



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Processo de Recrutamento e Seleção Digital – Continuidade ou apenas em crise pandémica?

Mariana Marçal de Mello Corrêa

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutora Carla Alexandra Silva Rebelo, Professora Auxiliar
Convidada, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**Processo de Recrutamento e Seleção Digital –
Continuidade ou apenas em crise pandémica?**

Mariana Marçal de Mello Corrêa

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutora Carla Alexandra Silva Rebelo, Professora Auxiliar
Convidada, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

Resumo

Perante um mercado de trabalho cada vez mais volátil, as empresas socorrem-se das tecnologias de informação (TI) para conseguirem dar continuidade aos processos e obterem sucesso nos seus negócios. Atualmente, a transformação digital ajuda as empresas a tornarem-se mais competitivas no mercado onde atuam, agilizando os seus processos e tornando-os mais eficientes.

O processo de recrutamento e seleção é uma das práticas do Recrutamento que sofreu alterações devido à pandemia da Covid-19, sendo que as empresas foram obrigadas a adaptar ou transferir os seus processos totalmente para a via digital, para garantir a sua continuidade, dado o prolongado estado de emergência.

O objetivo deste estudo é perceber se as empresas portuguesas conseguiram dar continuidade aos seus processos de recrutamento e seleção, num período de confinamento total. Para isto, realizaram-se 30 entrevistas, todas por videoconferência, a profissionais da área dos Recursos Humanos, para compreender como ocorreu a transição e adaptação das empresas participantes à via digital, durante este período.

Chegou-se à conclusão que, para permitir a continuidade de todos os processos, as empresas recorreram totalmente às TI; muitas das empresas já tinham as ferramentas necessárias, mas ainda não realizavam os processos de recrutamento totalmente pela via digital; e os setores primário e secundário foram os mais resistentes à mudança e os que estavam menos preparados para realizar um processo de recrutamento e seleção por via digital. Além disto, o confinamento veio mostrar ainda a existência de uma nova forma de trabalho, que as empresas desconheciam e que se irá manter, num período pós pandémico.

Palavras-chave: Tecnologias de Informação; Processo de Recrutamento e Seleção; Continuidade; Recrutamento Digital; Confinamento.

Classificação JEL: M50 - Personnel Economics: General; M51 - Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions.

Abstract

Faced with an increasingly volatile labour market, companies are using information technology (IT) in their processes to achieve business success. Nowadays, digital transformation helps companies become more competitive, streamlining their processes, and making them more efficient.

The recruitment and selection process is one of the Recruitment practices that experienced changes due to the Covid-19 pandemic, and companies were forced to adapt or transfer their processes entirely to digital in order to guarantee their continuity.

The aim of this study is to understand if Portuguese companies were able to give continuity to their recruitment and selection process in a period of total confinement. For this, 30 interviews were carried out, all by videoconference, to professionals in the Human Resources area, with the purpose of understanding how was the transition and adaptation of the participating companies to digital, during this period.

It was concluded that, in order to allow the continuity of all processes, the companies were fully assisted by information technologies; many of the companies already had the necessary tools, but they still did not carry out the recruitment processes completely online and the primary and secondary sectors were the most resistant to change and the least prepared to carry out recruitment and selection process through digital means. Besides this, the confinement period also showed the existence of a new way of working, which companies were not aware of and which will continue in a post-pandemic period.

Keywords: Information Technology; Recruitment and Selection Process; Continuity; Digital Recruitment; Confinement.

JEL Classification System: M50 - Personnel Economics: General; M51 - Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions.

Índice

Capítulo 1: Introdução	1
Capítulo 2: Revisão da Literatura	5
2.1.Gestão de Recursos Humanos	5
2.2.Processo de Recrutamento e Seleção Tradicional	6
2.2.1. Recrutamento.....	6
2.2.2.Seleção.....	8
2.3. Tecnologias de Informação nas Organizações.....	10
2.4. E-GRH	11
2.5. Processo de Recrutamento e Seleção Digital.....	13
2.5.1. Recrutamento Digital ou E-Recrutamento	13
2.5.2.Seleção Digital ou E-Seleção	17
2.6. Efeito da pandemia nos RH	19
Capítulo 3: Metodologia	23
3.1. Amostra da Investigação.....	23
3.2. Técnica Metodológica de Recolha de Dados e Procedimento.....	24
3.3. Técnica de Análise de Dados.....	25
Capítulo 4: Análise de Resultados	29
4.1. Análise Univariada	29
4.1.1. Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção Digital, Antes do Confinamento	29
4.1.2. Adaptação das Empresas ao Processo de Recrutamento e Seleção Digital.....	31
4.1.3 Eficácia do Processo Digital.....	33
4.1.4. Melhorias no Processo Digital da Empresa.....	35
4.1.5. Experiência do Candidato	40
4.1.6. Perspetivas Futuras no Recrutamento Digital, do ponto de vista dos Entrevistados	43
4.2. Análise Multivariada	44
Capítulo 5: Discussão dos Resultados	51
Capítulo 6: Conclusão.....	55
6.1. Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras	56
Referências Bibliográficas.....	59
Anexos	67
Anexo A - Gráfico Adaptado Pordata - Percentagem de Empresas em Portugal, por setor económico, no ano de 2019.....	67

Anexo B - Fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção, segundo o estudo de Al-Kassem, em 2017.	67
Anexo C - Tabela descritiva dos Entrevistados.	68
Anexo D - Declaração de Autorização da Gravação de Voz, durante as entrevistas.	70
Anexo E - Guião das Entrevistas, realizadas por videoconferência.	71
Anexo F - Frequências do programa SPSS - Duração média, mínimo e máximo das entrevistas. ...	73
Anexo G - Frequências do programa SPSS – Setor de Atividade; Género; Distrito e Função dos Entrevistados.....	73
Anexo H - Gráfico do programa SPSS - Setor de Atividade onde se inserem os entrevistados.	74
Anexo I - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Todas as fases eram presenciais, antes do confinamento?”	75
Anexo J - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Foram forçados, pela pandemia, a transitar para o digital?”.....	75
Anexo K - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “A empresa estava preparada para a transição para o digital?”.	75
Anexo L - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Interromperam o processo de recrutamento quando começou o confinamento, por falta de ferramentas?”.	76
Anexo M - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Considera que o processo digital é eficaz?”.	76
Anexo N - Tabela Cruzada do Setor de Atividade com a variável “Eficácia do Processo de Recrutamento Digital” nas empresas.....	77
Anexo O - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Retomaram fases presenciais, depois do confinamento?”	77
Anexo P - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Considera o processo digital uma mais valia para si, enquanto recrutador?”.	78
Anexo R - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “O confinamento mostrou que o processo pode ser realizado sempre por via digital?”.....	79
Anexo S - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Depois da pandemia, a organização vai continuar a recrutar a 100% por via digital?”.....	79
Anexo T - Frequências do programa SPSS – Perguntas de Resposta Fechada.	80
Anexo U - Gráfico de Linhas para verificar o número de dimensões a reter, pelo ponto de inflexão, na ACM.	85

Índice de Figuras e Tabelas

Figuras

Figura 4.1. – Respostas à questão “Que fases eram <i>online</i> , no período pré-confinamento?”	30
Figura 4.2 - Respostas à questão “Fase mais fácil de realizar no processo digital”.	36
Figura 4.3. – Respostas à questão “Fase mais difícil de realizar no processo digital.”	36
Figura 4.4. – Respostas à questão “Vantagens do processo digital.”	37
Figura 4.5. – Respostas à questão “Desvantagens do processo digital.”	37
Figura 4.6. – Respostas à questão “Que melhorias ou alterações são necessárias realizar no processo digital da empresa?”.	39
Figura 4.7. – Respostas à questão “A fase de <i>onboarding</i> foi concretizada de forma eficaz?”	42
Figura 4.8. – Variáveis discriminatórias das 2 dimensões criadas pela ACM.	45
Figura 4.9. – Projeção no plano das 6 variáveis, nas 2 dimensões da ACM.	46
Figura 4.10. – Projeção no plano das empresas participantes, por setor de atividade, nas 2 dimensões da ACM.	48
Figura 4.11. – Projeção no plano do cruzamento dos 4 <i>clusters</i> formados pelo o método <i>Ward</i> , na análise de <i>Clusters</i> , com as 2 dimensões criadas na ACM.	49

Tabelas

Tabela 4.1. – Valores das medidas de discriminação das 6 variáveis escolhidas, nas 2 dimensões da ACM.	45
Tabela 4.2. – Identificação e explicação dos 3 perfis criados, a partir da ACM.	47
Tabela 4.3. – Cruzamento dos 4 <i>clusters</i> formados pelo o método <i>Ward</i> , na análise de <i>Clusters</i> , com os setores de atividades dos entrevistados.....	50

Glossário de Siglas

ACM – Análise de Correspondência Múltiplas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

RGPD – Regulação Geral da Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias de Informação

Capítulo 1: Introdução

“O vencedor não será o mais forte, será aquele que melhor se adaptar”

Charles Darwin

Esta citação é o mote desta dissertação, na medida em que, durante o período de confinamento, numa altura de crise pandémica, as empresas, para conseguirem dar continuidade aos processos de recrutamento e seleção, necessitaram de se adaptar e transitar o processo totalmente para a via digital. Nesse período, as empresas “vencedoras” não foram só as que tinham uma estrutura melhor definida ou o negócio bem planeado, mas sim as que melhor se conseguiram adaptar e migrar o processo totalmente para o digital, com rapidez e eficácia. Para isto, foi imprescindível o auxílio das tecnologias de informação e a formação dos trabalhadores, para estarem absolutamente aptos a utilizar as plataformas digitais das empresas.

Nos dias de hoje, o uso da tecnologia tornou-se recorrente não só na vida pessoal, como também nas empresas, incluindo a área dos Recursos Humanos. O mundo está cada vez mais digital e automatizado, pelo que o uso de recursos tecnológicos já faz parte do quotidiano das organizações, sendo que, quem os utiliza e domina consegue alcançar uma vantagem competitiva.

Um processo de recrutamento e seleção tradicional numa empresa inicia-se com a expressão da necessidade e definição dos objetivos em contratar e termina com o preenchimento da vaga pelo candidato, após várias fases (Holm & Haahr, 2019). Ora, o processo de recrutamento e seleção digital começa e termina com as mesmas fases, sendo que a principal diferença é o recurso às tecnologias em todo o processo.

Atualmente, existem recrutadores que já não estão presencialmente com os candidatos durante todo o processo de recrutamento e seleção, uma vez que este pode ser realizado com recurso total à tecnologia e virtualmente, como é o caso de vagas para áreas de TI, em que já realizavam este processo totalmente pela via digital, antes da pandemia. Nestas áreas, este processo já acontecia devido ao setor que se encontram, nomeadamente, áreas com candidatos peritos nas matérias das tecnologias de informação. Além disso, estas empresas ao possuírem o processo totalmente remoto e ao recorrerem ao teletrabalho, podiam selecionar pessoas de países diferentes dos seus.

No entanto, para determinado tipo de vagas, para algumas áreas específicas e para cargos superiores, com maior responsabilidade, torna-se necessário a presença de, pelo menos, uma fase presencial. Existe esta preferência na medida em que as empresas privilegiam o contacto presencial e, quando estão a recrutar para cargos superiores, é essencial o conhecimento total do candidato.

Ao mesmo tempo, existem outras empresas que, até ao período do confinamento, nunca tinham realizado o processo de recrutamento e seleção exclusivamente pela via digital, muitas vezes utilizavam

o método misto, com fases presenciais e *online*. Ora, o processo totalmente digital torna-se uma novidade para algumas organizações por necessidade e exigência do confinamento.

Deste modo, constatou-se que, apesar da evolução e adaptação de toda a tecnologia nas organizações, muitas empresas, antes da pandemia, ainda não realizavam o processo de recrutamento e seleção por via digital, o que incentivou ao estudo mais aprofundado deste tema.

Assim, o problema de investigação surge quando, dada a situação pandémica, ocasionada pelo Covid-19, muitas empresas foram obrigadas a recorrer ao teletrabalho e a adotar o processo de recrutamento totalmente por via digital, por não existir rigorosamente nenhuma outra alternativa.

O presente estudo pretende perceber se as empresas portuguesas: (i) tinham as soluções, ferramentas, a formação e as práticas, isto é se estavam preparadas, para realizar o processo totalmente digital; (ii) conseguiram dar continuidade aos seus processos de recrutamento e seleção, a partir do momento que foram obrigadas a recorrer ao teletrabalho em que foram interrompidas todas as atividades presenciais nas empresas, durante o período de confinamento, à exceção de empresas que produziam e comercializavam bens essenciais; (iii) se recorreram ao processo de recrutamento e seleção misto, ou seja, em que algumas fases acontecem por via digital e outras por via tradicional, em que ocorrem também fases presenciais.

Para tentar compreender se é possível executar um processo de recrutamento e seleção unicamente por via digital, esta investigação vai tentar responder às seguintes questões:

1. Durante o confinamento as empresas portuguesas conseguiram dar continuidade aos processos, por via digital?
2. Como conseguiram as empresas adaptar-se para conseguir efetuar o processo exclusivamente *online*?
3. Atualmente, as empresas portuguesas já se encontram preparadas para a transição total para o digital?
4. Existe diferença entre setores de atividade, no que toca à sua transição para o processo de recrutamento e seleção *online*?
5. Quais as principais consequências e benefícios em realizar um processo de recrutamento e seleção totalmente *online*?

Esta dissertação tem como principal objetivo estudar a efetiva continuidade do processo de recrutamento e seleção por via digital, focando-se no período de confinamento, ou seja, quando era proibido o trabalho presencial nas empresas. A recolha dos dados foi concretizada nos meses fevereiro e março de 2021, quando Portugal se encontrava no 2º período de confinamento. Nessa altura, as empresas permaneciam em confinamento total desde janeiro de 2021, sendo que este período se estendeu até abril de 2021.

As empresas são classificadas segundo o seu setor económico, nomeadamente, setor primário, secundário ou terciário. Desta forma, esta investigação vai ter em atenção e tentar comparar os resultados

segundo o setor de atividade das empresas participantes neste estudo. Nota-se que, segundo a base de dados PORDATA no ano de 2019, em Portugal, registou-se que 77,7% das empresas se inseriam no setor terciário, 12,4% no setor secundário e 9,9% das empresas no setor primário (Anexo A).

Posto isto, os objetivos deste estudo são:

- i. Verificar a possibilidade de continuidade e a adaptação do processo de recrutamento e seleção *online* das empresas;
- ii. Compreender os principais benefícios e consequências do processo digital para as empresas, do ponto de vista dos entrevistados;
- iii. Entender a opinião dos entrevistados em relação à experiência do candidato durante o processo digital e, em relação às perspetivas futuras do processo nas empresas, num período pós pandémico;
- iv. Investigar o setor de empresas que melhor se adaptou ao processo digital, durante o confinamento.

Este estudo torna-se pertinente, na medida em que, o ambiente empresarial se caracteriza por ser dinâmico e a pandemia veio mostrar a volatilidade do mercado e da vida empresarial. As empresas têm de acompanhar todas as alterações que vão ocorrendo no seu meio envolvente e o processo de recrutamento e seleção foi mais uma das práticas que foi obrigada a ser alterada e digitalizada, para garantir a continuidade dos procedimentos e a atração e retenção dos melhores talentos para as organizações. Além disso, esta investigação é também atual na medida em que estamos a atravessar uma crise pandémica, sem precedentes num passado próximo, que ocasionou situações novas e que forçou as empresas a adaptarem-se a novas realidades e a mostrarem a sua resiliência e rápida capacidade de adaptação.

Desta forma, esta dissertação iniciar-se-á com os fundamentos teóricos no capítulo da revisão de literatura, onde se inclui a bibliografia relevante para o estudo. Seguidamente, no capítulo da metodologia, vão ser selecionados as técnicas e os métodos mais adequados a aplicar nesta investigação, de acordo com a amostra, e, ainda, vai ser detalhado todo o processo de recolha e análise dos dados. No capítulo da análise dos dados irão aplicar-se as técnicas metodológicas e proceder-se-á à descrição dos resultados obtidos. Posteriormente, irá ser realizada a discussão dos resultados com base no que se obteve dos instrumentos metodológicos, dos conceitos teóricos da revisão da literatura e dos objetivos iniciais definidos para este estudo. Por fim, surgirá a conclusão da investigação, onde se irá incluir as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras, que foram sendo identificadas ao longo da realização desta dissertação.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

2.1. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), literalmente, resulta da união de três palavras em que a Gestão se refere à utilização máxima e adequada dos recursos, os Recursos que são limitados e escassos e os Humanos que se referem ao capital humano, a mão-de-obra qualificada das empresas (Malik, 2013, citado em Malik & Mujtaba, 2018). A GRH é a área da gestão que lida com as questões dos trabalhadores. Estes são elementos fundamentais em todas as organizações, visto que representam “o conhecimento total, talento e atitudes, capacidade criativa, aptidão e a crença de um indivíduo” numa empresa (Dhamija, 2012, p. 33).

A GRH, tal como os outros campos da gestão, possui diversas definições. Das várias existentes, Torrington, et al. (2011) definem GRH (em sentido amplo) como um conjunto de “atividades que (...) possibilitam que as organizações e os seus colaboradores acordem entre si os objetivos e a natureza da relação de trabalho e, em segundo lugar, garantem o cumprimento desse acordo”. Assim sendo, a GRH tem como principal objetivo o “desenvolvimento e potencialização do capital humano nas organizações (...), bem como a gestão e aproveitamento dos diferentes talentos (...) no quadro de colaboradores” (“O que é gestão de Recursos Humanos?”, 2014).

A GRH, numa organização, é considerada um ativo essencial que irá contribuir para a sua produtividade e será uma vantagem competitiva desta organização (Schroeder, 2012). Desta forma, uma boa gestão de pessoas numa empresa leva a que estas executem o seu trabalho de forma eficaz e eficiente, o que se traduzirá numa maior produtividade para a empresa.

A GRH tem evoluído ao longo dos tempos. O atual departamento de GRH nas organizações não teve sempre esta designação. De facto, até aos anos 50/60 nomeava-se de Administração de Pessoal e até aos anos 80 era a Gestão de Pessoal. A partir dos anos 80 começou a denominar-se de Gestão de Recursos Humanos (Serra, 2017). Estas mudanças foram ocorrendo na perspetiva de melhorar e integrar cada vez mais o papel dos trabalhadores nas organizações, tornando-os mais envolvidos, competitivos e focados na estratégia da empresa. Assim, atualmente os RH passaram a ser mais participativos “na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas” (Serra, 2017, p.12).

A Administração de Pessoal, naquela época, era sustentada por um modelo mais rígido e burocrático e podia descrever-se pelo “controlo da disciplina no trabalho, respeito pela legislação (...) questões de motivação e satisfação associadas às remunerações e pela formação necessária à execução de tarefas específicas e às promoções” (Mota, 2014; Serra, 2017, p.11).

Seguidamente, até aos anos 80, a Gestão de Pessoal tornou-se mais generalista e centrada na motivação e satisfação dos trabalhadores das organizações, sendo que tinha o objetivo de integrar as funções de RH no negócio, para aumentar a produtividade, minimizando os custos (Neves, 2007). Esta “envolia certos processos de formação de políticas no ambiente de trabalho, incluindo o recrutamento,

avaliação de desempenho, promoção, juntamente com a disciplina de trabalho, administração de questões de saúde; identificação de princípios fundamentais; tomada de decisões e implementação” (Findıklı & Bayarçelik, 2015, p.425).

Bilhim (2002) realça que foi nos anos 80 que o capital humano começou a ser visto como um fator de competitividade numa organização, o que se iria traduzir no seu sucesso organizacional.

A partir dos anos 80, a GRH, como hoje é conhecida, começou a ser integrada na estratégia global das empresas em que “o sucesso depende da capacidade das organizações mobilizarem os seus trabalhadores na concretização dessa estratégia” (Mota, 2014, p.16).

A GRH Estratégica pretende gerir os RH, ao mesmo tempo que conhece e apoia os objetivos gerais da empresa. Esta não se foca apenas nas tarefas do departamento, mas vai também integrar e gerir os princípios e as práticas de RH, de acordo com a estratégia das organizações (Anderson, 2018). Esta deve ser apoiada pela GRH, com a finalidade de alinhar os interesses dos trabalhadores com os objetivos da empresa, para promover a produtividade e a competitividade (Monteiro et al., 2019).

O cargo de *HR Business Partner* (Parceiro de Negócios de RH) tornou-se cada vez mais frequente nas organizações, uma vez que este é o responsável pela interligação da GRH e a estratégia das empresas. Este Parceiro de Negócios encontra-se informado sobre todo o negócio, revelando-se como “um facilitador e potenciador de negócios institucionais, contribuindo para o desenvolvimento e melhoria da estratégia da marca do empregador” (Giannakis et al., 2019, p. 216). Ao existir este elo de ligação, vai permitir que este gestor compreenda o negócio da empresa na sua totalidade, levando à rápida tomada de decisão e facilitando “o alinhamento da estratégia de pessoas com os planos de negócio corporativos” (Giannakis et al., 2019, p. 216). Além disto, o *HR Business Partner* ao ter o conhecimento pleno das atividades da empresa, do modelo de negócios e da estratégia empresarial adotada, auxilia nas diversas atividades de RH, nomeadamente, nos processos de recrutamento, na medida em que sabe quais as características e conhecimentos que os candidatos têm de possuir para conseguirem ingressar na empresa e, posteriormente, que tenham sucesso na mesma.

Desta forma, atualmente, “os gestores desta área estão atentos e preocupados em adotar estratégias de atuação que otimizem a relação da satisfação dos indivíduos com o rendimento profissional” (Ribeiro, 2007, p.299).

2.2. Processo de Recrutamento e Seleção Tradicional

2.2.1. Recrutamento

O processo de Recrutamento e Seleção é uma das práticas de GRH mais conhecidas e importantes visto que este tem influência direta nos resultados da empresa (Ferreira, 2015).

O Recrutamento iniciou-se por volta de 1860, quando o Exército Britânico necessitava de recrutar mais pessoas, devido ao número insuficiente de militares. Assim, na altura os vários condados tiveram

de fazer o seu próprio recrutamento dos homens e apresentar as suas escolhas ao Gabinete de Guerra. O Recrutamento de curto prazo no exército foi aprovado e começou a ser utilizado recorrentemente dez anos depois, quando foi autorizada uma lei destinada ao exército, levando outros homens a ficarem mais interessados em realizar o exercício militar (Lennox, 2017).

Na II Guerra Mundial começaram a surgir as agências de recrutamento, porque estas publicitavam anúncios para as pessoas que não eram obrigadas a frequentar o serviço militar e essa publicidade permitia preencher os lugares vagos que surgiam devido aos soldados que tiveram de partir para a guerra, abandonando os seus postos de trabalho. Além disto, após a Guerra, os soldados vinham com mais competências que adquiriram durante este período, o que os fez conseguir novos e melhores postos de trabalho, com o auxílio destas agências. Os métodos de recrutamento mais utilizados eram os quadros de aviso e os jornais, para as empresas e para estas agências. Mais tarde com o computador e a *internet*, todo este processo se tornou mais rápido e menos dispendioso (Lennox, 2017; “UKEssays”, 2018).

Atualmente, o processo de recrutamento e seleção inclui três etapas segundo Voicu (2014), nomeadamente (i) a definição de requisitos para uma vaga, (ii) atração dos candidatos e (iii) a seleção dos mesmos (Anexo B).

A definição dos requisitos para uma vaga ocorre com a expressão de uma necessidade por parte da empresa em iniciar um processo de recrutamento e seleção, sendo que esta terá de definir os requisitos específicos para a vaga (Dhamija, 2012). Seguidamente, Voicu (2014) refere que a segunda etapa é a atração dos candidatos, nomeadamente o recrutamento e, por fim, surge a fase de seleção dos mesmos.

Além destas, Monteiro, et al. (2019) sugerem ainda que existe uma outra fase posterior à seleção, esta denomina-se de integração ou *onboarding* e consubstancia-se nas atividades que a empresa planeia para que os recém-chegados se consigam adaptar à nova cultura da empresa e que se familiarizem com as normas, valores e comportamentos desejados pela organização.

Um sistema de GRH internamente consistente e coerente que se concentra na resolução de problemas operacionais e na implementação da estratégia competitiva da empresa é a base para a aquisição, motivação e desenvolvimento dos ativos intelectuais subjacentes que podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada. (Becker & Huselid, 1998, p.55).

Portanto, para alcançar o sucesso organizacional é necessário a empresa ter perfeito conhecimento das suas necessidades a nível dos trabalhadores, depois, saber atrair, selecionar, motivar e desenvolver corretamente pessoas que consigam contribuir para o sucesso da organização.

Assim, das diversas definições que existem para Recrutamento, Brandão, et al. (2019, p. 273) definem-no como “o processo de atrair um conjunto de candidatos para uma determinada posição, seguido da fase de Seleção. Juntos compreendem o processo de Recrutamento e Seleção”.

Tong (2009) acrescenta que neste processo de atração dos candidatos são utilizados métodos de recrutamento, que podem ser os convencionais (tradicionais) ou não.

Breaugh (1992), como citado em Saks (2005) afirma que:

o recrutamento envolve ações e atividades tomadas por uma organização a fim de identificar e atrair indivíduos (...) que têm a capacidade de ajudar a organização a realizar os seus objetivos estratégicos. (...) tais atividades devem gerar um conjunto de candidatos desejáveis; aumentar o seu interesse e atração pela organização como empregador; e aumentar a probabilidade de aceitarem uma oferta de emprego. (p.48).

Desta forma, o processo de Recrutamento inicia-se com a “decisão de preencher um cargo vago” e termina na Seleção, com o “apuramento dos candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (Camara et al., 2007, p. 383).

Assim, quanto à fase inicial referente à decisão de preencher um cargo vago, Camara, et al. (2007) referem que há dois motivos pelos quais pode surgir uma vaga: devido à vaga num cargo já criado, em que o “titular foi transferido para outra função, ou abandonou a Empresa, ou de um cargo novo que nunca antes foi preenchido” (p.383).

Nesta fase é necessário apurar e elaborar o descritivo de funções exigíveis para o cargo, bem como, as características que irão ser procuradas nos candidatos. Se esta função na empresa já existir, este descritivo de funções também já foi criado anteriormente.

Além disto, nesta fase, a organização também poderá optar por um recrutamento interno (preenchimento da vaga por um colaborador que ocupa outra função, que já faz parte da empresa) ou por um recrutamento externo (preenchimento da vaga por uma pessoa externa à organização). Ao recorrer ao recrutamento externo, a empresa terá de procurar um novo candidato e, neste caso, ou já possui uma base de dados atualizada com possíveis candidatos, em que um deles pode corresponder à vaga em aberto, ou terá de prosseguir para uma procura externa, nomeadamente, a publicação de um anúncio para a divulgação da vaga ou ainda recorrer a uma empresa de recrutamento ou de *outsourcing* (Camara et al., 2007).

2.2.2. Seleção

Segundo Voicu (2014), como referido anteriormente, a última etapa do processo de recrutamento e seleção corresponde à seleção dos candidatos. Esta fase tem como principal objetivo “maximizar a qualidade dos indivíduos que são contratados de entre o conjunto de candidatos em termos do seu potencial, que contribuem para as metas e objetivos organizacionais, através do seu desempenho profissional” (Stone et al., 2013, p. 51).

Assim, a fase de seleção escolhe uma pessoa que consiga adaptar-se rapidamente ao posto de trabalho e que, ao mesmo tempo, apresente potencial para conseguir evoluir na sua carreira (Ribeiro, 2007), alinhando os seus objetivos profissionais com os objetivos estratégicos da organização.

A fase de seleção engloba todo o processo, que se inicia com a “convocação de pretensos candidatos” e vai até à “decisão última de admissão” (Ribeiro, 2007, p. 269).

Stone, et al. (2013) referem também que, num processo de seleção, os candidatos a uma vaga podem realizar diversos testes, como testes de personalidade ou testes de capacidade cognitiva, e devem ser sujeitos a uma entrevista com um especialista, cujo objetivo é prever qual seria o seu desempenho profissional real face às funções exigidas e às necessidades da organização.

As técnicas de seleção, segundo Sánchez, et al. (2019), podem ser classificadas em quatro grupos, nomeadamente:

(i) Testes de Conhecimentos e Psicométricos: os primeiros medem “os conhecimentos dos candidatos (...), avaliando os aspetos mais importantes para o desempenho futuro do trabalho” (p. 4). Os testes psicométricos ou testes psicológicos são testes que se focam nas capacidades individuais dos candidatos e tentam “medir e avaliar o seu perfil psicológico”, estas capacidades poderão ser desenvolvidas ou aperfeiçoadas com a prática. Lotito (2015), no seu estudo, enumera a existência de três tipos de testes: (i) testes de inteligência; (ii) testes projetivos; (iii) testes de capacidades e competências;

(ii) Testes de Personalidade: estes testes são utilizados para “descobrir as principais características de carácter do entrevistado e (...) avaliar a sua adaptabilidade ao posto de trabalho” a que se candidata, com o objetivo de medir os seus traços de comportamento significativos (p.5);

(iii) Entrevistas de Seleção: é a técnica mais tradicional e utilizada no processo de recrutamento e seleção por parte das empresas pois tem o objetivo de determinar a aptidão de um candidato, através da comunicação entre duas ou mais pessoas. Esta técnica dá oportunidade aos “candidatos de falar abertamente e descrever as suas competências” (p.4), no entanto, é uma técnica subjetiva que pode levar ao enviesamento da informação, por isso, a pessoa responsável deve ser bem formada para omitir erros (Gómez et al., 2016; Morales, 2010);

(iv) Técnicas de Simulação de Trabalho: estas podem ser realizadas individualmente ou em grupo, e consistem em exercícios em que o candidato tenha de representar situações reais do trabalho a que se candidata. Assim, será possível antecipar os seus comportamentos futuros, face a situações que terá de realizar no trabalho.

“A escolha incorreta dos candidatos poderá originar acidentes de trabalho, perda de produtividade ou levar a situações negativas, (...) como a perda de clientes, danificação de equipamentos, constante doença, etc.”. Por isso, a escolha de métodos e técnicas de seleção eficazes neste processo torna-se uma tarefa fulcral visto que “uma má seleção de pessoal não diz respeito unicamente à escolha dos sujeitos que não se deveriam ter selecionado mas, também, à não admissão dos indivíduos que são realmente bons, deixando-os para a concorrência” (Ribeiro, 2007, p.268), o que acabará por se traduzir em perdas significativas para a empresa dado que pode estar a desperdiçar bons candidatos a uma vaga.

2.3. Tecnologias de Informação nas Organizações

A inovação e o investimento acelerado nas diversas tecnologias de informação (TI) existentes, por parte de todas as empresas, permitiram que os negócios estejam a atingir dimensões diferentes do passado (Gardner et al., 2003).

TI é a “tecnologia que envolve o desenvolvimento, manutenção e utilização de sistemas informáticos, *software* e redes para o processamento e distribuição de dados” (Merriam-Webster, s.d).

As TI têm como objetivo otimizar os sistemas de informação de uma empresa e permitem guardar e fornecer informações “mais seguras, mais acessíveis e mais completas” do negócio aos gestores, permitindo-os analisar melhor e mais rapidamente informações, contribuindo para a sua tomada de decisão (Alami et al., 2016).

No “novo contexto empresarial existente criado pela globalização” (Araújo & Ramos, 2002, p.2), as organizações ao investirem nas TI, vão permitir que ocorram mudanças significativas em todas as suas áreas de negócio (Alami et al., 2016), o que possibilita a permanente atualização e integração da informação em toda a atividade (Araújo & Ramos, 2002).

Na última década, as TI têm tido um forte impacto em todas as empresas e ao serem integradas nos modelos de negócio, viabilizam o aumento da produtividade e do desempenho dos trabalhadores (Ramlall, 2003).

De facto, as TI aliadas aos restantes recursos de uma empresa vão melhorar a eficácia organizacional, o que se traduzirá num melhor desempenho para uma organização (Bhuiyan et al., 2015).

“O desafio do século XXI, para ter sucesso numa economia baseada na inovação, criatividade e colaboração, é a digitalização que mudou a vida de todos, trazendo novas oportunidades no campo dos recursos humanos...” (Stegãroiu, 2020, p.116). Atualmente as grandes preocupações das empresas passam pelas competências, pelo emprego e pelo capital humano, visto que a tecnologia alterou o trabalho nas próprias organizações. A digitalização de processos vai permitir às empresas eliminar a concorrência, criar novos postos de trabalho, ao mesmo tempo que outros se extinguem (Stegãroiu, 2020).

Viere (2003), citado em Ramlall (2003), refere que as TI ajudam a melhorar a “gestão das relações com os clientes e o apoio à tomada de decisão, o planeamento dos recursos empresariais, gestão do conhecimento e comércio eletrónico” (p.49). Além disto, a integração das TI numa empresa tem como objetivo a redução de custos e também a melhoria da eficácia organizacional (Devaraj & Kohli, 2000).

Além disto, as TI criaram novas formas de trabalho, como o teletrabalho ou trabalho remoto, em que a comunicação virtual e a flexibilidade de localização são as suas principais características. No trabalho remoto, a organização, o processamento e a partilha de informações entre membros de uma empresa realizam-se através da *internet* e em tempo reduzido, devido à crescente implementação e integração da tecnologia nos negócios atuais (Alami et al., 2016).

Assim, Alami, et al. (2016) referem que, nesta Era da Informação, organizações de sucesso possuem trabalhadores com competências e conhecimentos necessários que vão permitir à empresa conseguir competir com os seus concorrentes. Além disto, esta mesma organização de sucesso, irá atrair e dar a formação adequada aos seus trabalhadores, para que estejam sempre atualizados e informados do mercado onde estão inseridos.

Stegãroiu (2020) no seu estudo refere como uma das alterações significativas atuais nos RH, derivadas da digitalização e da desmaterialização, o aumento da necessidade da análise de dados, pois esta permite que os gestores tomem decisões rápidas e corretas para atrair e reter o talento. A maneira como estes gestores analisam as tendências do mercado de trabalho e as tendências de RH “ajudará a ajustar a sua estratégia e intervenções de capital humano para antecipar mudanças futuras” (p.118). Além disto, diversas ferramentas e *softwares* especializados transformaram as atividades de RH, uma vez que oferecem informações aos gestores em tempo real, mais fiáveis e rápidas, que vão levar à tomada de melhores decisões e, posteriormente, alcançarão melhores resultados nas suas atividades (Stegãroiu, 2020).

Desta maneira, integrar as TI nos processos de GRH torna-se essencial visto que o ambiente empresarial se caracteriza por ser dinâmico (Alami et al., 2016) e, são as TI que vão ajudar os trabalhadores a evoluir e a acompanhar constantemente todas as mudanças que ocorrem, o que garante, atualmente, uma enorme vantagem competitiva para as organizações (Bharadwaj, 2000).

2.4.E-GRH

A automação e a transformação digital com as TI vieram alterar o mundo e o relacionamento entre as organizações e os seus clientes e trabalhadores, quer na gestão de operações quer na forma como se organizam e como gerem o seu modelo de negócio (Westerman & Bonnet, 2015).

Goga, et al. (2020) no seu estudo, demonstraram que “existe uma relação positiva muito forte entre a tecnologia e o aumento da eficiência do trabalho em RH. 75% dos empregados afirmaram que a utilização da tecnologia de informação afeta a eficiência do seu trabalho” (p.37). Desta forma, Goga, et al. (2020) mencionaram ainda que as TI alteraram o papel dos RH na organização, apresentando melhorias como o aumento da eficiência nas atividades e processos de gestão.

Ulrich (2000) referiu no seu estudo que os RH e as TI se complementam na medida em que, por um lado, os RH “fornecem às TI práticas de RH, para garantir que as TI têm o talento, a disciplina e a responsabilidade para projetar e utilizar a tecnologia para tomar decisões baseadas em dados” (p.20). Por outro lado, as TI auxiliam os RH já que lhes proporcionam estruturas tecnológicas bem estruturadas e organizadas para gerir os RH de uma forma mais eficaz e eficiente.

A tecnologia está a mudar a forma como os RH acedem, manipulam, transmitem e armazenam enormes quantidades de dados. (...) A digitalização afeta a GRH mais do que apenas por facilitar o trabalho administrativo (...). A utilização da tecnologia facilita as funções reais de RH (...), (o

planeamento de RH; o recrutamento e seleção (...)), contudo, também acrescentou novas exigências à função de RH, uma vez que esta última assegura que o capital humano na organização esteja alinhado com as necessidades estratégicas de uma era digital (Fenech et al., 2019, p.168).

Isto significa que, também, as diversas funções nos RH são afetadas pela tecnologia e que precisam constantemente de se adaptar para conseguirem acompanhar as evoluções que ocorrem diariamente no mundo digital. Assim, Ahmad (2015), Lengnick-Hall e Moritz (2003, p.366) referem que as TI trouxeram um conceito de “escritório sem papel”, em que “as horas de processamento foram reduzidas a minutos”, tornando o “negócio tradicional num negócio mais realista, informativo e interativo”. Esta interatividade nas organizações torna-se possível graças à Automação Robótica de Processos que resulta da “combinação de *hardware* e *software*, redes e automatização para fazer coisas muito simples” em diversas áreas (Madakam et al., 2019, p.1). O objetivo desta automação é conseguir que robôs físicos sejam programados para realizar tarefas que eram realizadas por humanos, através da “automatização de tarefas repetíveis e baseadas em regras através da utilização de um *software* ...” (Madakam et al., 2019, p.5). No caso da GRH, a análise de dados em RH é um grande suporte para se conseguir desenvolver e implementar a Automação Robótica de Processos nas empresas (Madakam et al., 2019).

A tecnologia e a informatização começaram a ser adotadas nos RH e, desde então, surgiram termos para descrever o contributo da tecnologia na gestão de pessoas. “Estes termos incluem RH *web-based*, Gestão de Recursos Humanos eletrónica (e-GRH), RH virtual, Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIRH) e, recentemente, GRH digital e GRH inteligente.” De todos os termos supramencionados, o mais utilizado pelos autores é e-GRH (Gestão de Recursos Humanos eletrónica) (Thite, 2019, p.7).

Assim, no seu estudo, Marler e Parry (2015) definem o termo e-GRH como um conjunto de:

configurações de *hardware*, *software* e recursos de rede eletrónica que permitem que as atividades de GRH se concretizem (por exemplo, políticas, práticas e serviços), através da coordenação e controlo da recolha de dados a nível individual e de grupo e, da criação de informação e comunicação dentro e através de fronteiras organizacionais. (p.5).

De uma maneira mais simplificada, Ahmad (2015, p.80) define e-GRH como a “implementação de práticas de GRH em organizações, juntamente com a utilização de tecnologia baseada na *Internet* ou na *web*. Do mesmo modo, o termo e-GRH é utilizado para descrever o papel da tecnologia em permitir a transformação da atividade de GRH.” Ou seja, a e-GRH inclui todos os mecanismos que integram a tecnologia e os RH, com o objetivo da criação de valor para a empresa (Bondarouk & Ruël, 2009).

Desta forma, a e-GRH pode ser caracterizada como uma tecnologia administrativa que conduziu a mudanças na estrutura interna de uma empresa, visto que “facilita a dispensa rápida, precisa e sem papel nos vários processos da GRH”, sendo que veio alterar e agilizar as tarefas no meio empresarial (Ahmad, 2015, p.80).

As tarefas administrativas ao serem padronizadas e automatizadas, levam a que a informação partilhada seja mais simples, oportuna e relevante, tornando mais eficiente e eficaz a participação dos gestores e a tomada de decisão dos mesmos (Marler & Parry, 2015).

Segundo Goga, et al. (2020), o novo papel dos gestores de RH passa por formular uma estratégia de RH, coerente com a estratégia empresarial, que com a ajuda das TI tente melhorar o serviço prestado e que atue estrategicamente com a equipa de gestão de topo.

Com os avanços nas TI, alteraram-se as funções de RH nas organizações e a eficiência neste departamento melhorou, na medida em que se torna possível processar a documentação em menos tempo, aumentando a precisão dos dados e com menos custos. Além disto, a eficácia também pode ser melhorada não só por parte dos colaboradores, como também dos gestores, que conseguem tomar melhores decisões, mais rápidas e oportunas, o que vai levar à melhoria nos processos de RH (Goga et al., 2020; Lengnick-Hall & Moritz, 2003).

2.5. Processo de Recrutamento e Seleção Digital

2.5.1. Recrutamento Digital ou E-Recrutamento

Atualmente, existe cada vez mais um “número crescente de candidatos qualificados a perseguir um conjunto decrescente de empregos”. Assim, os RH necessitam de ir ao encontro de uma estratégia que os ajudem a organizar as candidaturas e, ao mesmo tempo, a “selecionar com precisão os melhores candidatos” (Borowska & Wilczewska, 2018, p.25). Quem auxilia os RH neste processo são as TI, que ajudam a acelerar e a organizar o procedimento de atração e de escolha dos candidatos.

Num modelo tradicional, as empresas dependiam de métodos de recrutamento com pouco recurso à tecnologia e demorados, como jornais, agências de emprego ou referências de empregados, para conseguirem atrair candidatos qualificados (Borstorff et al., 2005).

A geração *Baby Boomers*, as Gerações X e Y procuravam anúncios de emprego em jornais e revistas e tinham de submeter os seus currículos e formulários de candidatura por correio. Atualmente, os *Millennials* já procuram emprego na *internet* em portais de emprego e enviam os seus currículos e formulários de candidatura de forma digital. Esta geração possui competências digitais e tecnológicas muito superiores às gerações anteriores, além de que usam a *internet* diariamente, quer para uso pessoal quer para uso profissional. Assim, com o auxílio das TI as empresas sentiram também a necessidade de se adaptar e alteraram os seus processos de atração e seleção dos candidatos (Ibrahim & Hassan, 2019; Monteiro et al., 2019).

Segundo Malik e Mujtaba (2018), em meados dos anos 90 foi quando surgiu, pela primeira vez, o termo e-recrutamento nas revistas de RH.

Os termos recrutamento digital e e-recrutamento (recrutamento eletrônico) são sinônimos e, hoje em dia, têm sido utilizados visivelmente com maior frequência não só por parte das empresas (Ouiridi et al., 2016), mas também por quem procura emprego.

O recrutamento digital já é uma realidade nas organizações e é o método de recrutamento mais atual, em que a *internet* tem um papel fundamental e “reflete a constante dinâmica e mudanças resultantes das novas tecnologias utilizadas na GRH” (Malik & Mujtaba, 2018; Monteiro et al., 2019, p.146; Sánchez et al., 2019). Este processo ocorre por via da *Internet* e utiliza ferramentas que vão permitir às empresas receber as candidaturas, procurar profissionais, fazer uma triagem e fornecer o *feedback* aos candidatos, tudo por via digital (Brandão et al., 2019).

O recrutamento digital é concretizado com o recurso à *Internet*, *e-mail*, ou com qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, como explicam Cunha et al. (2010).

Lin e Stasinskaya (2002) definem o recrutamento digital como o processo de recrutamento com o auxílio a *sites* de emprego ou *websites* de empresas que divulgam vagas de emprego e de onde se pode retirar informações acerca de potenciais candidatos. Além disso, este não se trata apenas de ter as ferramentas digitais para recrutar os melhores talentos. Borowska e Wilczewska (2018) no seu estudo afirmam que a sequência de tarefas no processo digital passa a ser diferente, uma vez que “ao contrário do processo de recrutamento tradicional, a tarefa de comunicar com os candidatos e processar as suas candidaturas recebidas é realizada em simultâneo com a tarefa de atrair os candidatos” (p.30). Isto significa que a comunicação no processo digital passa a ser constante nas várias fases do processo, e os candidatos conseguem acompanhar permanentemente o seu estado de candidatura a uma vaga. A prioridade das empresas passa também pelas pessoas e digitalizar e humanizar este processo torna-se fundamental, estando elas investidas na experiência do candidato. Esta experiência trata-se do sentimento que os candidatos têm em relação à empresa, incluído as práticas, as técnicas e as pessoas com que se cruzam no processo de recrutamento e seleção, quando se candidatam a uma vaga (Miles & McCamey, 2018). Assim, o processo de recrutamento abrange não só as ferramentas, como também toda a experiência que uma pessoa vivencia e que a empresa lhe oferece, a partir do momento que se candidata a uma vaga de trabalho.

Com as TI surgiram novas tendências no e-recrutamento e Sánchez, et al. (2019) enumeram algumas no seu estudo, nomeadamente:

(i) *Websites* empresariais: estes, muitas vezes, são uma ferramenta muito importante de atração de candidatos, visto que ali são colocadas informações acerca de vagas disponíveis nessa empresa. Além disso, estes *websites* contêm outras informações acerca das empresas muito relevantes que os candidatos devem saber na entrevista. Dhamija (2012) refere que a sua principal vantagem é o custo reduzido que lhe está associado ao ser preciso apenas desenvolver uma página, dentro do *website* da empresa;

(ii) Portais de Emprego: estes são também localizados em páginas de *internet* para atrair novos candidatos a diversas vagas. Estes *websites* incluem diversas ofertas de emprego de várias

empresas e podem conter também notícias e informações sobre as mesmas. Estas páginas maioritariamente são gratuitas e pretendem fazer a conexão entre candidatos e empregadores. Para exemplificar, em Portugal, poderá ser referido a NetEmpregos ou o SapoEmprego, em que o candidato poderá categorizar o que quer procurar no portal, como a sua área de especialização ou a localização onde pretende trabalhar, para facilitar a sua pesquisa;

(iii) Redes sociais: através de plataformas digitais *online*, como o *LinkedIn* ou o *Facebook*, é possível que as empresas, gratuitamente, divulguem vagas de emprego e que os candidatos acessem a um leque variado de ofertas. Esta divulgação tem um maior alcance a nível mundial e o perfil, quer dos candidatos quer dos recrutadores, é livremente consultável, permitindo a obtenção de informação mútua e prévia, neste processo de Recrutamento e Seleção;

(iv) Currículo em Vídeo: este é uma das novas tendências do recrutamento digital em que um candidato em vez de apresentar a sua experiência e competências em formato de papel, demonstra-o num vídeo promocional, em que se grava com uma câmara ao mesmo tempo que apresenta o seu currículo, evidenciando as capacidades e características que considera mais adequadas à vaga a que se candidata. Os autores acima citados referem que o vídeo não deve exceder os três minutos de duração e que deve ser utilizada uma linguagem direta e simples, ao terminar o candidato deve fornecer o seu contacto telefónico ou o endereço de *e-mail*. Este método acaba por ser mais dinâmico e o candidato pode dar ênfase à experiência e competências que achar mais relevante para a sua candidatura.

O principal objetivo do e-recrutamento é, de forma célere, conseguir captar a atenção de pessoas mais qualificadas, com um perfil adequado a uma vaga anunciada. Desta maneira, ao publicar uma oportunidade para uma vaga numa plataforma de emprego *online*, os candidatos quando se enquadram no perfil exigido são notificados automaticamente. Seguidamente, a empresa terá de disponibilizar um formulário *online* para os candidatos preencherem e, posteriormente, terá uma base de dados, onde armazenará os formulários preenchidos e os currículos recebidos (Brandão et al., 2019; Monteiro et al., 2019).

Em suma, para que uma atividade de recrutamento seja considerada como e-recrutamento, uma parte significativa do processo deverá ser realizada via *online*.

No que se refere ao Recrutamento, Woźniak (2014) menciona que, para implementar um processo de e-recrutamento, em primeiro lugar, terá de se segmentar o mercado, para se conseguir localizar potenciais candidatos a uma vaga específica, depois, terá de se entrar em contacto com os mesmos e, posteriormente, recolher as informações necessárias para o processo de seleção.

Mitter e Orlandini em 2005 afirmaram que o processo de e-recrutamento inclui não só a publicação do anúncio da vaga na *Internet*, como também, todas as ferramentas tecnológicas para uma triagem de currículos, a atualização das bases de dados da empresa com as informações dos candidatos, o *feedback*

online aos candidatos e, ainda, as formas de avaliação dos mesmos. Ou seja, todo este processo, ou quase todo, deverá ser realizado digitalmente.

Ao adotarem este método, as empresas já encontram inúmeros benefícios, nomeadamente o aumento da eficiência no processo e redução dos custos de recrutamento, porque conseguem publicar e divulgar um anúncio de emprego rapidamente, de forma gratuita em qualquer momento e a partir de qualquer lugar, em várias plataformas digitais e editar as vezes que forem precisas, com a consequente maior divulgação e, muito importante, podendo melhorar a informação ao longo do processo. Além disto, a *internet* permitirá alcançar potenciais candidatos localizados em qualquer parte do mundo, sendo que quebra as barreiras de comunicação tradicionais. Assim, é possível atrair um maior número de candidatos e mais qualificados e armazenar os currículos numa base de dados digital atualizada, o que permite à empresa ter rapidez no processo e escolher o candidato adequado a um posto de trabalho específico e, no futuro, aproveitar este trabalho para quando surgirem novas vagas. Pode-se salientar ainda o facto do processo se tornar mais célere e de promover a sustentabilidade, ao reduzir deslocações dos diversos candidatos às empresas, nos quais se candidatam (Borstorff et al., 2005; Brandão et al., 2019; Monteiro et al., 2019; Sánchez et al., 2019; Sylva & Mol, 2009).

Com a utilização do e-recrutamento, as empresas aumentam a sua eficiência, visto que “os gestores conseguem ter um acesso rápido à informação que é essencial para o planeamento, direção e resposta às necessidades de pessoal” (Borstorff et al., 2005, p.4).

Resumidamente, organizações com o recrutamento digital “promovem uma imagem inovadora da empresa” visto que permitem ao candidato receber *feedback online* rápido e contínuo, evitam viagens no decorrer do processo e a empresa consegue conceder respostas automatizadas aos candidatos, o que permitirá uma maior rapidez no processo e diminuição dos custos administrativos para a empresa (Monteiro et al., 2019, p.147).

Pelo contrário, como aspetos negativos, os autores referem que se deve seleccionar devidamente os meios de divulgação para uma vaga, com o objetivo de evitar o recebimento excessivo de candidaturas, de perfis desajustados, que pode levar a empresa a dispersar-se e a “perder” um candidato com potencial e, além disto, o recrutador terá um trabalho acrescido em seleccionar os currículos recebidos, o que pode tornar o processo mais demorado. Acresce que a empresa tem que garantir que está tecnologicamente preparada para um processo de e-recrutamento e deve atualizar constantemente a informação que se encontra disponível *online*, para que os candidatos estejam informados e cientes acerca do que se passa na organização (Borstorff et al., 2005; Brandão et al., 2019; Mano, 2001; Monteiro et al., 2019).

Por último, Borstorff, et al. (2005) referem, ainda, como desvantagem do recrutamento digital a ética e a segurança neste processo porque os currículos dos candidatos vão estar publicados na *Internet*, com informações confidenciais dos mesmos, pelo que as empresas devem ter especial cuidado com as declarações de privacidade, para garantir a segurança e para reduzir o receio dos candidatos. Denis et al. (2020) explicam no seu estudo que o Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD) “tenta fazer uma lei de garantia de informação harmonizada na União Europeia e pretende controlar os dados

personais” p.78. As empresas devem ter em atenção e garantir que os dados pessoais dos candidatos não são extraviados nem divulgados, sem o seu consentimento. Ao aceitarem as políticas de RGPD das empresas, os candidatos poderão permanecer nas suas bases de dados, o que vai permitir um fácil acesso aos seus dados para possíveis vagas que possam surgir, de acordo com o seu perfil.

Monteiro, et al. (2019) referem também como desvantagem, o fator de exclusão neste processo, as pessoas que não tenham acesso à *internet*, que será um entrave a alguns candidatos.

2.5.2. Seleção Digital ou E-Seleção

A tecnologia e a automação continuam a transformar as empresas, o local de trabalho e os RH, sendo que vieram facilitar o processo de seleção, incluindo no processamento dos currículos, preenchimento de questionários, entrevistas, testes e simulações (Dickter & Jockin, 2018).

Com a presença constante da tecnologia também a seleção, no processo de recrutamento e seleção, sofreu alterações e as empresas foram obrigadas a ajustar-se ao novo ambiente de negócios, criando novas formas e técnicas de seleção, surgindo então o termo seleção *online*, seleção digital ou e-seleção, ou seja, o processo de seleção por via eletrónica (Alexandre, 2016).

Desta forma, Stone, et al. (2013) referem que a e-seleção utiliza várias formas de tecnologia para ajudar as empresas a recolher dados e avaliar os conhecimentos, competências e capacidades dos candidatos, ajudando os gestores a tomar decisões acerca do processo de seleção. Mais ainda, os mesmos autores exemplificam os métodos de e-seleção, nomeadamente testes e entrevistas, via *web*.

Alguns autores referem que existe, ainda, uma outra fase, nomeada pré-seleção, que ocorre após o processo de recrutamento e antes do processo de seleção. Esta fase de pré-seleção pode incluir etapas como: processamento das candidaturas recebidas, comunicação com os candidatos e tentar dar-lhes uma previsão realística do trabalho a que se candidataram. Assim, com esta fase, os candidatos já iriam saber o que era esperado deles, continuando ou não, a mostrar interesse na vaga, sendo que serão, apenas, validadas as candidaturas que satisfazem os requisitos da função, quer quanto aos trabalhadores ou quanto à empresa (Holm & Haahr, 2019; Voicu, 2014). De seguida, inicia-se o processo de e-seleção com os respetivos testes (por exemplo, teste cognitivo, competências, personalidade, entre outros) e entrevistas, ambos por via *online* (Holm & Haahr, 2019).

Em relação às entrevistas *online*, atualmente, estas são muito utilizadas pelas empresas e podem ocorrer em tempo real por via telefónica ou por videoconferência (Stone et al., 2015).

Estes autores referem, na sua investigação, que existem diversos estudos que comparam a eficácia das tecnologias numa entrevista, porém, os resultados foram inconsistentes, mas chegaram a algumas conclusões curiosas nomeadamente, referiram que há uma maior simpatia e que os candidatos mostram mais a sua aptidão em entrevistas telefónicas, comparando com as entrevistas presenciais. Além disto, os mesmos acrescentam ainda que se perde empatia e informações, como a linguagem corporal ou as

expressões faciais, no caso das entrevistas ocorrerem por meios digitais. Os autores realçam também que existe perda de eficácia na entrevista, ao ser realizada por videoconferência.

Além destes tipos de entrevistas acima referidos, Borowska, Wilczewska (2018) e Suen, et al., (2020) apresentam um novo conceito de entrevista que surgiu com a introdução da tecnologia na GRH - a entrevista em vídeo assíncrona - que já é muito utilizada pelas empresas atualmente. Este tipo de entrevista foi desenvolvido como alternativa às entrevistas em tempo real e envolve a criação de uma plataforma onde a empresa gera e regista as perguntas que, posteriormente, o entrevistado terá de responder. Assim, este tipo de entrevista inicia-se com o aparecimento de uma pergunta no ecrã do dispositivo eletrónico do candidato, tendo este uns minutos para ler e pensar na sua resposta; seguidamente, inicia-se novamente o cronómetro e o candidato tem de responder a essa pergunta, sendo que está a ser gravado em vídeo por uma câmara e um microfone. Este processo irá repetir-se até acabarem as perguntas realizadas pela empresa. No final, todas as respostas serão guardadas em modo de vídeo, depois serão arquivadas e enviadas para o responsável do processo de seleção, que vai analisar e avaliar as respostas dadas pelos entrevistados, segundo uma grelha de avaliação pré-definida.

Este tipo de entrevista permite que os entrevistados possam responder em qualquer lugar e hora às perguntas e, ao mesmo tempo, que os peritos possam avaliá-los de acordo com a sua conveniência e sem terem de agendar um horário oportuno para ambos realizarem a entrevista em tempo real (Suen et al., 2020).

Posteriormente, aos testes e entrevistas realizados, continua-se o processo de e-seleção, em que se vai decidir se algum dos candidatos preencheu os requisitos requeridos para a função e, em caso afirmativo, escolhem-se esses candidatos, toma-se a decisão final e comunica-se a decisão aos mesmos. Este processo de contratação significa que os escolhidos serão os que vão integrar novas funções na empresa e, por isso, surge a fase de integração ou *onboarding*, de acordo com Monteiro, et al. (2019), onde os selecionados serão integrados e terão de adquirir a cultura da organização. Finalmente, os escolhidos serão submetidos a testes médicos de admissão e por último, faz-se uma avaliação de todo o processo de Recrutamento e Seleção eletrónicos, com vista a melhorias, no futuro (Dhamija, 2012; Holm & Haahr, 2019).

O processo de e-seleção irá permitir à empresa uma melhoria nos seus processos (maior eficiência e partilha de dados) e também permitirá melhorar a participação do candidato no processo de seleção, com auxílio de simulações, jogos e *assessments* que, de forma realista, vão mostrar como será o posto de trabalho a que se candidata (Dickter & Jockin, 2018).

As organizações têm vindo a utilizar cada vez mais sistemas eletrónicos na e-seleção porque encontram benefícios nomeadamente: (i) o aumento da eficiência na seleção, (ii) simplificação e aceleração no processo de análise de funções, que se traduz numa rapidez de todo o processo de recrutamento e seleção (iii) redução da carga administrativa ao examinar automaticamente as candidaturas e (iv) promoção da contratação de empregados melhor qualificados (Stone et al., 2013).

Se todas as etapas do processo forem bem executadas, as organizações conseguirão identificar candidatos melhor qualificados e mais adaptados, reduzindo, assim, a mão-de-obra utilizada e custos (Johnson & Guetal, 2013).

Por outro lado, como inconvenientes, são apontados: (i) a necessidade de um investimento, por parte da empresa, para conseguir adquirir testes eficientes, atuais e consentâneos com as vagas, caso contrário, a contenção de custos no *software* pode levar à execução de testes deficientes e sem qualidade, o que impede o apuramento dos melhores candidatos; (ii) a falsidade dos resultados dos testes, uma vez que ao serem realizados por via digital, nada garante às empresas que são os próprios candidatos a responderem; (iii) a ausência de contacto existente entre recrutadores e candidatos, nomeadamente na entrevista, devido facto de todo o processo ser virtual, pode levar a erros de seleção; (iv) a invasão de privacidade e quebra de segurança dos dados (Stone et al., 2013).

Assim sendo, as empresas consideram que a utilização da e-seleção é vantajosa e, a longo prazo, fará cada vez mais sentido, devido à crescente utilização da tecnologia no trabalho, em casa e devido à automatização contínua do trabalho (Dickter & Jockin, 2018).

2.6. Efeito da pandemia nos RH

No final do ano de 2019, o mundo foi confrontado com um vírus, Coronavírus SARS-CoV-2 ou COVID-19, que foi detetado pela primeira vez na China, em Wuhan, e que evoluiu para uma pandemia, “produzindo uma das maiores crises sanitárias globais da história moderna” (Ali et al., 2020, p. 2). Uma pandemia pode ser definida por “uma epidemia que ocorre em todo o mundo, ou numa área muito vasta, atravessando fronteiras internacionais e afetando geralmente um grande número de pessoas” (“Pandemic”, 2014). Este vírus caracteriza-se por ser muito contagioso e o primeiro infetado em Portugal surgiu em março de 2020.

A pandemia alterou, por completo, o modo de trabalhar nas empresas, as quais tiveram de adotar o regime de teletrabalho e socorrer-se das TI, para além de, muitas empresas terem recorrido ao *lay-off*.

Desta maneira, este vírus gerou uma crise com um enorme impacto a todos os níveis, levando os RH a ter um papel muito importante visto que estes devem sempre zelar pela proteção do bem-estar e segurança dos trabalhadores, ajudando-os a lidar com rápidas mudanças que possam ocorrer no local de trabalho (Carnevale & Hatak, 2020; Chaudhari et al., 2020).

Atualmente, as organizações devem estar constantemente acauteladas e atualizadas devido a crises externas como esta, que podem ocorrer repentinamente e que vão afetá-las de alguma maneira. No entanto, as empresas, ao serem confrontadas com esta pandemia sem antecedentes, tiveram de encontrar soluções para os vários problemas que surgiram (Carnevale & Hatak, 2020).

Chaudhari, et al. (2020) defendem que um dos erros que as organizações cometem em situações de crise é centrarem-se no “reforço de sistemas, operações, infraestruturas e material, sendo os problemas dos indivíduos negligenciados ou tomados no último objetivo da lista de preferências” (p.2279). Assim,

esta negligência poderá ter um impacto negativo nos trabalhadores e no negócio, visto que para a “sobrevivência e a recuperação das empresas não podem ocorrer sem uma atitude dos trabalhadores bem preparados, seguros e bem orientados” (Chaudhari et al., 2020, p.2279). De facto, são estes colaboradores bem formados que vão permitir que a empresa consiga ultrapassar esta ou qualquer outra situação de crise.

Todas as alterações que ocorreram devido ao COVID-19 impuseram que as organizações acelerassem ou transitassem a maior parte das suas funções para o digital, levando clientes e empresas a passarem a comunicar apenas virtualmente (Gigauri, 2020).

Durante esta crise pandémica, foram registados dois momentos distintos que podem ser salientados, nomeadamente, o momento de confinamento total, em que tudo se encontrava fechado, com exceção de lojas de venda de bens essenciais e alimentares e em que o teletrabalho foi obrigatório para todas as empresas em Portugal, visto não ser permitido sair de casa. Desta maneira, as empresas que não quiseram interromper o processo de recrutamento e seleção, foram obrigadas a recorrer a este processo no formato digital, caso contrário, se não o fizessem teriam de o suspender visto que não era permitido realizar nenhuma das fases presenciais.

O segundo momento vivido durante a pandemia caracterizou-se por ser mais flexível, em que era recomendável o teletrabalho, mas não era obrigatório e em que, com as devidas precauções, as empresas puderam continuar no seu normal funcionamento. Assim sendo, neste momento era permitido continuarem a realizar algumas fases do recrutamento e seleção presenciais.

Deste modo, esta dissertação terá como foco apenas na primeira fase anteriormente referida, a do confinamento total, pois foi neste período que as empresas foram obrigadas a realizar o processo totalmente digital.

A GRH e as TI aliadas, alteraram progressivamente os postos de trabalho, “ajudando as organizações a navegar no presente vago e no futuro imprevisível” (Gigauri, 2020, p.1). Estas demonstraram ter um papel bastante relevante ajudando e informando os trabalhadores a usarem as diversas plataformas e *softwares* digitais disponíveis ou criados, que passaram a fazer parte do seu quotidiano para realizarem as funções à distância, ao mesmo tempo, que apoiavam a restante organização nos seus procedimentos (Gigauri, 2020).

Assim, durante o confinamento, os departamentos de RH foram confrontados com um duplo desafio, por um lado, tiveram de gerir todo o plano de contingência das empresas, zelando pela segurança dos colaboradores e planeamento de todo o funcionamento permitido às empresas. Por outro lado, foi necessário transferir os seus processos de recrutamento e seleção e *onboarding* totalmente para o formato digital, de forma a garantirem a continuidade dos seus processos.

A pandemia alterou o mundo de diversas formas e, neste sentido, houve uma mudança em algumas práticas de RH. Vnoučková (2020) enumera diversas, sendo que vão ser apenas descritas algumas, nomeadamente:

(i) Diferentes condições de trabalho: surgiram os escritórios em casa, com o teletrabalho, e novas condições de definição e controlo de tarefas, com a perda de ligação e de relacionamento entre os colegas; no posto de trabalho, houve a separação física dos trabalhadores, com a desinfeção e implementação de equipamento de proteção (com acrílicos, máscaras, luvas, etc.) e a divisão das equipas, tornando-as mais pequenas;

(ii) Equipas de trabalho diferentes e utilização de tecnologias modernas: toda a comunicação e cooperação nas empresas passou a ser feita à distância, com a partilha de informação através das tecnologias; as reuniões entre as equipas passaram a ser realizadas de forma *online* e periódicas e foi necessário que as TI ou *softwares* fossem criados e adaptados para utilização de todos os membros da equipa;

(iii) Gestão de crise: as empresas que não tinham uma equipa de gestão de crise, tiveram de a criar ou ajustar, para poderem planear e gerir todos os acontecimentos diários, face à situação em que se encontravam;

(iv) Gestão à distância e novas competências dos gestores: os RH tiveram de passar a ter em atenção as seguintes características nos trabalhadores a “motivação, *coaching* e mentoria, resolução de problemas e conflitos, apoio ao desempenho dos funcionários, gestão de processos e desenvolvimento de funcionários” (p.19), sendo que estas passaram a ser geridas todas à distância;

(v) Novas formas de práticas de RH: o recrutamento passou a ser feito digitalmente e a adaptação, avaliação e retenção dos trabalhadores, entre outras práticas, passaram a ser realizados à distância.

Com todas as novas recomendações oficiais de saúde pública, inclusive a do distanciamento social, o recrutamento digital (explicado anteriormente) foi adotado, genericamente, pelas empresas (Vining, 2020), sendo que quem não utilizava este processo *online*, teve de o implementar ou ajustar.

Em suma, a pandemia veio salientar, cada vez mais, o que ocorre no mundo atual, em que as TI fazem parte integrante da atividade diária das pessoas e das empresas e que a digitalização de todos os processos, incluindo na GRH, se tornou uma atividade recorrente, com o reforço de ferramentas tecnológicas. Hoje em dia, as empresas já não são constituídas unicamente pelas pessoas, “mas também por sistemas tecnológicos cada vez mais sofisticados que lhes dão suporte” (Borgas, 2020, p.6).

Assim, os RH foram forçados a adaptar-se, de forma muito rápida e inesperada, para conseguirem responder às mudanças que ocorreram no ano atípico de 2020, em que a tecnologia e a digitalização nos negócios foram os temas mais atuais e necessários, ao mesmo tempo que foi imprescindível manter a saúde, a motivação, a produtividade e a retenção dos trabalhadores nas empresas.

Capítulo 3: Metodologia

Segundo Palvia, et al. (2003), a metodologia de investigação é definida como “o processo global que orienta o projeto de investigação” (p. 290). A metodologia acompanha todo o estudo, sendo que vai originar evidências e resultados que suportem o problema de investigação em causa (Palvia et al., 2003).

O problema de investigação deste estudo, como já foi referido anteriormente, surgiu quando muitas empresas foram obrigadas a realizar o seu processo de recrutamento e seleção totalmente por via digital e foram obrigadas a recorrer ao teletrabalho porque não existia outra alternativa, devido à situação pandémica ocasionada pelo Covid-19.

Assim, pretende-se compreender, através das várias experiências e opiniões dos profissionais da área dos Recursos Humanos, se as organizações conseguiram assegurar a continuidade aos Processos de Recrutamento e Seleção nestas empresas, a partir do momento em que foram obrigadas a recorrer ao teletrabalho e em que foram interrompidas todas as atividades presenciais nas empresas, durante o período de confinamento.

Deste modo, o principal objetivo deste estudo foca-se em analisar a continuidade e a adaptação ao processo de recrutamento e seleção por via digital, das empresas participantes.

Seguidamente irão ser apresentados os tópicos desta metodologia, onde estarão descritos com detalhe os seguintes pontos da investigação: (i) Amostra da Investigação; (ii) Técnica Metodológica de Recolha de Dados e Procedimento; (iii) Técnica de Análise de Dados.

3.1. Amostra da Investigação

No presente estudo, o público alvo são profissionais que estejam, atualmente, a trabalhar numa empresa, no departamento de Recursos Humanos, mais especificamente no Recrutamento e Seleção, ou profissionais que tenham pleno conhecimento de todo o processo de Recrutamento e Seleção na organização onde trabalham. Além disto, é importante, também, que os profissionais já estivessem a trabalhar na organização antes da Pandemia Covid-19, ou seja, desde março de 2020, para terem conhecimento integral do processo no antes e pós confinamento, período focado nesta investigação.

Desta forma, a amostra deste estudo não foi aleatória porque resultou de uma “seleção de indivíduos (...) determinada pelo investigador”, ou seja, esta denomina-se de amostra não probabilística, que é mais comum ser utilizada em estudos qualitativos (Greener, 2008; Anderson, 2009; citado por Ragab & Arisha, 2018, p. 12). Além disto, foi ainda utilizado o método por conveniência, proposto por Saunders, et al., 2009 (citado por Ragab & Arisha, 2018), em que foram selecionados “indivíduos (...) de fácil acesso até que fosse atingido o tamanho de amostra desejado” (p.11), ou seja, o objetivo foi contactar indivíduos até conseguir alcançar um número significativamente representativo para a amostra do presente estudo.

Seguidamente, ao ter a possibilidade de selecionar e contactar diferentes perfis na área do Recrutamento e Seleção, tentou-se incluir indivíduos dos três setores de atividade existentes - primário, secundário e terciário - a fim de conseguir comparar os resultados entre os setores e, perceber se faz sentido implementar o mesmo Processo de Recrutamento e Seleção por via digital em todos os setores de atividade.

A amostra desta investigação foi formada por 30 indivíduos (Anexo C), sendo a maioria do sexo feminino (73,3%, n=22).

Quanto à experiência profissional dos participantes na área dos Recursos Humanos, esta varia entre os 2 e os 32 anos, o que demonstra que são perfis intermédios quanto à experiência (Anexo C).

3.2. Técnica Metodológica de Recolha de Dados e Procedimento

Os métodos de investigação podem ser classificados como quantitativos ou qualitativos. No caso desta investigação, foi utilizada uma metodologia qualitativa.

Este tipo de metodologia pretende explicar um acontecimento em particular, num certo contexto, com o objetivo de interpretar e compreender comportamentos, atitudes e experiências da realidade social dos indivíduos (Mohajan, 2018; Polkinghorne, 2005; Tong et al., 2012). Neste sentido, trata-se de uma abordagem subjetiva que tenta destacar e explicar as experiências da vida quotidiana de uma população (Burns & Grove, 2009, citado por Mohajan, 2018).

O investigador qualitativo tem diversas metodologias de recolha de dados à sua disposição, sendo a entrevista uma delas. Esta caracteriza-se por ser um “processo iterativo em que uma pessoa faz perguntas para procurar informação específica” (Adhabi & Anozie, 2017, p. 88). Esta técnica é utilizada com o principal objetivo de obter o máximo de informações através dos participantes, acerca de um tema específico, e é dos métodos qualitativos mais utilizados devido à sua capacidade de recolha de informação (Aborisade, 2013).

A “força da investigação qualitativa reside na utilização de entrevistas que permitem aos investigadores qualitativos conduzir uma investigação aprofundada sobre o seu objeto” de estudo (Aborisade, 2013, p. 48). As respostas, resultantes das entrevistas, vão permitir reforçar as construções teóricas de uma investigação (Lynch et al., 2020).

As entrevistas podem ter três classificações em relação à sua formalidade, no caso desta investigação, foi utilizada a entrevista semiestruturada, em que o guião tem perguntas gerais e orientadoras, mas existe flexibilidade para o investigador alterar ou reformular as mesmas ao longo da entrevista, consoante as respostas do entrevistado (Aborisade, 2013; Adhabi & Anozie, 2017).

Neste tipo de entrevista as perguntas são colocadas aos indivíduos da mesma forma e ordem, e são dirigidas a uma área específica, no entanto as respostas que vão ser obtidas serão diferentes devido à subjetividade em causa, porque as experiências e perspetivas que os participantes têm são todas únicas e diferentes (McIntosh & Morse, 2015), o que enriquece a investigação.

Atualmente, com a pandemia Covid-19, tornou-se recorrente a realização de entrevistas por videochamada, em detrimento das entrevistas presenciais, para evitar o contacto físico. Este tipo de entrevistas é realizado com o auxílio da tecnologia e da *Internet*, em que “proporciona a experiência síncrona de ver e ouvir a pessoa *online*, permitindo a realização de entrevistas que seriam realizadas cara-a-cara” (Bertrand & Bourdeau, 2010 citado por Krouwel et. al., 2019, p.2). Desta forma, todas as entrevistas efetuadas para este estudo foram realizadas de forma virtual, sem qualquer contacto presencial entre o participante e o investigador.

Anteriormente à sessão, foi pedido aos participantes que assinassem uma declaração de autorização de gravação de voz durante a mesma, para posteriormente ser facilitado o tratamento e análise dos dados (Anexo D).

As entrevistas realizadas para este estudo tiveram como base um guião (Anexo E), concebido previamente, que foi dividido em 4 partes: (i) Contextualização do Entrevistado, (ii) Processo de Recrutamento e Seleção antes e durante o Confinamento, (iii) Processo de Recrutamento e Seleção Digital e os Candidatos, (iv) Perspetivas Futuras.

As entrevistas iniciaram-se sempre com a explicação do objetivo geral do estudo, agradecimento ao entrevistado pela participação e era realçada, novamente, a confidencialidade dos dados pessoais e da empresa.

Foram feitas algumas questões de resposta fechada, de carácter quantitativo, para se obter informações acerca do entrevistado e da empresa onde se encontra a trabalhar (parte I), posteriormente, a entrevista focou-se na adaptação, continuidade e eficácia da empresa e dos candidatos ao processo de Recrutamento e Seleção digital, durante o confinamento (partes II e III) e, por fim, tentou-se recolher opiniões dos inquiridos em relação às perspetivas futuras do processo digital na empresa (parte IV).

Posteriormente à escrita do guião suprarreferido, fez-se a pesquisa de potenciais indivíduos para entrevistar. Esta pesquisa foi realizada na plataforma digital *LinkedIn* e na rede pessoal de contactos mais próxima. Sempre que houve contacto com um possível entrevistado, foi-lhe explicado o propósito deste estudo e garantida a confidencialidade, tanto pessoal como da empresa. Quando o pedido de participação era aceite, agendava-se o dia e a hora da sessão virtual, para se realizar a entrevista.

Por fim, a duração média das entrevistas foi de 19 minutos, sendo que, por serem classificadas como semiestruturadas, deu a liberdade aos participantes de desenvolverem as suas opiniões e experiências e, assim, a duração mínima foi de 10 minutos e a máxima foi de 37 minutos (Anexo F). Todas as entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2021.

3.3. Técnica de Análise de Dados

Após a realização das entrevistas supramencionadas, procedeu-se à transcrição das mesmas. Estas não vão constar em anexo para garantir a confidencialidade de tratamento dos dados tanto do entrevistado, como da empresa.

Assim, o programa utilizado nesta investigação para analisar os dados foi o *IBM SPSS Statistics 26* (Anexo G).

Posteriormente, para uma melhor compreensão dos dados recolhidos, classificaram-se as diversas perguntas do guião da entrevista em seis grupos, para facilitar a análise de resultados univariados, nomeadamente:

1. Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção Digital, antes do confinamento – que tem como objetivo perceber quais eram as diversas fases que compunham o processo de recrutamento nas empresas e, se estas já adotavam totalmente ou parcialmente, o processo digital, antes do período de confinamento;
2. Adaptação das Empresas ao Processo Digital, durante o confinamento – neste grupo as perguntas foram direcionadas para perceber como foi a transição para o digital do processo de recrutamento das empresas participantes neste estudo e se estas tinham as ferramentas necessárias para conseguirem dar continuidade ao processo;
3. Eficácia do Processo digital – estas perguntas serviram para compreender se as empresas, ao adotarem o processo de recrutamento digital, conseguiram cumprir com os objetivos iniciais e se obtiveram sucesso na execução do mesmo;
4. Melhorias no Processo Digital da Empresa – pretendeu-se que os entrevistados enumerassem algumas vantagens e desvantagens que considerassem relevantes, assim como sugerissem algumas alterações e/ou melhorias que considerassem relevantes, para o processo digital na empresa;
5. Experiência do Candidato – neste caso, as perguntas focaram-se apenas na experiência do candidato que foi submetido ao processo digital e tentou-se compreender se esta ficou afetada, em algum momento, por não existir contacto presencial com os recrutadores;
6. Perspetivas Futuras do Recrutamento Digital, do ponto de vista dos Entrevistados – neste último grupo tentou-se compreender a visão que as empresas têm em relação à continuidade de realizar o processo digital no futuro, quando já não nos encontrarmos em período de confinamento, nem de pandemia.

Após a análise de cada um destes grupos, foram realizados, pelo *IBM SPSS Statistics*, duas técnicas de agrupamento dos dados, nomeadamente, a Análise de Correspondência Múltipla (ACM) e a Análise de *Clusters*. Estas técnicas foram realizadas com o objetivo de reduzir e categorizar as variáveis numa perspetiva multivariada.

A primeira técnica referida, a Análise de Correspondência Múltipla (ACM), “é uma ferramenta analítica útil para explorar a interdependência entre variáveis de escolha múltipla” (Hwang et al., 2010, p.111). Esta visa reduzir o número de variáveis existentes, criando dimensões com base em variáveis qualitativas, que se associam entre si, visto que apresentam um padrão similar (Ferrant, 2014).

A técnica ACM vai criar estas dimensões com base em “somadas ponderadas de variáveis de escolha múltipla codificadas, de forma a maximizar a associação ou homogeneidade entre estas variáveis, ou, minimizar o afastamento da homogeneidade entre elas” (Gifi, 1990; Hoffman, de Leeuw & Arjunji, 1994, citado por Hwang et. al., 2010, p.113). Isto significa que, a ACM aproxima as variáveis que são semelhantes entre si, afastando aquelas que apresentam maiores divergências.

As dimensões criadas vão dar origem a uma matriz de indicadores com diferentes eixos, “minimizando assim a perda de informação, simbolizada pela inércia total...” (Greenacre 1984; Escofier & PagFs 1998, citados por Ferrant, 2014, p. 664).

Hwang et. al. (2006) referiram que esta matriz se torna útil visto que vai representar graficamente as dimensões criadas. Alguns investigadores apontam como vantagem desta técnica que o agrupamento destes dados não tem definida nenhuma norma *a priori*, logo as dimensões criadas não têm por base pressupostos (Hwang et. al., 2010).

Como a técnica ACM explica mal os grupos internamente, diversos autores defendem que após esta análise se deve realizar a Análise de *Clusters*, com o intuito de identificar “*clusters* relativamente homogêneos, com base na solução ACM”, ou seja, consegue-se encontrar semelhanças nas dimensões que a ACM criou (Hwang et. al., 2010, p.112).

Contrariamente à técnica ACM, a análise de *Clusters* não reduz o número de variáveis, mas sim agrupa-as consoante a semelhança e dissimelhanças entre si. Isto significa que, nesta análise, cada grupo ou *cluster* criado vai ter inúmeras parecenças entre si, mas entre os grupos criados vão haver diversas diferenças. “Em termos simples, trata-se de minimizar as diferenças entre objetos dentro de um mesmo agrupamento e de maximizar essas diferenças entre objetos de diferentes agrupamentos” (Majerova & Nevima, 2017, p. 245).

A análise de *Clusters* possui diversos métodos de agregação de indivíduos e o Critério *Ward* é o que vai ser utilizado nesta investigação, em que “se formam os clusters de modo a minimizar a soma dos quadrados dos erros” (Gomes, 2013, p. 34).

Deste modo, os autores sugerem que a ACM e a análise de *Clusters* sejam realizadas sequencialmente, em que a primeira vai criar as dimensões e a segunda agrupar os indivíduos consoante as suas semelhanças nessas dimensões que a ACM criou. Razões pelas quais estas análises foram utilizadas neste estudo.

Capítulo 4: Análise de Resultados

Para iniciar a análise dos resultados obtidos, terá primeiro de se contextualizar os entrevistados. Assim, participaram neste estudo 30 indivíduos colaboradores da área dos Recursos Humanos, em que: (i) 60,2% das empresas onde trabalham os entrevistados têm mais de 250 trabalhadores (n=18); (ii) 29,8% têm entre 50 e 249 trabalhadores (n=9); (iii) 6,7% têm entre 11 e 49 trabalhadores (n=2) e (iv) 3,3% têm até 10 trabalhadores (n=1).

Dos 30 entrevistados, 22 (73,3%) são do sexo feminino e 8 do masculino. 27 das empresas localizam-se em Lisboa (90%), as restantes 3 situam-se no Porto, Portalegre e Évora (Anexo G).

Além disto, apesar da heterogeneidade conseguida em relação ao setor de atividade, a maior parte dos entrevistados pertence ao setor terciário (83,3%, n=25), seguidamente ao setor primário (10%, n=3) e, depois, ao setor secundário (6,7%, n=2) (Anexo H).

Dos 30 entrevistados, a maior parte pertencem ao setor terciário, nomeadamente são empresas das seguintes áreas: Consultoria (23,3%, n=7); Tecnologias de Informação e Serviços (16,7%, n=5); Logística (6,7%, n=2); Telecomunicações (6,7%, n=2); Contabilidade (3,3%, n=1); Terciarização e *Offshoring* (6,7%, n=2); Serviços de Limpezas (3,3%, n=1); Bancária (3,3%, n=1); Retalho (6,7%, n=2) e Indústria Automóvel (6,7%, n=2). As restantes empresas inserem-se noutros setores de atividade, nomeadamente no setor primário: Agricultura (6,7%, n=2) e Energia (3,3%, n=1); e no setor secundário: Construção Civil (3,3%, n=1) e Indústria Farmacêutica (3,3%, n=1) (Anexo H).

4.1. Análise Univariada

Para a análise univariada, foram criados 6 grupos, onde se vai incluir, além dos gráficos resultantes do guião da entrevista realizados no programa *SPSS*, diversas citações diretas enunciadas pelos participantes durante a realização das entrevistas. O principal objetivo de incluir estas afirmações é que a subjetividade desta técnica permita acrescentar valor e informação pertinente e que ofereça uma análise mais profunda dos dados recolhidos, conseguindo assim justificar as respostas presentes nos gráficos, dadas pelos entrevistados.

4.1.1. Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção Digital, Antes do Confinamento

Neste primeiro grupo, as perguntas tiveram como principal finalidade compreender as diversas fases que compunham o processo de recrutamento nas empresas participantes, num período pré confinamento.

Em relação ao nível de conhecimento dos entrevistados acerca do processo de recrutamento e seleção digital, constatou-se que todos os entrevistados tinham conhecimento do que era um processo de recrutamento e seleção por via digital, sendo que, apenas 16,67% das empresas realizavam o processo 100% presencial, ou seja, 5 empresas das 30 (Anexo I).

Das restantes 25, como se visualiza na figura 4.1.: (i) 30% só realizava a primeira entrevista via *online* (n=9), enquanto que (ii) 20% realizava, simultaneamente, a primeira entrevista e os testes individuais *online* (n=6) e (iii) os restantes 33% são divididos entre a realização virtual dos testes individuais (10%, n=3), das entrevistas (10%, n=3) e de todo o processo (13,3%, n=4) (Figura 4.1.).

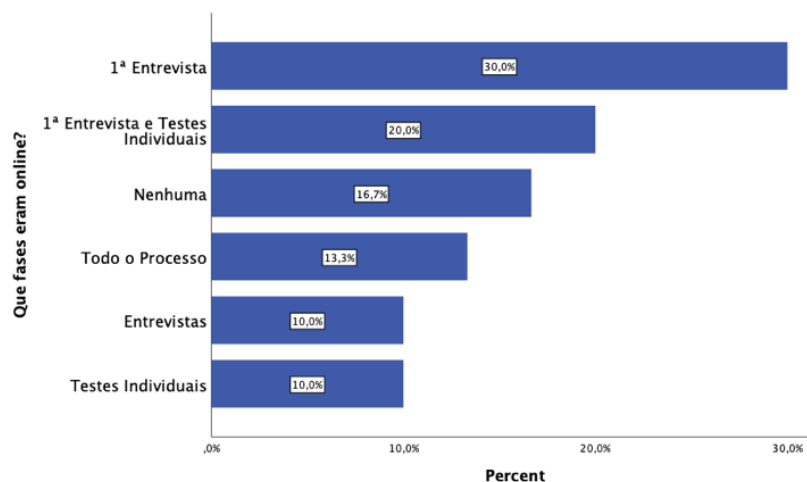


Figura 4.1. – Respostas à questão “Que fases eram *online*, no período pré-confinamento?”.

Fonte: SPSS

“Nós temos o processo de recrutamento que é composto por várias fases. Tínhamos quase tudo presencial antes da pandemia, havia coisas no processo de recrutamento que já fazíamos por telefone, uma 1ª triagem e depois, se fizesse sentido, passavam para uma 2ª entrevista. Há perfis que todas as fases eram presenciais. (...) Preferencialmente era presencial, à exceção de alguma triagem que fazíamos por telefone.” E12

Foi possível, ainda, reparar que das 5 empresas que realizavam as fases todas presenciais, 3 delas são do setor primário ou secundário, nomeadamente, Construção Civil e Agrícola, nas quais, por vezes, a mão de obra não é tão instruída ou não têm competências digitais que possam levar à concretização de um processo digital, tal como acontece no setor das Limpezas. Além disto, a Indústria Farmacêutica foi outro setor que também realizava todas as fases presenciais, mas, aqui, por serem exigidas funções mais técnicas.

“Não recrutámos por via digital porque não é muito habitual, são trabalhadores com pouca especialização e literacia e temos de experimentar um dia, para ver se já têm alguns conhecimentos ou se têm de aprender e se adaptam e isso é um processo sempre tudo muito presencial.” E4

“No caso das colaboradoras de limpeza, não se justifica, por um lado porque são pessoas normalmente de uma camada social que não têm acesso às plataformas, por outro são quase todas part-

time e por isso mesmo não sentem grande ligação à entidade patronal...” E9

Deste modo, num período pré confinamento, constatou-se que a maioria das empresas participantes já realizava, pelo menos, uma fase *online*, o que possibilitou uma maior facilidade de adaptação e continuidade na utilização digital, quando se iniciou o confinamento total em Portugal.

4.1.2. Adaptação das Empresas ao Processo de Recrutamento e Seleção Digital

Seguidamente, neste grupo de perguntas pretendeu-se entender como é que, num período de confinamento total, as empresas participantes nesta investigação: (i) se adaptaram à alteração para o processo por via digital e (ii) se possuíam as ferramentas necessárias para conseguirem dar continuidade aos processos de recrutamento que estavam a ser realizados.

Assim, em relação à transição do processo de recrutamento para o digital, verifica-se, que 53,33% das empresas que participaram no estudo foram forçadas, pela pandemia e pelo confinamento, a transitar o seu processo para o digital, ou seja, 16 das 30 empresas (Anexo J).

“Sim, fomos forçados. Adaptámos o processo todo em tempo record e transformámos todo o processo para o digital. Não só a parte do recrutamento como também do Employer Branding. Portanto toda a parte da captação, marketing, toda a parte da participação em feiras, dos workshops etc. adaptámos tudo para o digital, foi a tendência geral. E fizemos depois também todo o processo, nomeadamente, o processo das entrevistas, as primeiras e as segundas. Neste momento a única parte que ainda não está digitalizada, é mesmo a parte formal da assinatura do contrato.” E11

“Sim, forçou-nos completamente. Nós já tínhamos algumas etapas do processo digitalmente, nomeadamente os testes iniciais, de línguas e, por vezes, de competências transversais. Os testes técnicos já eram digitais, outros não ainda eram presencialmente (...). Portanto, foi literalmente de um dia para o outro, tivemos, forçosamente, de implementar o processo de recrutamento digital total.” E13

“Eu acho que quando não havia possibilidade era digital, mas sempre que havia possibilidade era presencial, contudo, acho que se pode dizer que fomos forçados a migrar totalmente para o digital.” E22

No entanto, 9 empresas (30%) afirmaram que já estavam preparadas para transitarem para a via digital; outras empresas (16,67%) aceleraram o processo digital devido à pandemia, isto significa que estas 5 empresas já estavam a introduzir fases *online* mas ainda não era o processo recorrente e tradicional adotado (Anexo J).

“Sim, acelerou. Não era nada de novo, porque não fazíamos 100% presencial, mas acabámos por pensar noutras ferramentas e metodologias que até então não tínhamos necessidade de experimentar.”
E20

“Eu diria que não fomos forçados, a pandemia acelerou um pouco o processo porque foi necessário acelerar. Essa transição já vinha sendo feita, a pandemia só a acelerou” E24

Isto significa que maior parte das empresas, com a pandemia, viu-se obrigada a transferir e adaptar os seus processos para o digital, uma vez que, com o confinamento obrigatório, foram impedidos os contactos físicos.

Além disto, maior parte dos entrevistados afirmou que a empresa já estava preparada para transitar para o digital (80%), apesar de 4 delas afirmarem que já tinham os recursos, mas ainda não estava na cultura da organização utilizarem o processo totalmente digital. Ao contrário, apenas 6 respondentes afirmaram que a empresa não estava pronta para a digitalização do processo (Anexo K).

“Sim porque acaba por já haver uma série de ferramentas que já estavam à nossa disposição. Eu creio que o confinamento, de alguma forma, forçou a que recorrêssemos mais ao digital e que largássemos um pouco as outras formas de recrutar, mas de alguma forma, hoje em dia, quase todas as empresas já têm plataformas e trabalhamos muito a parte digital, das redes sociais e, portanto, acaba por ser quase um processo natural em que temos que usar mais de forma massiva, mas já se usa. Quando estamos a falar de uma empresa multinacional em que muitas comunicações já têm de ser feitas através destas plataformas para reuniões de trabalho com colegas que estão noutros países, por isso, se fazemos uma reunião também fazemos com o processo com o candidato.” E2

“A organização estava fisicamente preparada, porque a pessoa tem que ter um computador e todos nós temos um portátil e internet em casa, e, portanto, estávamos preparadas, mas a empresa em si não estava psicologicamente preparada e isso são coisas diferentes. Já tínhamos as ferramentas e tudo preparado. Psicologicamente as pessoas não estão preparadas, mas já está mais que provado que as pessoas em casa trabalham muito mais e estão muito mais “disponíveis.” E3

“Sim, ou seja, tecnologicamente estaríamos porque temos acessos a todos os meios, mas depois existe toda a parte da cultura e isso, normalmente, é o que demora mais, e nós aqui não tínhamos outra hipótese. Por isso é que dizemos que crescemos a nível de transformação digital, brutalmente, mas ainda há muitas coisas que se podem fazer ainda, há muitos processos que ainda se podem digitalizar ainda mais (...)” E11

“Eu arrisco a dizer que poderíamos não estar preparados, mas rapidamente nos conseguimos adaptar porque conseguimos entre uma 6ª e 2ª feira pôr um universo de 100 colaboradores em casa. (...)”
E30

Por fim, de todos os participantes, apenas 1 dos 29 respondentes (3,45%) afirmou que a empresa viu a necessidade de interromper o processo de recrutamento e seleção por falta de ferramentas, ou seja, quase todas as empresas participantes conseguiram dar continuidade ao processo de recrutamento e seleção quando Portugal entrou em período de confinamento (Anexo L).

“Sim, todos. No 1º confinamento, apesar de continuar a entrevistar candidatos, porque tínhamos de continuar a ter pessoas de reserva, os processos estavam em standby, de março até setembro, não recrutámos ninguém. Portanto nós éramos uma empresa que estávamos habituadas a recrutar todos os meses. Tivemos de interromper completamente os processos, depois retomámos outra vez os processos, por volta de junho (...).” E28

Assim, apesar de, num período de confinamento total, mais de metade ter sido obrigada a transitar os seus processos para o digital, a maior parte das empresas já estava preparada e tinha as ferramentas necessárias para esta transição, pelo que a grande maioria não teve de interromper o processo de recrutamento e seleção; concluindo-se que, estas empresas conseguiram manter a continuidade naqueles seus processos. Verificou-se, ainda, que, antes do confinamento, algumas empresas já dispunham de ferramentas materiais e tecnológicas necessárias, mas não estavam preparadas psicologicamente, porque a via digital ainda não estava intrínseca na cultura da organização.

4.1.3 Eficácia do Processo Digital

No que concerne ao grupo de perguntas relativas à eficácia do processo digital, tem como finalidade compreender o nível de sucesso da transição de todos os processos e procedimentos das empresas participantes para o modo *online* e analisar que empresas retomaram fases presenciais, num período pós confinamento total.

Das empresas que participaram neste estudo, apesar de algumas reconhecerem que ainda seria prematuro tirar conclusões acerca da eficácia geral do processo, em março de 2021, todas conseguiram cumprir com os objetivos propostos e 90% dos inquiridos afirmaram que o processo digital, na sua empresa, foi realizado de forma eficaz (Anexo M).

“Eu acho que sim, pelo menos até agora não tenho muitos dados para dizer que não. De uma forma geral sim, mas acho que temos que ter muitos mais dados.” E2

“Mas por ser digital não deixamos de cumprir com o nosso objetivo, que é o de recrutar e de efetivamente recrutarmos pessoas que fazem fit com a nossa cultura e com aquilo que é a realidade da empresa. Portanto, não deixa de ser eficaz e não deixamos de cumprir com o nosso objetivo...” E5

“Sim, até agora tem corrido tudo bem, não tem havido nenhum caso em que digamos que houve uma grande falha, ou um erro por ter sido digital...” E6

“Acho que sim, mas depende dos perfis. Há perfis que continuo a ser adepta, especialmente, perfis que não exigem tanta qualificação. Mas há outros perfis que não dispensamos o presencial...” E11

Apenas 1 pessoa declarou que o processo digital não foi eficaz, e 2 dos 30 entrevistados confirmaram que, devido ao setor de atividade onde se inserem, o processo digital não é o mais adequado. Estes 3 respondentes inserem-se nos setores de atividade da Consultoria, Agrícola e Serviços de Limpezas, respetivamente (Anexo N).

“Eu acho que acaba por não ser eficaz porque o que nós reparámos foi que ao não podermos fazer Assessments, fica mais difícil fazer a triagem, porque em 16 pessoas ficávamos com a ideia de 4 ou 5 que queríamos que continuassem. E passámos a ter que fazer entrevistas a 16 pessoas, além das outras todas, a nível de volume de trabalho foi muito mais complicado, de resto, acho que se fez, sinceramente.” E28

Isto significa que a afirmação do entrevistado da Consultora, que referiu que o processo digital não é eficaz, se pode justificar com o facto de o volume de entrevistas aumentar e, consequentemente, o volume de trabalho acrescer, visto que, com as provas de grupo de *Assessment Centre*, consegue-se validar um maior número de candidatos num só momento de avaliação; sendo esta a razão da sua resposta negativa. Na realidade, também se podem realizar entrevistas de grupo por via digital, mas esta empresa referiu que os *Assessment Centre* foram o mais difícil de adaptar ao digital.

“O que mudou muito foram os Assessment Centre. Estávamos habituados a fazê-los com 16 pessoas, por exemplo, 3 horas seguidas numa sala, onde tínhamos várias dinâmicas, em que os víamos a trabalhar uns com outros, e passámos a fazer Assessments de 1 hora, com o máximo de 4 pessoas, com uma apresentação pequena e em que eles não tinham interação entre si. Portanto o mais difícil de conseguirmos mudar para o digital foi o Assessment.” E28

No que respeita às restantes 27 empresas respondentes, estas consideram que o processo ao ser digital continua a ser eficaz e ajuda a cumprir com os objetivos da organização.

Contudo, há algumas empresas que consideram que há perfis que devem continuar a ser recrutados presencialmente, daí algumas terem retomado fases do processo presenciais, nomeadamente, perfis mais técnicos, funções operacionais, e funções de chefia.

Assim sendo, relativamente à retoma de fases presenciais, depois do confinamento, nota-se que 10 dos 30 entrevistados (33,33%) referiram que o processo de recrutamento retomou fases presenciais, e justificaram-no com o setor de atividade onde operam (Anexo O).

“Retomámos fases presenciais, mais para operacionais.” E7

“Nós mantivemos, principalmente para determinadas funções, a última entrevista presencial.” E18

Finalmente, apesar de 3 dos respondentes não considerarem o processo digital tão eficaz como o presencial, a maioria não retomou as fases presenciais, o que demonstra que as empresas participantes nesta investigação alcançaram os objetivos de recrutamento iniciais e, ainda, obtiveram sucesso na transição dos processos para o digital.

4.1.4. Melhorias no Processo Digital da Empresa

No presente grupo, o leque de respostas dadas pelos inquiridos foi mais variado e, por se caracterizar por ser uma entrevista semiestruturada, deu liberdade aos mesmos, o que resultou em respostas com um maior nível de subjetividade.

O principal objetivo deste grupo foi que os entrevistados enumerassem algumas vantagens e desvantagens que considerassem relevantes, assim como sugerissem alterações e/ou melhorias para o processo digital na empresa.

Como demonstra nas Figuras 4.2. e 4.3., para estes recrutadores: (i) as duas fases mais fáceis do processo *online* são: o primeiro contacto com o candidato (20%, n=6) e os testes individuais (20%, n=6); (ii) sendo a fase apontada como a mais difícil a das entrevistas (26,7%, n=8) e, além desta, foi realçado como uma dificuldade especial, a avaliação comportamental dos candidatos, durante todo o processo de recrutamento (21,4%, n=6).

Seguem-se dois gráficos que evidenciam algumas outras fases e sua respetiva classificação pelos entrevistados, segundo o seu grau de dificuldade na implementação em formato *online*:

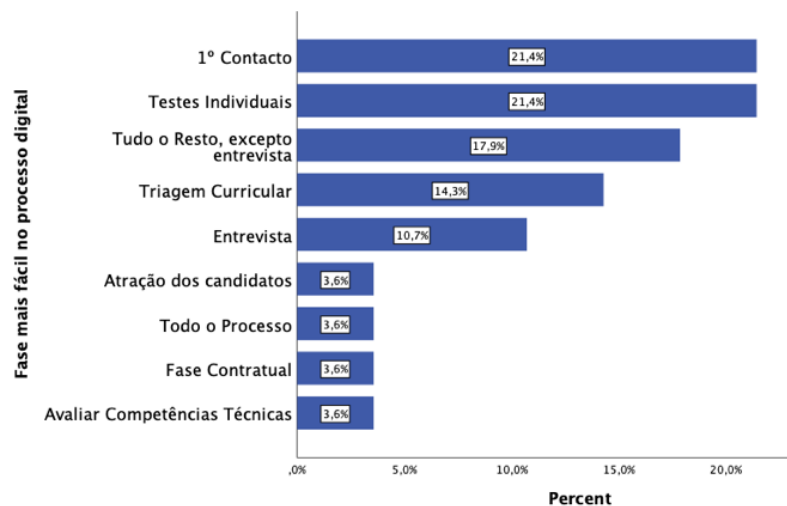


Figura 4.2 - Respostas à questão “Fase mais fácil de realizar no processo digital”.

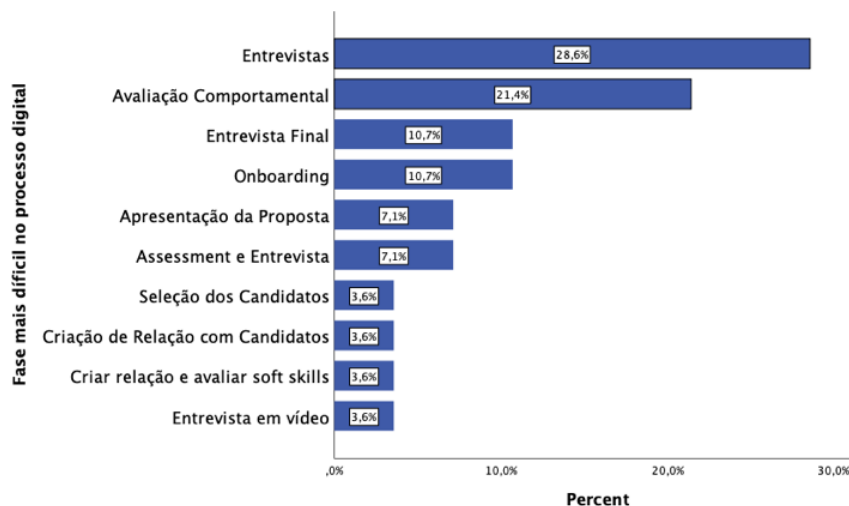


Figura 4.3. – Respostas à questão “Fase mais difícil de realizar no processo digital”.

Fonte: SPSS

Os entrevistados realçaram a sua opinião acerca da avaliação comportamental dos candidatos, como uma das fases que consideraram mais difícil de realizar pela via digital (Figura 4.3).

“(…) Este ponto é um ponto importante porque não deixamos de ser humanos e precisamos do contacto de uns com os outros e esta ausência de contacto faz falta porque é diferente (...) e depois isto tem tudo influência na nossa análise da pessoa, porque nós não comunicamos só a falar e, por isso, todo este enquadramento numa entrevista presencial faz a diferença para podermos ter uma imagem mais completa do candidato.” E2

“O mais difícil é avaliarmos a pessoa como um todo, porque quando estamos presencialmente vemos mais do que a cara e dá para entender a parte mais social, e não conseguimos ver a 100% numa

reunião online. A parte mais difícil é essa. A pessoa até nos pode dar as respostas certas, que nós até queremos ouvir, mas até que ponto é que é a pessoa não está a consultar algo para responder aquela vertente mais técnica? A validação das competências, técnicas, humanas ou soft skills, será aqui mais difícil de perceber, que nos pode levar a mais erros de recrutamento. A mais difícil são as entrevistas, no fundo.” E17

Acresce que, as vantagens mais referidas pelos inquiridos foram a rapidez de resposta e a disponibilidade dos candidatos (Figura 4.4.). Enquanto que 14 dos 28 entrevistados realçaram a ausência de contacto como principal desvantagem do processo digital (46,7%, n=14), além da combinação entre a ausência de contacto e o conhecimento pleno do candidato, que foi respondido por 8 pessoas, das 28 respondentes (26,7%) (Figura 4.5.).

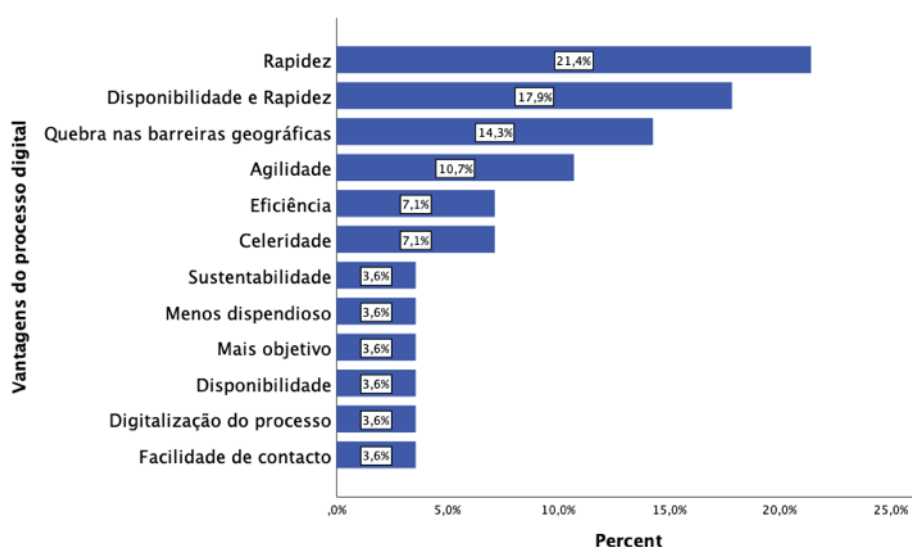


Figura 4.4. – Respostas à questão “Vantagens do processo digital.”

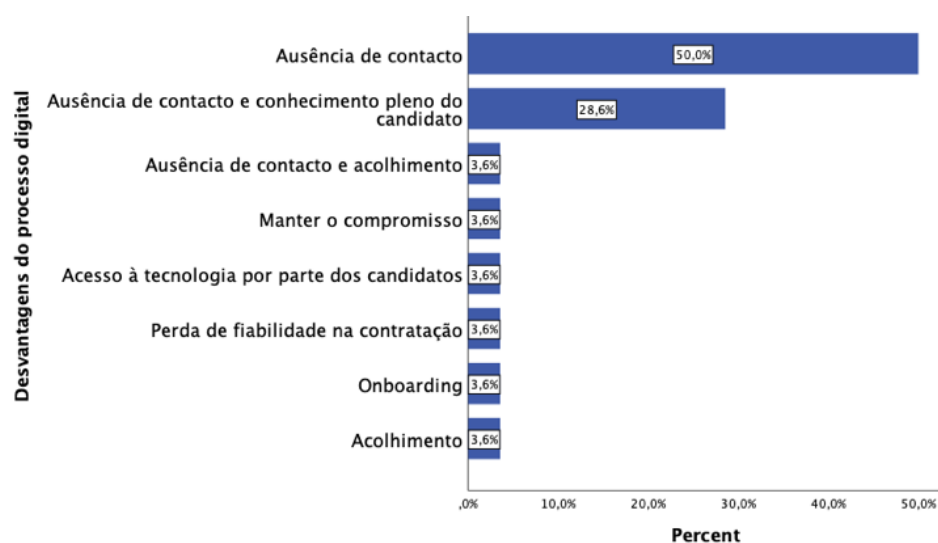


Figura 4.5. – Respostas à questão “Desvantagens do processo digital.”

Fonte: SPSS

“Não há fronteiras, nem limitações de horários; mais disponibilidade e mais facilidade de contacto com a pessoa (...). Não estão dependentes dos horários laborais dos entrevistadores; maior rapidez. (...) Perde-se alguma pessoalização, perdem-se as relações com os colegas.” E1

“A vantagem do digital é que os candidatos estão mais disponíveis para as entrevistas porque é diferente termos de nos encontrar nos escritórios, em que as pessoas têm horários para cumprir nos seus trabalhos e têm que se deslocar até aos nossos escritórios, o que limita mais a disponibilidade dos candidatos, se estiverem a trabalhar. (...) onde sinto mais dificuldade é o facto de haver coisas, por esta via, que não conseguimos analisar. A postura, a forma como se senta na cadeira, durante a conversa, não consigo ver a linguagem corporal e há muita informação que a linguagem corporal nos dá: a indumentária, a forma como se senta e como está descontractada ou não, a forma como utiliza as mãos, há aqui aspetos que esta área do digital não nos permite controlar. Não é a mesma coisa porque nós nos resumimos muito aquilo que conversamos com as pessoas, linguagem facial, mas há ali um ou outro aspeto que, numa entrevista presencial, é muito mais fácil de analisar.” E30

Assim, como foi referido, os entrevistados destacaram a ausência do contacto como maior desvantagem do processo digital. No entanto e, apesar disso, verifica-se que 86,67% dos inquiridos (n=26) considera o processo digital uma mais valia para si e uma ferramenta positiva, enquanto recrutador (Anexo P).

“Isso sim, porque não estamos dependentes de que as coisas mudem ou de que haja alguma data específica. O virtual só nos ajuda porque é mais ágil.” E19

“Sim, sem dúvida. Eu diria que acelera inclusive e otimiza o tempo, por exemplo. Porque consegue-se facilmente agilizar as coisas de outra maneira.” E24

Apenas 3 dos 30 (10%) participantes afirmaram que, devido ao setor de atividade onde atuam, acrescenta benefícios e apenas 1 empresa, também do setor Agrícola, afirmou não considerar o processo como uma mais valia (E26).

“Não, acho que não é uma mais valia, acho que é mais um canal que nós temos para chegar às pessoas e para poder recrutar, não lhe atribuo o conceito de mais valia no sentido de vir trazer algo de muito substancial e acrescido à contratação.” E26

“Para nós, nem tanto porque maioritariamente recrutamos para operadores de armazém e, por isso, não é algo que possa dizer que é uma mais valia, porque temos aqui algumas situações que temos mais dificuldade em falar com algumas pessoas única e exclusivamente por este meio. Obviamente que,

para todas as outras funções é, sem dúvida, e se calhar noutros setores é bom, mas tendo em o nosso setor de atividade e as funções que maioritariamente recrutamos, não acho que seja uma mais valia, ou, por agora, ainda não.” E2

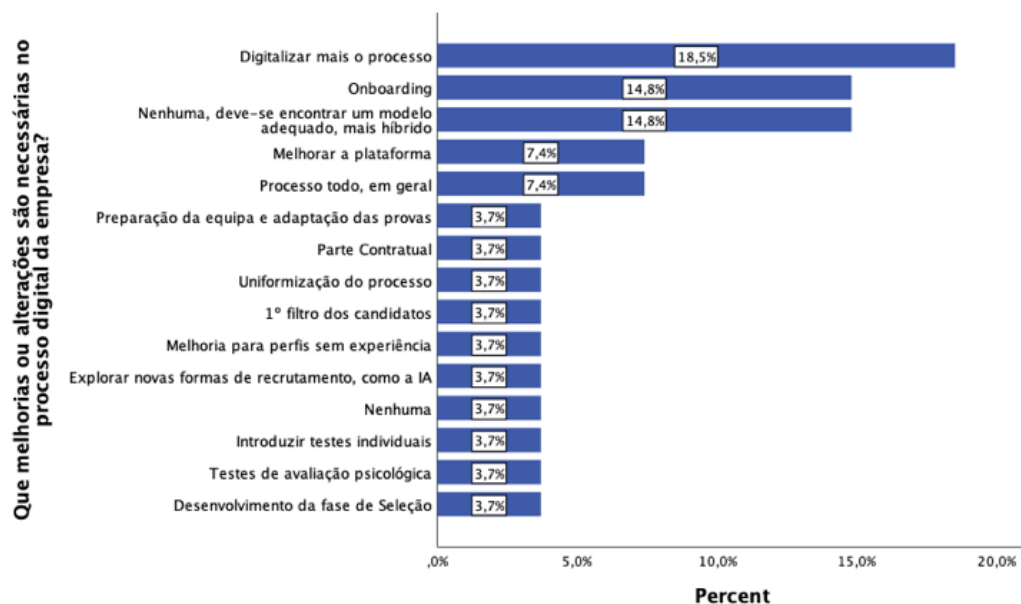


Figura 4.6. – Respostas à questão “Que melhorias ou alterações são necessárias realizar no processo digital da empresa?”.

Fonte: SPSS

Como principais melhorias a introduzir no processo de recrutamento e seleção, a mais referida pelos entrevistados foi a necessidade de se digitalizar mais o processo (18,52%, n=5), pelo que se observa na figura 4.6.

“Claramente é preciso digitalizar mais o processo, ou melhor, escolher uma tecnologia que permite digitalizar muito mais o processo.” E23

Seguidamente, foi referido o processo de integração, ou *onboarding*, tendo esta melhoria sido mencionada por 5 entrevistados (14,81%), pela figura 4.6.

“O onboarding, acho que é importante, e deve ser melhorado, é uma coisa que estamos a trabalhar nisso, estamos a tentar pensar como é que podemos fazer um onboarding sem que as pessoas pensem que é uma coisa chata, com as regras e procedimentos da empresa. Estamos a pensar como é que vamos modernizar um processo de onboarding. Não posso juntá-los numa sala e ter um coffee break porque isso agora não existe, eles estão à frente de um computador para falar de uma coisa aborrecida e burocrática. É uma coisa que temos que melhorar.” E12

Ao mesmo tempo, outras 5 pessoas (7,41%) revelaram que a empresa não necessitava de melhorias específicas, mas sim, de encontrar um modelo mais híbrido e adequado às necessidades da organização.

“Não sei se há assim uma grande melhoria, tudo isto vai tendo gradualmente as suas melhorias e talvez encontrar o modelo mais híbrido e equilibrado porque também acredito que isto possa não ter necessidade de continuar sempre assim, porque tem algumas desvantagens e o risco na contratação acaba por ser maior e um risco numa contratação malsucedida é um investimento bastante grande para as organizações, portanto, acho que há uma melhoria gradual.” E7

Além disto, 2 (7,41%) pessoas ainda referiram que será necessário melhorar o processo todo, na sua generalidade (Figura 4.6.).

“Vamos melhorar até porque o processo assentou com base na premissa da eficiência, da experiência do candidato e cliente, e na adaptabilidade e inclusão. Para o processo ser eficiente, temos de estar sempre a procurar formas de fazermos as coisas melhores e mais rápido, não interessa só fazer melhor se não fizermos mais rápido e não interessa fazermos mais rápido se não fizermos melhor. Temos que estar sempre atentos ao que o mercado nos dá, temos de estar atentos às novas tendências, às novas tecnologias, aos novos parceiros, às empresas nossas concorrentes ou no mesmo setor que nós, temos de estar sempre atentos ao que eles estão a fazer.” E1

Posto isto, apesar das desvantagens que enumeraram, os inquiridos consideram ainda que o processo, ao ser realizado de forma digital, trouxe benefícios e um balanço positivo no que toca à adaptação das empresas ao processo *online*. Além disto, foi também realçado que ainda existem alterações e melhorias a serem realizadas pelas empresas nos seus processos, para que estes fiquem mais otimizados e eficientes.

4.1.5. Experiência do Candidato

Neste grupo de questões, o principal objetivo foi perceber, do ponto de vista dos recrutadores, se em algum momento, de todo o percurso do candidato no processo de recrutamento e seleção, este foi afetado positiva ou negativamente, por o processo ser realizado de forma virtual.

De facto, nota-se que 17 das 28 respondentes (60,71%) afirmaram que a experiência do candidato fica afetada pelo processo ser realizado via *online*. Sendo que, destes 17 que consideram que a experiência fica afetada, 5 concorda que a fase mais afetada é o processo de integração (ou *onboarding*) (29,41%) e outros 5 mencionaram que a entrevista é a fase que fica mais afetada pelo processo ser digital (Anexo Q).

“Acho que sim, especialmente na parte da entrevista, que acabam por não ter esta experiência que eu estava a falar, de ver como é que a empresa é, como falam, como é que as pessoas se comportam. Portanto acho que perdem um bocadinho aí, mas ganham noutras coisas, nesta poupança de tempo, ganham em plataformas, como a que estamos a fazer no onboarding, que podem falar e contactar logo com as suas equipas.” E6

“Sim, na entrevista por exemplo, porque às vezes criamos empatia com os candidatos e depois eles podem querer ficar connosco ou, mesmo que não fiquem, podem recomendar-nos aos colegas e conhecidos.” E3

“No onboarding, na ausência de conhecer o escritório. Nós mantivemos tudo igual, em vez de ser presencial é online, mas tudo o resto se mantém.” E17

Por outro lado, os entrevistados, também, afirmaram que a experiência do candidato não ficou afetada (39,29%, n=11) (Anexo Q) e que, pelo facto de passar a ter sido *online*, os participantes puderam ser beneficiados e que lhes trouxe vantagens.

“Não ficou afetada e em alguns aspetos até melhorou a experiência do candidato, porque eles passaram a ter uma visão muito mais completa, transparente e real de todo o processo, mesmo que existam atrasos eles conseguem perceber que a situação ainda está em standby porque houve um atraso.” E1

“Não, eu acho que se a pessoa for transparente connosco e nós também sendo, toda a gente se adapta, acho que não ficam prejudicados, podem é ficar um pouco perdidos no início, mas prejudicados acho que não.” E16

“Acho que não, porque para o lado do candidato, o processo está mais ágil simplesmente falta ou falha esta questão do contacto.” E27

Relativamente ao *onboarding* e considerando que o percurso do candidato em todo o processo de recrutamento e seleção termina com a sua integração na empresa, como já foi referido no capítulo da Revisão de Literatura, e 43,33% dos entrevistados afirmou que esta fase do processo, ao ter sido realizada digitalmente, foi eficaz, mas necessitou de ajuste ou inovação (n=13) (Figura 4.7.):

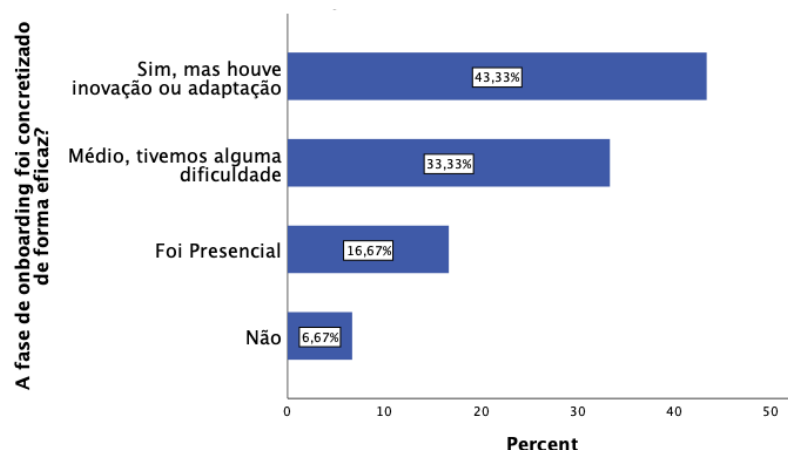


Figura 4.7. – Respostas à questão “A fase de *onboarding* foi concretizada de forma eficaz?”.

Fonte: SPSS

“O onboarding foi um dos nossos grandes desafios porque nunca fazíamos online e isso aí foi claro que tivemos de dar uma volta de 360 ao nosso onboarding e, ao dia de hoje, temos um processo completamente diferente, acho que levámos algum tempo a melhorar algumas coisas porque não tínhamos noção, tivemos que perceber o que mudar e melhorar, mas só depois de implementar uma 1ª fase do onboarding digital é que conseguimos isso, porque nunca o tínhamos feito antes. E ao dia de hoje, continuamos a melhorar o nosso processo, tem sido algo contínuo e vamos continuar a fazê-lo, mas acho que tem corrido bem, o feedback que também temos recebido tem sido bastante positivo, mas claramente continuamos a tentar melhorar o processo.” E29

Das empresas participantes, 33,33% sentiram dificuldade (n=10) e apenas 2 (6,67%) não sentiram nenhuma dificuldade em realizar o *onboarding* virtualmente (Figura 4.7.).

“Nós temos um processo de onboarding muito pormenorizado e completo. Isto é, o nosso onboarding começa quase antes da pessoa efetivamente ser colaboradora da empresa. (...) Dá-se toda essa visibilidade sobre como é que a empresa trabalha, e isso não mudou. Em termos de onboarding, os níveis são relativamente satisfatórios, do feedback que recebemos dos colaboradores que acabaram de entrar, portanto, não impactou muito.” E8

“Acho que é o mais difícil de uma forma digital, conseguirmos passar a cultura da empresa.” E23

Por outro lado, 5 empresas realizaram o *onboarding* em formato presencial (16,67%), sendo que estas, mais uma vez, foram as empresas pertencentes aos setores primário e secundário, em que a atividade onde operam requer realizar muitas das fases do processo presencialmente.

“Esta fase, no caso do nosso setor, teve de ser presencial.” E21

“O onboarding estamos a fazer presencial porque nós nunca confinámos, (...) fizemos sempre o onboarding presencial porque não há outra maneira de eu o fazer no nosso tipo de indústria.” E25

Desta maneira, toda a experiência do candidato necessitou de ser adaptada e reajustada, tendo em conta o contexto pandémico e o confinamento que se estavam a viver, sendo que as empresas foram obrigadas a alterar os seus processos e procedimentos para que o percurso do candidato não fosse prejudicado e pudesse ser o mais similar e real com o presencial, sem perda de informação e interesse de ambas as partes.

4.1.6. Perspetivas Futuras no Recrutamento Digital, do ponto de vista dos Entrevistados

Em relação ao último grupo de questões, pretendeu-se que os entrevistados evidenciassem se, num período pós pandemia, as empresas iriam continuar a realizar o processo digital ou, se o período de confinamento apenas foi um período de adaptação e transitório que, posteriormente, voltaria ao presencial.

25 inquiridos (83,33%) referiram que, durante o confinamento, o processo digital mostrou ser uma boa ferramenta e que os ajudou a conseguirem continuar a realizar o processo totalmente digital (Anexo R).

“Sim e era uma alteração estrutural, não foi provocada pela pandemia, foi acelerada pela pandemia e, por isso, é para continuar e para manter e ir melhorando.” E1

Dos 30 entrevistados, apesar de 25 (83,33%) terem mencionado que o confinamento mostrou às empresas ser possível realizar todas as fases *online* (Anexo R), apenas 2 empresas, das respondentes, afirmaram que irão continuar com o processo 100% digital (Anexo S). 23 (76,67%) afirmaram que as empresas irão adotar o método do processo misto, com fases *online* mas também presenciais. Isto significa que, apesar da via digital ter garantido a continuidade destes processos, apenas 6,67% (n=2) confirmaram que o processo irá continuar a ser realizado 100% *online*.

“Não, acredito que isso não irá acontecer. 100% digital diria que não vai acontecer.” E5

“Acredito que algumas fases vão voltar a ser presenciais, por exemplo, a última fase creio que vai voltar a ser presencial. Mas se me pergatares se acho que mais alguma vez vamos fazer uma entrevista inicial presencial, fazer a pessoa deslocar-se ao escritório para fazer a entrevista inicial, eu acho que não, que não vai acontecer, só se o candidato fizer questão.” E10

Em contrapartida, 4 inquiridos (13,3%) afirmaram que nessas empresas não irão voltar a recrutar por via digital, devido ao seu setor de atividade (Anexo S).

“Acho que esta pandemia nos trouxe formas de aprendizagem e comunicação completamente diferentes. (...) O telefone ficou muito mais de parte, o Teams e o Zoom já são ferramentas do nosso dia a dia, muito pouco se utilizavam antes, e acho que o futuro está afetado positivamente. As tecnologias, os canais digitais, vieram para ficar e cada vez mais esse será o caminho, até pelo tempo que se poupa, pelos canais e pela facilidade de contacto, eu penso que o futuro vai passar por aí. No nosso sector especificamente, na parte produtiva agrícola terá obrigatoriamente que ser presencial, não posso esperar que vou contratar um pastor por via digital, é impensável. Mas para as outras áreas, para os outros técnicos cada vez mais, com toda a certeza, que o ia ser uma caminhada foi acelerado pela pandemia.” E26

Deste modo, apesar da maioria dos entrevistados acreditarem que o processo possa ser realizado sempre pelos meios digitais, num período pós pandémico, maior parte das empresas irá retomar fases presenciais, sendo que o modelo mais referido foi um modelo híbrido, em que constem no processo fases *online*, mas também fases presenciais.

4.2. Análise Multivariada

Como referido no capítulo 3 - Metodologia, na Técnica de Análise de Dados, primeiramente, foi realizada uma Análise de Correspondências Múltipla, com o objetivo de reduzir o número de variáveis existentes.

Para realizar esta análise, começou-se por escolher as variáveis que se relacionavam com o tema em estudo, continuidade do processo de recrutamento e seleção durante a pandemia Covid-19. Existiam outras variáveis que também se relacionavam com este tema, no entanto, foram excluídas devido ao seu baixo nível de discriminação, o que levou a que não pudessem ser integradas na análise.

Das 6 variáveis escolhidas, 3 dizem respeito à adoção de fases *online* das empresas participantes, num período pré pandémico - C13a. Realização da 1ª Entrevista *online*, pré confinamento; C13b. Realização de testes individuais *online*, pré confinamento; C13c. Realização das Entrevistas *online*, pré confinamento – e as restantes 3 ao nível de preparação das empresas para o processo digital - C21. Empresa preparada para a transição para o digital; C22. Forçados a transitar para o digital, pela pandemia; C33. Fases presenciais foram retomadas após o confinamento.

Seguidamente, foi necessário definir o número de dimensões, de acordo com esta análise. Tendo em conta o ponto de inflexão do gráfico, este aponta para a retenção de 3 dimensões (Anexo U). Na medida em que a 3ª dimensão apresenta uma consistência interna muito baixa (*alpha de cronbach*=0.113), optou-se por uma solução bidimensional, que explica 59,51% da variância dos

resultados (dimensão 1: 34,13% e dimensão 2: 25,38%) (Tabela 4.1.). A dimensão 1 foi nomeada de “Preparação para o Processo digital” e a dimensão 2 de “Mudança”.

Tabela 4.1. – Valores das medidas de discriminação das 6 variáveis escolhidas, nas 2 dimensões da ACM.

Discrimination Measures			
	Dimension		Mean
	1	2	
C21. Empresa preparada para a transição para o digital	.629	.528	.578
C22. Forçados a transitar para o digital pela pandemia	.446	.049	.247
C33. Fases presenciais retomadas após-confinamento	.037	.614	.325
C13a. 1a Entrevista online	.345	.000	.173
C13b. Testes Individuais online	.343	.244	.294
C13c. Entrevistas online	.248	.088	.168
Active Total	2.048	1.523	1.785
% of Variance	34.132	25.379	29.755

Fonte: SPSS

Quanto aos valores apresentados nesta tabela (tabela 4.1.), interessam que estejam próximos do valor 1 e, significa que discriminam bem na dimensão, ou seja, que diferenciam mais os indivíduos. Nas dimensões existentes não é necessário que as variáveis escolhidas discriminem bem nas 2 em simultâneo, isto significa que podem diferenciar muito numa dimensão e outras diferenciarem igualmente bem noutra dimensão.

Por ser uma variável de interesse para o estudo, a variável “C13c. Entrevistas *online*, pré confinamento” foi mantida na solução, apesar de apresentar uma medida de discriminação (24,8%) inferior à inércia da dimensão 1 (0.341) (Tabela 4.1. e Figura 4.8.).

Pelo que se observa na tabela 4.1 e figura 4.8., verificam-se as variáveis que melhor discriminam cada uma das dimensões. As variáveis que mais contribuem para definir a dimensão 1 “Preparação para o Processo digital” têm um valor mínimo de coordenada 0.3412 e são as variáveis C21, C22, C13a, C13b e C13c. Por outro lado, as que melhor contribuem para explicar a dimensão 2 “Mudança” possuem um valor superior a 0,2538 e são as variáveis C21 e C33:

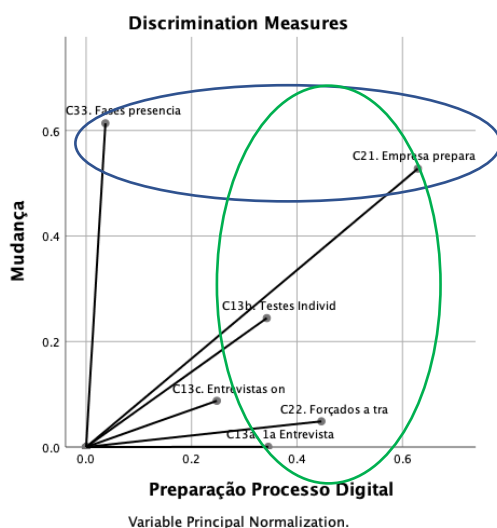


Figura 4.8. – Variáveis discriminatórias das 2 dimensões criadas pela ACM.

Fonte: SPSS

Neste caso, verifica-se pela tabela 4.1. e pela figura 4.8. que a variável “C33. Fases presenciais retomadas após o confinamento” diferencia muito em termos de “Mudança”, mas não diferencia os indivíduos em termos da “Preparação para o Digital”. Já a “C21. Empresa preparada para a transição para o digital” é uma variável relevante discriminando bem nas 2 dimensões. As restantes variáveis têm todas valores aceitáveis para afirmarmos que discriminam, ou seja, que permitem diferenciar os indivíduos.

Posteriormente, foi também pedida a projeção no plano (Figura 4.9.) das 2 dimensões com as 6 variáveis escolhidas, com o objetivo de se perceber que categorias têm afinidades entre si, para se obter perfis de empresas. Nesta matriz, quanto mais próximos estiverem os pontos, mais associadas serão estas características.

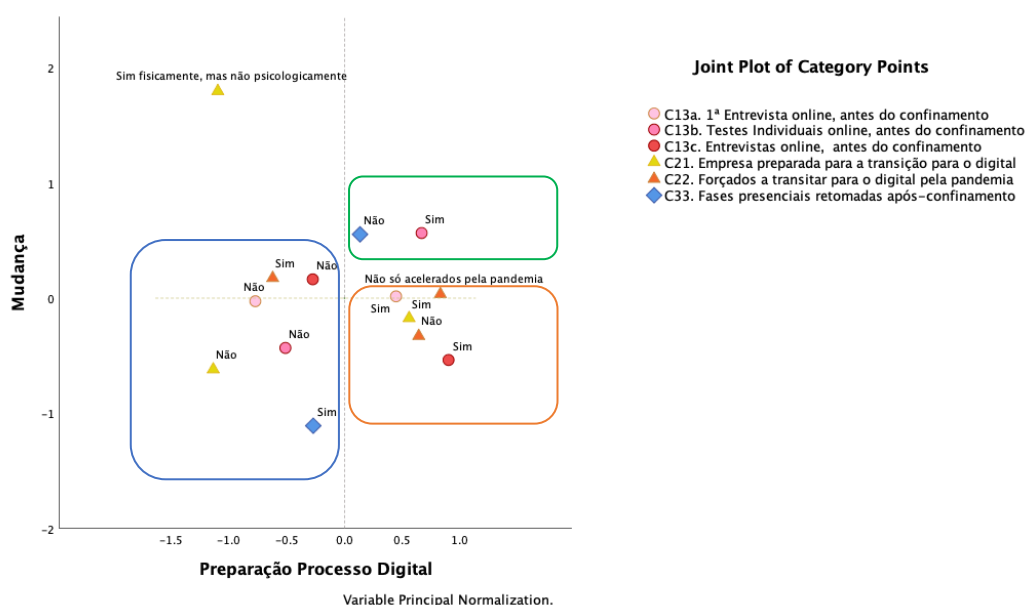


Figura 4.9. – Projeção no plano das 6 variáveis, nas 2 dimensões da ACM.

Fonte: SPSS

A categoria representada pelas empresas estarem fisicamente preparadas para a transição para o digital, mas não psicologicamente (representada pelo triângulo amarelo), não foi considerada como um perfil pois evidencia apenas uma característica e encontra-se isolada, ou seja, acaba por ser muito positivo apenas na resistência à “Mudança”.

Assim, na tabela 4.2. seguinte são apresentados os 3 perfis de empresa identificados a partir da ACM.

Tabela 4.2. – Identificação e explicação dos 3 perfis criados, a partir da ACM.

1º perfil de empresa	Associação privilegiada entre: Empresa preparada para a transição digital; Não forçados ou só acelerados a transitar para o digital pela pandemia; E com 1ª Entrevista e Entrevistas <i>online</i> , antes do confinamento.
2º perfil de empresa	Associação privilegiada entre: Com Testes Individuais <i>online</i> , antes do confinamento; Sem retoma das fases presenciais, depois do confinamento.
3º perfil de empresa	Associação privilegiada entre: Empresa não preparada para a transição digital; Sem 1ª Entrevista, Entrevistas e Testes Individuais <i>online</i> , antes do confinamento; Forçados a transitar para o digital pela pandemia; Com retoma das fases presenciais, depois do confinamento.

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, observa-se que o 1º perfil detetado caracteriza-se por já estar preparado para a transição para o processo digital, visto que os indivíduos afirmaram que a pandemia não forçou a sua transição para o digital e que antes do confinamento, já tinham integrado no seu processo a 1ª entrevistas e as entrevistas *online*. No entanto, este perfil revela valores quase nulos ou negativos no que toca à mudança, ou seja, estas empresas estavam preparadas para a transição para o digital, tinham as ferramentas necessárias, mas como não queriam transformar o seu processo, a pandemia antecipou-o, o que significa que não são totalmente resistentes à mudança, mas, como antes da pandemia não o fizeram por iniciativa própria, foram forçados a acelerar o processo digital.

O 2º perfil encontrado descreve as empresas que melhor estavam preparadas para a transição para o digital, visto que, antes do confinamento, já tinham os testes individuais *online* e, após o confinamento, não retomaram as fases presenciais. Assim, este perfil apresenta pouca resistência à mudança e revela uma elevada preparação para o processo digital.

Por fim, o 3º perfil assinalado demonstra as empresas que não estavam preparadas para a transição para o digital, uma vez que afirmaram que foram forçadas a transitar para o *online* e depois do confinamento, retomaram as fases presenciais, revelando, assim, grande resistência à mudança e pouca preparação para o processo digital.

Em seguida, em função das 2 dimensões, é apresentado a figura 4.10. que demonstra onde se enquadram as empresas participantes nesta investigação, tendo em conta os 3 perfis criados pela ACM:

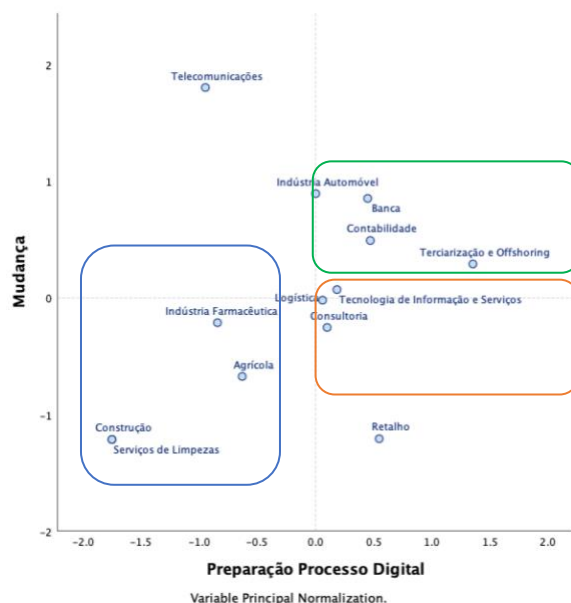


Figura 4.10. – Projeção no plano das empresas participantes, por setor de atividade, nas 2 dimensões da ACM.

Fonte: SPSS

Nesta matriz verifica-se que o setor do Retailho não se encontra em nenhum perfil, visto não se enquadrar em nenhum deles, mas a incluí-lo, deve ser considerado no 1º perfil (representado pela cor laranja), tal como a empresa de Telecomunicações também não se enquadra em nenhum perfil.

O 1º perfil integra as empresas que mostraram alguma resistência à mudança, mas também aquelas que estavam todas preparadas para o processo digital, onde se incluem os setores de atividade das Tecnologias de Informação e Serviços, Consultoria e Logística.

Seguidamente, no 2º perfil (representado pela cor verde) incluem-se as empresas que evidenciaram estar melhor preparadas para a transição para o digital e que são menos resistentes à mudança, nomeadamente, o setor de atividade da Indústria Automóvel, Bancária, Contabilidade e Terciarização e *Offshoring*.

Além disto, as empresas que demonstraram, também, nas entrevistas, uma maior resistência à mudança são aquelas que se encontram no 3º perfil (representado pela cor azul), que são as empresas do setor primário e secundário, que não fazem recrutamento por via digital devido ao setor em que se inserem, especificamente, a Construção Civil, os Serviços de Limpezas, Agrícola e a Indústria Farmacêutica.

Assim sendo, para esta investigação, a ACM determinou 2 dimensões e 3 perfis para o grupo de empresas apresentado.

Numa segunda fase, fez-se a Análise de *Clusters* para averiguar as semelhanças e dissimilaridades das empresas dentro das 2 dimensões obtidas pela ACM, com o objetivo de comprovar se os agrupamentos formados nesta análise vão de encontro aos perfis criados pela ACM.

Para esta análise a melhor solução encontrada foi a criação de 4 *Clusters*, ou agrupamentos, e o critério de *Ward* foi o utilizado porque mostrou ser o que dividia melhor os grupos:

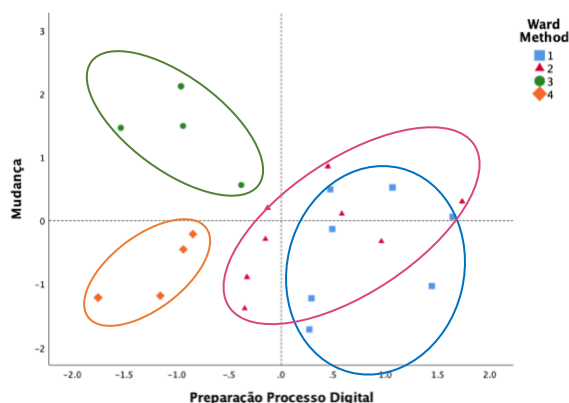


Figura 4.11. – Projeção no plano do cruzamento dos 4 *clusters* formados pelo o método *Ward*, na análise de *Clusters*, com as 2 dimensões criadas na ACM.

Fonte: SPSS

Esta projeção gráfica (Figura 4.11.) revela onde se encontram as maiores semelhanças entre os 4 agrupamentos formados, tendo em conta as 2 dimensões da ACM.

A representação gráfica mostra que o *Cluster* 1 e 2 não se encontram bem diferenciados, havendo, portanto, indivíduos com características semelhantes, levando assim à sua sobreposição no plano. Já os *Clusters* 3 e 4 apresentam maior distinção com os restantes indivíduos, diferenciando-se no plano.

É também de salientar que dentro de cada *Cluster* formado existem características idênticas, daí os pontos na projeção no plano estarem mais próximos, representando então um perfil, como foram demonstrados anteriormente na ACM.

Assim, verifica-se que os *Clusters* 1 e 2 vão ao encontro do 1º e 2º perfil, na ACM, o *Cluster* 4 vai de encontro ao 3º perfil da ACM. O *Cluster* 3 vai de encontro à característica que não foi considerada como um perfil, por estar isolada.

De modo a compreender em que agrupamento se enquadra cada empresa participante nesta investigação, procedeu-se ao cruzamento dos 4 *clusters* formados com o respetivo setor de atividade (tabela 4.3.).

Tabela 4.3. – Cruzamento dos 4 *Clusters* formados pelo o método *Ward*, na análise de *Clusters*, com os setores de atividades dos entrevistados.

Setor de Atividade * Ward Method		Crosstabulation				
Count		Ward Method				
		1	2	3	4	Total
Setor de Atividade	Energia	1	0	0	0	1
	Contabilidade	1	0	0	0	1
	Terciarização e Offshoring	2	0	0	0	2
	Logística	0	2	0	0	2
	Consultoria	2	3	1	1	7
	Tecnologia de Informação e Serviços	1	3	1	0	5
	Banca	0	1	0	0	1
	Retalho	1	1	0	0	2
	Indústria Automóvel	0	1	1	0	2
	Telecomunicações	0	0	2	0	2
	Agrícola	0	1	0	1	2
	Serviços de Limpezas	0	0	0	1	1
	Construção	0	0	0	1	1
	Indústria Farmacêutica	0	0	0	1	1
Total		8	12	5	5	30

Fonte: SPSS

Repara-se que as empresas presentes em cada *cluster*, na sua maioria, vão ao encontro das empresas presentes nos 3 perfis, da matriz da ACM (Figura 4.10.).

Portanto, verifica-se que a Análise de *Clusters*, nesta investigação, validou as dimensões e os perfis da Análise de Correspondências Múltiplas, ou seja, os agrupamentos foram congruentes com os perfis encontrados através da ACM. Deste modo, a forma como as empresas se agrupam pelas suas similaridades e dissemelhanças, pela técnica de *Clusters*, vai ao encontro dos perfis identificados pela ACM e, por isso, confirma-se a existência de consonância entre as duas técnicas utilizadas.

Capítulo 5: Discussão dos Resultados

O desempenho de funções da GRH é otimizado com o auxílio das tecnologias de informação. O e-recrutamento, por exemplo, só é realizado graças à crescente implementação das TI no mundo do trabalho (Goga et al., 2020). De facto, como foi referido no capítulo 1, com a pandemia os hábitos de trabalho nas empresas foram totalmente transformados e estas socorreram-se das TI para conseguirem dar seguimento aos seus processos.

A pandemia alterou, por completo, o mundo e as condições normais do mercado de trabalho existentes até então, tendo em consideração que há acontecimentos externos que as pessoas e as empresas não controlam e que, por isso, têm de se adaptar. Ora, a utilização de ferramentas digitais veio ajudar nesta transição.

O foco principal desta investigação foi estudar a continuidade dos processos de recrutamento e seleção das empresas portuguesas, durante o período de confinamento ocasionado pela pandemia, e perceber, através das opiniões dos recrutadores, se tinham as ferramentas necessárias para tais mudanças. Além disto, ao mesmo tempo, foi também possível perceber as opiniões dos recrutadores em relação a outras temáticas, nomeadamente, a eficácia, as etapas e as melhorias do processo de recrutamento e seleção nas suas empresas, oferecendo uma perspetiva subjetiva a este estudo.

Para esta análise, teve-se em atenção os quatro objetivos definidos no capítulo da introdução.

O primeiro objetivo pretende verificar a possibilidade de continuidade e a adaptação do processo de recrutamento e seleção *online* das empresas.

A análise univariada confirmou que 25 empresas já realizavam, pelo menos, uma fase do processo *online* e que a maior parte das empresas também estava preparada para a transição do seu processo para o digital pelo que, durante o confinamento, não houve interrupções nestes processos. Além disto, a pandemia acelerou alguns processos *online* nas empresas que, embora estivessem preparadas fisicamente e tivessem as ferramentas para tal, ainda não estava enraizado na sua cultura realizar o processo totalmente por via digital, daí não estarem preparadas psicologicamente, como foi referido por vários entrevistados.

O recrutamento digital tornou-se habitual nas empresas e a *internet* foi o que impulsionou as alterações em todos os processos, nomeadamente, na GRH (Monteiro et al., 2019). Deste modo, as TI aliadas às novas formas de trabalho, como o teletrabalho, permitiram que, quando se iniciou a pandemia, os processos de recrutamento e seleção das empresas que participaram nesta investigação não só não fossem interrompidos, como ainda migrassem para o digital, tendo os processos sido executados com sucesso, o que foi recorrentemente referido pelos entrevistados.

Em seguida, o segundo e terceiro objetivos pretendem não só compreender os principais benefícios e consequências do processo digital para as empresas, do ponto de vista dos entrevistados, bem como analisar a sua opinião em relação à experiência do candidato durante o processo digital e em relação às perspetivas futuras do processo nas empresas, num período pós pandémico, respetivamente.

Os recrutadores durante as entrevistas enumeraram alguns benefícios nos processos digitais, tal como os que foram mencionados no capítulo 1.5.1, no entanto, referiram, também, a necessidade de se implementarem algumas melhorias nos processos das empresas.

Estes recrutadores portugueses mencionaram que o processo ao ser digital torna-se mais fiável, ágil e que os candidatos estão mais disponíveis e mais flexíveis, em termos horários. Ora, devido ao confinamento, a disponibilidade dos candidatos também aumenta, visto que com as TI não são necessárias deslocações físicas, basta entrar numa reunião nas plataformas *online*.

Tal como no estudo de Stone, et al., em 2015, também se confirmou, como desvantagem, a perda de empatia e de informações, como a linguagem corporal, nas entrevistas. Esta foi a resposta mais dada pelos entrevistados neste estudo, ao afirmarem que estar atrás de um ecrã influencia a postura e o conhecimento pleno dos candidatos.

É importante que as empresas tenham a perceção de que a presença de fases *online* pode reduzir o tempo total do processo de recrutamento e seleção e isso levará a melhorias internas dos processos; no entanto, tal como no processo tradicional, também o digital deve ser bem planeado e estruturado para garantir que, com um elevado número de candidaturas recebido, não se “perde” candidatos com potencial (Borstorff et al., 2005). Desta forma, as empresas devem socorrer-se de plataformas e bases de dados especializadas em recrutamento digital, com o objetivo de melhorar toda a interação com o candidato e garantir que não se perde informação importante apesar do processo ser realizado por via digital. Foi também referido por alguns entrevistados que as empresas já se encontram a criar ou melhorar as suas plataformas para que os candidatos estejam sempre informados e possam acompanhar, a qualquer altura, o seu processo na referida plataforma, com o objetivo de melhorar a sua experiência na empresa enquanto candidatos.

Além disto, os entrevistados acrescentaram que incluíram nos seus processos de recrutamento digitais novas técnicas de seleção, nomeadamente a Inteligência Artificial, jogos, *chatboxes*, para poderem acompanhar os candidatos em todo o processo, ou ainda as entrevistas em vídeo que, com o confinamento, se tornaram mais recorrentes para avaliar os candidatos, tentando melhorar a experiência dos mesmos e tornando o processo mais ágil e menos demorado.

Todos os participantes revelaram que as empresas conseguiram alcançar os seus objetivos, durante o confinamento, e garantiram o sucesso da sua transição para o digital, porém, futuramente, consideram que o modelo ideal será o misto entre o presencial e o *online*, pelo facto da maioria afirmar que o contacto presencial na, nossa cultura, é essencial, também referido no estudo de Brandão, et al. (2019), onde também afirmam que “perdemos a parte humana do processo” (p.277).

Por fim, o último objetivo definido prende-se com investigar, o setor de empresas que melhor se adaptou ao processo digital, durante o período de confinamento.

A Análise de Correspondências Múltiplas demonstrou os 2 eixos fundamentais deste estudo, designadamente, a preparação das empresas para o processo digital e a sua resistência à mudança. Com

os 3 perfis identificados verificou-se qual foi o posicionamento das empresas participantes, face a estas 2 dimensões.

Observou-se que os setores primários e secundários, em relação ao setor terciário, são mais resistentes à mudança e estavam menos preparados para a transição para o digital, o que foi recorrentemente referido pelos entrevistados, como se observa no capítulo 3, na Análise de Dados. Ora, estes dois setores são aqueles que, por vezes, lidam com mão de obra com menor grau de instrução, como é o caso do setor da Construção Civil, ou que não têm competências digitais para conseguirem estar presentes num processo *online*, como é o caso dos trabalhadores agrícolas ou no setor das Limpezas. Foi também referido que o setor da Indústria Farmacêutica realizou o processo maioritariamente presencial pelas funções exigidas serem mais técnicas, daí se encontrar também no perfil 3 da ACM.

Os perfis 1 e 2 da ACM indicaram que, dentro do setor terciário, ainda há empresas que são resistentes à mudança, apesar de já se encontrarem preparadas para a transição para o digital e de possuírem as ferramentas necessárias, isto também se deve à cultura portuguesa, que está habituada e preza dos contactos físicos e presenciais, tal como também foi referido por muitos recrutadores portugueses.

Assim, ao estudar se estas empresas estavam preparadas, para o processo digital; se conseguiram dar continuidade aos seus processos de recrutamento e seleção, a partir do momento que adotaram o teletrabalho e se recorreram ao processo de recrutamento e seleção misto, com fases presenciais e *online*, conclui-se que maior parte das empresas já tinha as ferramentas necessárias a realizar o processo digital, mas não era recorrente utilizá-lo, apenas em fases muito iniciais do processo. Além disto, o recrutamento e seleção digitais permitiram dar continuidade à prática do recrutamento e seleção durante o período de confinamento. Ora, este período foi também o impulsionador para a maioria das empresas começarem a utilizar maioritariamente os canais digitais que tinham à sua disposição, porque, foi imposta às empresas que passassem as suas atividades para o teletrabalho.

Se durante a pandemia o meio digital ajudou a acelerar os processos nas organizações e garantir-lhes a continuidade das atividades, com fases totalmente *online*, num período pós pandemia, a maioria das empresas afirmou que irão adotar o formato híbrido como forma de trabalho.

Hoje em dia, a maioria das empresas em Portugal já possuem as ferramentas necessárias para conseguirem realizar um processo de recrutamento e seleção totalmente por via digital. Já existem técnicas de recrutamento e seleção digitais acessíveis e que maior parte das empresas podem utilizar e adaptar a cada vaga, a cada candidato e a cada setor de atividade. Muitas organizações podem ainda não estar familiarizadas com essas técnicas, mas já existem diversas soluções que as empresas podem adotar, para terem melhorias nos seus processos, alinhadas à estratégia do negócio.

Capítulo 6: Conclusão

As empresas procuram não sofrer disrupções, rotatividades e que os colaboradores se encontrem satisfeitos e, para isso, têm de otimizar processos e torná-los mais digitais e eficientes. Ora, isto só é possível devido ao suporte das TI, que foram a principal ferramenta que permitiu garantir a continuidade dos processos de recrutamento e seleção e o cumprimento dos deadlines das empresas, durante o período de confinamento.

Do ponto de vista dos recrutadores participantes nesta investigação, conclui-se que é possível realizar um processo 100% digital, na medida em que as empresas já possuem as ferramentas para tal. Mas será que as empresas, em Portugal, já estão preparadas para a transição total para o digital? Foi um tema bastante abordado nas entrevistas realizadas e que levou os recrutadores a expressarem a sua opinião. De facto, a maioria afirmou que as empresas já estavam preparadas e que já possuíam os equipamentos físicos e tecnológicos para a via digital, no entanto, não era hábito realizá-lo por esse meio e a sua cultura fazia com que ainda não estivessem prontos para essa transição total. Neste caso a pandemia acabou por acelerar ou, até forçar, a passagem dos processos destas empresas para o digital.

Além disto, as empresas do setor terciário foram as que mostraram estar mais preparadas para a transição para o digital e são as menos resistentes à mudança, mas se tivermos em atenção os outros setores de atividade, primário e secundário, verificou-se que estes não estão preparados para realizar fases *online*, sendo que, após o confinamento, retomaram o processo presencial.

Apesar dos inconvenientes que o processo digital possui, entre outros, a ausência de contacto e conhecimento pleno do candidato, durante o período de confinamento, as empresas tiveram a capacidade de se reinventar e adaptar os seus processos de recrutamento à via digital, o que levou ao sucesso dos mesmos. Os entrevistados afirmaram que no processo digital existe poupança de tempo e de recursos, confirmando igualmente a fiabilidade e rigor destes processos.

Atualmente, chega-se à conclusão que estas empresas preferem adotar um modelo híbrido, em que faça parte do processo quer fases presenciais quer fases *online*. Ao adotarem este modelo, as empresas poderão escolher que fases preferem realizar pela via digital ou presencial, sendo que, para o setor primário e secundário recai a preferência em realizar a maioria das fases presenciais, enquanto que no setor terciário, a maioria do processo é realizado virtualmente, integrando apenas uma ou duas fases presenciais.

No setor terciário, ao optar pelo modelo híbrido, a fase mais referenciada para voltar a ser presencial foi a última entrevista, devido à perda de informação existente no meio digital, que pode levar a erros de recrutamento. Por outro lado, as primeiras fases do processo, nomeadamente, o primeiro contacto (entrevista telefónica) e os testes individuais, foram referidas como as fases que passarão a ser realizadas, preferencialmente, pelo meio digital visto que são fases muito iniciais do processo e que os entrevistados mencionaram facilidade em realizá-las virtualmente.

Em relação às melhorias que ainda é necessário realizar nos processos digitais que as empresas atualmente possuem, os entrevistados referiram, com maior frequência, a necessidade de digitalizar mais o processo de recrutamento e seleção nestas empresas. Então, coloca-se uma outra questão: com esta nova realidade não será mais vantajoso os processos *online* serem totalmente reestruturados? Ora, com o confinamento total as empresas foram obrigadas a adaptar-se o melhor que conseguiram em tempo *record*, por isso, as empresas devem ponderar se não será mais benéfico criar um processo totalmente novo e digital, em vez de reajustarem as técnicas e ferramentas dos processos que já possuíam.

Desta forma, o processo de recrutamento e seleção digital continua a ser uma prática bastante importante para a gestão do talento nas empresas e estas devem tentar beneficiar da nova forma de trabalho que a pandemia impôs e, por isso, devem digitalizar e humanizar ao máximo este processo.

6.1. Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

Apesar da pertinência deste estudo, foram também encontradas algumas limitações, que serão enumeradas neste capítulo.

A primeira identificada foi a dimensão da amostra, de facto, por ter sido escolhido a técnica metodológica da entrevista fez com o número de pessoas entrevistadas fosse reduzido porque, por um lado, possíveis entrevistados não atenderam ao pedido solicitado e deixaram de responder ou, simplesmente, não leram a mensagem na rede social *LinkedIn*, canal por onde foram contactados. Por outro lado, tornou-se difícil contactar e agendar uma reunião, ainda que por videoconferência, com tantas pessoas da área. Além disto, existiu limitação temporal para a realização deste estudo. Assim, num próximo estudo sugere-se que a amostra tenha uma maior dimensão.

Seguidamente, verificou-se uma limitação no que toca à concentração de respostas a nível geográfico, ou seja, a maior parte dos entrevistados encontram-se em Lisboa (27 dos 30), os restantes situam-se no Porto, Évora e Portalegre, o que poderá influenciar as respostas dadas.

No que se refere ao setor de atividade, tentou-se incluir na amostra todos os setores económicos - primário, secundário e terciário - no entanto, o número de empresas participantes do setor terciário foi muito superior ao número de empresas do setor primário (2) e secundário (2) (Anexo H). Deste modo, seria também interessante entrevistar mais empresas nestes dois setores, de forma a tentar analisar se outras empresas, destes setores, responderiam do mesmo modo em relação aos que foram entrevistados para esta investigação.

Por fim, a escolha da utilização de uma metodologia unicamente qualitativa restringiu a análise de resultados visto que, o guião da entrevista, ao ser realizado por elaboração própria, levou a que, aquando da utilização do programa *SPSS*, se tenha constatado que o tipo de variáveis existentes na base de dados não permitia a utilização de análises estatísticas variadas. Assim, considera-se que adotar uma metodologia mista, com técnicas qualitativas e quantitativas, poderia ter sido mais enriquecedor para este estudo.

Além disto no decorrer desta dissertação foram surgindo temáticas que, por falta de tempo e relação com o tema da dissertação, não puderam ser estudadas com maior profundidade, nomeadamente quando foi referido pelos entrevistados a eficácia do processo digital, ao invés do tradicional. Foi revelado por alguns recrutadores que, até ao momento, o processo tinha sido eficaz, no entanto, os profissionais ainda não tinham dados suficientes para afirmar que, a longo prazo, o processo digital será mais eficaz do que o tradicional.

Uma das desvantagens referida pelos entrevistados no processo digital, foi manter o compromisso pela parte dos candidatos, uma vez que estes, por vezes, perdem o interesse no processo, por ser realizado via *online*. Desta forma, sugere-se que seria pertinente um estudo para perceber se o recrutamento digital afeta positivamente a satisfação dos candidatos. Ou ainda, perceber se o recrutamento digital consegue pontuar *scores* de satisfação nos candidatos, mantendo-se o seu nível de satisfação e empenho durante todo o processo.

Em seguida, outro tema também referido e bastante atual foi a Inteligência Artificial, que já está presente em alguns processos de recrutamento. Assim, outra sugestão será estudar a utilização de ferramentas, como a Inteligência Artificial, nos processos de recrutamento e seleção digitais.

Outra proposta a ter em conta quando se menciona a temática do recrutamento digital, é a utilização das redes sociais como apoio na prática de recrutamento de novos candidatos. Nas entrevistas foi mencionado que muitas empresas recebem as candidaturas através das redes sociais ou de plataformas na *Internet*, por isso, investigar como as redes sociais podem ajudar a captar melhores talentos para as empresas também seria oportuno, nesta nova Era da *Internet* e automação.

Por último, mas não menos importante, um assunto já referido diversas vezes e bastante presente: o tema da sustentabilidade; isto é, até que ponto é que o recrutamento digital poderá promover a sustentabilidade e um negócio mais verde, por parte das empresas.

Referências Bibliográficas

- Aborisade, O. P. (2013). Data Collection and New Technology. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, 8(2), 48-52. <http://dx.doi.org/10.3991/ijet.v8i2.2157>
- Adhabi, E., & Anozie, C. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97. <https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>
- Ahmad, S. (2015). Electronic Human Resource Management: An overview. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(1), 79-85. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1073.9599&rep=rep1&type=pdf>
- Al-Kassem, A, H. (2017). Recruitment and Selection Practices in Business Process Outsourcing Industry. *Archives of Business Research*, 5(3), 40-52. <https://doi.org/10.14738/abr.53.2180>
- Alami, R. Gorji, O. H., Asrami, M. S., Saravi, H. R., Soteh, M. J., & Ahangari, F. H. (2016). The Role of Information Technology (IT) in Development and Increase of the Efficiency of Human Resources. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 188-197. <https://doi.org/10.5296/jsss.v3i2.8602>
- Alexandre, M. F. C. (2016). *E-Selection effectiveness: An analysis to EDP* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/16075>
- Ali, S.H., Foreman, J., Capasso, A., Jones, A. M., Toznan, Y., & DiClemente, R.J. (2020). Social media as a recruitment platform for a nationwide online survey of COVID-19 knowledge, beliefs, and practices in the United States: methodology and feasibility analysis. *BMC Medical Research Methodology*, 20(116), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01011-0>
- Anderson, B. (2018). How far have we come?: The state of strategic HR. *HR Strategy and Planning Excellence Essentials*, 3–5. <http://search.proquest.com/docview/2043648214/>
- Araújo, S. F., & Ramos, A. S. M. (2002, outubro, 23). *Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de Recursos Humanos*. [Sessão de Conferência]. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, Brasil. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR80_1106.pdf
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. Em G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and Human Resource Management*, (16, pp. 53–101). JAI Press. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf
- Bharadwaj, A. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*. 24(1). 169-196. <http://dx.doi.org/10.2307/3250983>
- Bhuiyan, F., Rahman, M. M., & Gani, M. O. (2015). Impact of Human Resource Information Systems on Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, 10(10), 171-185. [10.5539/ijbm.v10n10p171](http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n10p171)
- Bilhim, J. A. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Universidade Técnica de Lisboa.

- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Borgas, I. (2020, novembro). Pessoas Prontas para o Futuro. *Human Resources Portugal*. p.6.
- Borowska, C. S., & Wilczewska, M. (2018). New Technologies in the Recruitment Process. *Economics and Culture*, 15(2), 25-33. <https://doi.org/10.2478/jec-2018-0017>
- Borstorff, P. C., Marker, M. B., & Bennett, D. S. (2005). Online Recruitment: attitudes and behaviors of job seekers. *Journal of Strategic E-commerce*, 5(1), 1-23. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32632767&lang=pt-pt&site=eds-live&scope=site>
- Brandão, C., Silva, R., & Vieira dos Santos, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (Eds.). (2007). Recrutamento e Selecção. *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1ª Ed., pp.382-403). Publicações 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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chaudhari, C., Nakhate, V., & Rautrao, R. R. (2020). Role of HR Trends in Corona-Crisis Management and Organizational Sustainability Readiness. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6), 2278-2286. <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/11046>
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed.). Sílabo. <https://hdl.handle.net/10216/92453>
- Denis, G., Karthikeyan, T., & Sasipriya, S. (2020). Innovative And Automatic Execution Of HR Recruitment Based On Blockchain Using General Data Protection Regulation (GDPR). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 78-81. <http://www.ijstr.org/final-print/feb2020/Innovative-And-Automatic-Execution-Of-Hr-Recruitment-Based-On-Blockchain-Using-General-Data-Protection-Regulation-gdpr.pdf>
- Devaraj, S., & Kohli, R. (2000) Information Technology Payoff in the Health- Care Industry: A Longitudinal Study. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 41-67. <https://doi.org/10.1080/07421222.2000.11518265>
- Dhamija, P. (2012). E-Recruitment: A Roadmap towards E- Human Resource Management. *Journal of Arts, Science & Commerce*, III(3(2)), 33-39. http://www.researchersworld.com/vol3/issue3/vol3_issue3_2/Paper_05.pdf
- Dickter, D., & Jockin, V. (2018). E-Selection: The History and Future of Technology in Employment Selection. Em J. H. Dulebohn & D. L. Stone (Eds.), *The Brave New world of eHRM 2.0* (1ª ed., pp. 47-80). Series Editors.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166-175. Doi: 1532-5806-22-2-139

- Ferrant, G. (2014). The Multidimensional Gender Inequalities Index (MGII): A Descriptive Analysis of Gender Inequalities Using MCA. *Social Indicators Research*, 115, 653-690. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0233-3>
- Ferreira, A. (Eds.). (2015). Recrutamento e Seleção. *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. (1ªed., pp. 142-175). Editora RH, Lda.
- Findikli, M. A. & Bayarçelik, E.B. (2015). Exploring the outcomes of Electronic Human Resource Management (E-HRM)?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 207(), 424-431. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.112>
- Gardner, S. D., Lepak, D. P., & Bartol, K. M. (2003). Virtual HR: The impact of information technology on the human resource professional. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 159-179. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00039-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00039-3)
- Giannakis, D., Chalikias, I., & Tsigioti, I. (2019). The Effect of Sales and HRM Strategic Alignment on a Corporate Sustainable Competitive Advantage: The Significant Role of the HR Business Partner. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 10(6), 207-218. <http://www.ijimt.org/index.php?m=content&c=index&a=show&catid=108&id=1221>
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31),1-11. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
- Goga, A., Tërstena, A., & Jashari, B. (2020). Improving the efficiency of human resources with the use of new technologies and reorganization process. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(1), 31-38. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i1.606>
- Gomes, V.S.P.S (2013). *Análise Estatística Multivariada Aplicada a Dados Hidrogeológicos*. [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências - Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/10457>
- Holm, A. B., & Haahr, L. (2019). e-Recruitment and selection. Em M. Thite (Ed.), *e-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications* (1ªed., pp. 172-195). Routledge.
- Hwang, H., Dillon, W. R., & Takane, Y. (2010). Fuzzy Cluster Multiple Correspondence Analysis. *Behaviormetrika*, 37(2),111-133. <https://doi.org/10.2333/bhmk.37.111>
- Hwang, H., Montréal, H., Dillon, W., & Takane, T. (2006). An Extension of Multiple Correspondence Analysis for Identifying Heterogeneous Subgroups of Respondents. *Psychometrika*, 71(1), 161-171. <https://doi.org/10.1007/s11336-004-1173-x>
- Ibrahim, W. M. R. W., & Hassan, R. (2019). Recruitment trends in the Era of Industry 4.0 using Artificial Intelligence: Pro and Cons. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 1(1), 16-21. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajrbm/article/view/6604>
- Johnson, R. & Guetal, H. (2013, novembro). Research-based Tips for Increasing the Effectiveness of e-Selection: Part I. *Workforce Solutions Review*. <https://ihrim.org/wsr-home/archives/wsr-november-2013/>
- Krouwel, M., Jolly, K., & Greenfield, S. (2019). Comparing Skype (video calling) and in- person qualitative interview modes in a study of people with irritable bowel syndrome – an exploratory comparative analysis. *BMC Medical Research Methodology*, 19(219), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s12874-019-0867-9>

- Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24(3), 365–379. <https://doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>
- Lennox, E. (2017, maio 17). The History of Recruitment. *Recruiting Blogs*. <https://recruitingblogs.com/profiles/blogs/the-history-of-recruitment>
- Lin, B. & Stasinskaya, V.S. (2002). Data warehousing management issues in online recruiting. *Human Systems Management*, 21(1), 1-8.
- Lotito, F. (2015). Test psicológicos y entrevistas: Usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, 1(2) 89-102. <https://ssrn.com/abstract=2777527>
- Lynch, M. F., Salikhova, N. R., & Ereemeeva, A. V. (2020). Basic Needs in Other Cultures: Using Qualitative Methods To Study Key Issues In Self-Determination Theory Research. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 17(1), 134-144. <https://psy-journal.hse.ru/data/2020/04/23/1559881036/134-144.pdf>
- Madakam, S., Holmukhe, R. M., & Jaiswal, D. K. (2019). The Future Digital Work Force: Robotic Process Automation (RPA). *Journal of Information Systems and Technology Management*, 16, 1-17. 10.4301/S1807-1775201916001
- Majerova, I. & Nevima, J. (2017). The measurement of human development using the Ward method of cluster analysis. *Journal of International Studies*, 10(2), 239-257. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2017/10-2/17>
- Malik, M. S., & Mujtaba, M. A. (2018). Impact of E-Recruitment on Effectiveness of HR Department in Private Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 80-94. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12869>
- Mano, C. (2001). Pescaria online: Como usar a rede para encontrar. *Exame*, 742(12), 147–149. Recuperado outubro 10, 2020, de <http://exame.abril.com.br/revistaexame/edicoes/0742/noticias/pescaria-online-m0047772>
- Marler, J. H., & Parry, E. (2015). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 1-43. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- McIntosh, M., & Morse, J. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 2, 1-12. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- Merriam-Webster. (s.d.). *Information technology*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/information%20technology>
- Miles, S. J. & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand?. *Business Horizons*, 61(5), 755-764. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>
- Mitter, G. V. & Orlandini, J. M. (2005). Recrutamento On-line/internet. *Maringá Management*, 2(2), 19-34.
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/85654/>

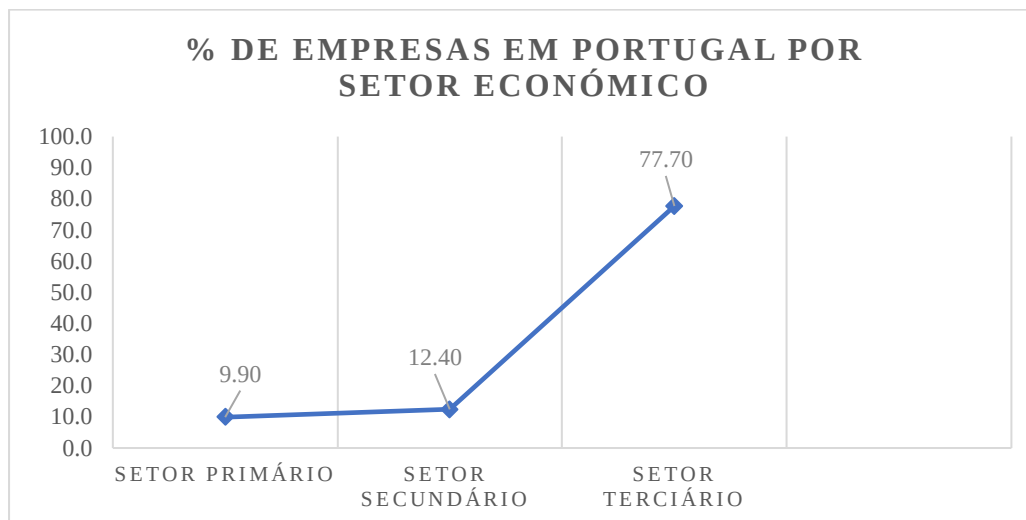
- Monteiro, I. P., Correia, M. B., & Gonçalves, C. B. R. (2019). Transforming a Company's Staffing Process: Implementing E-Recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(2), 144-157. <https://www.jsod-cieo.net/journal/index.php/jsod/article/view/186>
- Mota, M. F. V. (2014). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/8505>
- O que é gestão de Recursos Humanos?. (2014, abril, 23). <https://meusuccesso.com/artigos/pessoas/o-que-e-gestao-de-recursos-humanos-27/>
- Neves, J. G. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. Em Caetano, A. & Vala, J. (Eds), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 1-101). Editora RH.
- Ouiridi, M. E., Pais, I., Segers, J., & Ouiridi, A. E. (2016). The relationship between recruiter characteristics and applicant assessment on social media. *Computers in Human Behavior*, 62, 415–422. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.04.012>
- Palvia, P., Mao, E., Salam, A.F., & Soliman, K. S. (2003). Management Information Systems Research: What's There in a Methodology?. *Communications of the Association for Information Systems*, 11(16), 289-309. https://aisel.aisnet.org/cais/vol11/iss1/16/?utm_source=aisel.aisnet.org/cais/vol11/iss1/16&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Pandemic (2014). Em P. Miquel (Ed.), *A dictionary of epidemiology* (5^a ed.). Oxford University Press. <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780195314496.001.0001/acref-9780195314496-e-1373?rsk=EUwfQy&result=1372>
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145. <https://psycnet.apa.org/record/2005-03263-003>
- PORDATA. (2019). *Empresas: total e por sector de actividade económica*. <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico/5823782>
- Ragab, M., & Arisha, A. (2018). Research Methodology in Business: A Starter's Guide. *Management and Organisational Studies*, 5(1), 1-23. <https://doi.org/10.5430/mos.v5n1p1>
- Ramlall, S. J (2003). Enhancing the Effectiveness of HR Through the Integration of IT. *Journal of Business & Economics Research*, 1(10), 47-56. <https://doi.org/10.19030/jber.v1i10.3060>
- Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e Selecção. Em A. Caetano & J. Vala. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3^aed., pp.267-300). Editora RH, Lda.
- Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. Em Evers, A., Anderson, N., & Voskuijl, O. (Eds.), *The Blackwell handbook of personnel selection* (1^a Ed., pp. 47–72). Blackwell Publishing, Ltd. <https://books.google.pt/books?id=Mh3sBgAAQBAJ&pg=PA47&dq=The+impracticality+of+recruitment+research+saks&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwiWy52q1LTsAhXxzIUkHd1dBXYQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez, J. L. R., Navarro, A. M., & Losada. R. G. (2019). The Opportunity Presented by Technological Innovation to Attract Valuable Human Resources. *Sustainability*, 11((20)5785)), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su11205785>

- Schroeder, H. (2012). The importance of human resource management in strategic sustainability: An art of science perspective. *Journal of Environment Sustainability*, 2(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.14448/jes.02.0004>
- Serra, L. F. R. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/20871>
- Stegăroi, C. (2020). Digitalization of Processes in HR for and Against. *Annals - Economy Series*, 4, 116-121. https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2020-04/15_Stegaroiu.pdf
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- 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*, 23(1), 50-70. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.006>
- Suen, H. Y., Hung K. E., & Lin C. L. (2020). Intelligent video interview agent used to predict communication skill and perceived personality traits. *Human-centric Computing and Information Sciences*, 10(3), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s13673-020-0208-3>
- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x>
- Thite, M. (Ed.). (2019). Electronic/digital HRM: A primer. *e-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications* (1ªed., pp. 1-23). Routledge.
- Tong, A., Flemming, K., McInnes, E., Oliver, S., & Craig, J. (2012). Enhancing Transparency in Reporting the Synthesis of Qualitative Research: ENTREQ. *BMC Medical Research Methodology*, 12(181), 1-8. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-181>
- Tong, D. Y. K. (2009). A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 281-300. <https://doi.org/10.1108/02635570910930145>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2011), *Human Resources Management*, (8ªEd.), Pearson Education.
- UKEssays. (2018, novembro). *The history of the Recruitment Process*. <https://www.ukessays.com/essays/business/the-history-of-the-recruitment-process-business-essay.php?vref=1>
- Ulrich, D. (2000). From eBusiness to eHR. *HR. Human Resource Planning*, 23(2), 12-21. <https://www.proquest.com/docview/224581628/5F9686DC223E411EPQ/7?accountid=38384>
- Voicu, M. C. (2014). Using online questionnaires in the employee recruitment activity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 34-42. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.457>
- Vining, C. C., Silverman, R.S., & Talamonti, M. S. (2020). Virtual Surgical Fellowship Recruitment During COVID-19 and Its Implications for Resident/Fellow Recruitment in the Future. *Ann Surg Oncol*, 27, 911-915. <https://doi.org/10.1245/s10434-020-08623-2>

- Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latino americana De Investigación Social*, 3(1), 18-21.
<http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2614>
- Westerman, G., & Bonnet, D. (2015, primavera). Revamping Your Business Through Digital Transformation. *MITSloan Management Review*. <http://sloanreview.mit.edu/x/56303>
- Woźniak, J. (2014, Setembro). *On a typology of e-recruitment methods and its' consequences* [Paper de Conferência]. 8th International Conference Business and Management, Vilnius, Lituania.
[https://www.researchgate.net/publication/279995866 ON A TYPOLOGY OF E-RECRUITMENT METHODS AND ITS' CONSEQUENCES](https://www.researchgate.net/publication/279995866_ON_A TYPOLOGY_OF_E-RECRUITMENT_METHODS_AND_ITS' CONSEQUENCES)
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

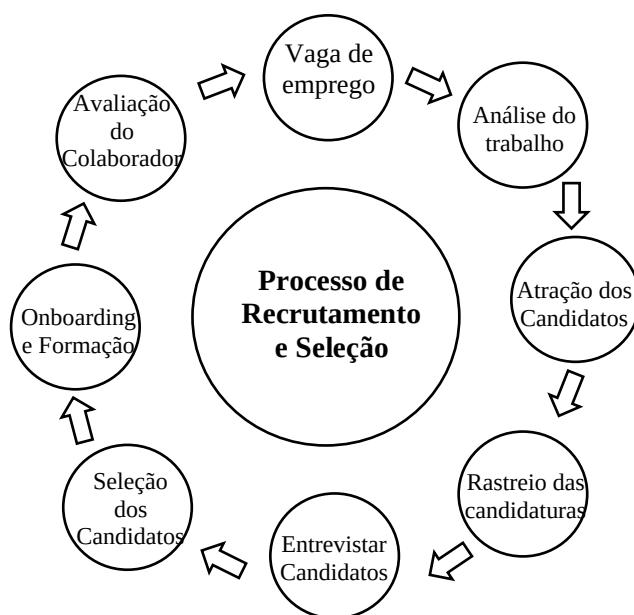
Anexos

Anexo A - Gráfico Adaptado Pordata - Percentagem de Empresas em Portugal, por setor económico, no ano de 2019



Fonte: Elaboração Própria, Adaptado Pordata

Anexo B - Fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção, segundo o estudo de Al-Kassem, em 2017.



Fonte: Al-Kassem, 2017, citado por Failte Ireland (2013)

Anexo C - Tabela descritiva dos Entrevistados.

Entrevistado	Função	Antiguidade nos RH	Sector de Atividade	Distrito
Entrevistado 1	Head of Recruitment	15 anos	Energia	Lisboa
Entrevistado 2	HR Manager	15 anos	Logística	Lisboa
Entrevistado 3	Senior Talent Acquisition	6 anos	Telecomunicações	Lisboa
Entrevistado 4	Diretor Geral	0 anos	Agrícola	Portalegre
Entrevistado 5	HR Manager	7 anos	Contabilidade	Lisboa
Entrevistado 6	Talent Acquisition Expert	4 anos	Terciarização e Offshoring	Lisboa
Entrevistado 7	Head of Recruitment	14 anos	Consultoria RH	Lisboa
Entrevistado 8	HR Director	20 anos	Terciarização e Offshoring	Lisboa
Entrevistado 9	Diretor Geral	0 anos	Serviços de Limpezas	Lisboa
Entrevistado 10	HR Consultant	1,8 anos	Consultoria RH	Lisboa
Entrevistado 11	Head of Talent Acquisition	15 anos	Telecomunicações	Lisboa
Entrevistado 12	HR Director	10 anos	Tecnologia de Informação e Serviços	Lisboa
Entrevistado 13	Head of Recruitment	22 anos	Banca	Lisboa
Entrevistado 14	HR Generalist	3 anos	Retalho	Porto
Entrevistado 15	HR Manager	16 anos	Retalho	Lisboa
Entrevistado 16	Talent Acquisition Expert	4,5 anos	Tecnologia de Informação e Serviços	Lisboa
Entrevistado 17	HR Manager	10 anos	Tecnologia de Informação e Serviços	Lisboa
Entrevistado 18	HR Director	32 anos	Indústria Automóvel	Lisboa
Entrevistado 19	HR Generalist	5 anos	Consultoria	Lisboa
Entrevistado 20	HR Director	11 anos	Empresa Recrutamento	Lisboa
Entrevistado 21	HR Generalist	20 anos	Construção	Lisboa
Entrevistado 22	Head of Recruitment	2 anos	Logística e cadeia de suprimentos	Lisboa
Entrevistado 23	Diretor Geral	12 anos	Consultoria RH	Lisboa
Entrevistado 24	Recruiter	6 anos	Tecnologia de Informação e Serviços	Lisboa
Entrevistado 25	HR Generalist	16 anos	Indústria Farmacêutica	Lisboa

Entrevistado 26	HR Director	16 anos	Agrícola	Évora
Entrevistado 27	HR Director	2 anos	Tecnologia de Informação e Serviços	Lisboa
Entrevistado 28	Head of Recruitment	2 anos	Consultoria RH	Lisboa
Entrevistado 29	HR Business Partner	5 anos	Indústria Automóvel	Lisboa
Entrevistado 30	Talent Acquisition Expert	20 anos	Consultoria RH	Lisboa

Fonte: Elaboração Própria

Consentimento de Gravação de Voz

Eu, _____ declaro que autorizo, por este meio, a gravação de voz da entrevista dada à aluna Mariana Mello Corrêa, no âmbito da sua investigação para efeitos de conclusão do seu Mestrado em Gestão, pelo ISCTE, cujo o tema é: *Processo de Recrutamento e Seleção Digital – Continuidade ou apenas em crise pandémica?*.

Fui informado(a) de que esta entrevista servirá única e exclusivamente para informações relativas à investigação em questão e não para outros fins por mim não autorizado, sendo que o anonimato será sempre salvaguardado e que o entrevistado(a) poderá decidir a finalização da mesma em qualquer momento.

Data: ____/____/2021

Assinatura do profissional entrevistado

Guião Entrevista

Boa tarde, em primeiro lugar queria agradecer a sua disponibilidade em conceder-me esta entrevista que irá apoiar a minha tese de mestrado com o tema: “Processo de recrutamento e seleção digital – continuação em crise pandémica?”.

E quero lembrá-lo(a) que todas as informações desta entrevista servirão única e exclusivamente para questões relacionadas com a minha dissertação.

Assim sendo, não sei se tem alguma questão inicial?

CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Em primeiro lugar, há quanto tempo trabalha na empresa?

E na área dos Recursos Humanos?

Quantos trabalhadores tem a empresa?

a. Qual é a sua função?

PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO PRÉ-CONFINAMENTO

2. Já tinha ouvido falar em processo de recrutamento e seleção por via digital, antes da pandemia e do confinamento?
3. Antes do 1º confinamento, o de março, como era realizado o processo de recrutamento e seleção na empresa? Todas as fases eram presenciais?
 - a. Se já tinham fases *online*:
 - i. Há quanto tempo já tinham alguma das fases *online*?
 - ii. Que fases eram essas?

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DIGITAL NO CONFINAMENTO

4. Na vossa empresa, quando é que tomaram a decisão de transitar para o processo digital? Ou foram forçados, devido à pandemia?
5. E desde que terminou o 1º confinamento, até que começou este 2º, ou seja, e entre junho de 2020 e janeiro de 2021, retomaram algumas fases presenciais ou continuaram com o processo todo digital desde aí? Ou foi misto?
6. Durante o confinamento, ou seja, quando não se podia mesmo sair de casa, algum dos processos foi interrompido exclusivamente por não terem as ferramentas necessárias para conseguirem realizar o processo totalmente digital?
 - a. Se resposta for sim:
 - i. Quanto tempo demorou até implementarem e utilizarem as novas ferramentas, ou seja, quanto tempo depois é que conseguiram voltar a realizar o processo de recrutamento?
 - ii. Retomaram com os mesmos candidatos do processo que estava a decorrer presencialmente ou iniciaram mesmo um processo novo?
 - b. Se resposta for não:

- i. Conseguiram continuar a 100% com o processo que estava a decorrer, sem interrupções? Ou conseguiram continuar com o processo, mas tiveram de adaptar certas fases?
- 7. Tiveram de reduzir pessoal durante o confinamento?
- 8. Conseguiram cumprir com os deadlines?

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DIGITAL NA ORGANIZAÇÃO

- 9. Considera que a sua organização, estava preparada para a transição do processo de recrutamento e seleção para o digital?
- 10. Nas várias fases que compõe o processo de recrutamento e seleção, na sua opinião, qual é que acha que foi mais fácil e mais difícil realizar por via digital?
- 11. Considera que o processo continua a ser eficaz ao ser realizado todo por via digital? Ou que algumas informações se perdem? Por exemplo na entrevista, ao não estar cara a cara com o entrevistado.
- 12. E a fase de *onboarding* aos novos colaboradores? Foi concretizado de forma eficaz ou sentiram dificuldade por ser *online*?
- 13. Acha que o processo de recrutamento e seleção por via digital é uma mais valia?
- 14. Na sua opinião, quais são as principais vantagens do processo *online*?
- 15. E as desvantagens?
- 16. Que melhorias ou alterações acha que ainda são necessárias realizar no vosso processo digital?

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DIGITAL E OS CANDIDATOS

- 17. Sabe quantas pessoas recrutaram por via totalmente digital e integraram na vossa empresa, durante o período de confinamento?
- 18. Todas as pessoas que foram recrutadas, durante o 1º ou este 2º confinamento, ainda estão a trabalhar na organização à data de hoje?
- 19. Considera que a experiência do candidato fica afetada em alguma das fases pelo processo ser digital?

PERSPETIVAS FUTURAS

- 20. Acha que o confinamento total veio mostrar que o processo pode ser realizado sempre, em qualquer circunstância, por via digital? Ou ainda há lacunas e a empresa não está preparada e o processo tem de ser adaptado?
- 21. Quando já não estivermos em período de pandemia, acredita que na sua empresa vão continuar a recrutar por via digital ou vão retomar fases presenciais?

Anexo F - Frequências do programa SPSS - Duração média, mínimo e máximo das entrevistas.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean
Duração da Entrevista	30	10	37	19,23
Valid N (listwise)	30			

Anexo G - Frequências do programa SPSS – Setor de Atividade; Género; Distrito e Função dos Entrevistados.

Setor de Atividade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Energia	1	3,3	3,3	3,3
Logística	2	6,7	6,7	10,0
Telecomunicações	2	6,7	6,7	16,7
Agrícola	2	6,7	6,7	23,3
Contabilidade	1	3,3	3,3	26,7
Terciarização e Offshoring	2	6,7	6,7	33,3
Consultoria	7	23,3	23,3	56,7
Serviços de Limpezas	1	3,3	3,3	60,0
Tecnologia de Informação e Serviços	5	16,7	16,7	76,7
Banca	1	3,3	3,3	80,0
Retalho	2	6,7	6,7	86,7
Indústria Automóvel	2	6,7	6,7	93,3
Construção	1	3,3	3,3	96,7
Indústria Farmacêutica	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	8	26,7	26,7	26,7
Feminino	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

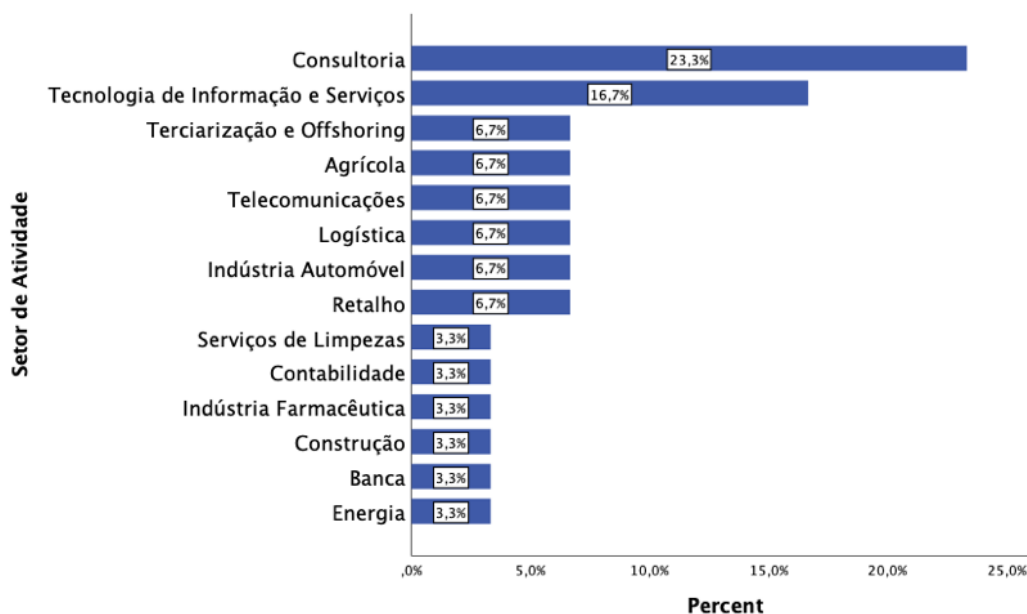
Distrito

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Lisboa	27	90,0	90,0	90,0
Portalegre	1	3,3	3,3	93,3
Porto	1	3,3	3,3	96,7
Évora	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

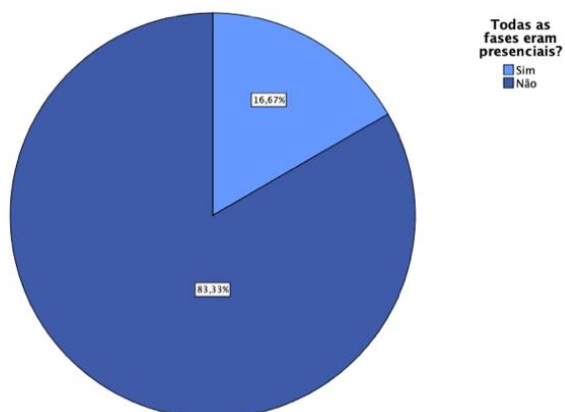
Função

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Head of Recruitment	6	20,0	20,0	20,0
HR Manager	4	13,3	13,3	33,3
Senior Talent Acquisition	1	3,3	3,3	36,7
Director	3	10,0	10,0	46,7
Talent Acquisition Expert	3	10,0	10,0	56,7
HR Director	6	20,0	20,0	76,7
HR Consultant	1	3,3	3,3	80,0
HR Generalist	4	13,3	13,3	93,3
Recruiter	1	3,3	3,3	96,7
HR Business Partner	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

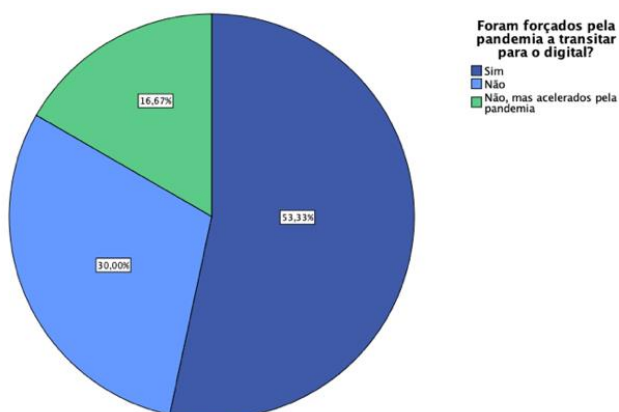
Anexo H - Gráfico do programa SPSS - Setor de Atividade onde se inserem os entrevistados.



Anexo I - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Todas as fases eram presenciais, antes do confinamento?”



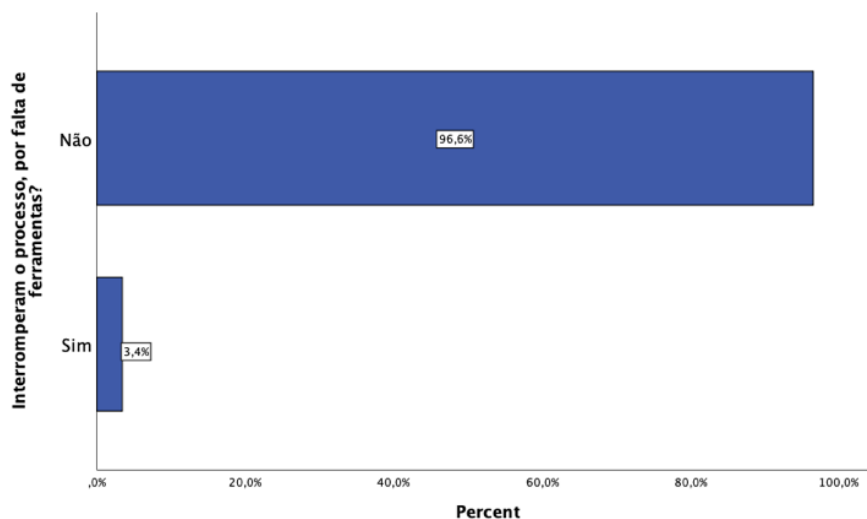
Anexo J - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Foram forçados, pela pandemia, a transitar para o digital?”.



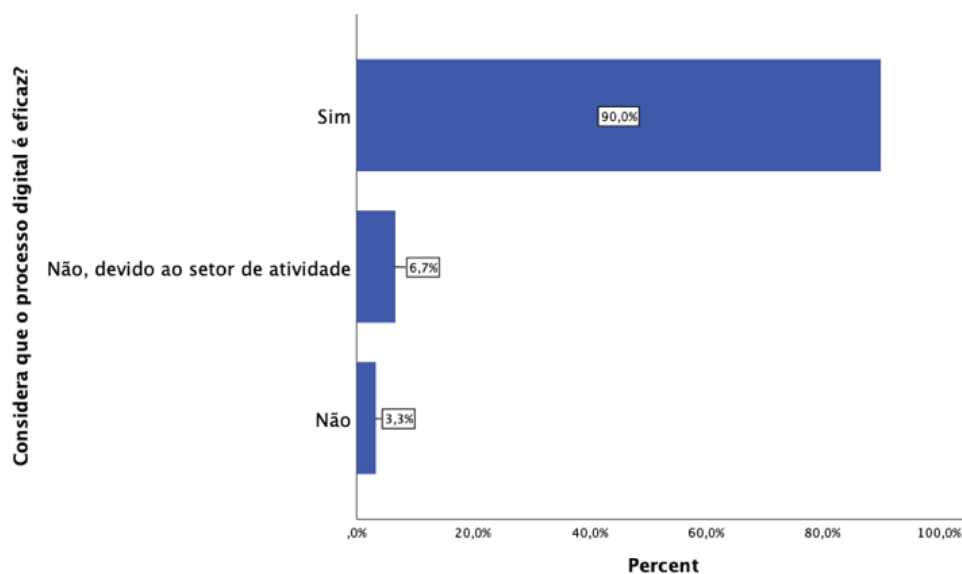
Anexo K - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “A empresa estava preparada para a transição para o digital?”.



Anexo L - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Interromperam o processo de recrutamento quando começou o confinamento, por falta de ferramentas?”.



Anexo M - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Considera que o processo digital é eficaz?”.

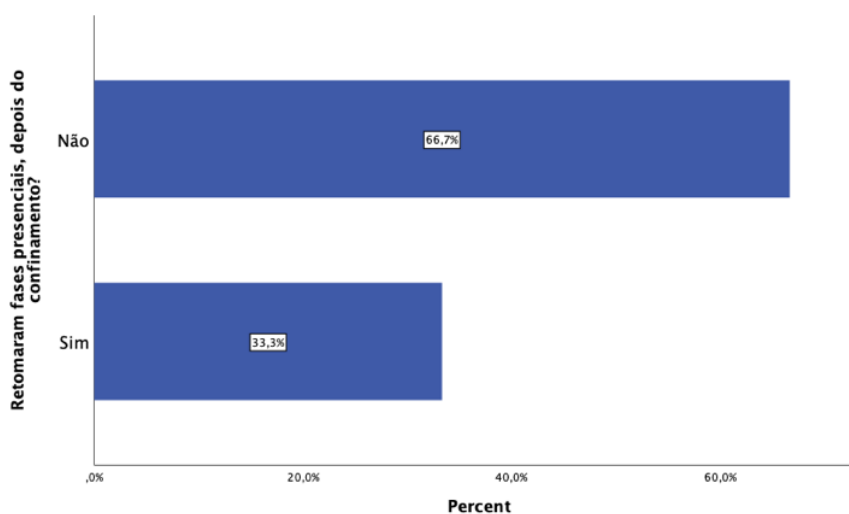


Anexo N - Tabela Cruzada do Setor de Atividade com a variável “Eficácia do Processo de Recrutamento Digital” nas empresas.

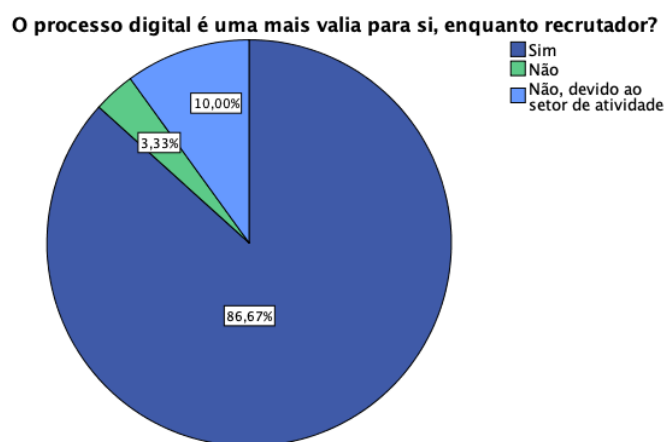
		Considera que o processo digital é eficaz?		
		Sim Count	Não Count	Não, devido ao setor de atividade Count
Setor de Atividade	Energia	1	0	0
	Logística	2	0	0
	Telecomunicações	2	0	0
	Agrícola	1	0	1
	Contabilidade	1	0	0
	Terciarização e Offshoring	2	0	0
	Consultoria	6	1	0
	Serviços de Limpezas	0	0	1
	Tecnologia de Informação e Serviços	5	0	0
	Banca	1	0	0
	Retalho	2	0	0
	Indústria Automóvel	2	0	0
	Construção	1	0	0
	Indústria Farmacêutica	1	0	0

Fonte: SPSS

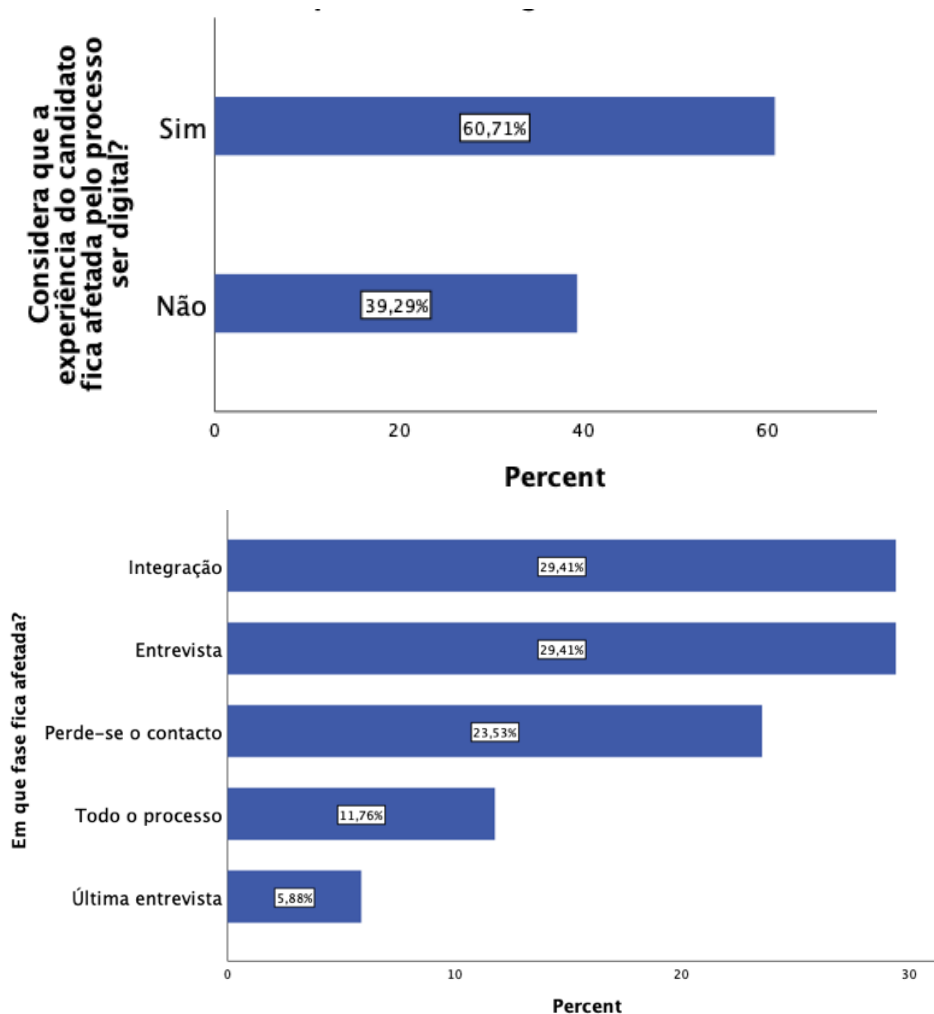
Anexo O - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Retomaram fases presenciais, depois do confinamento?”.



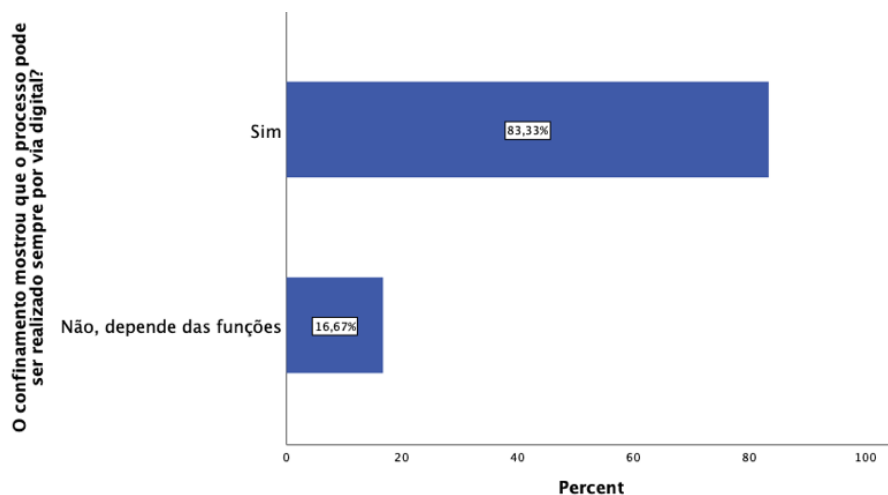
Anexo P - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Considera o processo digital uma mais valia para si, enquanto recrutador?”.



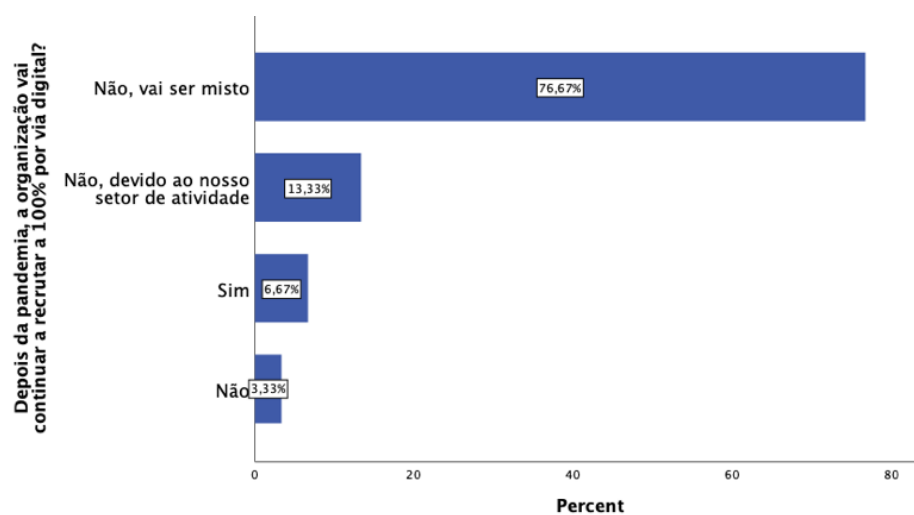
Anexo Q - Gráficos do programa SPSS - Respostas à questão “Considera que a experiência do candidato fica afetada pelo processo ser digital?” e “Em que fase fica afetada?”.



Anexo R - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “O confinamento mostrou que o processo pode ser realizado sempre por via digital?”.



Anexo S - Gráfico do programa SPSS - Respostas à questão “Depois da pandemia, a organização vai continuar a recrutar a 100% por via digital?”.



Já tinha ouvido falar no processo digital, antes da pandemia?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	30	100,0	100,0	100,0

Todas as fases eram presenciais?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	25	83,3	83,3	100,0
Sim	5	16,7	16,7	16,7
Total	30	100,0	100,0	

Que fases eram online?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nenhuma	5	16,7	16,7	16,7
1ª Entrevista	9	30,0	30,0	46,7
Testes Individuais	3	10,0	10,0	56,7
1ª Entrevista e Testes Individuais	6	20,0	20,0	76,7
Todo o Processo	4	13,3	13,3	90,0
Entrevistas	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Foram forçados pela pandemia a transitar para o digital?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	16	53,3	53,3	53,3
Não	9	30,0	30,0	83,3
Não, mas acelerados pela pandemia	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Retomaram fases presenciais, depois do confinamento?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	10	33,3	33,3	33,3
Não	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Interromperam o processo, por falta de ferramentas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	1	3,3	3,4	3,4
	Não	28	93,3	96,6	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Tiveram de reduzir pessoal durante o confinamento?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	8	26,7	26,7	26,7
Não	15	50,0	50,0	76,7
Não, porque realocámos	4	13,3	13,3	90,0
Não, até pelo contrário	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Cumpriram dos deadlines?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	30	100,0	100,0	100,0

A empresa estava preparada para a transição para o digital?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	10	33,3	33,3	33,3
Não	6	20,0	20,0	53,3
Sim fisicamente, mas não psicologicamente	4	13,3	13,3	66,7
Sim, completamente	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Fase mais fácil no processo digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Testes Individuais	6	20,0	21,4	21,4
	Triagem Curricular	4	13,3	14,3	35,7
	1º Contacto	6	20,0	21,4	57,1
	Avaliar Competências Técnicas	1	3,3	3,6	60,7
	Entrevista	3	10,0	10,7	71,4
	Fase Contratual	1	3,3	3,6	75,0
	Tudo o Resto, excepto entrevista	5	16,7	17,9	92,9
	Todo o Processo	1	3,3	3,6	96,4
	Atração dos candidatos	1	3,3	3,6	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Fase mais difícil no processo digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entrevista em vídeo	1	3,3	3,6	3,6
	Entrevistas	8	26,7	28,6	32,1
	Criação de Relação com Candidatos	1	3,3	3,6	35,7
	Avaliação Comportamental	6	20,0	21,4	57,1
	Assessment e Entrevista	2	6,7	7,1	64,3
	Onboarding	3	10,0	10,7	75,0
	Entrevista Final	3	10,0	10,7	85,7
	Apresentação da Proposta	2	6,7	7,1	92,9
	Seleção dos Candidatos	1	3,3	3,6	96,4
	Criar relação e avaliar soft skills	1	3,3	3,6	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Considera que o processo digital é eficaz?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	27	90,0	90,0	90,0
Não	1	3,3	3,3	93,3
Não, devido ao setor de atividade	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

A fase de onboarding foi concretizado de forma eficaz?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim, mas houve inovação ou adaptação	13	43,3	43,3	43,3
Não	2	6,7	6,7	50,0
Médio, tivemos alguma dificuldade	10	33,3	33,3	83,3
Foi Presencial	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

O processo digital é uma mais valia para si, enquanto recrutador?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	26	86,7	86,7	86,7
Não	1	3,3	3,3	90,0
Não, devido ao setor de atividade	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Vantagens do processo digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rapidez	6	20,0	21,4	21,4
	Celeridade	2	6,7	7,1	28,6
	Disponibilidade	1	3,3	3,6	32,1
	Mais objetivo	1	3,3	3,6	35,7
	Agilidade	3	10,0	10,7	46,4
	Menos dispendioso	1	3,3	3,6	50,0
	Quebra nas barreiras geográficas	4	13,3	14,3	64,3
	Eficiência	2	6,7	7,1	71,4
	Sustentabilidade	1	3,3	3,6	75,0
	Facilidade de contacto	1	3,3	3,6	78,6
	Digitalização do processo	1	3,3	3,6	82,1
	Disponibilidade e Rapidez	5	16,7	17,9	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Desvantagens do processo digital

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de contacto	14	46,7	50,0	50,0
	Acolhimento	1	3,3	3,6	53,6
	Onboarding	1	3,3	3,6	57,1
	Perda de fiabilidade na contratação	1	3,3	3,6	60,7
	Acesso à tecnologia por parte dos candidatos	1	3,3	3,6	64,3
	Manter o compromisso	1	3,3	3,6	67,9
	Ausência de contacto e conhecimento pleno do candidato	8	26,7	28,6	96,4
	Ausência de contacto e acolhimento	1	3,3	3,6	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Que melhorias ou alterações são necessárias no processo digital da empresa?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Processo todo, em geral	2	6,7	7,4	7,4
	Onboarding	4	13,3	14,8	22,2
	Melhoria para perfis sem experiência	1	3,3	3,7	25,9
	1º filtro dos candidatos	1	3,3	3,7	29,6
	Uniformização do processo	1	3,3	3,7	33,3
	Parte Contratual	1	3,3	3,7	37,0
	Digitalizar mais o processo	5	16,7	18,5	55,6
	Preparação da equipa e adaptação das provas	1	3,3	3,7	59,3
	Melhorar a plataforma	2	6,7	7,4	66,7
	Desenvolvimento da fase de Seleção	1	3,3	3,7	70,4
	Testes de avaliação psicológica	1	3,3	3,7	74,1
	Introduzir testes individuais	1	3,3	3,7	77,8
	Nenhuma, deve-se encontrar um modelo mais adequado e equilibrado, mais híbrido	4	13,3	14,8	92,6
	Nenhuma	1	3,3	3,7	96,3
	Explorar novas formas de recrutamento, como a IA	1	3,3	3,7	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

Considera que a experiência do candidato fica afetada pelo processo ser digital?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	17	56,7	60,7	60,7
	Não	11	36,7	39,3	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Em que fase fica afetada?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entrevista	5	16,7	29,4	29,4
	Perde-se o contacto	4	13,3	23,5	52,9
	Integração	5	16,7	29,4	82,4
	Todo o processo	2	6,7	11,8	94,1
	Última entrevista	1	3,3	5,9	100,0
	Total	17	56,7	100,0	
Missing	System	13	43,3		
Total		30	100,0		

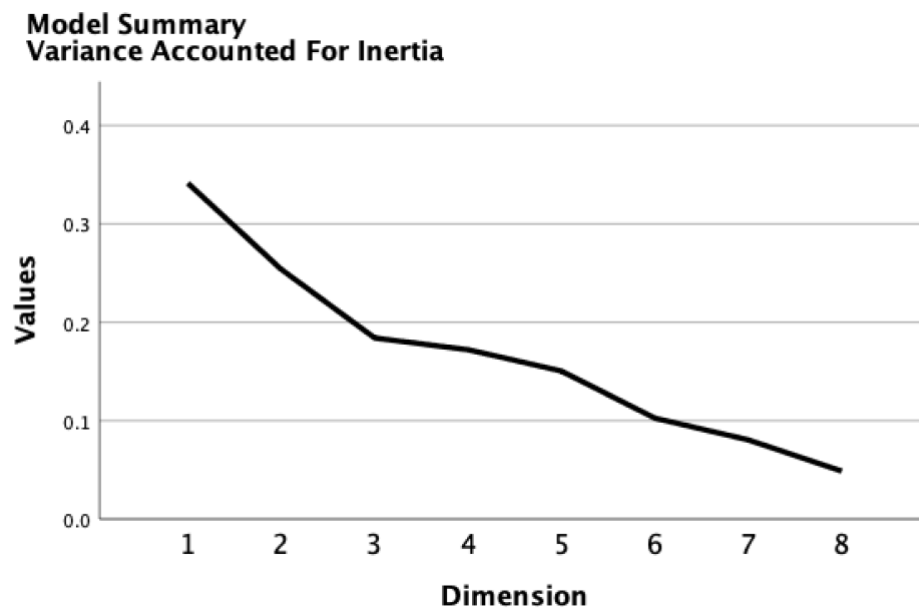
O confinamento mostrou que o processo pode ser realizado sempre por via digital?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	25	83,3	83,3	83,3
	Não, depende das funções	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Depois da pandemia, a organização vai continuar a recrutar a 100% por via digital?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	2	6,7	6,7	6,7
	Não	1	3,3	3,3	10,0
	Não, vai ser misto	23	76,7	76,7	86,7
	Não, devido ao nosso setor de atividade	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Anexo U - Gráfico de Linhas para verificar o número de dimensões a reter, pelo ponto de inflexão, na ACM.



Fonte: SPSS