos dias em que estava certa de que não seria capaz.

À minha amiga predileta, Francisca, por ouvir os meus devaneios, aconselhar e motivar. O seu companheirismo, sentido de proteção e quietude, harmonizou as minhas incertezas, antes e durante este processo.

Aos meus avós e padrinho, que decerto teriam ficado felizes por este feito.

Um agradecimento especial a dois professores, também responsáveis pelo meu sucesso académico, nomeadamente, a Professora Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã e o Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, por serem dedicados, exigentes, pacientes e sempre disponíveis. Grata a ambos por terem sido um exemplo e os meus pilares na conclusão desta etapa.

# Estudo exploratório sobre o Impacto da Transformação Digital no Recrutamento e Seleção no Atual Contexto Pandêmico de Covid-19

## RESUMO

A situação de saúde pública, provocada pela Covid-19, levou à necessidade de uma rápida adaptação a esta nova realidade por parte das empresas. Como tal, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) teve que encontrar soluções para proteger os seus colaboradores e encontrar novas práticas de recrutar e selecionar novos candidatos.

Neste sentido, objetiva-se com esta dissertação analisar os reflexos da evolução tecnológica durante a pandemia de Covid-19, estudando o seu impacto no recrutamento e seleção.

De forma a alcançar os objetivos estipulados optou-se pela metodologia qualitativa. Assim sendo, foi realizado um estudo com 5 profissionais da área de RH, aos quais foram aplicadas entrevistas semiestruturadas. Posteriormente, estas foram objeto de uma análise de conteúdo.

O recrutamento e a seleção online adquiriram uma proporção enorme, em comparação com a pré-pandemia, comprovando que existe possibilidade de manter práticas mesmo à distância. Ficou evidente que as plataformas digitais que integram todo o processo de Recursos Humanos, têm inúmeras vantagens, nomeadamente a diminuição de tempo para recrutar e selecionar pessoas e os custos associados.

Os resultados do estudo indicam que através do impulsionamento da transformação digital na pandemia, os responsáveis pelos recursos humanos encontraram nas ferramentas digitais grandes potencialidades, apesar dos seus constrangimentos.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos; Transformação Digital; Contexto Pandêmico; Recrutamento e Seleção.

# Exploratory Study on the Impact of Digital Transformation on Recruitment and Selection in the Current Covid-19 Pandemic Context

## ABSTRACT

The public health situation, caused by Covid-19, led to the need for a rapid adaptation to this new reality by companies. As such, Human Resource Management (HRM) had to find solutions to protect its employees and find new practices to recruit and select new candidates.

In this sense, the objective of this dissertation is to analyze the reflexes of technological evolution during the Covid-19 pandemic, studying its impact on recruitment and selection.

In order to achieve the stipulated objectives, a qualitative methodology was chosen. Therefore, a study was carried out with 5 professionals from the HR area, to which semi-structured interviews were applied. Subsequently, these were object of a content analysis.

Online recruitment and selection acquired a huge proportion, compared to pre-pandemic, proving that there is a possibility to maintain practices even at a distance. It was evident that the digital platforms that integrate the entire Human Resources process have numerous advantages, namely the reduction of time to recruit and select people and the associated costs.

The results of the study indicate that by boosting the digital transformation in the pandemic, those responsible for human resources found great potential in digital tools, despite their constraints.

**Keywords:** Human resource management; Digital transformation; Pandemic; Recruitment and selection.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO   | 1  |
| CAPÍTULO I. REVISÃO DA LITERATURA                          | 3  |
| 1. Gestão de Recursos Humanos e as suas Práticas           | 3  |
| 1.1. Recrutamento e Seleção                                | 4  |
| 2. Recrutamento e Seleção em formato Digital               | 5  |
| 2.1. E-recruitment – Recrutamento Digital                  | 5  |
| 2.1.1. Fontes de Recrutamento                              | 7  |
| 2.2. E-selection – Seleção Digital                         | 11 |
| 2.2.1. Entrevistas Presenciais e Entrevistas Online        | 13 |
| 3. Transformação Digital                                   | 15 |
| 4. Impacto do Contexto Pandémico Covid-19 nas Organizações | 16 |
| 4.1. Teletrabalho  | 17 |
| <br>   |    |
| CAPÍTULO II. METODOLOGIA                                   | 21 |
| 1. Objetivo do Estudo                                      | 21 |
| 2. Caracterização das Organizações                         | 22 |
| 3. Caracterização dos Entrevistados                        | 25 |
| 3.1. Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados     | 25 |
| 4. Instrumento Metodológico: Estudo Qualitativo            | 26 |
| 5. Método e Instrumento de Informação                      | 27 |
| 6. Análise de Conteúdo                                     | 28 |
| 7. Discussão dos Resultados                                | 40 |
| <br>   |    |
| CONCLUSÃO  | 49 |
| REFERÊNCIAS  | 52 |
| ANEXOS   | 60 |

## Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Distribuição das organizações por nome, setor de atividade, organização e ano de origem | 23 |
| Tabela 2 – Perfil de entrevistados   | 26 |
| Tabela 3 – Categorias de análise de conteúdo   | 29 |
| Tabela 4 – Análise de conteúdo   | 40 |
| Tabela 5 – Análise de conteúdo: Recrutamento e Seleção   | 41 |
| Tabela 6 – Análise de conteúdo: Transformação Digital  | 42 |
| Tabela 7 – Análise de conteúdo: Novas Práticas de R&S  | 46 |

## **Lista de abreviaturas, siglas e símbolos**

CV – Curriculum Vitae

DGS – Direção-Geral da Saúde

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OMS – Organização Mundial de Saúde

OVG - Ovargado

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

EU – União Europeia

SARS – Severe Acute Respiratory Syndrome (Síndrome Respiratória Aguda Grave)

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## INTRODUÇÃO

A Covid-19 pode ser responsabilizada pelas maiores transformações no local de trabalho após o ano de 2020. Este surto quebrou o sistema existente, ou seja, trabalhar, fazer desporto, fazer compras, comunicar, educar e aprender. Esta situação obrigou a expressar uma mudança abrupta na organização, com modificações políticas e estratégias de recursos humanos (Acharya & Koirala, 2020).

O ambiente complexo de hoje originou muitas mudanças, incluindo o processo de recrutamento, e o recrutamento online tornou-se uma importante fonte de recrutamento para gestores de recursos humanos. Os Gestores de Recursos Humanos precisam de se adaptar aos novos desafios causados pela recente crise pandémica e habituar-se a trabalhar online com os colaboradores, gerindo processos digitais, lidando com demissões de colaboradores, bem como realizar procedimentos de seleção online (Gigauri et al., 2020).

Esta investigação aborda a necessidade vigente de se humanizar os processos de trabalho nas organizações face aos avanços tecnológicos. No contexto global em que as organizações estão inseridas, a evolução tecnológica impera cada vez mais, exigindo dos gestores novas habilidades para recrutar e selecionar.

O recrutamento online é uma tendência crescente. É realizado online, utilizando ferramentas que permitem a receção das candidaturas, a procura de profissionais, uma triagem célere e o fornecimento de feedback aos candidatos (Brandão et. al., 2019).

O objetivo primordial desta investigação empírica tem que ver com a análise dos reflexos da evolução tecnológica durante a pandemia de Covid-19, estudando o seu impacto no recrutamento e seleção.

Nesta perspetiva, pretendeu-se estudar a importância de se equilibrar os recursos humanos e o avanço da tecnologia, ou seja, perceber-se qual o impacto da transformação digital, em tempos de pandemia, no recrutamento e seleção no departamento de recursos humanos das organizações. Sendo que a situação pandémica acelerou esta era tecnológica e impulsionou uma transformação digital, considerou-se aliciante combinar este trio de temáticas. A transformação digital muda sociedades, culturas, economia, ambiente, entre muitos outros aspetos (Ramos et al., 2020).

“Como o impulso da transformação digital na pandemia modificou o processo de recrutamento e seleção?” será a questão de investigação dissecada nesta dissertação.

Este tema mune-se de excelentes propósitos, nomeadamente o de se perceber as mudanças ocorridas nas práticas de recursos humanos e compreender a adaptabilidade dos gestores de recursos humanos neste contexto pandémico. Considera-se interessante abordar um tema tão atual quanto este que se vive no mundo em geral, a Covid-19 (SARS-CoV-2).

A transformação digital refere-se à adoção de um portfólio de tecnologias que, em graus variados, têm sido utilizadas pela maioria das empresas: Internet, plataformas digitais, redes sociais, inteligência artificial, machine learning e big data (Cortellazo et al., 2019).

A presente investigação está organizada em duas partes. No capítulo I serão abordados temas anteriormente referidos, aprofundando a Gestão de Recursos Humanos e as suas práticas ao nível do recrutamento e seleção, elevando a sua divisão para dois patamares distintos que são o e-recruitment e o e-selection. Como atualmente não falamos deste tema sem o relacionar à transformação digital, tendo em conta que, se considera umas das pedras basilares no avanço das fontes de recrutamento. Ainda no capítulo I será abordada a questão do impacto do contexto pandémico de Covid-19 e o teletrabalho.

No capítulo II será especificada a metodologia utilizada através da apresentação das organizações, amostra e universo (caracterização sociodemográfica da amostra), o instrumento metodológico, o instrumento de recolha de informação e a análise de conteúdo. Conclui-se com a apresentação e discussão dos resultados obtidos, através das entrevistas semiestruturadas.

A metodologia utilizada foi qualitativa, tal como supracitado, fazendo uma recolha de dados através de 5 entrevistas a profissionais de 5 organizações distintas (e posterior análise de conteúdo do discurso), de modo a se aquilatar os reflexos da evolução tecnológica durante a pandemia de Covid-19, estudando o seu impacto no recrutamento e seleção.

## **CAPÍTULO I. REVISÃO DA LITERATURA**

### **1. Gestão de Recursos Humanos e as suas Práticas**

Pode-se caracterizar a gestão de recursos humanos como um processo organizacional complexo, muitas vezes denominado por gestão de pessoal, administração de pessoal e/ou capital humano. Ao longo dos últimos anos, a definição de GRH tem vindo a sofrer algumas alterações. Segundo Veloso (2007), a função de recursos humanos é solicitada para corresponder a carências organizacionais ou atividades que sejam funcionais ou de departamento.

O desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que a compõem, do formato em como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento, e a GRH fundamenta-se por essa dependência (Sousa et al., 2006).

Boselie, Dietz, e Boon (2005) afirmam que a GRH se foca na idealização de práticas que obtenham eficácia organizacional e que, dessa forma, se alcancem desempenhos mais favoráveis, no cômputo geral. Referem ainda que a gestão de recursos humanos se preocupa com as decisões realizadas pelas organizações em relação às políticas, práticas e estruturas para a gestão dos seus colaboradores.

Armstrong (1999) refere que para a empresa criar valor acrescentado é imprescindível ter em conta a forma como as pessoas são geridas e, especialmente, motivadas. As conexões que são estabelecidas entre organização e recurso humano determinarão o compromisso que estes terão para com os valores organizacionais. A visão da empresa é criada pelas pessoas que nela estão inseridas, definem os seus valores e as suas missões, traçam metas, desenvolvem planos estratégicos e implementam esses planos de acordo com os valores da organização.

Segundo Ferreira et al., (2015) as práticas de GRH, são um conjunto de processos e atividades que visam atrair, reter, motivar e desenvolver os trabalhadores, estando por norma agrupados em dimensões, sendo estas: “recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remunerações e recompensas, relações sociais, higiene e

segurança, análise e descrição de funções, avaliação do desempenho, comunicação e integração, gestão de carreiras, planeamento de efetivos, etc.”.

### **1.1. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção são uma das práticas de gestão de recursos humanos de maior relevância para as organizações. O recrutamento visa potenciais candidatos, enquanto a seleção abrange todo o processo, desde a convocação de potenciais candidatos até ao seu acolhimento e integração (Ribeiro, 2000).

Conforme Bagul (2014), este processo tem como objetivo primordial, atrair candidatos e identificar os que melhor se inserem nos critérios prévios da função em causa, devendo-se também selecionar as práticas de R&S mais adequadas.

No decorrer dos anos, as organizações atribuíram maior importância ao recurso humano, olhando para o lado idiossincrático de cada um, observando os seus trabalhadores como parte integrante, como parceiros estratégicos. Esta perspetiva permitiu que o processo de R&S fosse reconhecido, a fim de serem elaboradas escolhas acertadas na hora de integrar um novo membro na equipa, minimizando erros. Tanto o recrutamento como a seleção fazem parte de um processo que deve ser capaz de dotar a organização de talentos e competências necessárias à sua continuidade de sucesso num ambiente competitivo e dinâmico (Chiavenato, 2010).

Através do recrutamento, as organizações comunicam ao mercado de trabalho de que existem oportunidades de trabalho para determinadas funções. Este processo consiste num conjunto de técnicas e procedimentos com intenção de atrair candidatos qualificados e competentes para preencher cargos dentro da organização (Sousa et al., 2006).

Este processo tem começo aquando da existência de necessidade, percebida pela empresa, de contratar pessoas para desempenharem funções específicas, determinando, à partida, qual o perfil de competências que interessa recrutar, tendo em conta os objetivos estratégicos organizacionais (Sousa et al., 2006).

Segundo Chiavenato (2009), o recrutamento impõe um planeamento aprofundado para alcançar os objetivos organizacionais em determinado período e que

pode ser sintetizado em três fases: identificação dos recursos humanos que a organização necessita; quantidade de recursos humanos que o mercado tem para oferecer; onde localizar as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Finda a fase de recrutamento, e pressupondo que as questões primordiais ao processo (objetivos, critérios, formas e fontes de recrutamento) se encontram dominadas, prossegue-se à decisão de escolha dos métodos mais apropriados para a seleção do(s) candidato(s).

Os métodos deverão ser adaptados à função para a qual se esta a selecionar. Relativamente aos requisitos da qualidade dos métodos de seleção segundo Sousa et al., (2006) apontam para as seguintes: devem ser práticos - adequar-se aos constrangimentos de tempo e aos custos; devem ser confiáveis/objetivos - por exemplo, os métodos devem ser aplicados de forma igual, independentemente dos candidatos; devem ser válidos - por exemplo, o método pode prever a adequação do candidato à função.

Portanto, anteriormente ao recrutamento e seleção deverá ser realizada uma análise de funções para que sejam identificadas as tarefas ou atribuições, bem como as competências necessárias para o desempenho da função.

Segundo Sousa et al., (2006), recrutamento e seleção segue um percurso quase padrão, começando pela divulgação da vaga a preencher (expeto houver na organização uma base de dados prévia) e concluindo com a tomada de decisão acerca da admissão.

## **2. Recrutamento e Seleção em formato Digital**

### **2.1. E-recruitment – Recrutamento digital**

Tudo o que é diferente, gera descoberta e, por consequência, novos desafios. Nesta conjuntura que vivemos, as organizações têm enfrentado múltiplos desafios para atraírem os melhores candidatos e, para isso, estimulam a implementação de novas dinâmicas na área do recrutamento.

Para Faliagka (2012) o recrutamento eletrónico é visto em alguns estudos como uma ferramenta de tecnologia (as cited in Abia et al., 2020).

Conforme Faliagka et al. (2012), Chiwara et al. (2017), Lee (2007), Yoon Kin Tong, (2009), Braddy et al (2009), Pavon et al. (2010) e Lee (2011) o recrutamento eletrônico é um grupo de elementos independentes, mas inter-relacionados, que compreendem um todo unificado. Esses elementos incluem tecnologia, sociedade, organizações, etc. (as cited in Abia et al., 2020).

Segundo Lee (2007), Lee (2011), Ehrhart et al. (2012), Feldman et al. (2012), Parry et al. (2008), García-Izquierdo et al. (2010), Kashi et al. (2013), Jansen et al. (2005), Smith et al. (2004) e Llorens (2011) o recrutamento eletrônico é um conjunto de atividades bem coordenadas e sistemáticas. As atividades são realizadas por tecnologia da informação ou tradicionalmente (as cited in Abia et al., 2020).

Impulsionadas pelos avanços tecnológicos, as empresas foram obrigadas a agir rapidamente, alterando e adaptando as características do recrutamento à atualidade. Conforme refere Yoo (2010) “a digitalização de produtos e serviços provavelmente irá afetar a capacidade e a estrutura organizacional”.

A forma como os indivíduos comunicam, pessoal e profissionalmente, tem a ver com a transformação digital que tem vindo a suceder nos últimos tempos. Smith & Rupp (2004) mencionam que “A Internet mudou drasticamente a cara do recrutamento. Empregadores devem agora ativamente comercializar-se, estabelecendo um recrutamento online bem implementado para encontrar candidatos de melhor qualidade e melhorar as suas decisões de contratação, tudo isto com um custo e tempo menor.”

O e-recruitment ou recrutamento digital pode ser definido como anúncios de oportunidade de emprego online (Galanaki 2002). Segundo Broughton et.al (2008) o recrutamento online sucede quando a entidade empregadora faz uso da Internet como auxílio nos processos de recrutamento tradicionais. O meio digital desenvolve vantagens competitivas para as organizações, oferecendo os instrumentos de marketing e comunicação. Estas tendências fomentam o recrutamento online como uma forma de fazer negócios, modificando o recrutamento convencional para algo mais eficiente (Lee, 2005). Igualmente Walker et.al. (2012) constam que o recrutamento online se centralizou particularmente na atração de novos candidatos.

Atualmente, conta-se com cada vez mais utilizadores das novas tecnologias. Desta forma, as organizações procuram retirar vantagens desse aspeto, recrutando cada vez mais online, até porque é viável atingir vários candidatos e sem grandes custos agregados (Castells, 2007).

Num mercado de trabalho em constante mudança, o e-recruitment é considerado uma fonte relevante (Rosoiu & Popescu, 2016). As plataformas de recrutamento online, como as redes sociais ou websites de emprego, têm apresentado um crescimento substancial, sendo que o número de candidatos que utilizam este método de recrutamento se encontra, igualmente, em constante crescimento. Embora seja um processo relativamente recente, comparando aos tradicionais, existe uma afluência de recrutamento visível e crescente através da Internet (Brandão et.al, 2019).

Para os gestores de RH mais modernos, o processo de encontrar candidatos tem vindo a ser mais célere, mais barato e mais eficiente, com o uso das novas tecnologias (Dhamija, 2012).

Se as organizações tiverem como propósito transformar o processo de recrutamento digital mais eficiente, estas devem calcular um investimento (ROI) a fim de equiparar custos e riscos, percebendo quais os benefícios a contrair. Deve haver uma seleção aquando da escolha dos sites para ser publicitados as oportunidades de emprego. (Kaur, 2015). As organizações poderão, se assim entenderem, conciliar as múltiplas fontes de recrutamento de acordo com os objetivos que têm em vista.

### **2.1.1. Fontes de Recrutamento**

Nas organizações são utilizadas múltiplas fontes de recrutamento, auferindo destas, vantagens distintas. Recrutamento online (anúncios em portais de emprego, websites organizacionais e redes sociais), centros de emprego e empresas de recrutamento e seleção, são algumas das fontes de recrutamento mais comuns.

O recrutamento possui diversos procedimentos que auxiliam na atração de candidatos, com o objetivo de preencher uma determinada vaga. É possível atrair candidatos através de fontes de recrutamento, como anúncios online, centros de emprego, empresas de recrutamento e seleção, etc. (Rego et al., 2015).

Têm vindo a surgir novos métodos de recrutamento, baseados nas tecnologias de informação, mais avançados, a fim de tornar a procura de candidatos mais simples e eficaz. Desse modo, são utilizados novos métodos de e-recruitment, como por exemplo, os websites organizacionais, redes sociais e os sites de emprego (Matosinhos, 2012).

Os métodos utilizados inicialmente, têm sido abolidos pelas novas formas de pesquisar os candidatos. No entanto, os métodos recentes apresentam algumas incongruências, ao nível da atração de candidatos menos desejados; de dificuldades técnicas com equipamentos e manuseamento; de tornar os processos menos pessoais e da evidente exclusão dos candidatos que não têm acesso à internet (Cunha et al., 2010; Gomes, 2011).

A vida no geral, quer no prisma pessoal como organizacional, tem vindo a sofrer alterações devido à utilização de plataformas com ligação à internet. O recrutamento não é exceção desta projeção digital, e tem vindo a ter grandes mudanças (Tyagi, 2012). A partir das novas metodologias e ferramentas, tem sido viável tirar benefício de mais serviços e funcionalidades relacionadas às tecnologias de informação (Reis, 2010).

O e-recruitment ou recrutamento digital, com o apoio da internet, assume-se como um procedimento vigente, dinâmico e vantajoso das tecnologias da informação, na área da gestão de recursos humanos (Reis, 2010).

Para Tyagi (2012) as organizações para obterem mais alcance de candidaturas, recorrem ao e-recruitment, promovendo-se e divulgando as suas vagas. Este processo é concedido através da internet, em plataformas que possibilitam filtrar os perfis das candidaturas (Cunha et al., 2010). Desde sempre foi um desafio recrutar indivíduos qualificados e adequados à organização e função, no entanto, a junção dos avanços da tecnologia e o uso da internet, conseguiram harmonizar o processo dos profissionais de recursos humanos (Florea & Badea, 2013).

O e-recruitment auferiu vários benefícios às organizações, como custos mais baixos; maior afluência de candidaturas; maior celeridade no processo de recrutamento; maior filtragem de competências; exige menos burocracia; maior alcance geográfico, entre outros (Cunha et al., 2010; Reis, 2010; Rego et al., 2015).

Tal como mencionado, anteriormente, algumas das fontes de recrutamento mais recorrentes nas organizações são os anúncios em portais de emprego e websites organizacionais; redes sociais; centros de emprego e empresas de recrutamento e seleção.

Conforme Torrington et al., (2008) o anúncio tem como finalidade atrair o maior número de candidaturas possível, sendo considerado o procedimento mais utilizado pelas organizações. Porém, a eficácia do anúncio está pendente das informações, ou seja, de pormenores como a organização a divulgar a oferta, a descrição da função a exercer, os objetivos, o perfil procurado e, um contacto para viabilizar a candidatura (Florea & Badea, 2013; Reis, 2010).

O anúncio de uma vaga de emprego pode ser introduzido em díspares plataformas de divulgação online, por exemplo, em portais de emprego como o Expresso Emprego, Indeed, IT Jobs, Net-Empregos, SAPO Emprego e no website organizacional. Estas plataformas auxiliam as organizações a encontrar os candidatos, mesmo que para organizações haja um custo para divulgar os anúncios de emprego. Este procedimento é gratuito para utilizadores particulares, é rápido e intuitivo, está dividido por áreas funcionais e tem uma grande diversidade de ofertas de emprego Ferreira et al., (2015).

Através do website organizacional também é possível divulgar anúncios, em formato virtual, de distintas ofertas de emprego, a fim de atrair candidatos. Os websites proporcionam aos candidatos inserir dados biográficos, em campos definidos pela empresa, possibilitando a utilização de filtrar a informação conforme a necessidade (Rego et al., 2015). Deste modo, os websites estruturados e organizados facilitam a sua utilização e consequente recomendação ou não da empresa (Rego et al., 2015).

Conforme o estudo de Sunderberg (2014) a maioria das organizações (83%) utiliza as redes sociais, conseguindo perceber mais a cerca dos candidatos, do seu trajeto de vida profissional e conectarem-se passando informações úteis sobre a vaga de emprego.

De acordo com Kemp (2020), existem 3,8 bilhões de usuários ativos nas redes sociais e 4,5 bilhões de pessoas a utilizar a internet. Assim, as empresas deveriam

estender o recrutamento ao espaço online, usando mais ferramentas e métodos digitais para atrair talentos que ocupam o seu tempo nesse espaço digital (Gigauri et al., 2020).

Para Gomes (2011) as redes sociais frequentemente mais usadas na fase de recrutamento são o LinkedIn, Facebook e Twitter. Segundo Jobvite (2018) as redes sociais que mais se evidenciam no processo recrutar e selecionar são o LinkedIn (77%), o Facebook (63%), e o Instagram (25%). Ou seja, é de salientar a diferença percentual da rede social LinkedIn, sendo a mais utilizada. Importa referir também que, esta rede social foi criada com o intuito de ser uma rede profissional, para viabilizar contactos e conexões profissionais, de modo a aproximar empresas e candidatos. No perfil, os candidatos conseguem expor as suas experiências profissionais e académicas, a par, as empresas têm a possibilidade de partilhar nesta rede anúncios de vagas de emprego em aberto e pesquisar perfis de candidatos. (Almeri et al., 2013).

Custos reduzidos, crescente alcance a perfis de candidatos, filtragem na promoção de anúncios, bem como, a rapidez, são mais-valias muito úteis nas redes sociais. As organizações têm beneficiado da criação de perfis e das novas conexões (Sunderberg, 2014).

As empresas de Recrutamento e Seleção/Consultoria contêm uma base de dados com colaboradores de diversas áreas de atuação e que estão numa situação de desemprego. O objetivo é inserir pessoas no mercado de trabalho, satisfazendo as necessidades expostas pelas organizações. Embora seja um método eficaz, no que diz respeito ao processo de recrutamento, tem valores associados, levando várias organizações a dispensar os serviços das agências de recrutamento (Keshav, 2013).

Outra fonte de recrutamento são as empresas de recrutamento e seleção ou consultoria. Estas consultoras auferem de serviços que são dispensados às empresas que procuram colaboradores e aos próprios candidatos que estão à procura de vagas de emprego (Ferreira et al., 2015).

Encontrando-se as consultoras a prestar um serviço, é da sua responsabilidade de recrutar e selecionar candidatos, conforme o perfil indicado pela empresa. Embora seja uma fonte de recrutamento eficaz, é dispendioso e moroso (Ferreira et al., 2015).

As empresas de recrutamento e seleção procuram também talentos bastante específicos, como cargos executivos com basta experiência profissional, este método é denominado de Head-hunting, também conhecido por pesquisa direta (Rego et al., 2015). Este procedimento é executado por profissionais especializados, normalmente, aplicado no LinkedIn, por ser uma rede ampla de contactos (Câmara et al., 2007).

As consultoras de R&S são ímpares neste processo de Head-hunting, por se tratar, normalmente, de indivíduos que estão empregados, não havendo da parte dos mesmos a intenção de integrarem de forma espontânea num processo de recrutamento (Gomes, 2011).

O recrutamento através de referências pessoais ocorre quando, os colaboradores, sugerem amigos e/ou familiares para vagas de emprego, que se encontram por preencher na empresa. Este método é vantajoso ao nível da gestão do tempo e do conhecimento acerca do candidato. Por consequência, as referências pessoais podem acarretar constrangimentos como favoritismo, influenciando o clima interno da empresa (Matosinhos, 2012; Pires, 1993).

## **2.2. E-selection – Seleção Digital**

Tal como o recrutamento digital, consegue-se, atualmente, abordar o e-selection ou seleção digital, que como o nome indica, tem por base a seleção de candidatos com recurso a tecnologias.

A denominação e-selection reflete as inúmeras tecnologias que possibilitam estimar o nível de conhecimento, competências e habilidades dos candidatos, em concordância com o pré-requisitos estabelecidos para a função a desempenhas (Stone et al., 2013). A seleção digital foca-se em maximizar a utilização do capital humano; na redução de custos e sustentabilidade (Aswathappa, 2013).

Para acompanhar os avanços tecnológicos surgem ferramentas para selecionar e avaliar candidatos em formato online, no entanto, ao mesmo tempo, tais meios estão a ser utilizados inadequadamente, em detrimento do desconhecimento por parte dos profissionais de RH, acrescido também da complexidade que circundam a execução dos métodos online (Lima & Rabelo, 2018).

Para reforçar o exposto, Almeida (2004) alega que as diferentes terminologias para tais recursos, técnicas e métodos geram enorme confusão, além disso, o autor afirma que ainda não existe um guia ou manual para orientar os profissionais em relação aos moldes de uso e aos benefícios dessas tecnologias (Lima & Rabelo, 2018).

Conforme Almeida (2004) há algumas ferramentas elencadas como úteis que oferecem suporte para a seleção de pessoas em formato online, por exemplo:

- currículos – com sistemas que possibilitam o envio de currículos para websites organizacionais ou de empresas de consultoria;
- agentes de recrutamento eletrônicos de avaliação de currículos – programas que realizam a procura de candidatos qualificados a partir da consulta de currículos disponíveis na internet em websites organizacionais e de consultoria;
- avaliação de qualificações – são softwares que analisam se os candidatos possuem competências desejadas para o desempenho da função, eliminando aqueles que não contemplam as exigências da vaga;
- entrevista estruturada online – possibilita aos candidatos uma entrevista padronizada, que está subjacente às competências exigidas pela função divulgada;
- testes de conhecimento que permitem a avaliação de candidatos;
- registros da cultura organizacional – são questões que avaliam as preferências, valores, crenças e expectativas dos candidatos em relação ao ambiente de trabalho, ou seja, a ferramenta permite alinhar à vaga, os candidatos que correspondem ao perfil da cultura organizacional da empresa (Lima & Rabelo, 2018).

Existe a possibilidade de se transformar as técnicas de seleção tradicionais para o digital, com recurso a plataformas digitais. O processo de candidatura e envio curriculum vitae em formato digital possibilita a execução da pré-seleção dos candidatos, averiguando se estes contêm os requisitos carecidos. Portanto, é exequível a realização de entrevistas online, sem a necessidade de os candidatos se deslocarem às instalações da organização, bem como a redução de custos associados.

Uma grande proporção dos entrevistados da pesquisa Global Human Capital Trends vê o papel da tecnologia a aumentar em vários processos de recrutamento nos próximos anos. A maior mudança nas atividades de recrutamento é esperada na procura/divulgação de candidatos, e 83% dos entrevistados esperam o aumento da tecnologia no processo de seleção (Gigauri, 2020).

### **2.2.1. Entrevistas Presenciais e Entrevistas Online**

Em todas as organizações, as entrevistas identificam-se como o método mais conhecido e utilizado. Nas entrevistas decorre-se a avaliação do candidato, enquanto este se dá a conhecer, respondendo às questões colocadas pelo entrevistador (Cunha et al, 2010).

Tradicionalmente, conseguem-se identificar vários tipos de entrevistas: a entrevista individual, entre entrevistador e candidato, sendo a mais comum; a entrevista sequencial, onde o candidato é questionado por diferentes entrevistadores; a entrevista duo, executada por dois entrevistadores; entrevista com painéis de entrevistadores, onde o candidato é questionado por vários entrevistadores em simultâneo; e as entrevistas em grupo, onde um conjunto de candidatos é abordado por um ou mais entrevistadores. As entrevistas podem ainda ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Cunha et al, 2010).

Dependendo da forma como o entrevistador pretender guiar o processo, há processos particulares em que as entrevistas estruturadas e não estruturadas podem ser privilegiadas. Ainda assim, na maioria dos casos, as entrevistas semiestruturadas são as mais recorrentes nos processos de seleção (Taylor, 2007).

Através das entrevistas há a possibilidade de avaliar a motivação, a capacidade de comunicação e de expressão, qualidades sociais e a maturidade do candidato, quando comparado com outros métodos de seleção (Kaplan & Sacuzzo, 2013).

A entrevista, como todos os métodos, também acarreta certas limitações, principalmente, em casos de maior número de candidatos, tornando o processo mais demorado e com maiores custos. Para além desses aspetos, a entrevista é considerada

um processo subjetivo, quando se tenciona avaliar conhecimentos específicos, dependendo da interpretação do entrevistador (Robertson & Smith, 2001).

Para a recolha de dados qualitativos, a entrevista presencial é a estratégia mais tradicional. Atualmente, devido às medidas de proteção social, as entrevistas presenciais ficaram, em grande parte, inviabilizadas (Schmidt et al, 2020).

Conforme o estudo de Schmidt et al. (2020) os pontos fortes das entrevistas online preenchem-se de acordo com alcance geográfico favorecido, com inclusão de pessoas de diferentes locais; diminuição de custos e redução de tempo, não havendo necessidade de grandes deslocamentos; e maior segurança, tendo em conta o contexto de pandemia.

Ainda segundo Reche (2011), as vantagens que uma organização pode adquirir utilizando a internet como meio de captação, recrutamento e seleção de pessoas, são diversos, como: acesso a uma grande base de dados; agilidade na comunicação com estes candidatos através de email ou mensagens instantâneas; possibilidade de candidatura e envio de currículo online; também a possibilidade de participação online através de videoconferência, entrevista por ferramentas de comunicação; divulgação de vagas em diferentes plataformas de comunicação e, conseqüentemente, aumento da amplitude de divulgação da empresa (Lima & Rabelo, 2018).

Conforme Dipboye (Brandão et al., 2019) as repercussões das entrevistas são diretamente influenciadas pela socialização entre o entrevistador e o entrevistado. Embora haja uma quebra temporal e física e, conseqüentemente, há uma dificuldade na interação entre ambos.

Ainda que se verifique que as entrevistas online sejam mais impessoais do que é realizado nos moldes tradicionais, acredita-se que seja um método que traz benefícios ao processo de recrutamento e seleção (Brandão et al., 2019). Este género de entrevista torna-se ainda mais comum com o impacto dos avanços tecnológicos emergentes, alterando totalmente as formas de comunicação (Brandão et al., 2019).

Sullivan (2012) afirmou que a troca de impressões que acontece numa entrevista presencial também é possível no formato online. Contudo, apesar de se conseguir adquirir sinais verbais e não verbais neste formato, não é possível ter acesso a todas as

pistas sociais que nos habituam nos moldes tradicionais, cara a cara. Este tipo de entrevistas implica alguns desafios, tais como, a eventualidade de os participantes se sentirem constrangidos ao serem filmados e necessitarem de programa/aplicação para a videoconferência, com conexão à Internet. Conduzindo algumas pessoas à exclusão, por falta de acesso e competências tecnológicas, levando a questões de representatividade. (Deakin & Wakefield, 2013).

Portanto, é fundamental haver atenção no uso de métodos online, proporcionando mais metodologias para este tipo de entrevista (Deakin & Wakefield, 2013). Este tipo de entrevistas patenteia uma grande potencialidade de desenvolvimento e versatilidade, ainda assim, não deve ser entendida como uma opção fácil, uma vez que não é um processo tão simples como um “clique” (Deakin & Wakefield, 2013).

### **3. Transformação Digital**

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) revolucionaram o trabalho e a vida quotidiana do século XXI (Eurofound & International Labour Office, 2017).

De acordo com o estudo anual da Economia e da Sociedade Digital, em relação aos dados da população portuguesa que utiliza a Internet, as previsões apontam para a existência de 90% de utilizadores em 2025 (Bounfour, 2016). Para as empresas de todos os setores de atividade, a transformação digital tendo sido primordial. Esta, atualmente, está associada a todos os aspetos da sociedade humana.

Henriette et al. (2016) mencionam que a transformação digital compreende o processo de mudança incremental e disruptivo, possibilitando criar valor através da utilização de tecnologias digitais. Para Lin et al. (2020) a transformação digital é observada como a utilização de tecnologias digitais, a fim de ter impacto, fundamentalmente, nos negócios e na sociedade. Conforme Reddy e Reinartz (2017) a transformação digital passa pela utilização do computador e da internet, permitindo a criação do valor económico. Ramos et al. (2020) defende que a transformação digital se define como o realinhamento de novos investimentos nos modelos de negócios que permitam envolver mais os clientes digitalmente tendo em conta as suas experiências.

Desta forma, a transformação digital pode ser observada de variadas perspectivas, nomeadamente ao nível tecnológico, estratégico e social (Ramos et al., 2020).

Nas organizações, a transformação digital pode originar mudanças na estrutura organizacional, na cultura, na ética, nos cargos e nos modelos de negócios (Henriette et al., 2016). A transformação digital possibilita a automação de processos, o aumento da produtividade, a redução de custos, a melhoria dos serviços, gerando desta forma vantagem competitiva (Lin et al., 2020). Possibilita vantagens ao nível da personalização, maior eficiência e flexibilidade (Savastano et al., 2019). Em concordância com Lin et al. (2020), esta permite mudar o relacionamento entre empresas em redes de negócios. Conforme Castelo-Branco et al. (2019) a amplificação da digitalização nas organizações altera a forma como elas interagem com os seus funcionários e clientes, bem como a sua posição no mercado. Para tal, é fundamental que as organizações analisem e identifiquem as preferências e necessidades do consumidor (Seufert & Meier, 2016). As vantagens potenciais do digital são notáveis. Contudo, a transformação digital é complexa, pelo que é importante que a organização delinear uma estratégia de forma a ser exequível evoluir ao nível da maturidade digital (Lin et al., 2020).

Segundo Pereira e Romero (2017) são essenciais formações com maior qualidade para aquisição de novas competências, sobretudo digitais, a fim de os colaboradores executarem o trabalho com maior qualidade.

O recrutamento e seleção foi uma das áreas onde o impacto da transformação digital foi mais expressivo, por se tratar de uma das áreas cujos processos permitem beneficiar da sua automatização.

#### **4. Impacto do Contexto Pandémico Covid-19 nas Organizações**

Derivado do contexto pandémico de Covid-19, os anos 2020 e 2021, certamente, permanecerão registados, não só na nossa memória, como na história da humanidade, pelo estado de emergência de saúde pública. Com princípio na China, no final do ano de 2019, propagou-se o Coronavírus por todo o Mundo, a uma velocidade estupenda, e foi detetado em Portugal, em março do ano passado. Devido ao alto risco de infeção e propagação, a Organização Mundial de Saúde (OMS) classificou-o como pandemia,

sendo a Covid-19 já estimada como uma das doenças mais mortais de sempre (Direção-Geral da Saúde, 2020).

O objetivo, desde o início da pandemia é minimizar a propagação do vírus e, por isso, diversas medidas foram implementadas pelos Governos, por todo o Mundo. Em Portugal, foi declarado Estado de Emergência (Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020). Tendo sido executadas medidas como o confinamento, a promoção do teletrabalho, encerramento das escolas e introdução do ensino à distância, cancelamento de eventos, fecho de fronteiras, entre outros (Acharya & Koirala, 2020).

O Coronavírus desencadeou mudanças irreversíveis e tem vindo a colocar à prova as funções e a flexibilidade de todos os colaboradores. Todas estas mudanças tiveram inúmeros reflexos, nomeadamente, nas pessoas, nos serviços, na economia em geral. Em detrimento da quarentena obrigatória, os serviços foram obrigados a adaptarem-se e a ajustarem as práticas de trabalho, de forma a preservar a saúde e bem-estar dos seus colaboradores (Acharya & Koirala, 2020).

Como foi referido, uma das estratégias executadas para o funcionamento reajustado do trabalho, foi a implementação do teletrabalho ou teletrabalho nas áreas possíveis de o aplicar. No entanto, o que poderia ser a melhor solução, trouxe alguns dissabores, devido à separação entre a vida pessoal e profissional. Ainda assim, os colaboradores que mantiveram o seu trabalho presencial, foram igualmente afetados, pelo receio constante de contágio. Estas modificações laborais obrigaram as organizações a adaptar as suas políticas, práticas e estratégias de RH (Acharya & Koirala, 2020).

A pandemia Covid-19 pode ser designada por uma época de incerteza constante, que gerou uma das maiores transformações no mercado laboral, com a rápida disseminação das tecnologias digitais (Karabag 2020; Meister, 2020).

#### **4.1. Teletrabalho**

“O trabalho realizado num local, afastado dos escritórios ou das instalações, onde o trabalhador não tem contacto pessoal com os colegas de trabalho, mas é capaz

de comunicar com eles utilizando a tecnologia” identifica-se como umas das definições do conceito de teletrabalho (Di Martino & Wirth, 1990).

Inicialmente esta noção foi concedido à crise do petróleo (anos 70 do séc. XX) refletindo sobre o desempenho e produtividade do trabalho, em detrimento de questões como o local para o executar. Portanto, provou-se que a flexibilidade do trabalho, no espaço e no tempo, poderia advir benefícios, tanto para a organização, como para os colaboradores (Tavares, 2017).

Benefícios estes que têm vindo a ser citados em vários estudos e compreendem: maior flexibilidade e autonomia; diminuição nas deslocações casa-trabalho e trabalho-casa e nas despesas gerais do trabalhador; melhor equilíbrio entre a vida familiar e profissional (*work life balance*); mais motivação; aumento da satisfação no trabalho, maior produtividade e desempenho (Eurofound, 2020; Eurofound & ILO, 2017; European Union, 2020; Tavares, 2017).

Um estudo sobre teletrabalho nas organizações públicas, apontou que este tem efeitos negativos nos seus colaboradores, como maior isolamento e menos comprometimento nos dias em que trabalhavam em casa (Bekkers et al., 2019). Os colaboradores, regra geral, têm resultados mais produtivos quando o teletrabalho é ocasional (Eurofound, 2020). Aparenta ser, também, mais proveitoso equiparado ao trabalho tradicional, executado num único local (Eurofound, 2020). No entanto, sucedem dificuldades como falta de suporte e equipamento, isolamento, ressentimento dos colegas, indefinição dos limites entre a vida profissional e pessoal, presentismo, excesso de trabalho, horário de trabalho alargado, stress, problemas de saúde mental e física (Eurofound, 2020; Eurofound & ILO, 2017; Tavares, 2017).

Em 2019, 9% dos empregados na UE que trabalhavam pelo menos às vezes em casa, aumentou comparativamente a 2009 (5,2%) (European Union, 2020). Portugal, até então, tinha demonstrado pouca adesão ao teletrabalho. A maioria das pessoas que, atualmente, estão em teletrabalho não têm qualquer experiência, dificultando a adaptação. Esse facto, afeta a produtividade das organizações e o bem-estar dos trabalhadores, por, entre outras questões, à falta de escolas, ferramentas de TIC e espaços desapropriados (European Union, 2020).

Conforme o estudo de Baert et al., (2020), os entrevistados conferem as mesmas qualidades ao teletrabalho, em relação ao período pré-pandemia. No entanto, acrescentam que auxilia a baixar os níveis de stress e desgaste, melhora a eficiência na realização das funções e aumenta a concentração. Ainda assim, mencionam como pontos negativos o desenvolvimento da carreira e o relacionamento com os colegas de trabalho (Baert et al., 2020).

O teletrabalho, não sendo voluntário, desencadeou o aumento do conflito trabalho-família. (Kluwer et al., 2015). Sendo que, no caso de o teletrabalho ser obrigatório, em vez de optado pelos colaboradores, as consequências poderão ser adversas. Neste prisma, os Gestores de RH, deverão focar-se em otimizar o teletrabalho, para ambos os lados, organizacional e individual.

Na pandemia que estamos a vivenciar, foi instruída a permanência em casa, na possibilidade de teletrabalho, na grande maioria dos setores (International Labour Organization, 2020). Ainda que a percentagem de colaboradores que exerçam funções a tempo parcial ou integral tenha aumentado, aos poucos, ao longo dos anos (Eurostat, 2018), a pandemia Covid-19 acelerou a consecução do teletrabalho (citado por International Labour Organization, 2020).

Para esta nova época do teletrabalho haverá novas práticas de trabalho e novos padrões de gestão, que alcance maior flexibilidade e autonomia, indo de encontro com os ideais dos colaboradores (International Labour Organization, 2020).

Em síntese, consta-se, de certo prisma, que a transformação digital tem cada vez mais uma grande influência nos processos de R&S de pessoas, pelo que é necessário identificar as potencialidades que esses recursos proporcionam.

Refere-se o termo teletrabalho quando os colaboradores laboram fora do local de trabalho comum e existe uma ligação entre a casa e o escritório (Rupietta & Beckmann, 2016).

O trabalho a partir de casa tem vindo a ser uma tendência em crescimento, quer por trabalhadores dependentes como independentes (Bentley et al., 2016). Este método de trabalho possui vários benefícios, a nível individual e organizacional. Primeiramente, por ser um meio cada vez mais utilizado para reduzir os custos das

organizações (Di Martino & Wirth, 1990). Sendo que não há necessidade de ter um espaço físico, pelo menos para todos os colaboradores. Permitindo que os colaboradores estejam a trabalhar a partir de qualquer parte do mundo. Em contrapartida, conforme Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012), o teletrabalho está cotado de forma negativa com a pressão do tempo e com o conflito das tarefas. No entanto, o teletrabalho tem a vantagem de prescindir de deslocações até ao local de trabalho, dando oportunidade de utilizar esse tempo para outras atividades (Stephens & Szajna, 1998). Em teletrabalho há, por parte dos colaboradores, maior controlo de interrupções, maior flexibilidade de horário e autonomia. Ainda assim, alguns constrangimentos são assinalados a esta metodologia de trabalho, assim como, a ausência de feedback e a falta de apoio social (Sardeshmukh et al., 2012).

O ato de isolamento também é considerado um constrangimento que advém do teletrabalho, sendo que os colaboradores não necessitam de contactar pessoalmente com outros colegas de trabalho (Stephens & Szajna, 1998). Por outro prisma, a gestão dos limites entre a vida profissional e a vida pessoal pode ser dificultada, porque ao não existirem limites físicos – o local de trabalho é o domicílio – os colaboradores podem ter dificuldade em estabelecer fronteiras temporais e fronteiras psicológicas, permanecendo constantemente a trabalhar e/ou a pensar em trabalho (Clark, 2000).

## **CAPÍTULO II. METODOLOGIA**

Neste capítulo, apresentam-se os resultados obtidos com base nos objetivos específicos, que compõe o tema, utilizando técnicas de recolha de informação, através de um guião de entrevista com questões dirigidas aos profissionais de RH de cinco organizações.

A metodologia usada nesta dissertação de mestrado é a pesquisa do tipo qualitativo, que tem como técnica de recolha de dados, entrevista semiestruturada, seguida de um estudo multi-caso e concluindo com a análise de conteúdo através das entrevistas.

Na presente investigação apresenta-se um estudo multi-caso, proveniente de fontes de investigação empírica adquiridas pelo conhecimento e experiência de membros do departamento de RH, em cinco organizações de diferentes setores de atividade e diferentes objetivos, mas, com a mesma concentração na área de recursos humanos, no que se refere ao recrutamento e seleção dos seus colaboradores.

A escolha destas organizações, deveu-se primeiro, pela oportunidade em colaborem e pelo facto de estarem disponíveis em viabilizar informações sobre o tema, nomeadamente: (E 1) Amcor Flexibles; (E 2) Inovinter; (E 3) Kelly Services; (E 4) Ovargado; (E 5) Remax.

### **1. Objetivo do Estudo**

No âmbito desta investigação, o objetivo geral, é analisar os reflexos da evolução tecnológica durante a pandemia de Covid-19, estudando o seu impacto no recrutamento e seleção. Os objetivos específicos são:

- Caracterizar o processo de recrutamento e seleção antes e durante a pandemia;
- Compreender de que forma se mantêm as práticas de recrutamento e seleção à distância;
- Identificar quais os impactos da pandemia de Covid-19 nas atividades de RH;

- Identificar quais foram as maiores dificuldades/constrangimentos e potencialidades;
- Identificar de que modo se observou a evolução digital dos últimos tempos, no contexto de práticas de R&S;
- Identificar quais as novas práticas de recrutamento e seleção que se irão ou não manter.

Tendo em conta o objetivo geral, de analisar os reflexos da evolução tecnológica durante a pandemia de Covid-19, estudando o seu impacto no recrutamento e seleção, optou-se pelo uso da entrevista para recolha de dados. Os dados recolhidos resultam, essencialmente do discurso por parte dos entrevistados e das suas experiências em contexto profissional.

“Como o impulso da transformação digital na pandemia modificou o processo de recrutamento e seleção?” será a questão de investigação dissecada nesta dissertação.

A função do investigador é igualmente fundamental, como entrevistador, estabelecendo contactos com os entrevistados, concebendo o ambiente inerente à entrevista, sugerindo os temas a abordar, ouvindo e analisando os discursos em função das problemáticas e dos objetivos pretendidos (Denzin & Lincoln, 2000).

## 2. Caracterização das Organizações

As organizações em análise, nesta dissertação, operam em diferentes setores, nomeadamente: consultoria, imobiliário, indústria, comércio e formativo.

Quanto à classificação das organizações em estudo, 3 são multinacionais e 2 nacionais. Em termos de idade das organizações, esta é compreendida entre 23 e 75 anos, com média de idade de 48,6 e desvio padrão de 24,31.

| Nome            | Setor de atividade                            | Classificação | Ano de fundação |
|-----------------|---|---------------|-----------------|
| Amcor Flexibles | Indústria                                     | Multinacional | 1950            |
| Inovinter       | Formativo                                     | Nacional      | 1998            |
| Kelly Services  | Consultoria/Empresa de recrutamento e seleção | Multinacional | 1946            |

|          |                      |               |      |
|----------|----------------------|---------------|------|
| Ovargado | Indústria e comércio | Nacional      | 1995 |
| Remax    | Imobiliário          | Multinacional | 1973 |

Tabela 1 – Distribuição das organizações por nome, setor de atividade, classificação e ano de origem

Fonte: Autoria Própria (coletado das entrevistas)

- *Amcor Flexibles*

A *Amcor Flexibles* é líder global no desenvolvimento e produção de embalagens sustentáveis para alimentos, bebidas, produtos farmacêuticos, médicos, cuidados domésticos e pessoais, entre outros produtos.

A *Amcor* trabalha com empresas líderes em todo o mundo para proteger os produtos e as pessoas que dependem deles, diferenciar marcas e melhorar as cadeias de suprimentos através de uma grande variedade de embalagens flexíveis e rígidas, caixas especiais, tampas e serviços. A empresa está focada em fazer embalagens cada vez mais leves, recicláveis e reutilizáveis, e feitas com uma quantidade cada vez maior de conteúdo reciclado.

- *Inovinter*

O *Inovinter* – Centro de Formação e de Inovação Tecnológica, foi criado ao abrigo do DL nº 165/85, de 16 de Maio, pela Portaria nº 407/98, formado entre o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP, I.P.) e a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional (CGTP-IN). É um organismo dotado de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, com autonomia administrativa e financeira e património próprio.

Este Centro de Formação tem como atribuições a promoção da atividade de formação profissional para valorização dos recursos humanos numa perspetiva transversal a todas atividades económicas, através de ações de formação profissional, seminários e estágios, nas suas várias modalidades, consoante os diagnósticos de necessidades previamente elaborados.

O *Inovinter* é estruturado, orgânica e funcionalmente, com quadros técnicos sempre prontos a responder qualitativamente aos desafios presentes, perspetivando

um futuro idóneo e sólido, mas sempre, em função da população trabalhadora que, cada vez mais, se exige qualificada. Tudo isto é possível com permanente articulação entre todos, nomeadamente entre os dois Parceiros que constituíram o Inovinter: IEFP, IP e CGTP – IN e os seus representantes em todos os órgãos de gestão: Conselho de Administração, Direção, Conselho Técnico-Pedagógico e Comissão de Fiscalização.

- *Kelly Services*

A *Kelly Services* é empresa líder em Gestão de Recursos Humanos, oferece os seus serviços em todo o mundo e integra cerca de 500.000 pessoas por ano, no mercado de trabalho. Atualmente, está presente em 39 países, com mais de 2600 agências e é a quarta maior empresa de Gestão de Recursos Humanos do mundo.

Com mais de 70 anos de experiência, a *Kelly Services* está preparada para conhecer, antecipar e responder às necessidades de recrutamento e recursos humanos num mundo em constante mudança. Desenvolvem soluções de gestão de recursos humanos que ajudam as empresas a enfrentar as flutuações económicas, a controlar os custos e a melhorar a produtividade.

- *Ovargado*

A *Ovargado S.A.* é uma empresa com décadas de *Know how* na área dos alimentos para animais. Com mais de 30 anos de experiência no setor agroalimentar, a OVG representa a certeza de uma alimentação saudável assegurada pela fórmula equilibrada e nutritiva dos alimentos para animais que produz. Fruto da visão e empreendedorismo dos seus fundadores e acionistas, a OVG tem consolidado o seu percurso na linha da inovação e pioneirismo através da aposta constante na sua capacidade tecnológica e produtiva e na composição diferenciada dos seus produtos.

A OVG é, hoje, a única empresa em Portugal capaz de produzir alimentos farinados, granulados, extrusados e multi-particulados para todas as espécies zootécnicas terrestres.

- *Remax*

A *Remax* é uma agência imobiliária fundada nos Estados Unidos, mais precisamente em Denver, no estado do Colorado, em 1973. A *Remax* é a maior rede internacional de franchising imobiliário a operar em mais de 65 países.

A *Remax* cresceu de modo significativo, uma vez que já conta com 200 agências e com um total de 3000 profissionais. Desde 2000 que a *Remax* é a imobiliária líder no nosso país, nas categorias de melhor agência, de número de transações e de número de agentes associados.

A característica mais importante da *Remax*, que a diferencia de todas as outras agências e redes imobiliárias, é o facto de ter sido criada a pensar no Comercial, sendo que este constitui a peça mais importante da agência imobiliária. Com este conceito, a *Remax* revolucionou o mercado imobiliário e alterou as regras do setor tradicional, onde o comercial é um prestador de serviço.

### **3. Caracterização dos Entrevistados**

O estudo constitui-se por 5 entrevistas exploratórias a profissionais de recursos humanos das organizações supracitadas: Kelly Services, *Remax*, Amcor Flexibles, Ovargado e Inovinter. Estas são, na sua quase totalidade, de grande dimensão e foram selecionadas de forma aleatória.

Foram enviados emails a vários profissionais da área de RH, com solicitação de entrevista (Anexo 1 - carta de solicitação de entrevista), sendo que as entrevistas decorreram pela oportunidade em colaborem e pelo facto de estarem disponíveis em viabilizar informações sobre o tema.

Foram selecionados de forma aleatória com o intento de se analisarem as mudanças das práticas de recrutamento e seleção antes e durante a pandemia, com a avalanche do digital.

#### **3.1. Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados**

Foram entrevistados 5 profissionais de RH, do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 24 e os 47 anos. Relativamente à distribuição dos entrevistados

por faixas etárias é relevante destacar que a média é de 33,4 e o desvio-padrão é de 8,56. Sendo composta por participantes do sexo feminino, sem qualquer fundamentalismo de exclusão.

Relativamente ao cargo, antiguidade na organização e sexo remete-se abaixo (tabela 2) a indicação com base nas 5 entrevistas efetuadas:

| <b>Cargo</b>                     | <b>Faixa etária</b> | <b>Antiguidade na organização</b> | <b>Sexo</b> |
|----------------------------------|---------------------|-----------------------------------|-------------|
| Responsável de Recursos Humanos  | 35>44 anos          | 1 ano e 6 meses                   | Feminino    |
| Consultora de Recursos Humanos   | 24>34 anos          | 1 ano                             | Feminino    |
| Especialista de Recursos Humanos | 24>34 anos          | 5 anos                            | Feminino    |
| Técnica administrativa           | 45>54 anos          | 22 anos                           | Feminino    |
| Técnica de Recursos Humanos      | 24>34 anos          | 2 anos                            | Feminino    |

Tabela 2 – Perfil de Entrevistados

Fonte: Autoria Própria (coletado das entrevistas)

O anonimato e a confidencialidade foram pilares assentes na recolha de dados e na informação obtida na elaboração deste estudo (Anexo 3 – consentimento informado), como tal, os nomes dos participantes não serão referidos ao longo de todo o trabalho.

#### **4. Instrumento Metodológico: Estudo Qualitativo**

Esta dissertação tem um carácter exploratório, de natureza qualitativa (Yin, 2009). A abordagem qualitativa procura dar ênfase a características fundamentais da investigação, exigindo que o investigador seja o instrumento de investigação e que construa uma narrativa que englobe as diversas histórias dos participantes (Janesick, 2000).

A fim de dar resposta ao objetivo definido, a opção metodológica escolhida foi a metodologia de estudo de caso, especificamente a metodologia multi-caso, composta por mais do que um único estudo de caso (Yin, 2009).

Conforme Fortin (2009) o estudo de caso corresponde “a um exame completo e detalhado de um fenómeno ligado a uma entidade social”, podendo a entidade corresponder a “um indivíduo, um grupo, uma família, uma comunidade ou uma organização”. Os objetivos principais do estudo de caso são explorar e descrever um determinado fenómeno e aumentar o conhecimento (Yin, 2009).

A metodologia multi-caso estima-se mais eloquente, por se tratar de uma análise comparativa entre os casos e não somente de um. As análises individuais permitem consolidar as informações de cada caso (Oliveira & Ferreira, 2014). A metodologia em questão possibilita informações pormenorizadas acerca de um contexto específico, estabelecendo relações causais entre fenómenos e os contextos onde se encontram (Fortin, 2009; Yin, 2009), possibilitando argumentos mais credíveis do que um estudo de caso com apenas um caso.

Para que seja possível a aplicabilidade desta metodologia, são necessárias entre 3 a 10 organizações, dependendo dos objetivos (Marques, 2010). Assim sendo, para viabilizar a presente dissertação, decidiu-se utilizar 5 organizações (5 estudos de caso), devido ao contexto pandémico e ao tempo que dispunha para realizar a investigação, não foi possível aumentar o número da amostra. No entanto, tal como sugerido por Marques (2010) foi um número intermédio de organizações necessárias para a aplicabilidade desta metodologia.

## **5. Método e Instrumento de Informação**

O instrumento de recolha de informação escolhido foi um guião de entrevista, uma vez que se utilizou a técnica da entrevista. Para Quivy e Campenhoudt (1992) “a entrevista é antes de mais, um método de recolha de informações, no sentido mais rico da expressão, o espírito teórico do investigador deve, no entanto, permanecer continuamente aberto, de modo que as suas próprias intervenções tragam elementos de análise tão fecundos quanto possível”. Para a recolha de informação foram realizadas

5 entrevistas semiestruturadas, com apoio de um guião, formulado por 12 perguntas, direcionadas aos profissionais de recursos humanos de 5 organizações.

Os métodos de entrevista diferenciam-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador recolher das suas entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados (Quivy & Campenhoudt, 1992).

A entrevista semiestruturada é constituída por perguntas abertas que permitem desenvolver outras perspetivas dos entrevistados, presencialmente ou pelo telefone, individualmente ou em pequenos grupos. Possibilita extrair os verdadeiros valores do indivíduo, na medida em que o investigador elucida junto do entrevistado, desde o início da entrevista, os seus objetivos, a disposição que deseja conceder ao evoluir das questões e a finalidade a que se destina as informações a recolher (Fortin et al., 2009).

Para a realização das entrevistas elaborou-se um guião (Anexo 2), onde se colocaram questões gerais que foram sendo exploradas mediante o tema que está a ser abordado. As entrevistas têm como principal objetivo recolher as principais opiniões junto de profissionais de Recursos Humanos integrados em organizações para compreender os reflexos da evolução tecnológica durante a pandemia de Covid-19, analisando o seu impacto no recrutamento e seleção.

A análise dos resultados tem em consideração a diversidade dos indivíduos que se encontram em estudo, para obter a maior variedade possível de opiniões face ao objetivo estudado. O propósito do investigador é desenvolver as propriedades desse conceito (Guerra, 2006). Este instrumento tem determinados benefícios, como: obter informações singulares ou interpretações sustentadas pela pessoa entrevistada; coletar uma soma numérica de informações de muitas pessoas; descobrir sobre “algo” que os pesquisadores não conseguiram observar por eles (Stake, 2011).

## **6. Análise de Conteúdo**

Após a recolha de informação nas entrevistas semiestruturadas é necessário tratar essa informação para que essa seja útil, sendo a análise de conteúdo a técnica mais adequada. “Análise de conteúdo é um método muito empírico, dependente do tipo

de «fala» a que se dedica e o tipo de interpretação que se pretende como objetivo” (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo remete-nos para estudos qualitativos através das entrevistas, tendo interesse de encontrar novos meios de compreensão. Demonstrando grande interesse pelo entendimento das palavras, das imagens, dos textos e dos discursos: descrever e interpretar opiniões (Bardin, 2011).

O recurso à categorização afigura-se particularmente adequado por poder constituir-se como um instrumento profícuo na tentativa de se contornarem os obstáculos subjacentes à interpretação dos dados qualitativos (Moreira, 2010).

Assim, foram definidas as seguintes categorias de análise e respetivas dimensões:

| <b>CATEGORIAS</b>      | <b>DIMENSÕES</b>  |
|------------------------|---|
| Recrutamento e Seleção | Antes da Pandemia de Covid-19<br>Durante a Pandemia de Covid-19   |
| Transformação Digital  | Ferramentas<br>Formação<br>Vantagens<br>Maturidade digital  |
| Novas Práticas de R&S  | Potencialidades<br>Constrangimentos<br>Práticas a Manter Posteriormente à Situação Pandémica<br>Práticas a Não Manter Posteriormente à Situação Pandémica |

Tabela 3 – Categorias de análise de conteúdo

Fonte: Aatoria Própria

Conforme Guerra (2006), “a análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito”. Tanto Guerra (2006) como Bardin (2011), mencionam que a “análise de conteúdo é uma investigação de interpretação”, interpretação esta que auxilia na síntese dos resultados obtidos através do estudo multi-caso. Desta forma, sistematiza-se a análise de conteúdo na tabela seguinte:

| CATEGORIAS             | DIMENSÕES                     | INDICADORES   |
|------------------------|-------------------------------|---|
| Recrutamento e Seleção | Antes da Pandemia de Covid-19 | <p>“Mesmo antes da pandemia já recorriamos ao recrutamento online, por exemplo, divulgávamos nas redes sociais e no nosso website. No entanto, antes da pandemia, recebíamos candidatos presencialmente para se inscreverem em cursos, e havia um contacto mais pessoal. O processo de seleção de cursos mais pequenos nunca exigiu muito de presença, no entanto, para os cursos de média e longa duração, fazíamos entrevistas presenciais com os candidatos, a fim de apurarmos motivações.” <b>(E 2)</b></p> <p>“Anteriormente à pandemia, todo o nosso processo de recrutamento e seleção era realizado de forma presencial, tanto o processo de recrutamento intra departamento como com os candidatos. Com a evolução da pandemia, com aumento de casos positivos à Covid-19, aumento de regras impostas pela DGS e, conseqüentemente, aumento do medo as práticas de recrutamento e seleção tiveram que sofrer uma grande mudança. (...) Anteriormente à pandemia, o normal processo de recrutamento passaria por, em primeiro lugar, tentar perceber se dentro da organização já poderia haver alguém que pudesse preencher os requisitos que procurávamos, o dito recrutamento interno. Quando percebíamos que teríamos que recorrer a alguém externo, passávamos pela fase de analisar o nosso banco de currículos, contactar alguns candidatos que preenchessem os preceitos que procurávamos. Outra forma de recrutamento que também utilizávamos, embora mais esporadicamente, era o recurso a empresas de trabalho temporário.” <b>(E 4)</b></p> <p>“O processo de seleção, girava muito à volta de entrevistas presenciais e algumas (pequenas) dinâmicas, dependendo da função para a qual estivéssemos a contratar.” <b>(E 4)</b></p> <p>“(…) Eu fazia anúncios, fazia várias formas de prospeçar contactos de pessoas que estivessem à procura de um novo desafio profissional. Portanto, entre muitas formas de contactos, eu</p> |

|  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
|  |                                       | <p>usava, por exemplo, prospeção de rua, contacto com clientes, referências (...) Eu marcava uma entrevista presencial na loja, com objetivo de conhecer o candidato, perceber o seu perfil e também dar-lhe a conhecer a loja (...) Antes havia candidatos que todos os dias passavam aqui para entregar currículos.” <b>(E 5)</b></p>  |
|  | <p>Durante a Pandemia de Covid-19</p> | <p>“(...) entrevistas conduzidas sobretudo em formato online.” <b>(E 1)</b></p> <p>“Se antes, o recrutamento já era parcialmente online, passou a ser total. Felizmente, enquanto equipa estávamos adaptados ao digital. Infelizmente, nem todos os candidatos/formandos se encontravam à vontade para essa transformação. Ao invés de recebermos os candidatos nas nossas instalações e os ajudarmos a encontrarem um curso que se adaptasse às suas necessidades, tinham de ser eles a tomar essa iniciativa e decisão. Devido às medidas impostas pela DGS não conseguimos dar esse auxílio presencialmente. Com a pandemia, tentamos através do contacto telefónico reter a maior informação possível e, posteriormente, avançamos para entrevista digital, à distância.” <b>(E 2)</b></p> <p>“Outra grande mudança teve a ver com o recrutamento e seleção de novos trabalhadores. Um processo que estávamos habituados a realizar completamente presencial, teve que ser adaptado de modo a garantir a segurança de todos, nossa, do candidato e dos restantes profissionais nas instalações da empresa. (...) Após o surgimento da pandemia, um dos comportamentos que não alterou foi o de recorrermos, em primeira instância, ao recrutamento interno pois achamos que é uma mais-valia para a empresa recrutar alguém que já esteja dentro dos procedimentos da organização e também achamos importante dar aos colaboradores oportunidade de crescer dentro da empresa e experimentar outros cargos. Quando tínhamos que recorrer ao recrutamento externo, começávamos na mesma por consultar banco</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>de currículos e analisar quais poderiam encaixar com a função disponível. Sinto que no que toca a recrutamento, o reunir possíveis candidatos e fazer uma análise dos mesmos, a pandemia não veio trazer grandes diferenças, pelo menos à nossa organização.” <b>(E 4)</b></p> <p>“Após o início da pandemia, passávamos a ter duas fases de seleção: a primeira fase em que realizávamos entrevistas online de modo a conhecer um pouco melhor os candidatos. Após essa primeira fase, era efetuada uma seleção dos já primeiros selecionados, e aí convidávamos para se deslocar aos nossos escritórios para uma entrevista presencial já mais específica para a função. Ajudava a que já fôssemos mais bem preparados para a segunda entrevista, que o tempo de contacto fosse menor e que a entrevista seguisse um rumo mais direto à questão. As dinâmicas que efetuávamos a nível de trabalho de equipa por exemplo, tiveram que ser reestruturadas e passaram a ser mais em modo entrevista do que dinâmico.” <b>(E 4)</b></p> <p>“(…) passei a ter que estar mais digitalmente a procurar contactos, a primeira mudança é esta (...) O primeiro contacto passou a ser online, e passei a contactar em plano físico, presencial, apenas os candidatos que eu realmente gostava muito e realmente identifico como o perfil certo para a área. Todas as pessoas que eu tenho dúvidas, tento esclarecer ao máximo as dúvidas via zoom, para evitar contactos físicos.” <b>(E 5)</b></p> <p>“(…) Eu diria que desde março nunca entrou cá ninguém a entregar currículos. Portanto, o candidato teve que se digitalizar e nós, enquanto empresa, também tivemos que nos digitalizar. (...) Passei a dedicar o meu tempo a estar digitalmente a criar contactos, portanto, é um paradigma que muda, que eventualmente já vinha a mudar, mas que a pandemia faz mudar drasticamente, porque impôs uma obrigatoriedade que até lá não existia.” <b>(E 5)</b></p> <p>“Hoje em dia contratualizamos um serviço, para nos posicionarmos online no</p> |
|--|--|--|

|                       |             |  |
|-----------------------|-------------|--|
|                       |             | recrutamento de forma profissional, assertiva, consistente e efetivamente conseguir gerar leads suficientes para recrutamento que são geradas só online.” <b>(E 5)</b>   |
| Transformação Digital | Ferramentas | <p>“(…) apenas a última fase de entrevistas de seleção é presencial, até lá utilizamos plataformas como o Teams Meeting para a realização das mesmas. Foi uma mudança positiva, a nível de evolução digital, sobretudo nas plataformas de recrutamento e seleção. Hoje em dia o LinkedIn é uma ferramenta essencial para a divulgação de vagas e conhecer candidatos, permitindo uma aproximação mais rápida. Os sites de divulgação de empregos, passam para uma perspetiva mais de segundo plano, o que antigamente não se visualizava.” <b>(E 1)</b></p> <p>“A nível interno usamos o Skype para comunicarmos, para entrevistas recorremos à plataforma Zoom.” <b>(E 2)</b></p> <p>“Aos poucos já vínhamos a digitalizar-nos, com computação em nuvem, intranet, pastas partilhadas, mas estarmos em teletrabalho, obrigou-nos a reinventar. Embora alguns contras, os prós são maiores. (...) Felizmente, estamos muito mais digitais do que há uns anos. As práticas mantêm-se com a ajuda de plataformas como o zoom e o skype.” <b>(E 2)</b></p> <p>“Temos que nos adaptar e adotar mais e novas ferramentas recentes para permitir o uso digital, mesmo depois da pandemia. No pré pandemia não recorria a ferramentas de reunião online, as entrevistas que eram efetuadas à distância, que eram quase nenhuma, eram realizadas através de Skype. Agora, durante a pandemia, são utilizadas outras plataformas, como Microsoft Teams ou o Zoom. Não apenas para entrevistas, mas até reuniões de equipa são igualmente realizadas por estes meios. (...) De momento existem já ferramentas bastante interessante e completas, como o LinkedIn Recruiter. Contudo, o acesso e qualidade das ferramentas depende sempre da empresa contratante.” <b>(E 3)</b></p> |

|  |          |   |
|--|----------|---|
|  |          | <p>“No nosso caso, a parte do recrutamento em si não sofreu grandes mudanças a nível das ferramentas utilizadas. Como mencionei acima, somos uma indústria conhecida numa pequena cidade, chegam-nos vários currículos e através da base de dados que temos, o nosso banco de currículos, conseguimos possuir bastante diversidade de CV’s e de competências. (...) Microsoft Teams, Skype e uma maior utilização das redes sociais essencialmente.” <b>(E 4)</b></p> <p>“Notou-se uma evolução ao nível digital, na nossa empresa, pois houve maior oferta de programas que podíamos escolher, no entanto penso que não foi significativo ao ponto de ser algo acessível a todos. Isto é, quem tinha Skype, por exemplo, pôde alterar para o Microsoft teams ou outra ferramenta dentro do mesmo género e com as mesmas funcionalidades base (videochamada, chat, a possibilidade de fazer grupos...). Quem não tinha conhecimento dentro das áreas da tecnologia e do digital, ficou um pouco na mesma.” <b>(E 4)</b></p> <p>“Primeira triagem, primeiro contacto, passei a fazê-la online, via zoom, que até lá era uma plataforma que eu, por exemplo, nunca tinha usado. (...) Nós não tínhamos marketing digital, não tínhamos nenhuma empresa de gestão qualificada de marketing digital, fazíamos isso de forma amadora e dentro das capacidades que tínhamos. Hoje em dia, é uma coisa que nós contratualizamos. Porque nós percebemos a importância de enquanto empresa, estar no mundo digital” <b>(E 5)</b></p> |
|  | Formação | <p>“Estávamos com medo de que as decisões tomadas, não fossem práticas e exequíveis para todos, mas tínhamos, temos aliás, que nos adaptar, com uns planos a curto prazo e outros a longo. Para empresas com plataformas digitais, onde os colaboradores se sentissem à vontade com as novas tecnologias, seria mais fácil, ou menos impactante. No nosso caso, internamente, enquanto equipa, estávamos todos à vontade com o digital. O mesmo não aconteceu com os nossos formandos, quer por baixa escolaridade ou falta de meios, não</p>   |

|  |                    |   |
|--|--------------------|---|
|  |                    | <p>tinham competências para manusear dispositivos e assistir às nossas formações através de plataformas digitais, à distância. Não houve tempo de dar formação ao nível das novas tecnologias.” <b>(E 2)</b></p> <p>“Outra grande dificuldade, foi a nível da formação. Na organização, cerca de 63% dos colaboradores têm escolaridade abaixo do 9º ano o que, se fora pandemia já dificulta a formação via online pois lhes é uma ferramenta estranha, na pandemia que ficou proibida a formação presencial durante um período de tempo, foi um grande desafio dar formação aos colegas. Para conseguir cumprir as 40 horas anuais de formação, tivemos que dar um suporte, junto com a equipa de informáticos, aos colaboradores para conseguirem receber formação online.” <b>(E 4)</b></p> |
|  | Vantagens          | <p>“O processo, de forma geral, passou a ser mais ágil, ao utilizarmos ferramentas online, o que nunca pensei que fosse acontecer. Aqui as tecnologias foram o nosso escape. A tecnologia adaptada aos RH, ou os RH adaptados à tecnologia, ajudou a manter as equipas produtivas, envolvidas e, acima de tudo, motivadas, durante este cenário menos feliz que ainda passamos.” <b>(E 3)</b></p> <p>“Nós percebemos a importância de enquanto empresa, estar no mundo digital. (...) E isto mostra a pressão que o digital fez nesta área. Porque nós não tivemos tempo de planear, não tivemos tempo de acautelar, nós de repente estávamos em pandemia. A empresa de repente teve que dar o salto digital que até então não tinha dado.” <b>(E 5)</b></p>                                    |
|  | Maturidade digital | <p>“Mantivemos o processo de recrutamento e seleção nos mesmos moldes.” <b>(E 1)</b></p> <p>“(…) mesmo antes da pandemia já recorriamos ao recrutamento online.” <b>(E 2)</b></p> <p>“Se antes, o recrutamento já era parcialmente online, passou a ser total.” <b>(E 2)</b></p> <p>“Aos poucos já vínhamos a digitalizar-nos, com computação em nuvem, intranet, pastas partilhadas, mas estarmos em teletrabalho, obrigou-nos a reinventar.” <b>(E 2)</b></p>   |

|                                  |                        |   |
|----------------------------------|------------------------|---|
|                                  |                        | <p>“No pré pandemia não recorria a ferramentas de reunião online, as entrevistas que eram efetuadas à distância, que eram quase nenhuma, eram realizadas através de Skype.” <b>(E 3)</b></p> <p>“Anteriormente à pandemia, todo o nosso processo de recrutamento e seleção era realizado de forma presencial.” <b>(E 4)</b></p> <p>“Um processo que estávamos habituados a realizar completamente presencial.” <b>(E 4)</b></p> <p>“(…) Fazia anúncios (…) Hoje em dia contratualizamos um serviço, para nos posicionarmos online no recrutamento de forma profissional.” <b>(E 5)</b></p>  |
| <p>Novas práticas de R&amp;S</p> | <p>Potencialidades</p> | <p>“Com maior ênfase, sem dúvida, a gestão de tempo e agenda. Maior facilitismo na marcação de entrevistas, sem a necessidade de o candidato ter de se deslocar às instalações da empresa.” <b>(E 1)</b></p> <p>“(…) A pandemia levou-nos evoluir mais na vertente digital. (...) Essencialmente duas potencialidades: mais agilidade em alguns processos (como gestão de inscrições) e fronteiras geográficas. (...) Rapidez e alcance que conseguimos obter através do “boom” digital que não só nós, mas como o mundo em geral sofreu. Com tudo o que aconteceu, conseguimos, sob pressão, sem tempo para pensarmos, cumprir os objetivos a que nos tínhamos proposto. Isso, já faz de todas as práticas adotadas serem benéficas” <b>(E 2)</b></p> <p>“A flexibilidade, mobilidade e mais qualidade de vida para os colaboradores da empresa, são sem dúvidas as potencialidades mais evidentes. (...) diria que a grande potencialidade é o teletrabalho, algo que era impensável há uns anos. E, também, o armazenamento de dados em rede.” <b>(E 3)</b></p> <p>“No nosso caso em específico não sentimos que houvesse grande potencialidade do recrutamento passar a ser efetuado digitalmente. (...) Em termos de seleção, a facilidade com que agendávamos uma entrevista, no sentido de que eu podia estar no Algarve e o entrevistado em Braga que a</p> |

|  |                         |  |
|--|-------------------------|--|
|  |                         | <p>entrevista podia decorrer “normalmente”, e sem constrangimentos para nenhum de nós.” <b>(E 4)</b></p> <p>“Eu acho que em termos de posicionamento digital, nós temos que manter, porque eu acho que nós nunca mais vamos andar para trás, acho que em termos da forma como as empresas estão digitalmente, isto foi imposto, e acho que não voltamos para trás. Em termos de prática específica de recrutamento e seleção, sem dúvida que eu acho que em muitos candidatos a pré-seleção ser feita online, é uma excelente ferramenta.” <b>(E 5)</b></p> <p>“Consigno organizar o meu dia de outra forma, e consigo poupar tempo. E o tempo também é dinheiro dentro de qualquer empresa e dentro de qualquer função.” <b>(E 5)</b></p>   |
|  | <p>Constrangimentos</p> | <p>“No processo de seleção ... a perda de alguma sensibilidade e interação com o candidato. Também diria que, problemas informáticos, a falta ou má utilização, podem dificultar a entrevista ou a avaliação.” <b>(E 1)</b></p> <p>“Essencialmente, a dificuldade dos candidatos em se adaptarem às inscrições exclusivamente online, sem opção de se inscreverem com a nossa ajuda. Também, quando houve obrigatoriedade de teletrabalho, senti quebra de comunicação com a restante equipa acerca de assuntos específicos, pois embora haja plataformas que facilitaram a comunicação, há questões que são momentâneas. (...) Nem todos os candidatos estavam à vontade com o manuseamento da internet e equipamentos informáticos, alguns não tinham sequer acesso, o que dificultou e excluiu alguns candidatos, que presencialmente seriam admitidos. Perdeu-se também, a vertente humana, que está vinculada a uma entrevista presencial, mas tivemos que nos adaptar.” <b>(E 2)</b></p> <p>“A ausência de resposta imediata por parte de colegas e/ou chefias, uma vez que, não estando fisicamente próximos, leva mais tempo. Se me encontrasse numa empresa onde lidasse diariamente com os colaboradores, fisicamente, podia ser também um</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>constrangimento, mas como recrutamos colaboradores para empresas externas, já é habitual não haver tanto contacto presencial.”</p> <p><b>(E 3)</b></p> <p>“O departamento que mais está habituado a lidar e a estar com pessoas, nomeadamente colaboradores da organização, viu-se obrigado a ter que reduzir substancialmente o contacto, entre e com os mesmos. (...) isso levou a uma grande desmotivação por parte dos trabalhadores e a uma perda de contacto grande.” <b>(E 4)</b></p> <p>“Um dos fatores que influenciou logo o início do procedimento foi o teletrabalho. Apesar de, a esta altura, já todos conhecermos um pouco das vantagens de trabalhar a partir de casa, também sabemos que é um regime de trabalho que não traz apenas vantagens. E, uma das suas grandes desvantagens é a perda e/ou diminuição do contacto com o outro.” <b>(E 4)</b></p> <p>“Podemos ainda falar numa das grandes dificuldades que o nosso departamento enfrentou, também relacionado com o recrutamento e seleção, no pós-seleção do candidato, que era fazer o acolhimento do novo colega de trabalho. Somos uma indústria, há funções que são algo específicas e, quando no pré-pandemia podíamos visitar a fábrica, mostrar as linhas de produção, trocar de ideias, dar a conhecer a organização, os espaços físicos como balneários e refeitórios, conhecer responsáveis e colegas de trabalho...todo esse processo tornou-se “um bicho de sete cabeças” quando o teletrabalho era obrigatório. Na minha opinião, o processo de recrutar um individuo para a nossa organização passa muito pela sensibilidade tanto do entrevistador como do entrevistado. No digital isso perde-se um pouco. Não são áreas impossíveis de realizar digitalmente, mas onde se perde bastante a componente humana, a ligação com o próximo.” <b>(E 4)</b></p> <p>“(...) A maior dificuldade foi a nível interno do departamento, o facto de não estarmos no escritório, o fluir de comunicação baixar</p> |
|--|--|---|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>substancialmente, foi uma dificuldade pela qual passámos quando o teletrabalho passou a ser obrigatório. Quando queríamos recrutar alguém externo à organização de quem até tínhamos o currículo e queríamos passar para a entrevista, mas o candidato não tinha acesso a ferramentas para a realização da entrevista como o Teams ou outra ferramenta. Muitas vezes chegámos a realizar entrevistas via telefónica de forma a não descartar ninguém apenas por não ter acesso ao mundo online.” <b>(E 4)</b></p>  |
|  | <p>Práticas a manter posteriormente à situação pandémica</p> | <p>“Manter, com certeza, as entrevistas via online, numa primeira abordagem ao candidato, quando justificável.” <b>(E 1)</b></p> <p>“A manter as entrevistas online, com a hipótese de presencial também.” <b>(E 2)</b></p> <p>“A prática de digitalizar todos os processos administrativos e as entrevistas à distância.” <b>(E 3)</b></p> <p>“Penso que a nossa maior mudança e a que queremos que permaneça, pois já vimos que surte bons resultados, como disse acima, é a divisão do processo de seleção em duas fases, “perdemos” um pouco mais de tempo por se alongar um pouco mais o processo, mas acabamos por ganhar, no sentido de que, estamos a selecionar alguém que vem mesmo ao encontro da função e das nossas expectativas para o lugar disponível. A preferência por recrutamento interno em primeira instância, a utilização de banco de currículos e algum recurso a empresas de trabalho temporário, da mesma forma que se manteve o nível de utilização durante a pandemia, prevê-se manter ao longo do tempo com ou sem pandemia.” <b>(E 4)</b></p> <p>“Eu acho que em termos de posicionamento digital, nós temos que manter, porque eu acho que nós nunca mais vamos andar para trás, acho que em termos da forma como as empresas estão digitalmente, isto foi imposto, e acho que não voltamos para trás. (...) Quando eu comunico digitalmente, através de ferramentas digitais, eu sei para quem vou</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  |   | comunicar, para que target de perfil vou comunicar, para que interesse, para que escolaridade, para que perfil, e isso poupa muito tempo. Portanto, isso sem dúvida que é uma mudança que otimiza a rentabilização de recursos.” (E 5)   |
|  | Práticas a não manter posteriormente à situação pandémica | “(…) Não sou da opinião de manter o teletrabalho a cem por cento, talvez a meio termo.” (E 1)<br>“A não manter, serão as candidaturas exclusivamente online. Temos de ter alternativas presenciais para conseguirmos integrar pessoas com menos predisposição para o digital.” (E 2)<br>“Os arquivos físicos foram um entrave.” (E 3)<br>“A questão do contacto pessoal oxalá volte porque numa fase final também é um contacto muito importante.” (E 5) |

Tabela 4 – Análise de conteúdo

Fonte: Autoria Própria (coletado das entrevistas)

## 7. Discussão dos Resultados

Em continuidade, serão discutidos os resultados obtidos com a recolha de dados, a fim de analisar os reflexos da evolução tecnológica durante a pandemia de Covid-19, estudando o seu impacto no recrutamento e seleção. Agora, considera-se pertinente estabelecer uma ligação entre os dados adquiridos e as ideias chave da revisão de literatura.

| RECRUTAMENTO E SELEÇÃO        |  |         |   |   |   |   |
|-------------------------------|--|---------|---|---|---|---|
| Dimensões                     | Indicadores  | Empresa |   |   |   |   |
|                               |  | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Antes da Pandemia de Covid-19 | Recrutamento online em redes sociais e websites (divulgação de anúncios) |         | X |   |   | X |
|                               | Maior contacto pessoal   | X       | X | X | X | X |
|                               | Entrevistas presenciais  | X       | X | X | X | X |
|                               | Recrutamento interno   |         |   |   | X |   |
|                               | Recurso a banco de currículos  |         |   |   | X |   |
|                               | Recurso a empresas de recrutamento e seleção                             |         |   |   | X |   |

|                                       |   |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|                                       | Prospecção em rua                                   |   |   |   |   | X |
|                                       | Receção de candidaturas espontâneas presencialmente |   |   |   |   | X |
| <b>Durante a Pandemia de Covid-19</b> | Entrevistas em formato online                       | X | X | X | X | X |
|                                       | Posicionamento digital                              | X | X | X |   | X |
|                                       | Entrevistas presenciais numa fase final             | X |   | X | X | X |
|                                       | Obtenção de informações via contacto telefónico     |   | X |   |   |   |
|                                       | Recrutamento interno                                |   |   |   | X |   |
|                                       | Recurso a banco de currículos                       |   |   |   | X |   |
|                                       | Geração de leads online                             |   |   |   |   | X |

Tabela 5 – Análise de conteúdo: Recrutamento e Seleção

Fonte: Autoria Própria (coletado das entrevistas)

Consegue-se elencar que no processo de recrutamento e seleção, antes da pandemia de Covid-19 havia lugar a maior contacto pessoal e recurso predominante de entrevistas presenciais. Durante a pandemia, recorreu-se a entrevistas em formato online e a entrevistas presenciais apenas numa fase final de seleção, enfatiza-se, também, um maior posicionamento digital:

*“Anteriormente à pandemia, todo o nosso processo de recrutamento e seleção era realizado de forma presencial.” (E 4) “(...) durante a pandemia, entrevistas conduzidas sobretudo em formato online.” (E 1)*

| <b>TRANSFORMAÇÃO DIGITAL</b> |                            |                |          |          |          |          |
|------------------------------|----------------------------|----------------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Dimensões</b>             | <b>Indicadores</b>         | <b>Empresa</b> |          |          |          |          |
|                              |                            | <b>1</b>       | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> |
| <b>Ferramentas</b>           | Utilização de plataformas: |                |          |          |          |          |
|                              | Microsoft Teams            | X              |          | X        | X        |          |
|                              | LinkedIn                   | X              |          | X        |          |          |
|                              | Skype                      |                | X        | X        | X        |          |
|                              | Zoom                       |                | X        | X        |          | X        |

|                           |  |   |   |   |   |   |
|---------------------------|--|---|---|---|---|---|
|                           | Sites de divulgação de emprego para segundo plano                                | X |   |   |   |   |
|                           | Computação em nuvem  |   | X | X |   |   |
|                           | Intranet   |   | X |   |   |   |
|                           | Pastas partilhadas   |   | X |   |   |   |
| <b>Formação</b>           | Não houve oportunidade de formar os colaboradores ao nível das novas tecnologias |   | X |   | X |   |
|                           | Falta de competências para manusear dispositivos e plataformas digitais          |   | X |   | X |   |
|                           | Baixa escolaridade está relacionada com apetência para as novas tecnologias      |   | X |   | X |   |
| <b>Vantagens</b>          | Ajudou a manter as equipas produtivas, envolvidas e motivadas                    |   |   | X |   |   |
|                           | A pandemia impulsionou esta transformação digital                                |   |   |   |   | X |
|                           | Rapidez e alcance  | X | X | X | X | X |
| <b>Maturidade digital</b> | O processo de R&S sofreu alterações ao nível tecnológico                         |   | X | X | X | X |
|                           | Essas alterações foram muito acentuadas  |   | x |   |   | x |
|                           | Essas alterações foram pouco acentuadas  |   |   | x | x |   |
|                           | O processo de R&S manteve-se ao nível tecnológico                                | X |   |   |   |   |

Tabela 6 – Análise de conteúdo: Transformação Digital

Fonte: Autoria Própria (coletado das entrevistas)

Esta dissertação analisou, de forma empírica, o impacto da transformação digital no recrutamento e seleção no atual contexto pandémico de Covid-19. Em conformidade com estudos efetuados por Scott (2005) e Walker (1996), a pandemia forçou medidas extraordinárias no funcionamento organizacional. De acordo com o presente estudo é consistente que a maioria das organizações não está preparada e as estratégias adotadas são, normalmente, ocasionais e não planeadas (Garavan et al., 2009). Como se verifica, não houve oportunidade de explorar previamente novas ferramentas, formar os indivíduos, nem traçar planos a longo prazo:

*“Isto apanhou-nos todos de surpresa, tivemos todos que nos adaptar a uma circunstância da qual não tivemos tempo de nos preparar e de nos formarmos. E*

*o que eu sinto é que o impacto foi muito na base do improvisado. Porque não foi planeado.” (E 5)*

A pandemia Covid-19 pode ser designada por uma época de incerteza constante, que gerou uma das maiores transformações no mercado laboral, com a rápida disseminação das tecnologias digitais (Karabag 2020; Meister, 2020). Segundo as entrevistas elaboradas, esta situação pandémica foi um impulso para novas competências, sobretudo tecnológicas.

A necessidade de Formação, relacionada com a categoria da Transformação Digital emerge mais em empresas nacionais (E 2 e E 4), compreendendo-se que carecem de formar colaboradores para utilizarem as novas tecnologias:

*“Estávamos com medo de que as decisões tomadas, não fossem práticas e exequíveis para todos, mas tínhamos, temos aliás, que nos adaptar, com uns planos a curto prazo e outros a longo. Para empresas com plataformas digitais, onde os colaboradores se sentissem à vontade com as novas tecnologias, seria mais fácil, ou menos impactante. No nosso caso, internamente, enquanto equipa, estávamos todos à vontade com o digital. O mesmo não aconteceu com os nossos formandos, quer por baixa escolaridade ou falta de meios, não tinham competências para manusear dispositivos e assistir às nossas formações através de plataformas digitais, à distância. Não houve tempo de dar formação ao nível das novas tecnologias.” (E 2) “Outra grande dificuldade, foi a nível da formação. Na organização, cerca de 63% dos colaboradores têm escolaridade abaixo do 9º ano o que, se fora pandemia já dificulta a formação via online pois lhes é uma ferramenta estranha, na pandemia que ficou proibida a formação presencial durante um período de tempo, foi um grande desafio dar formação aos colegas. Para conseguir cumprir as 40 horas anuais de formação, tivemos que dar um suporte, junto com a equipa de informáticos, aos colaboradores para conseguirem receber formação online.” (E 4)*

Salienta-se que as “inscrições exclusivamente online” dificultam o processo de recrutamento da Empresa 2, causando uma relação de causa-efeito, sendo que o facto de as empresas estarem digitalmente avançadas, nem sempre é observado como benéfico. Aquando da aplicabilidade de mudanças tecnológicas, deve ter-se em consideração o público-alvo. No caso da empresa 2, as inscrições/candidaturas exclusivamente online, originaram na exclusão de potenciais candidatos:

*“Essencialmente, a dificuldade dos candidatos em se adaptarem às inscrições exclusivamente online, sem opção de se inscreverem com a nossa ajuda.*

*Também, quando houve obrigatoriedade de teletrabalho, senti quebra de comunicação com a restante equipa acerca de assuntos específicos, pois embora haja plataformas que facilitaram a comunicação, há questões que são momentâneas. (...) Nem todos os candidatos estavam à vontade com o manuseamento da internet e equipamentos informáticos, alguns não tinham sequer acesso, o que dificultou e excluiu alguns candidatos, que presencialmente seriam admitidos. Perdeu-se também, a vertente humana, que está vinculada a uma entrevista presencial, mas tivemos que nos adaptar.” (E 2) “A não manter, serão as candidaturas exclusivamente online. Temos de ter alternativas presenciais para conseguirmos integrar pessoas com menos predisposição para o digital.” (E 2)*

Averiguou-se, ao nível do grau de maturidade digital, que o processo de recrutamento e seleção não sofreu alterações consideráveis na Empresa 1 comparando com o contexto pré-pandémico. As Empresas 2 e 5 sofreram alterações acentuadas e as Empresas 3 e 4 sofreram poucas alterações.

As empresas 1, 2, 3, 4 e 5 são do setor da indústria, formativo, consultoria, indústria/comércio e imobiliário, respetivamente. É consistente uma relação entre as características das empresas e as alterações ao nível da maturidade digital, sendo que as que sofreram menos alterações (1, 3 e 4) indústria, consultoria e indústria/comércio, têm por base o facto de se terem mantido nos moldes de recrutamento e seleção que já vinham a praticar anteriormente. As indústrias têm ainda menos propensão para o digital, uma vez que a pandemia se revelou um enorme desafio à agilidade das empresas, exigindo rápidas respostas às mudanças das necessidades, com a adoção de canais e modelos digitais, mesmo em setores e empresas mais tradicionais, o caso da empresa 3.

Ao contrário da Empresa 2, a Empresa 4, teve em consideração o seu público-alvo e restringiu algumas evoluções ao nível das ferramentas digitais, por considerarem que não seria exequível a utilização pelos seus colaboradores e potenciais candidatos, por inúmeras razões, nomeadamente, baixa escolaridade e falta de meios, tal como foi exposto anteriormente.

Custos reduzidos, crescente alcance a perfis de candidatos, filtragem na promoção de anúncios, bem como, a rapidez, são mais-valias muito úteis nas redes

sociais. As organizações têm beneficiado da criação de perfis e das novas conexões (Sunderberg, 2014). As plataformas com recurso à internet mais referidas nas entrevistas, para facilitar o trabalho à distância foram: o Microsoft Teams, Zoom, Skype e LinkedIn.

Na revisão da literatura, referiu-se que as redes sociais mais utilizadas na fase de recrutamento são o LinkedIn, Facebook e Twitter (Almeri et al., 2013), o que não emerge neste estudo. Aquando questionados sobre as ferramentas aplicadas, os entrevistados, não mencionaram o Facebook e o Twitter como rede social utilizada no processo de recrutamento:

*“(...) utilizamos plataformas como o Teams Meeting para a realização das mesmas. Foi uma mudança positiva, a nível de evolução digital, sobretudo nas plataformas de recrutamento e seleção. Hoje em dia o LinkedIn é uma ferramenta essencial para a divulgação de vagas e conhecer candidatos, permitindo uma aproximação mais rápida. Os sites de divulgação de empregos, passam para uma perspetiva mais de segundo plano, o que antigamente não se visualizava.” (E 1) “A nível interno usamos o Skype para comunicarmos, para entrevistas recorremos à plataforma Zoom.” (E 2) “Aos poucos já vínhamos a digitalizar-nos, com computação em nuvem, intranet, pastas partilhadas, mas estarmos em teletrabalho, obrigou-nos a reinventar. Embora alguns contras, os prós são maiores. (...) As práticas mantêm-se com a ajuda de plataformas como o zoom e o skype.” (E 2) “No pré pandemia não recorria a ferramentas de reunião online, as entrevistas que eram efetuadas à distância, que eram quase nenhuma, eram realizadas através de Skype. Agora, durante a pandemia, são utilizadas outras plataformas, como Microsoft Teams ou o Zoom. (...) De momento existem já ferramentas bastante interessante e completas, como o LinkedIn Recruiter.” (E 3) “(...) Microsoft Teams, Skype e uma maior utilização das redes sociais essencialmente.” (E 4) “Primeira triagem, primeiro contacto, passei a fazê-la online, via zoom, que até lá era uma plataforma que eu, por exemplo, nunca tinha usado.” (E 5)*

| NOVAS PRÁTICAS DE R&S |   |         |   |   |   |   |
|-----------------------|---|---------|---|---|---|---|
| Dimensões             | Indicadores   | Empresa |   |   |   |   |
|                       |   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Potencialidades       | A flexibilidade, mobilidade e mais qualidade de vida ( <i>work life balance</i> ) |         |   | X |   | X |
|                       | Gestão de tempo e agenda  | X       |   |   |   |   |
|                       | Fronteiras geográficas  | X       | X |   | X |   |

|  |  |   |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|---|
|  | Mais agilidade em alguns processos   |   | X |   |   |   |
|  | A pandemia levou-nos a evoluir mais na vertente digital  |   | X |   | X | X |
|  | Conseguimos, sob pressão, sem tempo para pensarmos, cumprir os objetivos a que nos tínhamos proposto                                 |   | X |   |   |   |
|  | Teletrabalho   |   |   | X |   |   |
| <b>Constrangimentos</b>  | Perda de sensibilidade e interação com o candidato   | X | X | X | X | X |
|  | Problemas informáticos, a falta ou má utilização, podem dificultar a entrevista ou avaliação   | X |   |   |   |   |
|  | Dificuldade dos candidatos em se adaptarem às inscrições exclusivamente online, manuseamento da internet e equipamentos informáticos |   | X |   |   |   |
|  | Quebra de comunicação com a restante equipa em teletrabalho  |   | X | X | X |   |
|  | A perda da vertente humana, que está vinculada a uma entrevista presencial   |   | X |   | X | X |
|  | A redução do contacto originou a desmotivação por parte dos colaboradores  |   |   |   | X |   |
|  | Acolhimento e integração de novos colaboradores  |   |   |   | X |   |
|  |  |   |   |   |   |   |
| <b>Práticas a Manter Posteriormente à Situação Pandémica</b>     | Entrevistas online numa primeira abordagem   | X | X | X |   |   |
|  | Digitalização de processos administrativos   |   |   | X |   |   |
|  | Posicionamento digital   |   |   |   |   | X |
|  | Ferramentas digitais   |   | X | X |   | X |
| <b>Práticas a Não Manter Posteriormente à Situação Pandémica</b> | Teletrabalho a cem por cento   | X |   |   |   |   |
|  | Candidaturas exclusivamente online   |   | X |   |   |   |
|  | Arquivos unicamente físicos, pois foram um entrave   |   |   | X |   |   |
|  | Privação do contacto pessoal   |   |   |   | X | X |

Tabela 7 – Análise de conteúdo: Novas Práticas de R&S

Fonte: Autoria Própria (coletado das entrevistas)

Conforme o estudo de Schmidt et al. (2020) os pontos fortes das entrevistas online preenchem-se de acordo com alcance geográfico favorecido, com inclusão de pessoas de diferentes locais; diminuição de custos e redução de tempo, não havendo necessidade de grandes deslocamentos; e maior segurança, tendo em conta o contexto de pandemia. Estes benefícios supracitados foram ressaltados nos dados analisados, conforme as entrevistas, embora tenha sido salvaguardado, também, que a perda de contacto humano dificulta o processo de recrutamento e seleção.

*“(...) A pandemia levou-nos evoluir mais na vertente digital. (...) Essencialmente duas potencialidades: mais agilidade em alguns processos (como gestão de inscrições) e fronteiras geográficas. (...) Rapidez e alcance que conseguimos obter através do “boom” digital que não só nós, mas como o mundo em geral sofreu. Com tudo o que aconteceu, conseguimos, sob pressão, sem tempo para pensarmos, cumprir os objetivos a que nos tínhamos proposto. Isso, já faz de todos as práticas adotadas serem benéficas” (E 2) “Consigo organizar o meu dia de outra forma, e consigo poupar tempo. E o tempo também é dinheiro dentro de qualquer empresa e dentro de qualquer função.” (E 5)*

O e-recruitment é considerado um método rápido e capaz de atingir um amplo público. Porém, é impessoal e há dúvidas quanto ao controle do processo e à veracidade dos anúncios de emprego (Brandão et al., 2019). Esta categoria emerge no presente estudo, como se pode confirmar na seguinte afirmação:

*“A questão do contacto pessoal oxalá volte porque numa fase final também é um contacto muito importante.” (E 5) “Em termos de seleção, a facilidade com que agendávamos uma entrevista, no sentido de que eu podia estar no Algarve e o entrevistado em Braga que a entrevista podia decorrer “normalmente”, e sem constrangimentos para nenhum de nós.” (E 4)*

Em 2019, 9% dos empregados na UE que trabalhavam pelo menos às vezes em casa, aumentou comparativamente a 2009 (5,2%) (European Union, 2020). Portugal, até então, tinha demonstrado pouca adesão ao teletrabalho. A maioria das pessoas que, atualmente, estão em teletrabalho não têm qualquer experiência, dificultando a adaptação (European Union, 2020). Revelou-se o testemunho de algumas falhas, nomeadamente de comunicação aquando das funções executadas em teletrabalho:

*“A flexibilidade, mobilidade e mais qualidade de vida para os colaboradores da empresa, são sem dúvidas as potencialidades mais evidentes. (...) diria que a grande potencialidade é o trabalho remoto, algo que era impensável há uns anos. E, também, o armazenamento de dados em rede.” (E 3) “A ausência de resposta imediata por parte de colegas e/ou chefias, uma vez que, não estando fisicamente próximos, leva mais tempo. Se me encontrasse numa empresa onde lidasse diariamente com os colaboradores, fisicamente, podia ser também um constrangimento, mas como recrutamos colaboradores para empresas externas, já é habitual não haver tanto contacto presencial.” (E 3)*

Para esta nova época do teletrabalho haverá novas práticas de trabalho e novos padrões de gestão, que alcance maior flexibilidade e autonomia, indo de encontro com os ideais dos colaboradores (International Labour Organization, 2020). Foram sendo procurados novos métodos de gestão para colmatar falhas no teletrabalho, começando pela utilização de práticas de recrutamento e seleção à distância, nomeadamente, entrevistas online, anúncios em portais de emprego e website organizacional, redes sociais, centros de emprego, empresas de recrutamento e seleção e referências pessoais, como mencionado:

*“Eu acho que em termos de posicionamento digital (...) isto foi imposto, e acho que não voltamos para trás. Em termos de prática específica de recrutamento e seleção, sem dúvida que eu acho que em muitos candidatos a pré-seleção ser feita online, é uma excelente ferramenta.” (E 5) “Podemos ainda falar numa das grandes dificuldades que o nosso departamento enfrentou, também relacionado com o recrutamento e seleção, no pós-seleção do candidato, que era fazer o acolhimento do novo colega de trabalho. Somos uma indústria, há funções que são algo específicas e, quando no pré-pandemia podíamos visitar a fábrica, mostrar as linhas de produção, trocar de ideias, dar a conhecer a organização, os espaços físicos como balneários e refeitórios, conhecer responsáveis e colegas de trabalho...todo esse processo tornou-se “um bicho de sete cabeças” quando o teletrabalho era obrigatório. Na minha opinião, o processo de recrutar um individuo para a nossa organização passa muito pela sensibilidade tanto do entrevistador como do entrevistado. No digital isso perde-se um pouco. Não são áreas impossíveis de realizar digitalmente, mas onde se perde bastante a componente humana, a ligação com o próximo.” (E 4)*

## CONCLUSÃO

A presente pandemia Covid-19 gerou um ambiente, especificamente, desafiador para a GRH. Esta antecipou os procedimentos de transformação das empresas, particularmente, ao nível das tecnologias. Por esse motivo, muitos colaboradores foram forçados a adaptar-se ao teletrabalho (Carnevale & Hatak, 2020).

Percebeu-se que, dentro das organizações, são os recursos humanos que alavancam todo o processo de transformação digital. Todas as práticas de RH são interferidas pela transformação digital, sendo que a adaptação das empresas, levará à consolidação de melhores resultados. É indispensável reinventar o processo de recrutamento, a fim de responder às transformações do mercado de trabalho e corresponder às necessidades da nova geração de colaboradores, mais conectada digitalmente.

Com a pandemia de Covid-19, aconteceram várias mudanças, atingindo o mundo organizacional de forma intensa, provocando um grande impacto nas relações de trabalho. As organizações tiveram um curto espaço de tempo para reinventarem a forma de trabalhar. Uma das soluções encontradas foi o teletrabalho, reuniões e entrevistas online, com o auxílio de plataformas de vídeo conferência, entre outros.

A GRH é uma das identidades fundamentais das organizações modernas (Verdalier, 2016). Tendo em conta o contexto atual, o gestor de recursos humanos atravessou e, continua a atravessar, um dos maiores desafios dos últimos anos. Esses desafios debruçam-se sobre a adaptação de práticas que não prejudiquem os colaboradores, contribuindo para o normal funcionamento organizacional com tantas adversidades, como intermediário entre os interesses pessoais e profissionais dos colaboradores, não os deixando desmotivados com as transformações que esta pandemia dispôs.

Perante este cenário, o recrutamento e a seleção online adquiriram uma proporção enorme, em comparação com a pré-pandemia, comprovando que existe possibilidade de manter práticas mesmo à distância. Ficou evidente que as plataformas digitais que integram todo o processo de Recursos Humanos, têm inúmeras vantagens,

nomeadamente a diminuição de tempo para recrutar e selecionar pessoas e os custos associados.

Para acompanhar os avanços tecnológicos surgem ferramentas para selecionar e avaliar candidatos em formato online, no entanto, ao mesmo tempo, tais meios estão a ser utilizados inadequadamente, em detrimento do desconhecimento por parte dos profissionais de RH, acrescido também da complexidade que circundam a execução dos métodos online (Lima & Rabelo, 2018).

Conclui-se com a questão de investigação dissecada nesta dissertação “Como o impulso da transformação digital na pandemia modificou o processo de recrutamento e seleção?” que através do impulsionamento da transformação digital na pandemia, os responsáveis pelos recursos humanos encontraram nas ferramentas digitais grandes potencialidades, apesar dos seus constrangimentos. Com os avanços tecnológicos há a possibilidade de recrutar os candidatos recorrendo de filtros específicos para cada vaga e seleccioná-los por entrevistas online. Os desafios serão as dificuldades técnicas, como acesso à internet, mudar a cultura universal de recrutamento e seleção, e do candidato que não está adaptado às novas tecnologias.

### *Limitações*

Nesta dissertação, a principal limitação foi o alcance do próprio tema Covid-19, em toda a sua abrangência e quantidade de matérias que não param de surgir, com uma cadência diária, intensificando-se sobretudo a partir de outubro de 2020. Dada a crescente produção científica de estudos e investigações, quer nacionais como internacionais, qualitativos e quantitativos, de cariz científico e social, entre outros, desafiante foi a tarefa de selecionar de entre estes os mais adequados. Este tema, que se tornou dominante nas nossas vidas, mereceu e vai continuar a merecer toda a nossa atenção e dedicação ao longo dos próximos anos, devido à extensão das suas repercussões, pois continua a desafiar a nossa capacidade de adaptação.

Identifica-se como limitação, também, o facto de a amostra para o desenvolvimento do estudo ter sido composta, na totalidade, por colaboradores do sexo

feminino. Embora tenha sido aleatório e não por exclusão, pode-se reconhecer como limitador.

### *Estudos futuros*

Importa repensar sobre a nova era do recrutamento e seleção, as dinâmicas de teletrabalho, as suas ferramentas e as profissões emergentes, perante o exponencial crescimento das novas tecnologias e da necessidade de novas.

No que diz respeito a futuras considerações para prevenção e intervenção, em tese, os resultados deste trabalho de investigação pretendem apelar para uma séria reflexão sobre as mudanças urgentes e necessárias que se querem ver acontecer nesta área, em específico.

## REFERÊNCIAS

Abia M., Brown I. (2020) *Conceptualizations of E-recruitment: A Literature Review and Analysis*. In: Hattingh M., Matthee M., Smuts H., Pappas I., Dwivedi YK, Mäntymäki M. (eds) *Projeto Responsável, Implementação e Uso de Tecnologia da Informação e Comunicação*. I3E 2020. Lecture Notes in Computer Science, vol 12067. Springer, Cham. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-45002-1\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-030-45002-1_32)

Almeri, T. M., Martins, K. R., & Paula, D. S. P. (2013). *O Uso das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção*. Educação, Cultura e Comunicação, 4(8), 77-94.

Acharya, S., & Koirala, J. (2020). *Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of Covid-19*. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3584092](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3584092).

Armstrong, M. (1999). *A Handbook of human resource management practice*. (7<sup>a</sup> ed.). London: Kogan.

Aswathappa, K. (2013). *Human Resource Management: Text and Cases*. McGraw-Hill.

Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). *The Covid-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes*. Iza Institute of Labor Economics. Disponível em: <http://ftp.iza.org/dp13229.pdf>.

Bagul, B. (2014). *Recruitment and Selection Process at Rath Transpower Private Limited, Pune*. Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives, Pezzottaite Journals, 27, 191-205.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Coimbra: Edição 70.

Bekkers, V., Tummers, L., & Vries, H. (2019). *The benefits of teleworking in the public sector: Reality or rhetoric?* Review of Public Personnel Administration, 39 (4), 570-593. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X18760124>.

Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). *The role of organizational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach*. Applied Ergonomics, 52, 207-215.

Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). *Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance*. Human Resource Management, 66-94.

Bounfour, A. (2016). *Digital futures, digital transformation*. From lean production to acceleration. Springer International Publishing (Progress in IS). Disponível em: <https://www.springer.com/gp/book/9783319232782>.

Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). *Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles*. Journal of Business Research, 94(April 2018), 273–279. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>

Broughton, A., Foley, B., Ledermaier, S., & Cox, A. (2008). *SETA survey of representatives in Tribunal cases the use of social media in the recruitment process*.

Câmara, P. B., Guerra, P. B.; Rodrigues, J.V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). *Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19: implications for human resource management*. Journal of Business Research, 116, 183-187.

Castelo-Branco, I., Cruz-Jesus, F., Oliveira, T. (2019). *Assessing industry 4.0 readiness in manufacturing: Evidence for the European Union*. Computers in Industry, 107, pp. 22-32, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.01.007>.

Castells, Manuel (2007). *A Galáxia Internet, Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Clark, S. C. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. Human relations, 53(6), 747-770.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª Edição, Edições Sílabo.

Cortellazo, L., Bruni, E., Zampieri, R. (2019). *The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review*. *Frontiers in Psychology*. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>

Deakin, H., Wakefield, K. (2013). Skype interviewing: reflections of two PhD researchers. *Qualitative Research* 2014, 14(5) 603–616. Disponível em: [10.1177/1468794113488126](https://doi.org/10.1177/1468794113488126).

Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020, de 18 de março. Diário da República nº 55/2020, 3º Suplemento, Série I. Lisboa. Decreto do Presidente da República.

Denzin, N. e Lincoln, Y. (2000). *The Discipline and Practice of Qualitative Research*. In: Denzin, NK e Lincoln, YS, Eds., *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, 1-32.

Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). *Telework: A new way of working and living*. *International Labour Review*, 129(5), 529-554.

Direção-Geral da Saúde. (2020). *Perguntas básicas sobre a Covid-19*. Disponível em: <https://covid19.min-saude.pt/perguntas-frequentes/>.

Dhamija, P. (2012). *E-Recruitment: Roadmap Towards E-Human Resource Management*. *Journal of Arts, Science & Commerce*. Disponível em: [https://www.academia.edu/6869699/E-RECRUITMENT\\_A\\_ROADMAP\\_TOWARDS\\_E-HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT](https://www.academia.edu/6869699/E-RECRUITMENT_A_ROADMAP_TOWARDS_E-HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT).

Eurofound. (2020). *Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age*. New forms of employment series. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound & The International Labour Office. (2017). *Working anytime, anywhere: the effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

European Union (2020). *Telework in the EU before and after the covid-19: where we were, where we head to*. Disponível em: [https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf).

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: RH editora.

Florea, N., & Badea, M. (2013). *Acceptance of new Technologies in HR: ERecruitment in Organizations*. European Conference on Information Management & Evaluation (pp. 344-352). Management Marketing Department, Faculty of Economic Sciences, Valahia University of Targoviste - Romania.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Garavan, T. N., Hutchins, H. M., & Wang, J. (2009). *Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management*. Human Resource Development Review, 8 (1), 22-53. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>.

Galanaki, E. (2002). *The decision to recruit online: A descriptive study*. Career Development.

Gigauri, Iza e Gulua, Ekaterine e Mushkudiani, Zurab. (2020) *Avanços atuais no recrutamento digital de recursos humanos e seu potencial para empresas*. SEU & Science 2020. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3700584>

Gomes, A. F. P. (2011). *Recrutamento nas Redes Sociais on-line*. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa, ISEG.

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncipia Editora.

Henriette, E., Feki, M. e Boughzala, I. (2016). *Digital transformation challenges*. Tenth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS). Paphos, Cyprus, 33, pp. 1-6. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=mcis2016>.

International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the Covid-19 pandemic and beyond: a practical guide*. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf).

Janesick, V. (2000). *The choreography of qualitative research design: Minuets, improvisations, and crystallization*. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.) Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, California: Sage Pub.

Kaplan, R. M. e D. P. Sacuzzo (2009). *Psychological Testing: Principles Applications and Issues*. Wadsworth, Seventh Edition, Belmont.

Karabag, S. F. (2020). *Na Unprecedented global crisis. The global, regional, national, political, economic, and commercial impact of the coronavirus pandemic*. Journal of Applied Economics and Business Research, 10 (1), 1-6.

Kaur, P. (2015). *E-recruitment: A conceptual study*. International Journal of Applied Research, 1(8), 78–82.

Keshav, P., (2013). *Internal Sources and Methods of Recruitment*.

Kluwer, E. S., Lapierre, L. M., Peeters, M. C., & Steenbergen, E. F. V. (2015). *Juggling work and family responsibilities when involuntary working from home: a multiwave study of financial sales professionals*. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2075>.

Lee, I. (2005). *The evolution of e-recruiting: a content analysis of Fortune 100 career web sites*. Journal of Electronic Commerce in Organizations. Disponível em: <https://doi.org/10.4018/jeco.2005070104>.

Lima, A. S. H., & Rabelo, A. A. (2018). *A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional*. Revista Psicologia, Diversidade e Saúde. Disponível em: <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v7i1.1697>.

Lin, T.-C., Wang, K.J. e Sheng, M.L. (2020). *To assess smart manufacturing readiness by maturity model: A case study on Taiwan enterprises*. International Journal of Computer Integrated Manufacturing. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0951192X.2019.1699255>.

Marques, M. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-caso*. Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.

Matosinhos, B. (2012). *Práticas de Recrutamento e Seleção em Consultoria de Gestão de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado. Universidade do Porto, FEP.

Meister, J. (2020). *The impact of the coronavirus on HR and the new normal of Work*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2020/03/31/the-impact-of-the-coronavirus-on-hr-and-the-new-normal-of-work/?sh=432b62d02b60>.

Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Dissertação de Doutoramento em Ciências Sociais. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Oliveira, E. R., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.

Pereira, A.C. e Romero, F. (2017). *A review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept*. *Procedia Manufacturing*, 13, pp. 1206-1214. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.032>.

Pires, A. M. (1993). *Técnicas de Entrevista e Seleção de Pessoal*. Portugal: Edições Cetop.

Quivy, Raymond & Campenhoudt, Luc Van (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva – Publicações.

Ramos, L., Loures, E., Deschamps, F., Venâncio, A. (2020). *Systems evaluation methodology to attend the digital projects requirements for industry 4.0. International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 33(4), pp. 398-410. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0951192X.2019.1699666>.

Reddy, S. e Reinartz, W. (2017). *Digital transformation and value creation: Sea change ahead*. *Value in the Digital Era*, 9(1), pp. 10-17. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0002>.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Reis, F. L. (2010). *Recrutamento, Seleção e Integração*. Lisboa: Editora RH.

Ribeiro, R. B. (2000). *Recrutamento e Seleção*. In: Caetano, A. e Vala, J. *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas*. (267-300). Lisboa: RH Editora.

Robertson, I. T. e M. Smith (2001). *Personnel Selection*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, Nº 4 pp. 441–472.

Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). *E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems*. *Informática Económica*, 20(2/2016), 46–55. Disponível em: <https://doi.org/10.12948/issn14531305/20.2.2016.05>.

Rupietta, K., Beckmann, M., (2016). *Working from Home – What is the Effect on Employees Effort?* Center of Business and Economics (WWZ), University of Basel.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). *Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model*. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.

Seufert, S. e Meier, C. (2016). *From eLearning to digital transformation: A framework and implications for L&D*. *International Journal Advanced Corporate Learning*, St.Gallen, Switzerland, 9(2), pp. 27-33. Disponível em: <https://doi.org/10.3991/ijac.v9i2.6003>.

Schmidt, B., Palazzi, A., Piccinini, C. (2020). *Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de Covid-19*. Article in *Revista Família Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social*. Disponível em: <https://doi.org/10.18554/refacs.v8i4.4877>.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & J. G. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Lidel.

Smith, A. D., & Rupp, W. T. (2004). *Managerial challenges of e-recruiting: Extending the life cycle of new economy employees*. *Online Information Review*, 28(1), 61–74. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14684520410522466>.

Stake, Roberto E. (2011). *Pesquisa Qualitativa – estudando como as coisas funcionam*. São Paulo: ARTMEDR. Editora.

Stephens, G., B. Szajna (1998). *Perceptions and Expectations: Why People Choose a Telecommuting Work Style*. *International Journal of Electronic Commerce* 3, 1, 70–85.

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). *Factors Affecting the Effectiveness and Acceptance of Electronic Selection Systems*. *Human Resource Management Review*, 50-70.

Sunderberg, J. (2014). *How LinkedIn Has Changed Talent Acquisition in the UK*. Undercover Recruiter. Disponível em: <https://theundercoverrecruiter.com/linkedin-changed-recruitment-uk/>.

Tavares, A. I. (2017). *Telework and health effects review*. International Journal of Healthcare, 3 (2), 30-36. Disponível em: <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>.

Taylor, I. (2007). *A Practical Guide to Assessment Centers and Selection Methods: Measuring Competency for Recruitment and Development*. London: Kogan Page Ltd.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Seventh edition, Pearson Education Limited.

Tyagi, A. (2012). *Effective talent acquisition through e-recruitment: a study*. International Journal of Multidisciplinary Research, 2(3), 302–312.

Vardarlier, P. (2016). *Strategic approach to human resources management during crisis*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, 463-472. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>

Veloso, A. d. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho.

Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). *Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing*. Journal of Applied Psychology, 97(1), 214–224. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0025847>.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods*. Applied Social Research Methods. Londres: Sage Publications.

Yoo. (2010). *Computing in Everyday Life: A Call for Research on Experiential Computing*. MIS Quarterly, 34(2), 213. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/20721425>.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – CARTA DE SOLICITAÇÃO DE ENTREVISTA

#### CARTA DE SOLICITAÇÃO DE ENTREVISTA

Exmo.(a) Responsável pelos Recursos Humanos:

Chamo-me Ana Rita Oliveira Castro, sou aluna de Mestrado em Gestão de Empresas, no Instituto Universitário da Maia, e estou a elaborar dissertação, sob orientação da Professora Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã, sobre o impacto da transformação digital no recrutamento e seleção no atual surto pandémico de Covid-19.

O objetivo primordial desta investigação empírica tem que ver com a análise da participação e adaptabilidade dos gestores de recursos humanos, na mudança atual de pandemia, especificamente no recrutamento e seleção, prevendo reflexos de evolução tecnológica.

Para que este desiderato se cumpra venho por este meio apelar a V. Ex.<sup>ª</sup> para a importância da sua colaboração nesta investigação, através da realização de uma entrevista.

A entrevista será gravada (ao nível de som) para posterior análise e transcrição. Tentar-se-á, com esta entrevista, contribuir cientificamente para que, de entre outros intentos, se perceba a natureza das práticas de recrutamento e seleção desenvolvidas por V. Ex.<sup>ª</sup> no contexto da atualidade.

Fico a aguardar resposta, na esperança de ser positiva.

Sem outro assunto de momento me despeço,

Com os melhores cumprimentos,

Ana Rita Oliveira Castro

## ANEXO 2 – GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DA MAIA ISMAI

### O Impacto da Transformação Digital no Recrutamento e Seleção no Atual Contexto Pandémico de COVID-19

---

Fatores Sociodemográficos:

Idade

Sexo

Função

Antiguidade na empresa

Dimensão da empresa

Em que sector de atividade se insere a empresa

1. Quais as áreas da gestão de recursos humanos pelas quais é diretamente responsável ou em que trabalha habitualmente?
2. Na sua opinião qual o impacto do surto pandémico Covid-19 nas atividades de RH da sua organização?
3. Como se mantêm as práticas de recrutamento e seleção à distância?
4. Como era realizado o processo de recrutamento?
5. Como passou a ser realizado o processo de recrutamento?
6. Quanto ao processo de recrutamento:
  - 6.1. Quais as ferramentas que passaram a ser utilizadas?
  - 6.2. Quais foram as maiores dificuldades/constrangimentos?
  - 6.3. E as potencialidades?
7. Como executavam o processo de seleção?
8. Como passou a ser praticado o processo de seleção?
9. Quanto ao processo de seleção:
  - 9.1. Quais as ferramentas que passaram a ser utilizadas?
  - 9.2. Quais foram as maiores dificuldades/constrangimentos?
  - 9.3. E as potencialidades?
10. Passados estes meses consegue retirar alguns benefícios das novas práticas implementadas em Recrutamento e Seleção?
11. No contexto de práticas de R&S, de que modo observa a evolução digital dos últimos tempos?
12. Quais as novas práticas de recrutamento e seleção que vai manter ou não, posteriormente ao surto?

## ANEXO 3 – CONSENTIMENTO INFORMADO

### CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, \_\_\_\_\_ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Ana Rita Oliveira Castro (Aluna do Instituto Universitário da Maia), orientado pela Professora Doutora Eva Cristina Petiz de Freitas Lousã (Professor Associado do Instituto Universitário da Maia), no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas.

Reconheço que os procedimentos de investigação descritos na carta anexa me foram explicados. Entendi e aceito responder a uma entrevista que explora questões sobre o impacto da transformação digital no recrutamento e seleção no atual surto pandémico de Covid-19.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim. Ao participar neste trabalho, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação na área de Recursos Humanos, não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Aluna responsável pelo estudo:

Ana Rita Castro Assinado de forma digital por Ana Rita Castro

\_\_\_\_\_  
(Ana Rita Oliveira Castro)

O participante:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_