

Universidades Lusíada

Augusto, Mariana Inês Coelho, 1998-

Mudanças provocadas pela pandemia COVID-19 nos processos de recrutamento e seleção em empresas especializadas em recursos humanos

<http://hdl.handle.net/11067/7467>

Metadados

Data de Publicação	2023
Resumo	<p>No decorrer dos últimos anos, temos assistido a uma evolução tecnológica que tem provocado alterações nos métodos de trabalho e em particular, nos processos de Recrutamento e Seleção. As empresas têm optado por adaptar os seus processos de Recrutamento e Seleção, com base em ferramentas digitais que permitem que os processos se desenvolvam de forma mais célere e prática. Com o surgimento da pandemia coronavirus disease 2019, as empresas foram forçadas a adaptarem-se e reinventarem-se, de forma ...</p> <p>In recent years, we have witnessed a technological evolution that has caused changes in working methods and, in the processes of Recruitment and Selection. Companies have chosen to adapt their Recruitment and Selection processes, based on digital tools that allow the processes to be developed in a faster and more practical way. With the emergence of the coronavirus disease 2019 pandemic, companies were forced to adapt and reinvent themselves in order to keep their processes running. The pandemi...</p>
Palavras Chave	Empregados - Recrutamento, Gestão de pessoal, Pandemia da COVID-19, 2020 - Aspectos sociais
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-13T09:26:13Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Mudanças provocadas pela
pandemia COVID-19 nos processos de recrutamento e seleção
em empresas especializadas em recursos humanos**

Realizado por:
Mariana Inês Coelho Augusto

Orientado por:
Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Álvaro António Calado Afonso Matias
Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Arguente: Prof. Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista
Vogal: Prof. Doutor João José da Silva Pissarra

Dissertação aprovada em: 29 de abril de 2024

Lisboa

2023



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Mudanças provocadas pela
pandemia COVID-19 nos processos de recrutamento
e seleção em empresas especializadas em recursos
humanos

Mariana Inês Coelho Augusto

Lisboa

Julho 2023



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Mudanças provocadas pela
pandemia COVID-19 nos processos de recrutamento
e seleção em empresas especializadas em recursos
humanos**

Mariana Inês Coelho Augusto

Lisboa

Julho 2023

Mariana Inês Coelho Augusto

Mudanças provocadas pela
pandemia COVID-19 nos processos de recrutamento
e seleção em empresas especializadas em recursos
humanos

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para
a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de recursos humanos

Orientador: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia
Correia

Lisboa

Julho 2023

FICHA TÉCNICA

Autora Mariana Inês Coelho Augusto
Orientadora Prof.ª Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Título Mudanças provocadas pela pandemia COVID-19 nos processos de recrutamento e seleção em empresas especializadas em recursos humanos
Local Lisboa
Ano 2023

MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

AUGUSTO, Mariana Inês Coelho, 1998-

Mudanças provocadas pela pandemia COVID-19 nos processos de recrutamento e seleção em empresas especializadas em recursos humanos / Mariana Inês Coelho Augusto; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa: [s.n.], 2023. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I – CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH

1. Empregados - Recrutamento
2. Gestão de pessoal
3. Pandemia da COVID-19, 2020 - Aspectos sociais
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Employees - Recruiting
2. Personnel management
3. COVID-19, Pandemic, 2020 - Social aspects
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.R44 A94 2023

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação foi um desafio que não teria sido possível sem o apoio das pessoas que me acompanharam durante este processo, às quais deixo os meus mais sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora Prof. Dra. Manuela Faia Correia pelo apoio incansável, pela disponibilidade, pela orientação e pelo rigor que deposita em tudo o que faz, não só por me ter acompanhado durante o mestrado, como também por me acompanhar desde o primeiro dia da licenciatura.

Aos meus pais, que me ensinaram a lutar pelos meus sonhos e objetivos persistentemente sem nunca desistir e que permitiram que tudo isto fosse possível. Obrigada pelo apoio incondicional, pelo amor, pela compreensão e pela paciência.

Ao meu namorado que foi um grande pilar durante todo o meu percurso académico, agradeço todo o apoio, paciência e sobretudo motivação nos momentos mais difíceis em que me fez acreditar que eu era capaz.

Aos restantes familiares, obrigada por todo o ânimo e força que me deram em continuar.

Aos meus amigos e especialmente aqueles que me acompanharam durante longas tardes na biblioteca, obrigada pela companhia, pela motivação e por me incentivarem em continuar e nunca desistir.

Às profissionais entrevistadas, agradeço a disponibilidade em me darem a conhecer as suas experiências e vivências para esta investigação, que não teria sido possível sem o seu contributo crucial.

Por fim, à Universidade Lusíada de Lisboa que foi a minha casa durante a licenciatura e o mestrado e a todos os professores com quem me cruzei durante estes anos e aos quais agradeço a partilha de conhecimentos.

APRESENTAÇÃO

Mudanças provocadas pela pandemia COVID-19 nos processos de Recrutamento e Seleção em empresas especializadas em Recursos Humanos

Mariana Inês Coelho Augusto

No decorrer dos últimos anos, temos assistido a uma evolução tecnológica que tem provocado alterações nos métodos de trabalho e em particular, nos processos de Recrutamento e Seleção. As empresas têm optado por adaptar os seus processos de Recrutamento e Seleção, com base em ferramentas digitais que permitem que os processos se desenvolvam de forma mais célere e prática.

Com o surgimento da pandemia *coronavirus disease 2019*, as empresas foram forçadas a adaptarem-se e reinventarem-se, de forma a manterem os seus processos em funcionamento. A pandemia impulsionou o uso intensivo de ferramentas digitais e a definição de novas formas de trabalho.

Neste sentido, a presente investigação tem como objeto de estudo perceber de que forma o contexto pandémico *coronavirus disease 2019* alterou os processos de Recrutamento e Seleção em empresas especializadas em Recursos Humanos. O objetivo geral proposto é analisar as mudanças ocorridas nos processos de Recrutamento e Seleção em empresas especializadas em Recursos Humanos.

Esta investigação é de natureza qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas com questões abertas, aplicadas a dez profissionais de Recrutamento e Seleção de quatro zonas distintas do país, que desempenham funções em empresas especializadas em Recursos Humanos, cujas empresas oferecem serviços de Trabalho Temporário, Recrutamento e Seleção especializado e *Outsourcing*.

Os principais resultados desta investigação, permitiram concluir que o surgimento da pandemia *coronavirus disease 2019* provocou alterações nos processos de Recrutamento e Seleção nas empresas especializadas em Recursos Humanos. Estes processos sofreram grandes alterações durante e após a pandemia, tendo sido adotadas mudanças como a transição para processos digitais e adoção de plataformas de Recrutamento e Seleção digitais. O maior desafio foi a adaptação inicial a uma nova forma de trabalho digital,

através do recurso ao teletrabalho e assegurar o desenvolvimento dos processos face a vários obstáculos colocados pelas condições da pandemia. Verificou-se que o teletrabalho mudou a dinâmica nos processos de Recrutamento e Seleção, visto que as empresas tiveram de se adaptar e criar estruturas para que pudessem manter os processos em total funcionamento remotamente, passando assim a funcionar tudo digitalmente.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Pandemia COVID-19; Empresas especializadas em RH;

PRESENTATION

Changes brought about by the COVID-19 pandemic in the Recruitment and Selection processes in companies specializing in Human Resources

Mariana Inês Coelho Augusto

In recent years, we have witnessed a technological evolution that has caused changes in working methods and, in the processes of Recruitment and Selection. Companies have chosen to adapt their Recruitment and Selection processes, based on digital tools that allow the processes to be developed in a faster and more practical way.

With the emergence of the coronavirus disease 2019 pandemic, companies were forced to adapt and reinvent themselves in order to keep their processes running. The pandemic has driven the intensive use of digital tools and the definition of new ways of working.

In this sense, the present research has as an object of study to understand how the pandemic context coronavirus disease 2019 has changed the processes of Recruitment and Selection in companies specialized in Human Resources. The general objective proposed is to analyze the changes that have occurred in the Recruitment and Selection processes in companies specialized in Human Resources.

This research is of a qualitative nature, based on semi-structured interviews with open questions, applied to ten Recruitment and Selection professionals from four different areas of the country, who work in companies specialized in Human Resources, whose companies offer Temporary Work, specialized Recruitment and Selection and Outsourcing services.

The main results of this research allowed us to conclude that the emergence of the pandemic coronavirus disease 2019 caused changes in the Recruitment and Selection processes in companies specialized in Human Resources. These processes underwent major changes during and after the pandemic, having adopted changes such as the transition to digital processes and adoption of digital Recruitment and Selection platforms. The biggest challenge was the initial adaptation to a new form of digital work, using

teleworking and ensuring the development of processes in the face of various obstacles posed by the conditions of the pandemic. It was verified that teleworking changed the dynamics in Recruitment and Selection processes, since companies had to adapt and create structures so that they could keep the processes in full operation remotely, thus making everything work digitally.

Keywords: Recruitment and Selection; Pandemic COVID-19; Specialized HR Companies;

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fontes de recrutamento interno.....	26
Quadro 2 - Fontes de recrutamento externo.....	27
Quadro 3 - Métodos de seleção	29
Quadro 4 - Caracterização das profissionais.....	46
Quadro 5 - Caracterização das empresas.....	47
Quadro 6 - Fundamentação das questões do guião de entrevista - caracterização do impacto das ferramentas digitais.....	48
Quadro 7 - Fundamentação das questões do guião de entrevista - identificação dos desafios de R&S à distância durante a pandemia	49
Quadro 8 - Fundamentação das questões do guião de entrevista - apuramento da herança COVID-19 nos processos R&S	50
Quadro 9 - Ferramentas digitais de recrutamento	52
Quadro 10 - Vantagens da utilização de ferramentas digitais de recrutamento	53
Quadro 11 - Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de recrutamento	54
Quadro 12 - Ferramentas digitais de seleção.....	56
Quadro 13 - Vantagens da utilização de ferramentas digitais de seleção.....	57
Quadro 14 - Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de seleção	58
Quadro 15 - A utilização de ferramentas digitais enquanto facilitadora ou não para encontrar o candidato certo.....	61
Quadro 16 - Vantagens da utilização do <i>LinkedIn</i>	62
Quadro 17 - Adaptação dos processos de R&S quando rompeu a pandemia.....	64
Quadro 18 - Diferenças entre processos de R&S pré e pós pandemia.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

COVID-19 - *Corona Virus Disease 2019*

CV - *Curriculum Vitae*

IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional

IT - *Information Technology*

RH - Recursos Humanos

R&S - Recrutamento e Seleção

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

TT - Trabalho Temporário

VPN - *Virtual Private Network*

SUMÁRIO

Introdução	19
Parte I – Enquadramento Teórico	22
1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos	22
2. Recrutamento e Seleção	23
2.1 Recrutamento	23
2.1.2. Recrutamento Interno.....	24
2.1.3 Recrutamento Externo	25
2.1.4 Recrutamento Misto.....	26
2.2 Fontes de Recrutamento.....	26
2.3 Seleção	28
2.3.1 Métodos de Seleção	29
3. Introdução das Novas Tecnologias nos Processos de Recrutamento e Seleção	32
3.1. Recrutamento <i>Online</i>	33
3.2 Seleção <i>Online</i>	37
4. Pandemia e o Impacto no Recrutamento e Seleção.	39
4.1 Processo de Recrutamento e Seleção à Distância – Nova Realidade	39
Parte II – Estudo Empírico.....	42
5. Metodologia	42
5.1 Pergunta de Partida e Objetivos da Investigação	42
5.2 Procedimento de Recolha de Dados	43
5.3 Procedimento de Análise de Dados	45
5.4 Caracterização da Amostra	46
5.5 Instrumento de Recolha	48
Parte III - Apresentação e Análise dos Resultados	51
6. Introdução	51
6.1 Apresentação dos resultados	52
6.1.1 O Impacto das Ferramentas Digitais.....	52
6.1.2 Adaptação dos Processos de R&S Quando Rompeu a Pandemia.....	64
6.1.3 Apuramento da Herança COVID-19 nos Processos de R&S	68
Parte IV –Discussão e Conclusão	73
7. Discussão de Resultados	73
8. Conclusões, Limitações e Sugestões.....	77

Referências Bibliográficas	80
Referências Eletrônicas.....	86
Apêndices.....	88
Lista de apêndices	90
Apêndice A	92
Apêndice B.....	95
Apêndice C.....	106

INTRODUÇÃO

A escolha deste tema prende-se não só pelo interesse da investigadora na área de Recrutamento e Seleção (R&S) como também no interesse em perceber se houve e quais foram as mudanças nos processos de R&S durante a pandemia *Corona Virus Disease* 2019 (COVID-19). Durante este período pandémico, a tecnologia assumiu o papel principal como ferramenta de trabalho, ocorrendo assim uma intensificação da utilização de ferramentas digitais nos processos de R&S.

É importante determinar quais as alterações sofridas nos processos de R&S devido ao surgimento da pandemia, visto ser um tema atual, presente e pertinente no seio empresarial, cujo estudo das suas repercussões deve ser contínuo e é essencial.

A pandemia impulsionou a definição de novas práticas através dos meios digitais e não só modificou o local onde se passou a trabalhar, como a forma como o mesmo passou a ser feito. As mudanças causadas pela pandemia, impulsionaram e aceleraram os processos digitais (Caligiuri et al., 2020).

O uso intensificado das tecnologias prevê mudanças nas práticas de R&S, uma vez que estes processos passam a ser *online*. Apesar da pandemia ter surgido de forma repentina e inesperada, obrigando as empresas a fazer face a novos desafios e responder de forma rápida e eficaz, na sua grande maioria, as empresas conseguiram fazer face aos desafios impostos pela pandemia e conseguiram adaptar-se à nova realidade (Gonçalves et al., 2021).

A presente investigação é desencadeada pela seguinte pergunta de partida: De que forma o contexto pandémico COVID-19 alterou os processos de R&S em empresas especializadas em Recursos Humanos (RH)? Tem como objeto de estudo perceber de que forma o contexto pandémico COVID-19 alterou os processos e cujo objetivo geral é analisar as mudanças ocorridas nos processos de R&S em empresas especializadas em RH.

A estrutura da presente investigação divide-se em quatro partes. A primeira é composta pelo enquadramento teórico, onde é apresentada a revisão de literatura com foco no R&S, na introdução das tecnologias nestes processos e o seu impacto durante a pandemia. Na

segunda parte, é apresentado o estudo empírico, onde consta a definição da pergunta de partida e perguntas derivadas, assim como o objetivo geral e os objetivos específicos, o procedimento de recolha de análise de dados, caracterização da amostra e instrumento de recolha. A terceira parte destina-se à apresentação e discussão de resultados. E por fim, na quarta e última parte são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

As políticas de RH devem ser executadas articuladamente com a estratégia da empresa, de forma a obter vantagem competitiva. Com base nisso, é necessário criar capital humano valioso na organização (Kehoe & Collins, 2017). Segundo Boxall e Purcell (2000), citado por Gomes et al. (2008), os RH são um recurso essencial e determinante para se obter vantagem competitiva, uma vez que resultante da sua articulação com os objetivos estratégicos, as suas decisões são concludentes e influenciam a estratégia da empresa.

Chiavenato (2010) explica que as práticas de RH devem estar alinhadas e totalmente integradas com a estratégia organizacional. Para que tal aconteça, é necessário que os objetivos organizacionais estejam alinhados com os objetivos dos RH. Com base nesta premissa, o plano estratégico de RH baseia-se em definir quais os recursos necessários para atingir os objetivos organizacionais, sendo elaborado de forma que seja possível atingir tanto os objetivos organizacionais como os objetivos individuais dos colaboradores da organização.

Em suma e de acordo com Delery e Roumpi (2017) as práticas de RH não só contribuem para o aumento e vantagem competitiva organizacional como também contribuem, simultaneamente, para o aumento da motivação dos seus colaboradores.

O fator chave que conduz ao sucesso de uma organização são as pessoas. A gestão das pessoas inclui práticas que determinam o seu desempenho e atitudes. Essa gestão engloba vários processos, nomeadamente, planeamento de RH, R&S, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, avaliação de desempenho e compensações. Estas práticas devem ser articuladas, de forma a atrair o talento, desenvolvê-lo e assim permitir a obtenção dos resultados organizacionais (Gomes et al., 2008).

2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O R&S, em particular a psicometria, pertencem ao grupo de áreas mais antigas no campo da psicologia (Ryan & Ployhart, 2014). Estas áreas são vistas como um processo interligado entre si, com a finalidade de preencher uma vaga em aberto na organização (Cardoso, 2016).

O modo como o processo de R&S é desenvolvido depende de vários fatores, nomeadamente os objetivos da empresa, bem como a sua área de negócio, o tipo de função a recrutar e ainda, dependendo dos recursos financeiros que a empresa dispõe (Cunha et al., 2012).

O processo de R&S inicia-se com a análise de função, cujo objetivo é determinar as competências e qualificações necessárias para o desempenho da função. De seguida, são escolhidos quais os métodos de recrutamento mais adequados que serão utilizados e posto isto, são selecionados os candidatos. Dentro do grupo de candidatos que preenche os requisitos, é essencial selecionar o candidato mais adequado para o desempenho da função, através dos métodos e técnicas de seleção que deverão ser escolhidas adequadamente. Por fim, é importante após algum tempo fazer uma avaliação do processo, de forma a aferir se o candidato selecionado se adequou à função e identificar se o processo foi eficaz e se foi ao encontro do que era pretendido (Cunha et al., 2012).

2.1 RECRUTAMENTO

O recrutamento é um processo que visa a atração de candidatos (Lussier, 2015). De acordo com Câmara, Guerra e Rodrigues (2013) consiste no preenchimento de um cargo disponível, através de um conjunto de candidatos que reúnam os requisitos necessários para ocupar o cargo. Assim, o processo de recrutamento baseia-se na procura do talento indicado e atração desse mesmo talento, de forma a levá-lo a candidatar-se a uma posição na organização, convencendo-o a aceitar a proposta oferecida (Phillips & Gully, 2012; Sinha & Thaly, 2013).

O recrutamento pode ser direto ou indireto. Denomina-se como recrutamento direto quando o processo é desenvolvido e assegurado pela própria empresa. Quando a empresa não possui os recursos necessários para assegurar o processo de recrutamento, recorre-se

a serviços externos, sendo assim denominado como recrutamento indireto (Ferreira et al., 2015).

Sousa et al. (2012) consideram que o recrutamento pressupõe um conjunto de técnicas e de procedimentos que visam atrair candidatos com um conjunto de qualidades que possam ocupar o cargo em aberto. Assim o processo de recrutamento inicia-se quando surge a necessidade de uma nova contratação ou a necessidade de obtenção de novas competências, de modo a preencher lacunas existentes para alcançar o sucesso organizacional (Chiavenato, 2010).

Desta forma, é necessário determinar o perfil a recrutar, para que se possa divulgar a oportunidade em aberto (Sousa et al., 2012). O processo de recrutamento requer que tenha sido feita à priori a análise do posto de trabalho e identificação do perfil do candidato. Posto isto, e com base no perfil identificado é possível iniciar o processo que envolve o conjunto de ações e decisões que, por sua vez, levarão à identificação do candidato com o perfil mais próximo do que é pretendido (Cardoso, 2010).

2.1.2. RECRUTAMENTO INTERNO

De acordo com Sousa et al. (2012), o recrutamento interno aplica-se quando se preenche determinada vaga recorrendo a alguém interno à organização, ou seja, pessoas que já trabalham na empresa e que reúnem o conjunto de competências e características necessárias para a função a desempenhar (Sousa et al., 2012; Lussier, 2015).

O recrutamento internamente, pode ser feito através de uma promoção ou transferência, de forma a aproveitar as competências internas existentes.

Assim, é vantajoso, dado que promove o aproveitamento dos talentos dentro da organização, motiva os colaboradores e implica menos custos (Sousa et al., 2012). Além de ter um impacto bastante positivo na motivação dos colaboradores, contribui também para o encurtamento do processo (Baran & Klos, 2014; Sirková, et al., 2016). Em suma, é rápido, é económico, reduz o risco de inadaptação e tira proveito dos custos em formação, promovendo a ideia de possibilidade de crescimento profissional na empresa (Cardoso, 2016).

No entanto, como desvantagem impede a entrada de novas competências na organização (Chiavenato, 2010). As empresas, ao optarem por recorrer o recrutamento interno, beneficiam do facto de esta escolha ter influência na motivação dos colaboradores e no seu sentimento de envolvimento no processo.

Segundo Cardoso (2010), quando surge a necessidade de criar um posto de trabalho ou quando é necessário preencher um cargo, o responsável de recrutamento deve equacionar se existem colaboradores internamente que possam ocupar essa vaga. Quando a escolha não recai sobre o recrutamento interno, pode ser desmotivante para os colaboradores que têm trabalhado e se esforçado com vista numa promoção e acabarem por assistir à ocupação desse cargo por alguém externo e novo (Demir et al., 2020).

O recurso ao recrutamento interno implica que a empresa tenha conhecimento das qualidades dos seus colaboradores. Desta forma, é importante a existência de sistemas de avaliação de desempenho que possam identificar o potencial do colaborador e haver espaço para ouvir os seus colaboradores e perceber quais são as suas aspirações. Assim será mais fácil identificar se existe alguém com potencial para preencher uma vaga aquando da necessidade de ocupação da mesma, em vez de recorrer ao recrutamento externo, uma vez que o recrutamento interno é mais rápido, menos dispendioso, permite o retorno da formação, reforça o sentimento de pertença e estimula perspectivas de evolução, evitando a perda de colaboradores e minimizando a possibilidade de inadaptação (Cardoso, 2010).

2.1.3 RECRUTAMENTO EXTERNO

Sousa et al. (2012) consideram que o recrutamento externo consiste em preencher uma vaga, recorrendo a candidatos que não pertencem à empresa. Este recrutamento visa procurar uma pessoa externamente, de forma a incorporar novas competências não existentes internamente (Chiavenato, 2010). Ou seja, o recurso a este recrutamento pode então acontecer quando os requisitos necessários para o desempenho de determinada função não estão disponíveis dentro da organização, surgindo assim a necessidade de procurar indivíduos externos, a fim de fazer face às necessidades de recrutamento que a função exige (Pynes, 2013).

As vantagens do recrutamento externo são variadas. Este recrutamento permite a restituição dos quadros da empresa, que por sua vez torna possível a entrada de novas experiências vindas de outros contextos profissionais e novas formas de solucionar possíveis problemas e possibilita ainda, aproveitar o investimento em formação feito por outras empresas (Cardoso, 2010). Ao permitir a incorporação de novos talentos e novas competências, é possível aumentar o capital intelectual na organização.

No entanto, ao contrário do recrutamento interno, este recrutamento é mais demoroso, acarreta mais custos e afeta a motivação dos colaboradores existentes na organização (Cardoso, 2016; Chiavenato, 2010).

2.1.4 RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento pode ser feito internamente ou externamente. No entanto, as organizações também podem optar por utilizar os dois em simultâneo (Baran & Klos, 2014; Sirková, et al., 2016). Quando se utiliza o recrutamento externo e o recrutamento interno em simultâneo, esta utilização é denominada como recrutamento misto. O recurso ao recrutamento misto pode acontecer quando há necessidade de recorrer ao recrutamento externo, mas também se pretende dar oportunidade a potenciais candidatos internamente. E assim, recorrendo ao recrutamento interno, a empresa oferece oportunidades profissionais aos seus colaboradores e incentiva o desenvolvimento dos mesmos. No entanto, por vezes é necessário optar pelo recrutamento externo, visto que este possibilita absorver competências novas que a empresa não possui e que são necessárias para determinada função (Cardoso, 2016).

2.2 FONTES DE RECRUTAMENTO

Segundo Sousa et al. (2012) identificar a fonte de recrutamento mais adequada pode ser determinante para o sucesso do desenvolvimento do processo de recrutamento. Existem fontes de recrutamento interno e externo (quadro 1 e 2):

Quadro 1 - Fontes de recrutamento interno

Transferência	Ocorre quando é feita uma mobilização horizontalmente.
----------------------	--

Reconversão	Ocorre quando os colaboradores ocupam novas posições devido à obtenção de novas competências, sendo desta forma possível extinguir funções que já não se utilizavam, evitando assim um possível despedimento.
Promoção	Aplica-se quando um colaborador é recompensado através do seu desempenho, ocupando um cargo com maior responsabilidade.

Fonte: elaboração própria com base em Sousa et al. (2012).

Quadro 2 - Fontes de recrutamento externo

Recrutamento académico	Baseia-se na criação e desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino, de forma a divulgar as ofertas disponíveis e recrutar potenciais candidatos.
Recrutamento <i>online</i>	Consiste em rececionar candidaturas e realizar a respetiva triagem das mesmas, através de plataformas de emprego <i>online</i> . Ou seja, o recrutamento é realizado <i>online</i> , o que permite uma maior flexibilidade e rapidez no processo e permite ainda redução de custos. É possível ser feito à distância de um clique, sem implicar deslocação e permitindo assim que a comunicação seja feita de forma mais fácil e eficaz.
Anúncios	Visam promover a oferta em aberto, descrevendo a função, os requisitos, as condições da vaga e ainda, o contacto para o qual se deve enviar a candidatura. Alguns jornais oferecem a possibilidade de divulgar o anúncio na sua versão <i>online</i> , o que é bastante vantajoso dado aos elevados custos que os meios tradicionais (como por exemplo jornais ou revistas em versão papel) acarretam. Os valores dependem do tamanho, a localização, a ordem, destaques, etc.
Centros de emprego	Permitem divulgar as ofertas de trabalho que podem ser encontradas expostas fisicamente nos centros de emprego ou <i>online</i> . Para além disso, os centros de emprego são uma alternativa gratuita.
Agências de emprego	São empresas especializadas em recrutamento que fornecem candidatos que constam nas suas bases de dados. Esta fonte pode ser bastante vantajosa, uma vez que estas agências dispõem de bastantes recursos e assim, a empresa que solicita o serviço evita todo o processo logístico associado. Para além disso, os candidatos recorrem com frequência a agências de emprego, e por isso estas últimas dispõem de uma maior base de dados. As empresas de trabalho temporário são uma excelente alternativa às empresas que têm trabalhos sazonais ou esporádicos.
Processos anteriores de recrutamento	Aplica-se quando as empresas guardam na sua base de dados os candidatos que se candidataram anteriormente de forma espontânea ou os candidatos que já estiveram considerados em processos anteriores e apesar de serem bons candidatos, não foram considerados, podendo assim ser considerados novamente noutros processos;

Head-hunting ou executive search	Este método é mais utilizado no recrutamento de executivos de topo e pressupõe a procura e seleção dos mesmos. Ou seja, visto os executivos não responderam a anúncios, é necessário realizar uma pesquisa direta com o intuito de os procurar e aliciar com a ajuda de um <i>headhunter</i> . Normalmente esta atividade é realizada por uma empresa especializada com recursos e competências para tal. Este método tem como vantagem uma maior imparcialidade e descrição no processo.
Candidaturas espontâneas	Consiste no envio do currículo e carta de recomendação ou no preenchimento de um formulário da empresa, de forma a facilitar o tratamento da candidatura. Os candidatos enviam a sua candidatura e assim, é possível rececionar as mesmas via <i>e-mail</i> ou pelo próprio <i>site</i> da empresa e guardá-las para utilização futura caso surja a necessidade para tal;
Programas de estágios	Estes programas são uma oportunidade de ingressar no mercado de trabalho jovens talentos recém-licenciados, permitindo à organização atrair jovens em desenvolvimento e potencialmente talentosos;
Recomendação	Acontece através de uma rede de contactos. Esta fonte de recrutamento implica baixos custos e a sua rapidez e eficácia permite reduzir o custo e o tempo de duração do processo. Implica a participação de colaboradores que façam recomendações de conhecidos seus, podendo assim, estes sentirem-se mais envolvidos no processo. Se a sua recomendação acabar por demonstrar um bom desempenho podem ser oferecidos prémios aos colaboradores.

Fonte: elaboração própria com base em Gomes et al., (2008), Chiavenato (2010), Sousa et al. (2012), Ferreira et al. (2015) Machado e Portugal (2013) e Gonçalves (2016).

Publicar anúncios em revistas ou jornais, recorrer a agências de emprego ou comparecer em feiras de emprego são algumas formas mais tradicionais de recrutamento (Noe et al., 2014). No entanto, dado ao elevado custo dos meios tradicionais, as empresas têm evoluído e explorado as vias tecnológicas (Ferreira et al., 2015).

2.3 SELEÇÃO

A seleção consiste na escolha e classificação dos candidatos que foram considerados no processo de recrutamento, a fim de eleger qual deles é o candidato mais adequado para ocupar o cargo (Cunha et al. 2012; Câmara, Guerra & Rodrigues 2013; Landers & Schmidt, 2016;).

Sousa et al. (2012) consideram que a seleção envolve a análise dos requisitos exigidos para exercer determinada função e das características que cada candidato possui. Para isso é essencial recolher informações sobre a função através da análise de funções para que,

posteriormente, se possa aplicar os métodos e técnicas de seleção adequados. Ou seja, é um método de comparação entre duas variáveis: os requisitos da função e as características do candidato. Com base nisso, é necessário, à partida, deter informação sobre o cargo a ser ocupado e os respetivos requisitos a preencher. O processo seletivo deve prover um diagnóstico atual e um diagnóstico futuro de como o candidato se situará a longo prazo (Chiavenato, 2010).

2.3.1 MÉTODOS DE SELEÇÃO

De acordo com Sousa et al. (2012) segue-se à fase de recrutamento, a escolha do(s) método(s) de seleção mais adequados a utilizar.

Os métodos de seleção, cujo objetivo é conseguir apresentar um bom preditor para o desempenho do candidato no cargo futuramente, permitem procurar determinadas características do candidato através de uma demonstração do seu comportamento (Chiavenato, 2010). Deste modo, os métodos devem ser ajustados à função para qual se pretende seleccionar.

Existem vários métodos e podem ser combinados vários num processo de seleção sem ter de se usar exclusivamente um, conforme apresentado no quadro 3 (Sousa et al., 2012):

Quadro 3 - Métodos de seleção

Análise curricular	O currículo dispõe informação pormenorizada do candidato, o que permite ter uma visão de quem é o candidato, qual o seu percurso académico e profissional, quais as suas competências, o que já atingiu profissionalmente e o que pretende atingir.
Testes de Personalidade	Visam analisar traços de personalidade que são demarcados pelo temperamento e carácter da pessoa; (por exemplo <i>Big Five</i>); os testes de personalidade podem analisar a personalidade de forma global ou mais especificamente, identificar quais as motivações, frustrações e interesses do candidato.
Testes de aptidão	A avaliação de aptidões é feita através de testes psicométricos; são utilizados quando a função assim o exige e de forma a medir o grau de capacidade para executar determinada tarefa; é possível assim medir capacidades cognitivas (aptidões raciocínio numérico e verbal), psicomotora (aptidões destreza e coordenação) e perceptivas (rapidez de perceção e atenção).

Testes de competências	Estes testes são feitos, mediante a exigência da função e de forma a avaliar se o candidato possui o conhecimento técnico necessário para o cargo a desempenhar. As competências testadas são técnicas, por exemplo competências a nível de informática, contabilidade ou competências linguísticas, etc.
Testes psicológicos	Baseia-se num conjunto de provas que pretendem avaliar o desenvolvimento mental; pretendem medir disposições psicológicas. Focam-se essencialmente nas aptidões, ou seja, medem as aptidões que estão presentes no indivíduo e qual a sua potencial evolução, de forma a determinar qual a estrutura comportamental do indivíduo.
Testes de simulação	Consistem em colocar o candidato num cenário hipotético em que se expõe um problema e se pretende perceber de que forma o candidato procederá em tal situação e quais os comportamentos que adotaria, sendo que esta simulação é feita com base em problemas reais associados à função e passíveis de acontecer na sua rotina de trabalho.
Referências	Trata-se de questionar a opinião acerca do candidato a quem o conheça e já tenha trabalhado ou interagido com o mesmo, nomeadamente, professores, colegas ou chefias.
Assessment centre (centros de avaliação)	Consiste em determinar o nível de adaptação do candidato à função. É um processo de avaliação, que permite avaliar várias dimensões e competências, através da realização de provas, nomeadamente testes de aptidões, provas de grupo, provas <i>in-basket</i> , inquéritos de personalidade ou entrevistas. Assim, os exercícios práticos permitem uma previsão dos comportamentos que o candidato terá face às funções que irá desempenhar. Porém, a desvantagem é o custo de tempo e dinheiro que implica o <i>assessment centre</i> .
A entrevista	A entrevista, é um método distinto devido ao seu contacto direto, o que permite que haja um contacto face a face e uma maior interação entre o entrevistador, sendo possível também através deste método de seleção discutir e esclarecer eventuais dúvidas e assim avaliar a forma como o candidato se comporta e reage. Sendo a entrevista um dos métodos mais utilizados, esta visa explorar o currículo e questionar acerca do mesmo, de forma a avaliar a atitude comportamental e apresentar o projeto, a função e a empresa ao candidato. Ao entrevistador cabe o papel de medir as características que se pretendem verificar, no entanto, existe uma maior margem de erro devido à sua condição humana.

Fonte: elaboração própria com base em Chiavenato (2010), Sousa et al. (2012), Machado e Portugal (2013) Ferreira et al. (2015), e Cardoso (2016).

Segundo Sousa et al. (2012) podem ser feitas entrevistas tradicionais, situacionais e comportamentais:

- A entrevista tradicional é por norma semiestruturada e constituída de forma a compreender melhor o comportamento do entrevistado e recolher a informação

necessária, abordando alguns temas sobre os quais se pretende ter resposta do entrevistado e explorar a informação constante no currículo;

- No que concerne à entrevista situacional, esta deve ser estruturada de acordo com a descrição da função, com base em comportamentos críticos que levam a um bom ou mau desempenho na função e que serão transformados em questões. Desta forma, o candidato é colocado num caso hipotético e terá de responder como reagiria nessa situação;
- E por fim, a entrevista comportamental que também deve ter uma estrutura associada e consiste em avaliar o comportamento que o candidato teve em situações passadas, colocando o mesmo em situações que determinem a sua tomada de decisão, a sua capacidade de liderança e de reação face a determinadas situações e mediante esse comportamento é atribuída uma classificação pelo entrevistador.

É necessário criar critérios de seleção. Critérios esses como qualidades próprias e inerentes ao indivíduo, traços de personalidade, experiência anterior ou conhecimentos que os candidatos detenham, de forma a ser possível diferenciar o seu bom ou mau desempenho na função. Os métodos de seleção devem ser bons preditores do desempenho do candidato nas funções que irá desempenhar. O objetivo é determinar se os métodos a utilizar vão contribuir para prever como os candidatos vão desempenhar a sua função e como vão aprender a desenvolver as suas capacidades nessa função (Cunha et al., 2012).

3. INTRODUÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Joos (2008), a atração de candidatos talentosos pressupõe a utilização de novos métodos de recrutamento para além dos tradicionais.

O aumento da competição de talentos pode ser justificado pela mudança da era industrial para a era de informação, resultando assim a necessidade de os colaboradores procurarem mudar de emprego com mais frequência do que mudavam no passado (Michaels et al., 2001). Neste sentido, ocorreu uma mudança no papel do recrutamento, sendo que anteriormente o recrutamento assumia uma função de *back-office* e passou a ser visto como essencial no papel da busca pelo talento certo (Hunt, 2014).

É um desafio para as organizações acompanhar a guerra de talentos, sendo necessário atrair, motivar e reter os seus colaboradores para se vencer (Schlechter et al., 2014). Tem-se vindo a observar uma grande disputa pelos melhores talentos no mercado de trabalho, o que origina grandes mudanças nos processos de recrutamento (Brandão, Silva & Santos, 2019; Grabara et al., 2016).

Com base na evolução tecnológica que se tem verificado nos últimos anos, é imprescindível haver receptividade para a mudança e novas formas de executar tarefas através dos meios tecnológicos. As empresas têm optado por adaptar os seus processos de recrutamento, visando a utilização de plataformas *online* que possibilitam tornar todo o processo mais rápido e menos dispendioso (Barreto & Alturas, 2018).

A crescente presença da *Internet* no mercado de trabalho é determinante nos processos de R&S e possivelmente devido à rapidez e facilidade com que permite o seu desenvolvimento, no futuro estes processos poderão passar a ser totalmente *online* (Cardoso, 2016). A utilização da tecnologia oferece a possibilidade de aprimorar as práticas de recrutamento (Gregory et al., 2013).

Segundo Cardoso (2016) existem novos modelos denominados como *e-recruitment* e *e-selection*. A *Internet* transformou o mercado de trabalho, visto permitir que os candidatos e os recrutadores interajam à distância através de um clique e neste sentido, facilitar e simplificar a triagem das candidaturas feitas *online*. Verifica-se também, nestes

processos, uma crescente integração das redes sociais que passam a assumir uma grande importância no papel do R&S.

3.1. RECRUTAMENTO *ONLINE*

Acikgoz (2019) define recrutamento *online* como um processo com a finalidade de atrair potenciais candidatos com base na utilização de ferramentas que visam a comunicação *online*. Ou seja, a busca e atração de candidatos é feita através da utilização de tecnologias e recursos através da *Internet*. O recrutamento *online* é possível ser feito através de ferramentas que permitam a procura de candidatos, a receção de candidaturas e triagem das mesmas e possibilitem ainda dar *feedback* aos candidatos de forma mais rápida e eficaz (Brandão, Silva & Santos, 2019).

Anteriormente, as ferramentas de recrutamento mais utilizadas para atrair candidatos eram a publicação de anúncios em jornais e revistas, a presença em feiras de emprego ou pedidos de referências aos candidatos (Phillips & Gully, 2012). No entanto, de acordo com Nikolaou (2014), a publicação de anúncios revela-se limitada no que concerne à atração dos candidatos certos. Por norma, a colocação de anúncios leva a que a grande maioria que responde aos mesmos sejam candidatos ativos, o que limita o leque de candidatos (Phillips & Gully, 2012).

Na luta de talentos, é crucial a proatividade (Thunnissen, 2016). É necessário um esforço para atrair os melhores talentos e isso implica que a procura de talento não se limite apenas pelos candidatos que estejam disponíveis e à procura ativamente de trabalho, mas sim também pelos candidatos que estejam a trabalhar e possivelmente procurem uma nova oportunidade (Phillips & Gully, 2012).

De acordo com Sinha e Thaly (2013), verificou-se uma crescente utilização de canais de *sourcing* mais modernos. As organizações têm vindo a reconhecer o potencial das redes sociais para recrutar não só candidatos ativos, como também candidatos que estejam a trabalhar e pretendam mudar. Apesar disso, os candidatos passivos mantêm o seu perfil de *LinkedIn*, mas têm mais tendência a não estar tão recetivos a novas oportunidades, contrariamente aos candidatos ativos que se encontram à procura de trabalho (Nikolaou, 2014).

Com o crescente desenvolvimento tecnológico, as empresas para se tornarem competitivas têm de introduzir novas tecnologias, como por exemplo a inteligência artificial, *Big Data*, entre outras, nas suas práticas de recursos humanos e noutras áreas organizacionais (Brunet-Thornton & Martinez, 2018). O *e-recruitment* tem sido uma fonte fundamental de recrutamento (Rosoiu & Popescu, 2016). Visto que para atrair candidatos talentosos, é cada vez mais necessário adotar novas ferramentas de *sourcing* presentes na *Internet* e nas redes sociais (Dutta, 2014).

De forma a conseguirem ter um maior destaque e visibilidade, as empresas optam por utilizar vários canais de *e-recruitment* para divulgar as suas ofertas de emprego e assim, conseguir alcançar um maior leque de candidatos (Gërkhani & Koster, 2015). Com base num estudo realizado por Sinha e Thaly (2013), é possível constatar que as empresas têm inovado e optado pelo recrutamento através de plataformas *online* e redes sociais, de forma a conseguirem recrutar os talentos certos e desta forma, através do fator diferença conseguem obter vantagem competitiva face a outras empresas.

Os anúncios *online* podem ser publicados através de plataformas *online* ou redes sociais. A utilização de sites de recrutamento tem aumentado consideravelmente, por exemplo plataformas como o *Indeed*, *Monster Jobs*, *Glassdoor Jobs* (Smythe et al., 2020).

Segundo Petre et al. (2016) este recrutamento facilita também o processo de candidatura para os candidatos, uma vez que estes podem enviar os seus currículos por *e-mail* ou através das plataformas de recrutamento e redes sociais. Inclusive, têm a possibilidade de carregar e atualizar o seu currículo nas plataformas de recrutamento sempre que desejarem renovar a informação constante no mesmo (Din et al., 2015). Em suma, os candidatos podem candidatar-se *online* através de *e-mail*, site da empresa, plataformas de emprego ou redes sociais, como por exemplo *Facebook*, *LinkedIn* ou *Twitter* (Alexander, Mader & Mader, 2019).

LinkedIn, *Facebook*, *Twitter* e *Myspace* são alguns dos exemplos que Hosain e Liu (2020) enumeram como redes facilitadoras que permitem a partilha de informação nos processos de recrutamento. As redes sociais permitem atrair candidatos através da publicação de anúncios e permitem também aos recrutadores, pesquisarem candidatos que não se tenham candidatado, aumentando assim o seu leque de candidatos (Ferreira et. al 2015; Sinha & Thaly, 2013). Por exemplo, o *LinkedIn* e o *Facebook* são bastante utilizados,

promovendo o relacionamento entre os colaboradores e as empresas e em simultâneo, permitindo a publicação da vaga em aberto e a triagem das candidaturas (Muduli & Trivedi, 2020).

De acordo com Villeda e McCamey (2019), 87% dos recrutadores utilizam o *LinkedIn* para fins de recrutamento, o que fez com que esta rede se tornasse, tão emblematicamente, na rede social mais utilizada, tanto por profissionais que procuram emprego como por empresas com vagas em aberto. De acordo com o *site* do *LinkedIn*, esta rede conta com mais de 850 milhões de membros e com mais de 58 milhões de empresas. A cada segundo são submetidas 95 candidaturas e a cada minuto são contratadas 6 pessoas (*LinkedIn*, 2022).

Cho e Lam (2020) referem que o *LinkedIn* é uma rede social que permite a criação de conexões entre os seus membros através dos seus perfis profissionais, a partilha de conhecimentos e experiências e ainda, o acesso às vagas de emprego anunciadas pelas empresas. É uma rede mais direcionada para a esfera profissional, cujo objetivo é a promoção dos perfis profissionais dos seus utilizadores, com vista na sua progressão profissional. Permite a divulgação de ofertas e consequentemente a receção das suas candidaturas, a pesquisa direta e a pré-seleção de candidatos através das informações que recolhem nos seus perfis (Cardoso, 2016).

O *Facebook*, possibilita a partilha de informações pessoais ou profissionais e a comunicação dos seus utilizadores, onde é possível iniciar conversações entre si ou interagir através das publicações nos seus perfis (Cardoso, 2016).

Outras plataformas digitais em que é possível comunicar e criar conteúdo são por exemplo o *Twitter* e o *Youtube*. O *Twitter* é um espaço de debate dos mais variados temas e de criação de ideias. O *Youtube* é uma plataforma que permite a partilha de vídeos tanto por indivíduos como por empresas. Apesar de não ser tão direcionado para o R&S, permite captar a atenção tanto dos recrutadores como dos candidatos através de uma forma mais criativa, visto que muitas empresas e candidatos se apresentam através desta plataforma (Cardoso, 2016).

A maior parte dos recrutadores recorre cada vez mais a pesquisas *online* visando a identificação de candidatos e a validação da informação que consta nos currículos dos mesmos. Por isso, os candidatos devem ter em atenção a informação que disponibilizam

nas suas redes sociais e como se expõem nas mesmas, visto os recrutadores estarem atentos a esses detalhes, podendo mesmo, a sua escolha vir a ser decisiva com base nisso (Cardoso, 2016). É comum que os candidatos coloquem o *link* do seu perfil do *LinkedIn* no seu currículo, de forma que o mesmo possa ser acedido pelos recrutadores. No entanto, o mesmo já não se aplica com as redes sociais como o *Facebook* ou *Instagram* (Nikolaou, 2021).

Villeda e McCamey (2019), afirmam que a utilização das redes sociais nos processos de recrutamento permite estender a oferta aos candidatos passivos e às gerações mais recentes. Para os autores, recrutar através das redes sociais permite também que o processo de recrutamento seja encurtado e menos dispendioso, o que resulta na obtenção de vantagem competitiva face a outras empresas.

A popularidade do recrutamento *online* tende a aumentar cada vez mais, seja através das redes sociais, feiras de emprego virtuais ou portais de emprego *online*. O portal de emprego para colocação de anúncios Net-Empregos diz ter mais de 20 mil ofertas de emprego e 1 milhão de utilizadores (Gonçalves, 2016).

“O portal Net-Empregos, criado no ano 2000, é atualmente a principal plataforma para publicação de ofertas de emprego em Portugal, com 65% do *market share* na área do recrutamento *online*. Tem mais de um milhão de visitantes por mês, abrangendo todas as categorias profissionais e áreas geográficas. Como característica distinta dos restantes *websites* referenciados como de busca de emprego, efetua, diariamente, uma validação manual dos anúncios colocados no portal para ser um exemplo de credibilidade no mercado. A publicação de ofertas é inteiramente gratuita” (Cardoso, 2016, p. 51)

De acordo com Cardoso (2016), os portais de *e-recruitment* permitem a divulgação de anúncios, a receção dos currículos enviados em resposta à oferta e o estabelecimento de filtros de acordo com o perfil desejado que permitem a triagem das candidaturas. A maioria destes portais está otimizado de forma a facilitar o acesso tanto dos candidatos como dos recrutadores. Os candidatos podem otimizar a sua procura através de filtros, nomeadamente por região, função, remuneração, entre outras e os recrutadores podem simplificar a triagem de candidaturas através desses filtros.

E-recruitment é um processo bastante vantajoso, pois a utilização de plataformas de recrutamento *online* permite a simplificação e o aumento da receção de candidaturas, possibilita que a divulgação da oferta possa ser feita em qualquer altura, sendo que o

anúncio pode ser alterado a qualquer momento e a configuração e utilização de filtros permite a filtragem automática (Cardoso, 2016). Para HeadWorth (2015), este tipo de recrutamento é menos dispendioso em relação ao recrutamento com recurso a métodos tradicionais proporciona mais quantidade e diversidade de candidatos.

Como desvantagem, o recrutamento *online* pode não ser acessível a todos, visto haver alguns candidatos que podem não utilizar *Internet* e desta forma este recrutamento pode ser discriminatório nesse sentido (Petre et al., 2016). As ferramentas de recrutamento através das redes sociais não devem ser vistas como uma estratégia de recrutamento utilizada em isolado, mas sim uma estratégia complementar às ferramentas tradicionais (Dutta, 2014).

3.2 SELEÇÃO *ONLINE*

No que concerne à seleção, segundo Cardoso (2016), *e-selection* envolve a escolha dos candidatos com o auxílio da utilização de instrumentos de seleção *online*, nomeadamente:

- Entrevistas realizadas por videochamada;
- Testes de avaliação de competências técnicas, como por exemplo avaliar o nível proficiência de uma língua;
- Testes de aptidão e de personalidade;
- Simulações, de forma a avaliar o desempenho do candidato em situações similares às que possam ocorrer no seu ambiente de trabalho;
- Questionários com o intuito de avaliar a adequação do candidato à cultura da organização.

Em suma, e de acordo com Woods et al. (2019), os procedimentos de seleção *online* passam pela realização de entrevistas e testes *online*, o recurso a plataformas *online*, utilização de redes sociais, entre outros.

Além das entrevistas realizadas por videochamada, também é possível realizar entrevistas digitais. Estas últimas, pressupõem o registo das respostas dos candidatos que serão avaliadas posteriormente (Guchait et al., 2014). Este tipo de entrevista permite obter classificações mais elevadas, visto permitir aos candidatos mais tempo de reflexão nas suas respostas (Langer, König & Krause, 2017). De acordo com Suen et al., (2019), as entrevistas digitais face a entrevistas por videochamada podem diminuir as impressões a

nível físico que os entrevistadores normalmente têm dos entrevistados em videochamada e assim, as entrevistas digitais acabam por revelar melhores classificações.

Apesar de ser um instrumento bastante útil, comparando a entrevista *online* com a entrevista face a face surgem as suas limitações, uma vez que a entrevista *online* não permite observar os comportamentos não verbais do candidato (Cardoso, 2016).

Também têm sido utilizados jogos nos processos de seleção, sendo possível criar cenários hipotéticos e semelhantes ao mundo de trabalho e situações que possam ocorrer nesse contexto (Laumer, Eckhardt, & Weitzel, 2012). Além disso, a sua utilização permite a interação dos jogadores, de forma a observar os seus comportamentos a trabalhar em equipa e individualmente (Tippins, 2015).

Os recrutadores tendem a reunir toda a informação possível sobre o candidato para selecionar através das redes sociais, de forma a obter informação adicional do mesmo e selecionar o candidato ou excluir com base na informação encontrada nas redes (Gonçalves, 2016). As redes sociais ajudam a ter uma noção da personalidade dos candidatos, mas podem induzir em erro, visto que os candidatos podem manifestar características *online* que não correspondem à sua verdadeira essência face a face. (Regts et al., 2016).

A utilização de procedimentos *online* nos processos de seleção é vantajosa em vários aspetos. Torna o processo mais rápido, reduz a distância e abrange um maior número de candidatos. Permite também encurtar o tempo e custo do processo e ainda, tornar o processo mais dinâmico (Woods et al., 2019). Apesar dos instrumentos de seleção *online* serem bastante facilitadores, o fator distância impossibilita o controlo por parte do recrutador. No entanto, devido ao aumento da internacionalização do mercado de trabalho e por vezes, haver a impossibilidade de entrevista presencial, a entrevista *online* é um instrumento cada vez mais utilizado (Cardoso, 2016).

No entanto, surgem também desvantagens na seleção *online*. Quando as empresas recorrerem às redes sociais dos candidatos nos processos de seleção, os candidatos podem sentir que a sua privacidade está a ser violada (Black, Stone, & Johnson, 2015). É importante ter em consideração que a utilização de redes sociais como um método de seleção isolado pode não ser uma boa opção, uma vez que a informação que consta nas redes sociais pode não ser válida nem confiável (Landers & Schmidt, 2016).

4. PANDEMIA E O IMPACTO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.

4.1 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO À DISTÂNCIA – NOVA REALIDADE

Com o surgimento da pandemia COVID-19, as organizações foram repentinamente obrigadas a encontrar novas soluções para os desafios que surgiram em muitas áreas das suas operações, nomeadamente nas implicações que a COVID-19 teve para a área de GRH, visto que foi necessário lidar com uma grande adaptação a nível de ambiente e métodos de trabalho que foram alterados nas organizações (Carnevale & Hatak, 2020).

Neste sentido, no decorrer da pandemia COVID-19, as empresas tiveram de fazer face a imensos desafios, foram obrigadas a reinventar-se e forçosamente ceder a certas mudanças causadas pela pandemia. Esta, obrigou a um repensar total das práticas e processos de trabalho que passaram a ser à distância, obrigando assim a redefinição desses processos e criando um desafio à gestão de RH (Jost et al., 2020).

Num estudo realizado, com o objetivo de descrever as mudanças nos processos de gestão de RH provocadas pela pandemia, Gonçalves et al. (2021) demonstram através dos resultados da sua pesquisa que as mudanças verificadas passaram por alguns processos terem sido suspensos, alterados para o modo *online* e ainda continuarem a ser presencialmente, mas recorrendo ao uso das medidas de segurança necessárias. Apesar das empresas, anteriormente, já utilizarem ferramentas *online* nos processos de R&S, a pandemia impulsionou ainda mais a sua utilização (Nguti & Mose, 2021). Inclusive, as redes sociais têm sido utilizadas cada vez mais nos processos de recrutamento (Ali et al., 2020).

Gonçalves et al. (2021), realizaram um estudo entre maio e junho de 2020, onde participaram cento e trinta e seis organizações portuguesas, com o objetivo de perceber quais as mudanças verificadas nos processos de gestão de RH nas organizações em contexto pandemia. Através da perspetiva dos gestores de RH inquiridos no estudo, concluíram que o que pode vir futuramente a mudar na gestão RH devido à pandemia será relacionado com as práticas de gestão de RH, a liderança e comunicação, o teletrabalho, a tecnologia, o equilíbrio da vida profissional e pessoal e a reorganização da força e local

de trabalho. Concluíram também que surge a necessidade de se adotarem novos mecanismos de fiscalização e a procura por uma força de trabalho mais flexível. Esta nova realidade exige a utilização de novas tecnologias de informação e comunicação e a uma redefinição da organização do trabalho e gestão do tempo. As empresas estão a aderir ao sistema híbrido e o trabalho digital passa assim a ser uma realidade transversal, que exigirá um maior controlo dos processos.

O uso intensificado das tecnologias prevê mudanças nas práticas de gestão de RH, nomeadamente no R&S, na integração e formação e desenvolvimento, uma vez que estes processos passam a ser *online*. Para além disso, os gestores de RH têm de promover a motivação e a ligação da equipa nesta nova realidade remota e tecnológica, sendo um desafio, visto que terão de introduzir novas metodologias de monitorização. Apesar da pandemia ter surgido de forma repentina e inesperada, sendo que as empresas tiveram de fazer face a novos desafios e responder de forma rápida e eficaz, na sua grande maioria, as empresas conseguiram fazer face aos desafios impostos pela pandemia e conseguiram adaptar-se à nova realidade. O recurso ao teletrabalho resultante da pandemia mudou a visão das empresas, sendo que futuramente a adoção do modelo híbrido passará a ser uma realidade transversal e haverá uma maior flexibilidade de horários, meios e locais de trabalho e organização e gestão de trabalho (Gonçalves et al., 2021).

De acordo com Caligiuri et al. (2020), a pandemia impulsionou a definição de novas práticas e colaborações através da realidade virtual e não só modificou o local onde se passou a trabalhar, como a forma como esse trabalho passou a ser feito. Assim, as mudanças causadas pela pandemia, impulsionaram e aceleraram os processos digitais, pelo que as pessoas que exerciam funções que permitissem trabalhar remotamente, migraram para modelos digitais. Ainda que o trabalho remoto tenha tido algum impacto negativo e originado algum stress, por sua vez também teve um impacto positivo, uma vez que permitiu uma melhor eficácia da utilização e desenvolvimento dos canais digitais.

Cabral (2021) refere que muitas empresas foram obrigadas a encerrar ou a adaptarem-se ao teletrabalho e os trabalhadores temporários sofreram despedimentos, sendo que apenas os trabalhadores de setores específicos económicos continuaram a trabalhar presencialmente. No entanto, refere ainda que, posteriormente passou a ser uma nova realidade contratar trabalhadores temporários em regime de teletrabalho. Desta forma, as

empresas tiveram de adaptar as suas estruturas, de forma a permitir que o teletrabalho fosse possível. Assim como as empresas de trabalho temporário que para que pudessem continuar a exercer R&S e manter o contacto com os seus atuais e potenciais clientes, tiveram de modificar e investir na sua estrutura digital de forma a poder fazê-lo remotamente.

Agostinho (2021) refere que os processos de R&S foram altamente modificados face ao contexto da pandemia. Alterações notadas, sobretudo, na mudança no desenvolvimento dos processos de forma presencial para o modo *online*. Esta mudança implica um maior nível de complexidade para funções menos qualificadas e por isso, consoante a função deve haver uma adequação das ferramentas a utilizar. As entrevistas realizadas por videochamada são uma nova realidade que se irá manter nos processos de R&S, visto que a modalidade *online*, permite maior flexibilidade para o recrutador e entrevistado e permite a redução de custos de deslocação para os entrevistados.

As organizações, optam cada vez mais por uma utilização mista de métodos tradicionais e tecnológicos. A introdução de soluções tecnológicas nos processos de R&S possibilitam a redução de custos, a introdução de novas ferramentas de triagem e avaliação, o aumento do leque de candidatos, promoção de uma imagem organizacional mais tecnológica e a facilitação do processo de inscrição por parte do candidato. No entanto, é importante que a decisão final continue a ser tomada presencialmente, de forma a não descurar o contacto face a face (Chapman & Webster, 2003).

É importante ter em conta certos aspetos da abordagem *online*, visto que as pessoas vão passar a trabalhar à distância e isso requer um ajuste e uma maior exigência nos perfis a recrutar. Contudo, a utilização mais intensa da tecnologia imposta pela pandemia é positiva e trouxe bons resultados (Gonçalves et al., 2021).

Neste contexto pós-pandémico, impera a convicção de que nada será como antes e por isso, surgem novas formas de trabalho, que implicam novos métodos e práticas. Em suma, estamos a assistir a uma mudança do paradigma de trabalho. Essa mudança passa não só pela adoção do teletrabalho, como também pela preocupação com a saúde física mental dos colaboradores e por novas formas de organizar o trabalho (Martins, 2021).

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

5. METODOLOGIA

A metodologia questiona os procedimentos adotados pelo investigador, “(...) analisa e descreve os métodos, distancia-se da prática para poder tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção do conhecimento científico” (Coutinho, 2016, p. 25).

5.1 PERGUNTA DE PARTIDA E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O surgimento da pandemia obrigou as empresas a repensar totalmente as práticas e processos de trabalho que passaram a ser à distância, originando a redefinição desses processos e criando um desafio à gestão de RH (Jost et al., 2020).

Com base nisso, a presente investigação é desencadeada pela seguinte pergunta de partida: De que forma o contexto pandémico COVID-19 alterou os processos de R&S em empresas especializadas em RH?

Mediante a questão anterior e devido à sua amplitude, é necessário dividir o tema, e por isso surgem as seguintes perguntas derivadas:

- Quais foram as mudanças nos processos de R&S em contexto de pandemia nas empresas especializadas em RH?
- Quais foram os desafios nos processos de R&S em contexto de pandemia nas empresas especializadas em RH?
- De que forma a adoção ao teletrabalho mudou a dinâmica nos processos de R&S e passou a ser uma realidade transversal no mundo do trabalho em contexto pós-pandemia?

Desta forma, o objetivo geral proposto é analisar as mudanças ocorridas nos processos de R&S em empresas especializadas em RH.

A partir deste objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar qual o impacto das ferramentas digitais nos processos de R&S trabalhados de forma remota nas empresas especializadas em RH;

- Identificar quais foram os desafios de recrutar e selecionar à distância nas empresas especializadas em RH;
- Perceber qual foi a herança COVID-19 nos processos de R&S nas empresas especializadas em RH.

De forma a responder aos objetivos supracitados, a presente investigação é de natureza qualitativa, por se focar “(...) na compreensão dos problemas, analisando comportamentos, as atitudes ou valores” (Sousa & Baptista, 2014, p. 56).

A investigação qualitativa é indutiva e descritiva, permitindo assim ao investigador compreender o fenómeno e desenvolver conceitos através dos dados descritivos baseados na experiência (Sousa & Baptista, 2014).

5.2 PROCEDIMENTO DE RECOLHA DE DADOS

No quadro desta investigação qualitativa, optou-se pela realização de entrevistas. A entrevista permite recolher informações que não estão expostas em documentos ou plataformas, consiste em recolher testemunhos e opiniões dos entrevistados e explorar a informação que é dada no momento da entrevista (Sousa & Baptista, 2014). O objetivo é explicar o ponto de vista dos entrevistados (Coutinho, 2016). É uma valiosa técnica de recolha de dados, visto que pressupõe interação entre o investigador e os inquiridos e permite pedir esclarecimentos quando a resposta obtida não detém informação suficiente (Silverman, 2000).

As entrevistas foram aplicadas de forma semiestruturada. Este tipo de entrevista é composto por um guião com perguntas gerais que são importantes abordar na entrevista, o que dá mais abertura e flexibilidade para serem abordados e desenvolvidos outros assuntos, porém sempre tendo por base o guião, de forma a não haver um desvio dos temas principais (Sousa & Baptista, 2014). São utilizadas, quando é necessário obter dados que possam ser comparados entre os diferentes inquiridos (Coutinho, 2016).

Assim, as entrevistas semiestruturadas com questões abertas foram consideradas o método mais adequado para esta investigação, por permitirem que os entrevistados possam partilhar as suas opiniões e reflexões de forma mais aberta e espontânea,

expressando, desenvolvendo e justificando melhor a sua resposta. Desta forma, a informação recolhida é mais rica e detalhada.

Nas investigações qualitativas, é comum a seleção dos participantes ser intencional. De forma que o resultado vá ao encontro do objetivo pretendido, a escolha dos participantes costuma ser deliberada e de acordo com os critérios definidos (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021).

A população deste estudo foi um conjunto de profissionais de R&S que trabalhavam em empresas especializadas em RH nas zonas de Lisboa, Porto, Leiria e Aveiro.

Os participantes foram escolhidos de acordo com dois requisitos:

- O primeiro requisito foi que o participante trabalhasse na área de R&S numa empresa especializada em serviços de RH, visto que o objetivo geral proposto é analisar as mudanças ocorridas nos processos de R&S destas empresas;
- O segundo requisito foi que o participante trabalhasse nessas condições há pelo menos três anos e que tivesse estado a trabalhar no seguinte período: antes, durante e depois do período pandémico, visto que só desta forma seria possível ter a visão geral de como os processos funcionavam anteriormente e passaram a funcionar durante e posteriormente à pandemia.

Com base nos requisitos supracitados, os participantes foram contactados através do *LinkedIn*, onde foi enviada uma mensagem de pedido de colaboração, constando os objetivos do estudo e o seu contexto. Os participantes aceitaram participar livremente.

As entrevistas decorreram entre os meses de dezembro de 2022 e março de 2023 e foram realizadas *online* através da plataforma *Microsoft Teams*, com duração variável entre 20-43 minutos. Foram gravadas através do *Microsoft Teams* e depois transcritas manualmente no *Microsoft Word* na íntegra.

As entrevistas foram iniciadas com um breve resumo dos objetivos da investigação, onde foi solicitada a gravação das mesmas, através do *Microsoft Teams*, para posterior transcrição e foi dada a informação aos entrevistados de que a sua participação seria anónima. Neste sentido, para manter o anonimato, foram utilizados códigos para as entrevistas. Posto isto, é de salientar que as entrevistas foram designadas por “E”

(Entrevista) seguido dos respetivos números por ordem pelo qual foram feitas as entrevistas (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10).

O número de entrevistas realizadas é justificado pela técnica de saturação teórica. De acordo com Gonçalves, Gonçalves e Marques (2021), esta ocorre quando a recolha dos dados deixa de acrescentar novas informações para o objeto de estudo. “(...) Caso o investigador perceba que as manifestações dos participantes não acrescentam informação às elaborações teóricas que estão a ser formuladas (...), poderá optar por interromper a formação da amostra (...)” (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021, p.38). Desta forma não foram realizadas mais entrevistas, dado que as últimas três entrevistas, não proporcionaram um acréscimo significativo de novas informações, visto que os participantes se limitaram a repetir ideias e constatações.

5.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

“A força de uma investigação qualitativa reside na sua capacidade de fornecer descrições textuais complexas de como as pessoas vivenciam determinada questão da pesquisa” (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021, p.75).

A análise de conteúdo é uma técnica vantajosa que permite reduzir e comprimir informação em categorias, permitindo ao investigador obter conceitos que descrevam o fenómeno a estudar (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021). Para tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo por ser “(...) um conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material textual, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior (...)” (Coutinho, 2016, p.217).

Os dados qualitativos geram uma grande quantidade de informação que necessita de ser organizada e reduzida (Coutinho, 2016). É necessário organizar o conteúdo recolhido de modo a preparar a informação para poder ser analisada posteriormente (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021). Com base nisso, após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas para permitir a organização do seu conteúdo.

Após a recolha e organização dos dados, procedeu-se à sua codificação. A codificação consiste em encontrar padrões de comportamentos e palavras na informação textual

recolhida que fundamentem a sua categorização. Para isso, é necessário escolher unidades de análise que são secções do texto que têm significado complementar ao objeto de estudo, fazer a contagem da sua frequência e escolher as categorias (Coutinho, 2016).

Desta forma, procedeu-se à escolha de unidades de análise, consideradas como temas “chave” e a sua contagem foi feita através da frequência do seu aparecimento no texto (Coutinho, 2016). Para esse efeito, foi elaborada uma matriz de análise das entrevistas que abrange as unidades de contexto e de registo (Apêndice B). Após registar as unidades de registo, foi possível estabelecer categorias de acordo com essa informação, permitindo assim passar para a sua interpretação, através de uma matriz de codificação das entrevistas que contempla a determinação dos segmentos de análise e respetivas categorias (Apêndice C). Todo este processo foi realizado manualmente e sem recurso a softwares.

5.4 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Como podemos observar no quadro 4, participaram neste estudo 10 pessoas do género feminino e com idades compreendidas entre os 23 e os 52 anos. Quanto às suas habilitações literárias, apenas 1 das profissionais entrevistadas tem habilitações ao nível do 12º ano, 2 profissionais são mestres e as restantes 7 profissionais são licenciadas.

Quadro 4 - Caracterização das profissionais

	Idade	Género	Habilitações Literárias	Categoria Profissional	Áreas	Setores	Experiência em empresas de RH
E1	42	Feminino	Licenciatura	Consultora de RH	TT	Todos	15 anos
E2	36	Feminino	Licenciatura	Recrutadora	TT, Outsourcing, R&S	Todos	10 anos
E3	25	Feminino	Licenciatura	Consultora de Outsourcing	Consultora de Outsourcing	Todos	4 anos
E4	34	Feminino	12º ano	Recrutadora	TT, Outsourcing, R&S	Todos	3 anos
E5	34	Feminino	Licenciatura	Gestora de clientes e de R&S	TT, Outsourcing, R&S	Todos	9 anos e 6 meses
E6	52	Feminino	Licenciatura	Diretora Comercial e de R&S	TT, Outsourcing, R&S	Todos	25 anos
E7	24	Feminino	Mestrado	Recrutadora Sénior	R&S, TT, Outsourcing	Todos	3 anos e 6 meses
E8	23	Feminino	Licenciatura	Recrutadora	R&S, TT, Outsourcing	Todos	3 anos

E9	24	Feminino	Licenciatura	Recrutadora	R&S, <i>Outsourcing</i>	IT	3 anos e 1 mês
E10	33	Feminino	Mestrado	Recrutadora Sênior	R&S, TT, <i>Outsourcing</i>	Todos	6 anos

Fonte: Elaboração própria.

Foram entrevistadas 2 Consultoras, 6 Recrutadoras, 1 Gestora de Clientes e de R&S e 1 Diretora Comercial e de R&S, cujas experiências em empresas de RH são entre 3-25 anos. Do grupo de 10 entrevistadas, 1 entrevistada trabalha apenas na área de trabalho temporário (TT), 1 entrevistada trabalha apenas na área de *Outsourcing*, 1 entrevistada trabalha na área de *Outsourcing* e R&S e as restantes 7 trabalham nas três áreas diferentes, TT, *Outsourcing* e R&S. Dentro das áreas mencionadas, 9 entrevistadas trabalham em processos de R&S de todos os setores de atividade e 1 entrevistada trabalha em processos de R&S no setor de tecnologia de informação.

No quadro 5 é possível observar a caracterização das empresas onde as entrevistadas trabalham, nomeadamente tipo de empresa e sua dimensão.

Quadro 5 - Caracterização das empresas

	Tipo de empresa	Dimensão da empresa
E1	TT e R&S	11-50
E2	TT, <i>Outsourcing</i> , R&S	18
E3	TT, <i>Outsourcing</i> , R&S	100
E4	TT, <i>Outsourcing</i> , R&S	19
E5	TT, <i>Outsourcing</i> , R&S	19
E6	TT, <i>Outsourcing</i> , R&S	19
E7	TT, <i>Outsourcing</i> , R&S	250
E8	TT, <i>Outsourcing</i> , R&S	20
E9	R&S e <i>Outsourcing</i>	12
E10	TT, <i>Outsourcing</i> , R&S	300

Fonte: Elaboração própria.

Num total de 10 empresas, 1 das empresas oferece apenas serviços de TT e R&S, 1 empresa oferece apenas serviços de R&S e *Outsourcing* e as restantes 8 oferecem serviços de TT, *Outsourcing* e R&S. Quanto à sua dimensão, a maioria das empresas onde as

entrevistadas trabalham tem até 50 colaboradores, apenas 1 empresa tem até 100 colaboradores e apenas 1 empresa tem até 300 colaboradores.

5.5 INSTRUMENTO DE RECOLHA

Com base no enquadramento teórico e nos objetivos propostos, os quadros seguintes (6, 7 e 8) mostram a fundamentação das questões criadas para o guião de entrevistas (Apêndice A):

No quadro 6 consta a fundamentação, com base no enquadramento teórico, da segunda parte do guião de entrevista, onde foram colocadas sete questões sobre a utilização das ferramentas digitais de R&S.

Quadro 6 - Fundamentação das questões do guião de entrevista - caracterização do impacto das ferramentas digitais

<p>A sua organização utiliza ferramentas digitais de Recrutamento?</p>	<p>Com base na evolução tecnológica que se tem verificado nos últimos anos, é imprescindível haver recetividade para a mudança e novas formas de executar tarefas através dos meios tecnológicos. As empresas têm optado por adaptar os seus processos de recrutamento, visando a utilização de plataformas <i>online</i> que possibilitam tornar todo o processo mais rápido e menos dispendioso (Barreto & Alturas, 2018).</p>
<p>Se sim, quais? / se não, porquê?</p>	<p>Segundo Alexander, Mader e Mader (2019) os candidatos podem candidatar-se às ofertas <i>online</i> através de <i>e-mail</i>, site da empresa, plataformas de emprego ou redes sociais, como por exemplo <i>Facebook</i>, <i>LinkedIn</i> ou <i>Twitter</i>.</p>
<p>Caso o entrevistado tenha respondido que sim anteriormente: Quais as vantagens ou desvantagens da sua utilização? Ponderam continuar a utilizar?</p>	<p>Segundo Alexander, Mader e Mader (2019) o recrutamento <i>online</i> facilita bastante o processo de candidatura, dado que os candidatos se podem candidatar <i>online</i> através de <i>e-mail</i>, site da empresa, plataformas de emprego ou redes sociais.</p> <p>Villeda & McCamey (2019), afirmam que a utilização das redes sociais nos processos de recrutamento permite estender a oferta aos candidatos passivos e às gerações mais recentes. Recrutar através das redes sociais permite também que o processo de recrutamento seja encurtado e menos dispendioso, o que resulta na obtenção de vantagem competitiva face a outras empresas.</p> <p>Como desvantagem, o recrutamento <i>online</i> pode não ser acessível a todos, visto haver alguns candidatos que podem não utilizar <i>Internet</i> e desta forma este recrutamento pode ser discriminatório nesse sentido (Petre et al., 2016).</p>
<p>A sua organização utiliza ferramentas digitais de Seleção?</p>	<p>No que concerne à seleção online, segundo Cardoso (2016), e-selection é o processo de diferenciar os candidatos com base em certas características através de instrumentos de seleção utilizados online. Os recrutadores tendem a reunir toda a informação possível sobre o candidato através das redes sociais, de forma a obter informação adicional do mesmo e selecionar o candidato ou excluir com base na informação encontrada nas redes sociais (Gonçalves, 2016).</p>
	<p>Segundo Cardoso (2016) os instrumentos de seleção utilizados online, são:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas realizadas por videochamada, nomeadamente através de Skype;

<p>Se sim, quais? / se não, porquê?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Testes de avaliação de competências técnicas, como por exemplo avaliar o nível proficiência de uma língua; • Testes de aptidão e de personalidade; • Simulações, de forma a avaliar o desempenho do candidato em situações similares às que possam ocorrer no seu ambiente de trabalho; • Questionários com o intuito de avaliar o ajustamento do candidato à cultura da organização. <p><i>Facebook e Twitter, por serem meios onde se partilham informação sem filtro, mais vocacionados para a Seleção (Cardoso, 2016).</i></p>
<p>Caso o entrevistado tenha respondido que sim anteriormente: Quais as vantagens ou desvantagens da sua utilização?</p>	<p>Apesar dos instrumentos de seleção online serem bastante facilitadores, pois permitem resultados rápidos e redução de custos com a sua análise, o fator distância impossibilita o controlo por parte do recrutador. Apesar de ser um instrumento bastante útil, comparando a entrevista online com a entrevista face a face surgem as suas limitações, uma vez que a entrevista online não permite observar os comportamentos não verbais do candidato (Cardoso, 2016).</p> <p>A utilização de redes sociais como um método de seleção isolado pode não ser uma boa opção, uma vez que a informação que consta nas redes sociais pode não ser válida nem confiável (Landers & Schmidt, 2016).</p>
<p>Considera que a utilização de ferramentas digitais ajuda a encontrar o candidato certo?</p>	<p>Segundo Joos (2008), a atração de candidatos talentosos pressupõe a utilização de novos métodos de recrutamento para além dos tradicionais. É um desafio para as organizações acompanhar a guerra de talentos, sendo necessário atrair, motivar e reter os seus colaboradores para se vencer (Schlechter et al., 2014). Tem se vindo a observar uma grande disputa pelos melhores talentos no mercado de trabalho, o que origina grandes mudanças nos processos de recrutamento (Brandão, Silva & Santos, 2019; Grabara et al., 2016).</p>
<p>Quais as vantagens do LinkedIn?</p>	<p>O LinkedIn permite a criação de conexões entre os seus membros através dos seus perfis profissionais, a partilha de conhecimentos e experiências e ainda, o acesso às vagas de emprego anunciadas pelas empresas (Cho & Lam, 2020). Permite ainda, a triagem automática das candidaturas (Muduli & Trivedi, 2020).</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Joos (2008), Schlechter et al. (2014), Grabara et al. (2016), Gonçalves (2016), Petre et al. (2016), Cardoso (2016), Landers & Schmidt (2016), Barreto & Alturas (2018), Alexander, Mader & Mader (2019), Villeda & McCamey (2019), Brandão, Silva & Santos (2019), Muduli & Trivedi (2020) e Cho & Lam (2020).

No quadro 7 consta a fundamentação, com base no enquadramento teórico, da terceira parte do guião de entrevista, onde foram colocadas questões sobre os desafios de R&S durante a pandemia COVID-19.

Quadro 7 - Fundamentação das questões do guião de entrevista - identificação dos desafios de R&S à distância durante a pandemia

<p>Como é que adaptaram o processo de R&S quando rompeu a pandemia?</p>	<p>No decorrer da pandemia COVID-19, as empresas tiveram de fazer face a imensos desafios, foram obrigadas a reinventar-se e forçosamente ceder a certas mudanças causadas pela pandemia. Esta, obrigou a um repensar total das práticas e processos de trabalho que passaram a ser à distância, obrigando assim a redefinição desses processos e criando um desafio à gestão de recursos humanos. (Jost, Mahadevan, Pralong & Sieberer, 2020).</p>
--	---

Como é que contornaram a situação e que métodos utilizaram?	Agostinho (2021) refere que os processos de R&S foram altamente modificados face ao contexto da pandemia. Alterações notadas, sobretudo, na mudança no desenvolvimento dos processos de forma presencial para o modo online. Esta mudança implica um maior nível de complexidade para funções menos qualificadas e por isso, consoante a função deve haver uma adequação das ferramentas a utilizar.
--	--

Fonte: Elaboração própria com base em Jost, Mahadevan, Pralong e Sieberer (2020) e Agostinho (2021).

No quadro 8 consta a fundamentação, com base no enquadramento teórico, da última parte do guião de entrevista, onde foram colocadas questões para compreender qual foi a herança COVID-19.

Quadro 8 - Fundamentação das questões do guião de entrevista - apuramento da herança COVID-19 nos processos R&S

Como compara os processos de recrutamento e seleção antes da pandemia e atualmente?	Gonçalves et al., (2021) demonstram através dos resultados da sua pesquisa que, segundo os entrevistados as mudanças verificadas passaram por alguns processos terem sido suspensos, alterados para o modo <i>online</i> e ainda continuarem a ser presencialmente, mas recorrendo ao uso das medidas de segurança necessárias.
Atualmente mantém os métodos utilizados no período da pandemia?	Apesar das empresas, anteriormente, já utilizarem ferramentas <i>online</i> nos processos de R&S, o rompimento da pandemia impulsionou ainda mais a sua utilização (Nguti & Mose, 2021). As entrevistas realizadas por videochamada são uma nova realidade que se irá manter nos processos de R&S, visto que a modalidade online, permite maior flexibilidade para o recrutador e entrevistado e permite a redução de custos de deslocação para os entrevistados (Agostinho, 2021).

Fonte: Elaboração própria com base em Gonçalves et al. (2021), Nguti e Mose (2021) e Agostinho (2021).

Em suma, foram colocadas questões divididas por quatro partes. Na primeira parte, foram colocadas oito questões relativamente às características sociodemográficas. Na segunda parte, foram colocadas sete questões sobre a utilização das ferramentas digitais de R&S, qual a sua importância e vantagens e desvantagens da sua utilização. Na terceira parte, foram colocadas duas questões sobre os desafios de R&S durante a pandemia COVID-19, relativamente à forma como se adaptaram a esta nova fase e que métodos adotaram. E por fim, na quarta e última parte, foram colocadas duas questões para compreender qual foi a herança COVID-19, ou seja, quais foram as alterações que vieram para ficar.

PARTE III - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

6. INTRODUÇÃO

Nesta parte pretende-se apresentar os resultados obtidos nas entrevistas e realizar uma análise dos mesmos de forma a responder aos objetivos propostos. Relembrando que o objetivo geral proposto é analisar as mudanças ocorridas nos processos de R&S em empresas especializadas em RH.

A partir deste objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar qual o impacto das ferramentas digitais nos processos de R&S trabalhados de forma remota nas empresas especializadas em RH;
- Identificar quais foram os desafios de recrutar e selecionar à distância nas empresas especializadas em RH;
- Perceber qual foi a herança COVID-19 nos processos de R&S nas empresas especializadas em RH.

De acordo com o enquadramento teórico, nas 10 entrevistas realizadas selecionaram-se 3 eixos de análise:

- I. O primeiro eixo de análise é a caracterização do impacto das ferramentas digitais nos processos de R&S nas empresas especializadas em RH, onde consta quais são as ferramentas digitais de R&S utilizadas, quais as suas vantagens e desvantagens e qual o seu papel enquanto facilitador ou não em encontrar o candidato certo;
- II. O segundo eixo de análise é a identificação dos desafios de recrutar e selecionar à distância nas empresas especializadas em RH, onde consta a descrição dos entrevistados da adaptação no modo de trabalho e nos processos de R&S que as empresas tiveram de fazer aquando do rompimento da pandemia;
- III. O terceiro e último eixo de análise é o apuramento da herança COVID-19 nos processos de R&S nas empresas especializadas em RH, onde consta a identificação das principais diferenças encontradas nos processos de R&S pré e pós pandemia;

6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1.1 O IMPACTO DAS FERRAMENTAS DIGITAIS

As empresas optam por utilizar vários canais de *e-recruitment* para divulgar as suas ofertas de emprego e assim, conseguir alcançar um maior leque de candidatos (Gërkhani & Koster, 2015). É possível fazer candidaturas *online* através de *e-mail*, *site* da empresa, plataformas de emprego ou redes sociais, como por exemplo *Facebook*, *LinkedIn* ou *Twitter* (Alexander, Mader & Mader, 2019). O portal de emprego para colocações de anúncios Net-Empregos diz ter mais de 20 mil ofertas de emprego e 1 milhão de utilizadores (Gonçalves, 2016).

De acordo com o quadro 9, é possível verificar que as empresas utilizam várias plataformas digitais de recrutamento em simultâneo e de forma geral, as mais utilizadas são o Net Empregos, o SAPO Emprego, o *LinkedIn* e o *site* da empresa.

Quadro 9 - Ferramentas digitais de recrutamento

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Ferramenta Digitais de Recrutamentos	Net-Empregos	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10	10x	100,00%
	SAPO Emprego	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10	10x	100,00%
	Portal Emprego	E1	1x	10,00%
	<i>Indeed</i>	E1, E3, E7	3x	30,00%
	<i>ITJobs</i>	E1, E9	2x	20,00%
	<i>Site da empresa</i>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10	9x	90,00%
	<i>LinkedIn</i>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10	10x	100,00%
	OLX	E2, E4, E6, E7, E8	5x	50,00%
	Custo Justo	E6	1x	10,00%
	<i>Facebook</i>	E6, E7, E8	3x	30,00%
	<i>Instagram</i>	E6, E7, E8	3x	30,00%
	Plataformas de universidades	E6, E9	2x	20,00%
	Carga de Trabalhos	E6	1x	10,00%
	Expresso Emprego	E7, E10	2x	20,00%
	<i>Shazamme</i>	E7	1x	10,00%
	<i>Jooble</i>	E8	1x	10,00%
Plataforma IEFP	E8	1x	10,00%	

	E2 Emprego e Estágios	E9	1x	10,00%
	Bons Empregos	E9	1x	10,00%

Fonte: Elaboração própria.

Com menos frequência e dependendo das funções, são também utilizadas as plataformas OLX, *Indeed*, Portal Emprego, *ITJobs*, Custo Justo, *Facebook*, *Instagram*, *JobTeaser*, Carga de Trabalhos, Expresso Emprego, *Shazamme*, *Jooble*, a plataforma do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional), E2 Emprego e Estágios e Bons Empregos. A utilização de várias plataformas em simultâneo é justificada pela necessidade de adaptação da plataforma ao perfil a recrutar e pela necessidade de conseguir aceder a um leque maior de candidatos.

“Depende das categorias profissionais para as quais estamos a recrutar. Portanto utilizamos o nosso *site* para todas as funções. Para as funções mais qualificadas usamos obrigatoriamente o *LinkedIn*, Net Empregos e SAPO Emprego. Depois, para funções menos qualificadas utilizamos OLX, Custo Justo. Por vezes, para algumas funções também utilizamos as redes sociais, nomeadamente *Facebook* e *Instagram*. Para perfis mais juniores utilizamos plataformas das universidades, como por exemplo *Job Teaser*. Quando são perfis mais ligados à área de publicidade e *marketing* utilizamos a plataforma carga de trabalhos.” (E6, P2)

“(…) utilizamos SAPO Emprego, Net Empregos, *Jooble*, OLX, a plataforma do IEFP *online* o *site* da empresa para colocação de anúncios. Para pesquisa de candidatos utilizamos o *LinkedIn*. Utilizamos também redes sociais, como o *Instagram* e o *Facebook*. A utilização destas plataformas e destas redes sociais depende muito dos perfis a recrutar, daí utilizarmos várias.” (E8, P2)

A utilização de plataformas de recrutamento *online* permite a simplificação e o aumento da receção de candidaturas, possibilita que a divulgação da oferta possa ser feita em qualquer altura, sendo que o anúncio pode ser alterado a qualquer momento e a configuração e utilização de filtros permite a filtragem automática (Cardoso, 2016). O recrutamento digital é menos dispendioso e possibilita mais quantidade e diversidade de candidatos (HeadWorth, 2015). No quadro 10 é possível observar quais as vantagens apontadas pelas profissionais entrevistadas.

Quadro 10 - Vantagens da utilização de ferramentas digitais de recrutamento

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Vantagens da utilização de ferramentas digitais de Recrutamento	Facilitação do processo de candidatura	E1, E8, E9	3x	30,00%
	Facilita a pesquisa de candidatos	E1, E7, E9	3x	30,00%
	Acesso a um maior volume de candidatos	E1, E2, E4, E6, E7, E9, E10	7x	70,00%
	Criação de uma maior base de dados	E2	1x	10,00%
	Torna o processo mais prático e ágil	E3, E5	2x	20,00%
	Mais rápido	E2, E3, E4, E6, E7, E10	6x	60,00%

	Maior capacidade de resposta	E5	1x	10,00%
	Aumento de candidaturas	E7, E8	2x	20,00%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as profissionais de recrutamento entrevistadas, foi possível apurar que as principais vantagens das ferramentas digitais de recrutamento são o acesso a mais candidatos e o facto destas ferramentas tornarem o processo mais rápido e ágil.

“(…) efetivamente estas plataformas de emprego (…) permitem ter maior quantidade e diversidade de candidatos. Por exemplo, se não fossem estas plataformas, a quantidade de inscrições que recebemos presencialmente não chegava para obter o número de candidatos que precisamos e para além disso perde-se muito mais tempo a fazer inscrições presenciais.” (E4, P2)

“Quanto a vantagens é o facto de agilizar bastante o processo e permitir que consigamos ter mais capacidade de resposta.” (E5, P2)

“A vantagem é que *online* muito mais gente consegue ter acesso. Através de um computador ou de um telemóvel. Basta aceder através de uns destes dispositivos e pesquisar as ofertas.” (E9, P2)

Um aspeto que pode ser ainda mais vantajoso, é a existência de uma ferramenta capaz de reunir todas as candidaturas das várias plataformas utilizadas pelas empresas.

“Nós utilizamos várias, mas temos uma ferramenta interna específica que reúne e afunila digamos assim, as candidaturas de todas as plataformas de emprego que temos (…) A vantagem é que, no nosso caso tendo esta ferramenta, isto permite a centralização dos candidatos num só sítio e facilita bastante por ser mais prático e menos demoroso. (…)” (E3, P2)

Como desvantagem, o recrutamento *online* pode não ser acessível a todos, visto haver candidatos que podem não utilizar *Internet* e desta forma pode ser discriminatório neste sentido (Petre et al., 2016). No quadro 11 é possível ver as desvantagens enunciadas pelas profissionais entrevistadas.

Quadro 11 - Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de recrutamento

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de Recrutamento	Não mencionaram desvantagens	E1, E5, E9	3x	30,00%
	Erro de transferência de candidatos devido a critérios de RGPD	E3	1x	10,00%
	Gestão de várias plataformas individualmente	E4	1x	10,00%
	Plataformas são tão específicas que limitam a variedade de candidatos	E4	1x	10,00%
	Aumento de respostas sem fundamento por candidatos que não correspondem ao perfil	E2, E6, E8	3x	30,00%
	Dificuldade de acesso por alguns candidatos	E3, E7	2x	20,00%
	Redução de candidaturas quando o processo de candidatura não é facilitado	E8	1x	10,00%
	Redução de candidaturas quando os sites estão em baixo	E8	1x	10,00%
	Torna o processo mais impessoal	E10	1x	10,00%

Fonte: Elaboração própria.

Duas profissionais entrevistadas sustentaram esta ideia no seu discurso.

“(…) A desvantagem é mínima, mas a única desvantagem é por vezes, a dificuldade de acesso para as pessoas que não estão tão habituadas a utilizar estas ferramentas digitais.” (E3, P2)

“(…) A grande desvantagem, mais uma vez, é a inacessibilidade de pessoas sem acesso à internet e sem conhecimentos nestas ferramentas.” (E7, P2)

Para além disso, também pode haver dificuldades no processo de candidatura que dificultem o envio do Curriculum Vitae (CV) e consequentemente diminua a quantidade de candidaturas recebidas.

“(…) A desvantagem do nosso *site*, é que recebemos muito menos candidaturas porque implica o registo e preenchimento de uma ficha de candidatura, ao contrário por exemplo, do Net Empregos em que o processo é muito mais facilitado, sendo apenas necessário enviar e-mail com o CV.” (E4, P2)

“(…) Quando o processo de candidatura não é facilitado pode ser desvantajoso porque inevitavelmente haverá menos candidaturas, isso acontecia com o nosso *site* por exemplo, porque implicava um processo de candidatura mais demorado. (...) por vezes, acontece estes *sites* estarem em baixo, e acabamos por perder visualizações nos nossos anúncios, reduzindo assim o número de candidaturas. Isto é impensável nesta área em que temos de ser rápidos a prestar o serviço ao cliente (...). (E8, P2)

Outra desvantagem mencionada foi o aumento das respostas a ofertas de candidatos que não correspondem de todo ao perfil pretendido.

“(…) os currículos que recebemos através de (...) plataformas de emprego fazem com que eu perca muito mais tempo a fazer triagem, pois a maioria dos candidatos nem corresponde ao que é pedido, mas candidatam-se à mesma.” (E2, P2)

“(…) A desvantagem é que devido a essa facilidade em responder a ofertas tão rapidamente, por vezes, o que acontece é que os candidatos acabam por responder indiscriminadamente e nem estão a ver exatamente ao que estão a responder. No entanto, a vantagem sobrepe-se à desvantagem sem dúvida.” (E6, P2)

Uma entrevistada sustentou a ideia que de o aumento das respostas de candidatos que não correspondem de todo ao perfil pretendido pode ser justificado pelo facto de algumas plataformas de recrutamento não terem filtragem automática de candidatos.

“(…) Por fim, outra grande desvantagem é o facto de na sua grande maioria, estas plataformas não terem filtragem de candidatos, isto acaba por levar a que muitos candidatos respondam a ofertas sem fundamento, visto que maioritariamente quando isso acontece, os candidatos não correspondem minimamente ao que é pretendido. Ou seja, o candidato consegue ter acesso aos anúncios através de filtros segundo localidade, área profissional, etc., mas nós recrutadores não conseguimos colocar um anúncio e filtrar o perfil que desejamos. Exceto o *LinkedIn*, que é a única plataforma que usamos que tem essa funcionalidade.” (E8, P2)

Tal como mencionado anteriormente, o facto de existir uma ferramenta que agregue as candidaturas de todas as plataformas utilizadas, simplifica bastante o processo e é muito vantajoso em termos de gestão de tempo. Quando não se tem uma ferramenta que reúna todas as candidaturas, o tempo que se perde a gerir cada plataforma individualmente é apontado como uma desvantagem.

“(…) No entanto, como não temos nenhuma plataforma que reúna todos os candidatos de todas as plataformas, acabamos por demorar mais tempo a publicar os anúncios nas diferentes plataformas. (...)” (E4, P2)

O facto de cada plataforma ser adequada a determinados perfis, faz com que seja necessário utilizar várias plataformas em simultâneo. Por vezes, isso pode ser uma

desvantagem, visto que são plataformas muito específicas e isso implica utilizar várias plataformas, aumentado assim o tempo gasto no processo.

“(…) O *LinkedIn* é direcionado para perfis mais especializados e por isso a sua única desvantagem é que não conseguimos encontrar perfis para outras funções, o mesmo acontece com o *OLX* que é mais direcionado para funções menos especializadas. (...) Por isso, é que usamos várias. (...)” (E4, P2)

Três entrevistadas não referem a existência de desvantagens da utilização de ferramentas digitais de recrutamento.

“Não creio que haja desvantagens, apesar de perdemos tempo a publicar os anúncios em várias plataformas, o retorno que vamos ter compensa sempre.” (E9, P2)

Os procedimentos de seleção *online* passam pela realização de entrevistas e testes *online*, o recurso a plataformas *online*, utilização de redes sociais, entre outros (Woods et al., 2019).

Como é possível observar no quadro 12, as recrutadoras entrevistadas utilizam maioritariamente como ferramenta de seleção *online*, as entrevistas por videochamada. Sendo assim, a plataforma mais utilizada para realização de entrevistas *online* é o *Microsoft Teams*, seguido pelo *WhatsApp* e pelo *Zoom*. Foram também mencionadas, mas com menos frequência, as plataformas *Skype*, *Whereby* e *Google Meet*.

Quadro 12 - Ferramentas digitais de seleção

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Ferramentas digitais de Seleção	<i>Microsoft Teams</i>	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10	10x	100,00%
	<i>Zoom</i>	E1, E4, E5, E8, E9	5x	50,00%
	<i>Skype</i>	E1, E9	2x	20,00%
	<i>WhatsApp</i>	E1, E4, E5, E6, E7, E8	6x	60,00%
	Testes <i>online</i>	E1, E6, E9, E10	4x	40,00%
	Redes sociais	E3, E7	2x	20,00%
	<i>Whereby</i>	E4, E6, E8	3x	30,00%
	<i>Google Meet</i>	E5	1x	10,00%

Fonte: Elaboração própria.

A utilização de diversas de plataformas de videochamada, deve-se à necessidade de adaptar a plataforma à facilidade de acesso e conhecimento de utilização por parte do candidato, visto nem todos terem acesso ou facilidade em utilizar certas plataformas.

- **Entrevistas:**

“Utilizamos a plataforma *Microsoft Teams*, *Zoom*, *Skype* e *WhatsApp* para entrevistas. No fundo adaptamos mediante a acessibilidade do candidato. Quando o candidato não tem “x” plataforma ou não consegue aceder à mesma, acabamos por utilizar a que for mais acessível para ele (...)” (E1, P2)

“(…) Às vezes, baixamos a barreira e utilizamos também o *WhatsApp* porque em alguns perfis, como por exemplo perfis na área da Construção temos alguma dificuldade com alguns candidatos que não têm conhecimento nesta era do digital.” (E5, P2)

“Utilizamos as ferramentas de entrevistas *online*. Utilizamos muito o *Microsoft Teams*. Com os candidatos que têm alguma dificuldade em lidar com o *Microsoft Teams*, usamos o *Whereby* e quando as pessoas não têm computador usamos o *WhatsApp* e basicamente são estas as ferramentas que utilizamos.” (E6, P2)

“Utilizamos Zoom, Microsoft Teams e Skype. O Skype permite que se façam várias chamadas em simultâneo na mesma conta. Nós temos uma conta única que permite que vários recrutadores estejam a fazer entrevistas ao mesmo tempo. O Zoom utilizamos menos, porque tem um limite de tempo por chamada e se quisermos mais tempo temos de pagar (…).” (E9, P2)

É possível verificar também que, ainda que com menos frequência são realizados testes *online* através de plataformas *online* e ainda, a pesquisa de candidatos através das suas redes sociais, de forma a obter informação adicional.

- Plataformas de testes *online*:

“(…) fazemos a aplicação de testes *online* através da Cegoc, nomeadamente testes linguísticos.” (E1, P2)

“(…) Quando o cliente necessita do serviço de aplicação de testes online utilizamos a plataforma *Thomas International*, é menos frequente porque como este serviço encarece o recrutamento, os clientes nem sempre adjudicam esta vertente.” (E6, P2)

“(…) Também aplicamos testes. Quando o cliente pede, o candidato tem de fazer um exercício, mas regra geral é para ser resolvido em formato PDF. Não recorremos a plataformas *online* para esse efeito.” (E9, P2)

“(…) utilizamos testes de personalidade e linguísticos em função das exigências dos nossos clientes.” (E10, P2)

- Redes sociais:

“Depende, se for para uma função de nível alto já aconteceu, mas não é algo muito frequente. Mas geralmente, sinto que é mais ao contrário, os candidatos é que vêm mais vezes visitar os nossos perfis, para terem mais informações sobre o recrutador.” (E3, P2)

A utilização de procedimentos *online* nos processos de seleção é vantajosa em vários aspetos. Torna o processo mais rápido, reduz a distância e abrange um maior número de candidatos. Permite também encurtar o tempo e custo do processo e ainda, tornar o processo mais dinâmico (Woods et al., 2019). No quadro 13 podemos ver quais as vantagens enunciadas pelas profissionais entrevistadas.

Quadro 13 - Vantagens da utilização de ferramentas digitais de seleção

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Vantagens da utilização de ferramentas digitais de Seleção	Mais disponibilidade	E1, E2, E4, E5, E7	5x	50,00%
	Não implica deslocações	E1, E3, E4, E6, E7	5x	50,00%
	Menos custos	E1, E6	2x	20,00%
	Maior flexibilidade para agendamento de entrevistas	E2, E6, E9	3x	30,00%
	Redução da distância geográfica	E2, E7, E9	3x	30,00%
	Rentabilização do tempo	E2, E6, E8, E9	4x	40,00%
	Mais rápido	E3, E4, E5, E6, E7, E10	6x	60,00%
	Mais prático	E4	1x	10,00%

	Facilita o processo	E2, E3, E5, E6, E8, E9, E10	7x	70,00%
--	---------------------	-----------------------------------	----	--------

Fonte: Elaboração própria.

A maior parte das respostas registadas, quanto às vantagens de utilização de ferramentas digitais de seleção, foram o facto de estas não implicarem deslocações, tornarem o processo mais rápido e mais fácil e consequentemente a possibilidade de haver maior disponibilidade e flexibilidade por parte dos candidatos.

“Quanto às vantagens há maior disponibilidade por parte do candidato em comparecer às entrevistas, visto que implica menos deslocações e consequentemente menos custos. (...)” (E1, P2)

“É uma mais-valia. As entrevistas *online* são mais fáceis porque é possível reunirmo-nos com um candidato de qualquer parte do país. Assim como quando o candidato está a trabalhar é mais complicado o mesmo deslocar-se presencialmente e por isso os candidatos têm muito mais flexibilidade e disponibilidade de fazerem entrevistas *online* porque conseguem fazer uma pausa no trabalho mais facilmente. Os testes, apesar de não fazer atualmente, já fiz anteriormente e acredito que sendo *online* acaba por rentabilizar mais o tempo do recrutador e do candidato. (...)” (E2, P2)

“Eu tenho de estar sempre presente em todas as entrevistas (...) e visto que temos clientes a nível nacional, o *Microsoft Teams* facilita imenso, evita as deslocações porque assim não tenho de deslocar-me aos clientes presencialmente e torna o processo muito mais rápido. (...)” (E3, P2)

“(...) Muitas das vezes, ligo ao candidato e questiono disponibilidade para entrevista por videochamada no próprio dia e o candidato normalmente tem essa disponibilidade, enquanto se fosse entrevista presencial teria de se marcar com mais antecedência.” (...) (E4, P2)

“(...) as ferramentas digitais permitem a otimização do nosso tempo enquanto recrutadores e para os candidatos também, é muito mais fácil e rápido agendar uma entrevista com o candidato e desta forma a pessoa não gasta dinheiro com deslocações. (...)” (E6, P2)

“O facto de fazermos entrevistas *online* facilita bastante. É muito mais flexível. É possível fazer entrevistas em qualquer parte do mundo. Nós entrevistamos muito regularmente candidatos do Brasil, por exemplo. Se não fossem estas plataformas que permitem fazer videochamadas, isso não seria possível. (E9, P2)

Grande parte das entrevistadas refere que as ferramentas de seleção *online* agilizam o processo e permitem a otimização do tempo do recrutador.

“A vantagem é a otimização do tempo, porque é possível fazer mais entrevistas *online* do que presencialmente, porque quando era presencial tínhamos de agendar entrevistas mais espaçadas tendo em conta com possíveis atrasos e sendo *online* é muito mais fácil e permite encadear as entrevistas de uma forma muito mais otimizada (...)” (E8, P2)

“(...) Facilita também o agendamento das entrevistas, conseguimos otimizar o tempo, porque marcando presencialmente os agendamentos têm de ser mais espaçados (...)” (E9, P2)

No quadro 14 é possível observar as desvantagens apontadas da utilização de ferramentas digitais de seleção.

Quadro 14 - Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de seleção

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de Seleção	Falta de compromisso	E1	1x	10,00%
	Falta de postura	E1	1x	10,00%
	Menos fidedignidade	E2, E5	2x	20,00%
	Dificuldade de acesso para quem não sabe ou não utiliza	E3, E7, E8	3x	30,00%
	Dificuldade em medir a linguagem comportamental	E4, E5, E6, E8, E9	5x	50,00%

	Dificuldade de percepção de certos detalhes físicos	E5, E6	2x	20,00%
	Perda de contacto face a face	E5, E6, E8, E10	4x	40,00%

Fonte: Elaboração própria.

Comparando a entrevista *online* com a entrevista face a face surgem as suas limitações, uma vez que a entrevista *online* não permite observar os comportamentos não verbais do candidato (Cardoso, 2016).

Esta afirmação é sustentada por grande parte das profissionais, tendo sido apontada como a maior desvantagem da utilização de ferramentas digitais de seleção, a dificuldade em medir a linguagem comportamental em entrevista por videochamada face a entrevista presencial. Assim como, a dificuldade de percepção de certos detalhes físicos e a perda do contacto face a face.

“(…) Em contexto de entrevista presencial é mais fácil detetar certos comportamentos do candidato, ver como reagem e obter mais informações sobre o candidato.” (E2, P4)

“(…) uma videochamada vale o que vale… não é possível medir a linguagem corporal de igual forma que medimos presencialmente.” (E4, P2)

“(…) presencialmente conseguimos perceber certas coisas que não percebemos *online*, como a apresentação do candidato e certas expressões comportamentais. Claro que, há uma percepção diferente se for presencial (…)” (E6, P2)

“(…) Porque a verdade é que os candidatos acabam por ter comportamentos diferentes *online* versus presencialmente e isso dificulta bastante perceber a parte comportamental (…)” (E8, P2)

A entrevista *online* utilizada com um método isolado pode não ser a melhor escolha, visto que dependendo do perfil a recrutar, pode ser importante entrevistar presencialmente para perceber certos aspetos comportamentais e físicos do candidato.

“(…) nas entrevistas *online*, não estamos com o candidato presencialmente e isso por vezes, é muito importante para a função a desempenhar. (…) Por exemplo, aconteceu fazer entrevista *online* e o perfil parecia corresponder, mas quando envíamos ao cliente, o cliente disse que aquele perfil não correspondia ao pedido. Aconteceu também, enviar um promotor que na entrevista *online* estava bastante confortável e quando chegou ao cliente tinha um perfil mais tímido porque, efetivamente, atrás de um ecrã as pessoas são diferentes e escondem mais os seus aspetos comportamentais. Se calhar, se a entrevista tivesse sido feita presencialmente teríamos percebido certos detalhes e não teríamos enviado ao cliente, visto que anteriormente quando as entrevistas eram sempre feitas presencialmente nunca nos tinha acontecido.” (E5, P2)

É importante ter em consideração que a utilização de redes sociais como um método de seleção isolado pode não ser uma boa opção, uma vez que a informação que consta nas redes sociais pode não ser válida nem confiável (Landers & Schmidt, 2016).

As recrutadoras também mencionaram que as ferramentas digitais de seleção podem revelar menos fidedignidade, visto que por exemplo, no caso dos testes *online* não há a garantia de que foi o candidato que realizou aquele teste. Assim como, no caso das redes sociais, também não há a garantia de que as informações que estão nas redes sociais do candidato sejam fidedignas.

“(…) os testes online acabam por ser menos fidedignos, porque não tenho a garantia de que foi o candidato a fazê-lo.” (E2, P2)

Foi também apontada como desvantagem, o facto de a mentalidade dos candidatos ter mudado com a nova realidade digital, sendo que com a entrevista por videochamada, alguns candidatos acabam por se comprometer menos e encarar o processo com menos seriedade.

“(…) Na minha opinião, durante este processo encontrei pelo menos duas desvantagens principalmente no que toca a entrevistas por videochamada. A primeira é a falta de compromisso, porque efetivamente as pessoas inicialmente demonstravam muita disponibilidade para a entrevista por videochamada, mas com a mesma facilidade que marcavam a entrevista também a desmarcavam ou não compareciam. A segunda é a falta de postura e seriedade que muitas pessoas adotam na entrevista por videochamada. Ou seja, com o digital perdeu-se a seriedade que a pessoa assumia quando ia presencialmente a uma entrevista num escritório. Como se deixasse de ser algo importante e se tratasse apenas de uma conversa entre amigos. E muitas vezes, o que acontece é que, enquanto recrutadores que prestamos um serviço ao nosso cliente, acabamos por nos sujeitar porque precisamos do candidato.” (E1, P2)

Como desvantagem, o mundo digital pode não ser acessível a todos, visto haver alguns candidatos que podem não utilizar *Internet* e desta forma pode ser discriminatório nesse sentido (Petre et al., 2016).

“A desvantagem é mínima, mas a única desvantagem é por vezes, a dificuldade de acesso para as pessoas que não estão tão habituadas a utilizar estas ferramentas digitais.” (E3, P2)

Inclusive, foi apontado que a dificuldade de acesso pode ainda ter mais impacto, quando se trata de perfis mais indiferenciados.

“(…) A grande desvantagem, mais uma vez, é a inacessibilidade de pessoas sem acesso à *internet* e sem conhecimentos nestas ferramentas. Por vezes, devido a estes fatores, quando estamos a trabalhar com perfis mais indiferenciados pode ser mais difícil chegar às pessoas através destes meios digitais.” (E7, P2)

A atração de candidatos talentosos, pressupõe a utilização de novos métodos de recrutamento para além dos tradicionais (Joos, 2008). As empresas têm inovado e optado pelo recrutamento através de plataformas *online* e redes sociais, de forma a conseguirem recrutar os talentos certos e desta forma, através do fator diferença conseguem obter vantagem competitiva face a outras empresas (Sinha & Thaly, 2013). Tem-se vindo a observar uma grande disputa pelos melhores talentos no mercado de trabalho, o que origina grandes mudanças nos processos de recrutamento (Brandão, Silva & Santos, 2019; Grabara et al., 2016).

No quadro 15 podemos analisar as respostas das entrevistadas relativamente à importância das ferramentas digitais, enquanto motores facilitadores para encontrar o candidato certo para determinada vaga.

Quadro 15 - A utilização de ferramentas digitais enquanto facilitadora ou não para encontrar o candidato certo

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Ferramentas digitais enquanto facilitadoras ou não para encontrar o candidato certo	Não facilita	E1	1x	10%
	Facilita	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10	9x	90%

Fonte: Elaboração própria.

De forma geral, a maioria das profissionais considera que as ferramentas digitais facilitam o processo de encontrar o candidato certo, revelando-se assim, bastante vantajoso para os recrutadores em geral.

“Sim, ajudam sem dúvida. Por exemplo, o *LinkedIn* tem uma particularidade que é a possibilidade de fazer pesquisa de candidatos através de palavras-chave (...) e isso leva-me a candidatos ao encontro do perfil que eu procuro (...) E por isso, as ferramentas digitais (...) ajudam bastante a encontrar o candidato certo e de forma muito mais célere.” (E2, P2)

“Sim, eu acho que sim. Por exemplo, o nosso sistema interno dispõe uma base de dados criada através de várias plataformas de emprego, tanto de candidatos que se candidatam espontaneamente como de processos anteriores, e devido a essa ferramenta é possível ter acesso a candidatos muito mais facilmente. Quando estou a trabalhar em algum processo e os candidatos que responderam à oferta não preenchem os requisitos, eu consigo ir a essa base de dados procurar candidatos e encontro uma grande variedade que se calhar de outra forma, não seria possível. (...)” (E3, P2)

“Sim, sem dúvida alguma. Por exemplo, através do *LinkedIn* conseguimos fazer uma pesquisa direta que permite encontrar candidatos que estão a trabalhar e que até possam ter em interesse na oferta. Ou seja, de outra forma não iríamos conseguir entrar em contacto com esses candidatos e às vezes, o perfil que procuramos pode estar incluído nesse leque de candidatos passivos. Também acho que as ferramentas digitais facilitam bastante a candidatura por parte dos candidatos, ou seja, não só nós, enquanto recrutadores, conseguimos ter mais acesso aos candidatos, como os candidatos conseguem aceder mais facilmente às ofertas.” (E4, P2)

“Ah sim, sim! Até porque algumas ferramentas digitais que temos, como é o caso do *LinkedIn*, permitem-nos publicar a oferta com algumas questões de triagem, o que nos ajuda a rececionar candidaturas mais direcionadas para o perfil que pretendemos. Por exemplo, imaginemos que preciso de um perfil com experiência em recursos humanos e o fator de exclusão é ter ou não ter experiência em recursos humanos, quem responder que não tem experiência já não segue no processo e por isso já não vamos receber essas candidaturas. (...) Por isso sim, estas ferramentas digitais ajudam bastante a encontrar o candidato certo e otimizam o nosso tempo.” (E6, P2)

As empresas que oferecem serviços de R&S, Trabalho Temporário e *Outsourcing* procuram apresentar resultados aos seus clientes de forma célere e eficaz e por isso, precisam de estar munidas de ferramentas facilitadoras nesse sentido.

“(…) atualmente com o mundo cada vez mais tecnológico e globalizado acaba por ser fundamental utilizar estes recursos porque nos permitem chegar a mais pessoas num menor espaço de tempo, o que é vantajoso para a procura do candidato ideal, principalmente quando temos de ser rápidos a dar resposta aos clientes e com a mesma eficácia e eficiência.” (E7, P2)

“(…) Ajuda a encontrar na medida em que a maioria dos candidatos que encontramos é a partir de bases digitais. Por isso, sim. Principalmente no trabalho temporário, é uma grande ajuda termos estas ferramentas que nos permitem encontrar grande variedade de candidatos e de forma tão rápida para darmos resposta às necessidades dos nossos clientes. De outra forma, seria muito mais difícil encontrar tantas pessoas” (...) (E8, P2)

Na área das tecnologias de informação, em particular, é indispensável a utilização de ferramentas digitais, uma vez que esta é a única forma de chegar aos perfis desta área.

“(…) Atualmente, o recurso a ferramentas digitais é imprescindível para encontrar candidatos. Na área de IT é praticamente impossível conseguir candidatos de outra forma. O *LinkedIn*, por exemplo, permite procurar candidatos por palavras-chave e de acordo com os requisitos que pretendo.” (E9, P2)

No entanto, também foi referido que apesar de forma geral, as ferramentas digitais ajudam a encontrar o candidato certo, isso também vai depender da função e por isso, é importante conciliar a utilização de ferramentas digitais e tradicionais.

“Depende muito das funções. Mas de forma geral, sim. No entanto considero que o método misto entre ferramentas digitais e meios mais tradicionais é benéfico em algumas funções.” (E5, P2)

Contrariamente, refutando as opiniões anteriores, apenas uma profissional não considera que as ferramentas digitais ajudam a encontrar o candidato certo, visto que na sua opinião utilizar ferramentas digitais não altera a qualidade dos candidatos.

“(…) Acho que a dificuldade em encontrar o candidato certo é a mesma. A diferença é que com a facilidade do digital é possível entrevistar mais candidatos para um processo, no entanto isso não invalida que a qualidade dos mesmos seja superior. Aliás, às vezes acaba por se perder essa qualidade, visto que uma grande parte dos candidatos não encara as entrevistas por videochamada tão seriamente como costumavam encarar presencialmente.” (E1, P2)

O *LinkedIn* permite a criação de conexões entre os seus membros através dos seus perfis profissionais, a partilha de conhecimentos e experiências e ainda, o acesso às vagas de emprego anunciadas pelas empresas (Cho & Lam, 2020). Permite ainda, a triagem automática das candidaturas (Muduli & Trivedi, 2020). No quadro seguinte (16) podemos observar quais as vantagens enumeradas pelas profissionais entrevistadas.

Quadro 16 - Vantagens da utilização do *LinkedIn*

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Vantagens da utilização do <i>LinkedIn</i>	Pesquisa direta de candidatos	E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9	7x	70,00%
	Triagem de candidaturas	E2, E6	2x	20,00%
	Acesso a mais candidatos	E2, E3, E4, E7, E8, E9, E10	7x	70,00%
	Rapidez e otimização do tempo	E2, E5, E8, E9	6x	50,00%
	Contacto com candidatos passivos	E2, E3, E4	3x	30,00%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as entrevistadas, a utilização do *LinkedIn* traz bastantes vantagens. Do total de recrutadoras entrevistadas, (7) entrevistadas afirmam que a maior vantagem é a possibilidade de pesquisa direta de candidatos. O *LinkedIn*, permite não só contactar candidatos ativos, como também candidatos passivos (3), aumentando assim o leque de candidatos. Para além disso, segundo as recrutadoras o *LinkedIn* permite acelerar o processo de R&S (6), ter acesso a mais candidatos (7) e triar as candidaturas automaticamente (2).

“(…) O *LinkedIn* permite procurar candidatos ativos e passivos e por vezes, o candidato certo pode até estar a trabalhar e graças ao *LinkedIn* posso entrar em contacto com o mesmo e questionar interesse na oferta em questão.” (E3, P2)

“(…) o *LinkedIn* tem uma particularidade que é a possibilidade de fazer pesquisa de candidatos através de palavras-chave, ou seja, eu não preciso de fazer uma análise exaustiva do perfil do candidato porque à partida já sei que reúne os requisitos chave e isso leva-me a candidatos ao encontro do perfil que eu procuro, enquanto os currículos que recebemos através de outras plataformas de emprego fazem com que eu perca muito mais tempo a fazer triagem (…)” (E2, P2)

“(…) através do *LinkedIn* conseguimos fazer uma pesquisa direta que permite encontrar candidatos que estão a trabalhar e que até possam ter em interesse na oferta. Ou seja, de outra forma não iríamos conseguir entrar em contacto com esses candidatos e às vezes, o perfil que procuramos pode estar incluído nesse leque de candidatos passivos. (…)” (E4, P2)

“(…) algumas ferramentas digitais que temos, como é o caso do *LinkedIn*, permitem-nos publicar a oferta com algumas questões de triagem, o que nos ajuda a rececionar candidaturas mais direcionadas para o perfil que pretendemos. (…) Desta forma, o próprio *LinkedIn* ajuda-nos na triagem e receção de candidaturas, visto que muitas vezes há uma receção massiva de Cv’s e normalmente quantidade não é qualidade. (…)” (E6, P2)

A utilização de ferramentas diferenciadoras, como é o caso do *LinkedIn*, é cada vez mais importante para alcançar resultados nos processos de recrutamento. Na área de tecnologias de informação, não só é importante como é praticamente obrigatório, uma vez que só desta forma é que é possível recrutar candidatos.

“Se o *LinkedIn* não existisse a pesquisa de candidatos seria muito mais dificultada. Atualmente, um recrutador não vive sem esta ferramenta. (…) Para além disso, nesta área de IT somos nós recrutadores que temos de fazer procurar os candidatos, não nos podemos limitar a esperar que se candidatem, e sem o *LinkedIn* isso não seria possível, uma vez que 90% dos candidatos que conseguimos, são através do *LinkedIn*.” (E9, P2)

Algumas entrevistadas revelaram que utilizar o *LinkedIn Premium*, é mais vantajoso face ao utilizar o *LinkedIn* normal, uma vez que permite acelerar o processo de recrutamento, o que é vital na área de prestação de serviços de RH que implica apresentar resultados de forma muito célere ao cliente.

“(…) Consegui falar com muitos mais candidatos e de forma mais célere e não estar tão limitada à espera que o candidato aceite o pedido e possa entrar em contacto com o mesmo, visto que há um número limitado de mensagens com o *LinkedIn* normal. O *premium* realmente tem vantagens muito benéficas. E desta forma, também é possível criar uma maior base de dados.” (E2, P2)

“(…) neste momento em todos os departamentos de recrutamento há um elemento com acesso ao *LinkedIn premium* para pesquisa de candidatos. Conseguimos colocar mais anúncios e contactar mais candidatos.” (E4, P2)

“(…) Nós temos o *LinkedIn premium*, que nos permite ter acesso a muitos mais candidatos e permite entrar em contacto com os mesmos antes destes aceitarem a conexão e isso agiliza muito mais o processo. (…)” (E9, P2)

Como resposta ao objetivo da caracterização do impacto das ferramentas digitais nos processos de R&S podemos compreender as seguintes tendências:

É unânime a opinião de que, a utilização de ferramentas digitais de recrutamento traz bastantes vantagens. Permite agilizar e tornar o processo muito mais rápido e prático, possibilitando o acesso a uma grande quantidade e variedade de candidatos em comparação com as ferramentas de recrutamento mais tradicionais. Em contrapartida, as desvantagens das ferramentas de recrutamento são mínimas face às vantagens da sua utilização.

Quanto as ferramentas digitais de seleção, é possível verificar um aumento exponencial da utilização de plataformas para realização de videochamadas, desde o surgimento da

pandemia. Apesar da sua utilização ter começado no período pandémico, é importante observar que a partir de agora as empresas adotaram as plataformas de videochamada, sendo esta uma nova realidade.

Apesar da intensificação da utilização das ferramentas digitais, algumas empresas não utilizam estas últimas de forma isolada e continuam a utilizar algumas ferramentas mais tradicionais, privilegiando assim a sua conciliação.

As particularidades que algumas plataformas oferecem, nomeadamente, a pesquisa direta, a possibilidade de contactar candidatos passivos, a triagem automática de candidaturas ou o acesso a um maior leque de candidatos, facilita bastante o processo de encontrar o candidato certo.

Podemos afirmar que os recrutadores recorrem privilegiadamente à utilização do *LinkedIn* nos processos de recrutamento devido às vantagens da sua utilização. No entanto, não recorrem tanto para processos de seleção.

Em suma, foi possível apurar que as ferramentas digitais têm um impacto bastante positivo nos processos de R&S.

6.1.2 ADAPTAÇÃO DOS PROCESSOS DE R&S QUANDO ROMPEU A PANDEMIA

No decorrer da pandemia COVID-19, as empresas tiveram de fazer face a imensos desafios, foram obrigadas a reinventar-se e forçosamente ceder a certas mudanças causadas pela pandemia. Posto isto, a pandemia obrigou a um repensar total das práticas e processos de trabalho que passaram a ser à distância, obrigando assim a redefinição desses processos (Jost et al., 2020). As empresas tiveram de se adaptarem à nova realidade (Gonçalves et al., 2021).

Vejamos no quadro 17, quais os aspetos apontados pelas profissionais relativamente à adaptação dos processos de R&S na altura em que rompeu a pandemia.

Quadro 17 - Adaptação dos processos de R&S quando rompeu a pandemia

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Adaptação dos processos de R&S	Criação de estrutura para trabalhar remotamente	E1, E3, E5, E9, E10	5x	50,00%

quando rompeu a pandemia	Criação de pastas partilhadas	E1, E3, E5	3x	30,00%
	Adoção da utilização de plataformas por videochamada	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8	7x	70,00%
	Transição para processos totalmente digitais	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10	9x	90,00%
	Dificuldade em assegurar o trabalho temporário	E6, E8	2x	20,00%

Fonte: Elaboração própria.

Muitas empresas foram obrigadas a encerrar ou a adaptarem-se ao teletrabalho. Os trabalhadores temporários, inevitavelmente, sofreram despedimentos, sendo que apenas os trabalhadores de setores específicos económicos continuaram a trabalhar presencialmente. As empresas tiveram de adaptar as suas estruturas, de forma a permitir que o teletrabalho fosse possível. Assim como as empresas de trabalho temporário, que para que pudessem continuar a exercer R&S e manter o contacto com os seus atuais e potenciais clientes, tiveram de modificar e investir na sua estrutura digital de forma a poder fazê-lo remotamente (Cabral, 2021).

Quando rompeu a pandemia, foi muito desafiante o facto de, inicialmente, grande parte dos processos de recrutamento terem sido suspensos devido à pandemia que se estava a passar.

(...) o recrutamento inicialmente ficou em suspenso, exceto para a parte logística, o que também deu tempo à empresa de se adaptar às novas ferramentas, visto que o ritmo estava menos acelerado.” (E1, P3)

“Quando surgiu a pandemia, a primeira decisão da empresa foi a suspensão de todos os processos de recrutamento. Nos primeiros meses, a equipa ficou maioritariamente em teletrabalho (...) Aos poucos fomos entrando nesta nova realidade.” (E2, P3)

“Bem, por um lado a maioria dos processos de recrutamento ficou suspenso e houve alguns despedimentos, mas por outro lado também houve um *boost* de pedidos de recrutamento para as áreas que estavam em funcionamento como por exemplo para refeitórios de hospitais. (...) devido ao período que estávamos a passar, as pessoas tinham medo de se candidatar e por isso, tivemos de nos adaptar e conseguir uma nova forma de encontrar candidatos em que tivemos de recorrer à base de dados que tínhamos. Um dos desafios foi perceber como é que podíamos alinhar o perfil do candidato com os requisitos da função à distância, porque a verdade é que não tínhamos aquele contacto presencial com a pessoa e isso faz alguma diferença.” (E3, P3)

“Quando surgiu a pandemia, tivemos uma quebra de processos de recrutamento aproximadamente de 60%, o que originou uma diminuição significativa dos processos nos primeiros três meses. Depois, em junho ocorreu um aumento do volume de trabalho e voltámos a ter o mesmo volume de processos que tínhamos antes da pandemia. (...)” (E4, P3)

“Foi difícil, primeiro porque todos nós estávamos a tentar perceber o que é que estava a acontecer. Durante os primeiros 15/30 dias, os nossos clientes suspenderam funções e todos os nossos colaboradores foram para casa. Houve muitas limitações em relação a estarmos *online*, houve alguma dificuldade inicial sim.” (E5, P3)

“Os nossos grandes desafios foram logo em março de 2020 quando rompeu a pandemia, porque era tudo novo para toda a gente, uma realidade que desconhecíamos. Uma vez que o nosso *core business* é o trabalho temporário, os trabalhadores temporários foram os primeiros a serem dispensados nas nossas empresas clientes, tivemos um grande *boom* no sentido negativo e por isso foi a altura em que tivemos maior decréscimo em termos de recrutamento. (...) foi uma altura muito crítica e desafiante.” (E6, P3)

De acordo com as profissionais, o maior desafio a nível de adaptação, foi a reorganização do trabalho que passou a ser gerido através de meios digitais e em teletrabalho. Foi

necessário, criar uma estrutura para trabalhar remotamente e manter os processos em funcionamento.

“Felizmente a empresa já tinha portáteis, o que facilitou bastante. O problema foi criar os acessos remotos e toda a estrutura do acesso remoto, o que ainda demorou alguns dias. Foi uma adaptação da transição do papel para o digital (...)” (E1, P3)

“(...) Felizmente, já tínhamos portáteis, VPN, pastas partilhadas, etc., portanto tínhamos as ferramentas necessárias para estar em teletrabalho, portanto foi apenas necessária uma pequena adaptação a esta nova realidade.” (E4, P3)

Apesar de, na sua grande maioria, os processos terem sido suspensos, alguns processos mantiveram-se, originando assim grandes dificuldades em desenvolver os mesmos ao ritmo acelerado que se desenvolviam antes. O maior desafio foi a nível do trabalho temporário, visto ser uma atividade que implica que o seu funcionamento seja mais rápido que outras áreas de atividade.

Para além das dificuldades sentidas em manter os processos de trabalho temporário, com o rompimento da pandemia surgiram entraves que dificultaram ainda mais o seu mantimento, nomeadamente a obrigatoriedade em fazer testes de COVID-19.

“No trabalho temporário funciona tudo muito rápido, quase de “ontem para amanhã” e em período de pandemia tornou-se muito mais complicado garantir tudo. Isto porque, tínhamos trabalhadores temporários para trabalhos em obras que precisavam de testar negativo à COVID-19 para poder iniciar funções praticamente no dia a seguir. Acontecia também as pessoas que iam fazer o teste, testar positivo e por isso tínhamos de voltar ao início para substituir rapidamente essa pessoa. Foi necessária uma grande coordenação para conseguir manter estes processos temporários. Os contratos também passaram a ser enviados por correio, os correios também estavam atrasados e precisávamos que os colaboradores devolvessem o contrato assinado, e, portanto, foi uma altura em que estava tudo muito mais dificultado. Nesta fase, teria facilitado muito se tivéssemos a assinatura digital, para rentabilizar este processo, e por isso foi um entrave.” (E8, P3)

Segundo a entrevistada que trabalha particularmente no setor de tecnologias de informação, a adaptação foi bastante mais fácil para os trabalhadores desta área, visto que já trabalhavam com alguma frequência remotamente e por isso, já conheciam esta realidade.

“Quando rompeu a pandemia, internamente tivemos de trabalhar remotamente e de adaptar todos os processos *online*. No entanto, antes da pandemia alguns perfis de IT já trabalhavam de forma remota e para outros países. Não eram todos claro, mas uma grande maioria já conhecia essa realidade. Quando surgiu a pandemia passou a ser transversal a todos. Por isso, visto que já era uma realidade neste setor de IT, a adaptação não custou tanto.” (E9, P3)

A pandemia implicou mudanças a nível da organização e dos métodos de trabalho adotados nas empresas e nos processos de R&S, passando assim a haver uma intensificação do uso de ferramentas digitais, que até antes não eram utilizadas. Desta forma, as empresas começaram a adotar a utilização de plataformas por videochamada e a criar pastas partilhadas para que fosse possível trabalhar nos processos de recrutamento em teletrabalho.

“(...) Passámos a ter uma pasta para cada processo, estamos a ser amigos do ambiente e a verdade é que as coisas acabam por estar todas informatizadas e passámos a ter uma pasta partilhada, o que permite o acesso a todos, sendo que era algo que não havia até então. Passámos assim a usar a *DropBox* para podermos mexer todos no mesmo ficheiro e nas mesmas pastas. Começámos a utilizar algumas ferramentas que até então não usávamos, como plataformas de videochamadas para todos os processos, que até então usávamos apenas quando era um processo no estrangeiro. (...)” (E1, P3)

“Começamos a adotar plataformas como o *Microsoft Teams* e o *Zoom*, que até então não utilizávamos, para entrevistas, formações e comunicações entre nós. Foi tudo uma questão de adaptação a um novo normal.” (E2, P3)

“Nunca tínhamos trabalhado em teletrabalho, por isso foi uma questão de adaptação e de criar toda uma estrutura e pastas compartilhadas, etc. Relativamente à parte logística, inicialmente eu continuava a ir ao correio para enviar os contratos das pessoas, depois passou a ser tudo digital.” (E3, P3)

“Passou a ser quase tudo a nível digital, nomeadamente as entrevistas que era algo que nunca tínhamos feito por videochamada. (...)” (E4, P3)

Quando os processos voltaram, foi tentar perceber o que podíamos fazer diferente e de que forma podíamos reestruturar os processos para que pudessem continuar a funcionar *online* e foi aí que começámos a usar plataformas que não usávamos anteriormente. (...) foi necessário também alterar toda a estrutura e criar locais onde pudéssemos partilhar documentação de forma a ser possível trabalhar remotamente.” (E5, P3)

(...) os processos foram surgindo gradualmente e foi quando começámos a apostar muito nas videochamadas. E só desta forma, era possível continuar os processos. (...) Antes da pandemia, todo o grupo já estava munido de ferramentas necessárias para trabalhar em teletrabalho, apesar de não o fazermos antes. Tínhamos portáteis e o sistema de VPN que nos permite fazer tudo a partir de casa e quando surgiu o confinamento foi basicamente migrar para esse regime, passando a fazer tudo *online*.” (E6, P3)

“A adaptação dos processos de R&S correu bastante bem e foram rapidamente reinventadas outras formas de agir que permitissem que o processo fosse efetuado com eficácia através do digital e essencialmente videoconferência.” (E7, P3)

“(...) Foi uma questão de adaptação, as coisas passaram a ser totalmente digitalizadas, deixámos de utilizar impressoras e passámos a usar assinaturas digitais. Passámos a utilizar *iCloud Drive* em vez de VPN, o que facilita porque com *iCloud Drive* precisamos apenas de ter acesso à *Internet* e conseguimos ter acesso a todas as pastas, sem precisarmos de estar ligados a uma VPN.” (E9, P3)

“Foi uma adaptação. Facturaram-nos o material necessário para trabalhar a partir de casa e passámos a desenvolver os processos de recrutamento e seleção totalmente *online*.” (E10, P3)

Como resposta ao objetivo que pressupõe a identificação dos desafios de recrutar e selecionar à distância nas empresas especializadas em RH, podemos observar as seguintes tendências:

A imposição de teletrabalho obrigou as empresas a adaptarem-se e reinventarem-se para que pudessem manter a sua atividade em funcionamento. Aliado a isso, a maioria dos processos de recrutamento foram suspensos, aumentando assim a incerteza que se fazia sentir nas empresas.

Podemos afirmar que para fazer face ao desafio de recrutar e selecionar à distância, foi necessário criar estruturas para trabalhar remotamente, incluindo acessos à rede das empresas e pastas partilhadas para que todos pudessem ter acesso a partir de casa a tudo o que tinham presencialmente no escritório. Foi também imprescindível a adoção da utilização de plataformas de R&S que até então não eram utilizadas, nomeadamente as plataformas de videochamada, que permitiam não só realizar entrevistas online, como também eram um meio de comunicação na empresa.

Em suma, verificou-se que o maior desafio que as empresas tiveram foi a adaptação inicial de uma nova forma de trabalho que implicou a criação de estruturas capazes de assegurar o teletrabalho e a transformação digital nos processos de R&S, visto que os processos de trabalho passaram a ser totalmente geridos, através de meios digitais.

6.1.3 APURAMENTO DA HERANÇA COVID-19 NOS PROCESSOS DE R&S

Os processos de R&S foram altamente modificados face ao contexto da pandemia. (Agostinho, 2021). Apesar das empresas, anteriormente, já utilizarem ferramentas *online* nos processos de R&S, a pandemia impulsionou ainda mais a sua utilização (Nguti & Mose, 2021). Vejamos no quadro 18, quais as principais diferenças indicadas pelas profissionais entrevistadas.

Quadro 18 - Diferenças entre processos de R&S pré e pós pandemia

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo	Nº de respostas	Percentagem (%)
Diferenças entre processos de R&S pré e pós pandemia	Transição para processos digitais	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E10	6x	60,00%
	Maior flexibilidade laboral	E1, E3, E4, E5, E7, E8, E9	7x	70,00%
	Mudança de mentalidade dos candidatos	E1, E6	2x	20,00%
	Perda do contacto face a face	E1, E2, E3, E8, E9	5x	50,00%
	Utilização de plataformas de videochamada	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10	10x	100,00%
	Regime híbrido ou remoto	E1, E3, E4, E5, E6, E8, E9	7x	70,00%
	Conciliação de métodos tradicionais e digitais	E2, E5	2x	20,00%
	Escassez de candidatos	E3, E4, E6	3x	30,00%
	Dificuldade em separar vida profissional e pessoal ao trabalhar a partir de casa	E5, E8	2x	20,00%

Fonte: Elaboração própria.

O recurso ao teletrabalho resultante da pandemia mudou a visão das empresas, sendo que futuramente a adoção do modelo híbrido passará a ser uma realidade transversal e haverá uma maior flexibilidade de horários, meios e locais de trabalho e organização de trabalho (Gonçalves et al., 2021). As entrevistas realizadas por videochamada são uma nova realidade que se irá manter nos processos de R&S, visto que a modalidade *online*, permite maior flexibilidade para o recrutador e entrevistado e permite a redução de custos de deslocação para os entrevistados (Agostinho, 2021).

As principais e mais notórias diferenças que se fazem sentir nos processos de R&S, nesta nova realidade pós pandemia são a transição para processos digitais, a utilização de plataformas de videochamada, a adoção do regime híbrido ou remoto e a maior flexibilidade laboral.

- **Transição para processos digitais**

“Passou a usar-se muito mais o digital e deixámos de usar tanto o papel (...). (E1, P4)

“(...) Felizmente adotámos a assinatura digital e isso foi impulsionado pela pandemia, caso contrário creio que não teríamos aderido a isso tão cedo. Acho que a assinatura digital também é uma herança, que de forma geral, a pandemia trouxe. Tendo nós trabalhadores de todo o país, com a assinatura digital torna-se tudo muito mais facilitado e rápido, porque os colaboradores não têm de se deslocar para assinar contrato nem aguardar pelos correios. Todas estes métodos de trabalho *online* permitem rentabilizar tempo e possibilitam fazer tudo o que se fazia presencialmente, mas de uma forma muito mais rápida (...).” (E8, P4)

- **Utilização de plataformas de videochamada**

“O que mudou principalmente foi a realização de entrevistas por videochamada, o que nos veio facilitar imenso (...) sendo que com entrevista presencial perdia-se muito mais tempo. Herdámos da pandemia e através dos meios digitais este sentido mais prático para a realização do nosso trabalho. (...)” (E4, P4)

“No período pré pandemia fazíamos sempre entrevistas presenciais, durante a pandemia começámos a fazer entrevistas *online*, e a verdade é que com base nas vantagens de fazer entrevistas desta forma, nitidamente estas vieram para ficar. Atualmente, só fazemos entrevistas presenciais se o cliente assim o exigir ou quando as pessoas se dirigem às nossas instalações para fazer a inscrição presencial. Caso contrário, fazemos tudo *online*. Para além disso, passámos a apostar muito também nas triagens telefónicas, que foi algo que passámos a fazer muito mais durante a pandemia. (...)” (E6, P4)

“(...) Outra mudança passa não só por se fazer as entrevistas *online* com candidatos, mas também fazer as reuniões de empresa ou com outras empresas de forma *online*, o que facilita bastante a nível de deslocações e de tempo. (...)” (E5, P4)

“(...) O facto de ser possível fazer entrevistas por videochamada acaba por facilitar e agilizar muito os processos (...).” (E5, P4)

“Os processos acabam por ser diferentes no que diz respeito às ferramentas de seleção utilizadas, uma vez que a entrevista presencial deixou de ter lugar nos processos e passou a ser realizada de forma digital. Isto é uma mais-valia para o *recruiter* e para os próprios candidatos que podem reunir em qualquer altura do dia e em qualquer lugar (...).” (E7, P4)

- **Adoção do regime híbrido ou remoto**

“(...) O que mudou também foi passar do regime presencial para o regime remoto ou híbrido que é outra nova realidade.” (E1, P4)

“(...) Atualmente, as pessoas procuram muito trabalhos remotos e em sistema híbrido (...).” (E3, P4)

“(...) Outra alteração é que os candidatos procuram emprego em regime remoto ou híbrido. Há mais flexibilidade por parte das empresas quanto ao teletrabalho, o que é benéfico para os colaboradores porque há uma redução de custos de deslocação.” (E4, P4)

“(...) Os candidatos cada vez mais procuram um regime de trabalho híbrido ou em teletrabalho, e temos notado que isso faz com que tenhamos muitos mais candidatos quando comparado com uma situação presencial.” (E6, P4)

“(...) As pessoas agora só querem trabalhar em regime remoto ou híbrido, porque perceberam que trabalhar presencialmente implica perder tempo em deslocações e implica mais custos, enquanto ao trabalharem em teletrabalho conseguem ser produtivos à mesma, desde que cumpram os seus objetivos e conseguem conciliar e equilibrar a sua vida pessoal com a sua vida profissional (...).” (E9, P4)

- **Maior flexibilidade laboral**

“(...) De alguma forma, é vantajoso para as empresas a questão da flexibilidade e do teletrabalho, pois se por exemplo o filho de um colaborador estiver doente é possível trabalhar à mesma a partir de casa, antes faltava-se e pronto. (...) Permitiu-nos ter muito mais acesso aos candidatos e os mesmos têm mais disponibilidade e flexibilidade para ir a entrevistas por estas serem em videochamada. (...)” (E1, P4)

“(...) Passou a haver maior flexibilidade por parte das empresas e a ser possível ficar em teletrabalho quando necessário. (...)” (E3, P4)

“As diferenças que encontro são a possibilidade de trabalho remoto, ou seja, as empresas têm maior flexibilidade e o teletrabalho já é visto de outra forma, porque havia muito a ideia de que trabalhar a partir de casa não era produtivo. A verdade é que o trabalho remoto acarreta menos custos para a empresa. (...)” (E5, P4)

- **Conciliação de métodos tradicionais e digitais**

As novas ferramentas digitais de R&S não devem ser vistas como uma estratégia utilizada em isolado, mas sim uma estratégia complementar às ferramentas tradicionais (Dutta, 2014).

Duas das profissionais entrevistadas no seu discurso sustentam esta ideia de não utilizar os métodos digitais em isolado.

“Mais recentemente, nesta fase do novo normal nós começámos a tentar que os candidatos viessem ao escritório também para conhecermos as pessoas presencialmente, mas as pessoas já não têm tanta essa disponibilidade numa fase inicial do processo. Então fazíamos o processo todo digital, mas na fase de assinatura de contrato pedíamos que o candidato viesse à empresa para assinar contrato e o conhecermos melhor. (...)” (E1, P4)

“(…) nós enquanto empresa de trabalho temporário tentamos conciliar alguns métodos de trabalho tradicionais com os novos métodos. No entanto, temos alguns clientes que voltaram a usar só os tradicionais e outros clientes que só usam os novos.” (E2, P4)

“(…) passado quase 3 anos de pandemia, a verdade é que continuamos a utilizar as entrevistas por videochamada em prol das entrevistas presenciais. Na fase de assinatura do contrato, tentamos que o candidato venha presencialmente à empresa para que haja um conhecimento mútuo e haver um contacto face a face para não se perder essa ligação. (...)” (E4, P4)

No entanto, também foi referido que nesta nova era pós pandemia, onde a utilização das ferramentas digitais impera, tem se sentido algumas mudanças menos benéficas como a perda de contacto face a face, a escassez de candidatos, a mudança de mentalidade dos candidatos e a dificuldade em separar vida profissional e pessoal ao trabalhar a partir de casa.

- Perda de contacto:

“(…) Quando a pessoa ia presencialmente acabava por criar uma ligação com a empresa e por sua vez compromisso, algo que se perdeu com o digital (...)” (E1, P4)

“(…) este novo regime *online* que surgiu após a pandemia, veio acelerar muito os processos e tornar tudo mais dinâmico. Mas em contrapartida, perde-se a parte do contacto face a face com o outro. Eu estava habituada a cumprimentar os candidatos com um aperto de mão... e faz-me confusão esta nova realidade em que isso deixou de ser possível, visto que por videochamada cria-se um distanciamento físico.” (E2, P4)

“(…) Outra diferença, menos positiva, é a perda de contacto e convívio, tanto com colegas como com candidatos ou clientes. Acho importante o regime híbrido, para que as pessoas não percam o contacto, por isso faz-me confusão o regime totalmente remoto (...)” (E8, P4)

- Mudança de mentalidade dos candidatos:

“(…) Houve uma mudança de mentalidade, agora as pessoas procuram estar 6 meses em cada sítio, antes procuravam continuidade e algo fixo, mas a pandemia mostrou que nada é certo, de um dia para o outro tudo muda (...)” (E1, P4)

- Escassez de candidatos:

“O principal aspeto foi a escassez de candidatos que existe agora pós pandemia e que não acontecia tanto antes, acho que possivelmente as pessoas se acomodaram a ficar em casa e a auferir subsídios de desemprego. (...) também sinto que se perdeu um pouco o convívio entre equipa, visto que uma equipa nunca está toda a trabalhar presencialmente e vai-se perdendo esse contacto face a face.” (E3, P4)

“(…) Outra mudança é a falta de candidatos e creio que haja relação entre essa escassez e a pandemia. A verdade é que durante a pandemia, muitas pessoas se acomodaram a apoios a nível financeiro e acabam por ficar a auferir o subsídio de desemprego até ao fim, em vez de procurar trabalho antes do subsídio terminar. (...)” (E4, P4)

“(…) Acho que as pessoas ficaram mais em alerta para a situação do *life balance*, ou seja, conseguirem equilibrar mais a sua vida pessoal e profissional, não vivendo só para o trabalho e isso tem impacto. Tem se verificado também, a migração de mão de obra altamente especializada, há pessoas a trabalhar em Portugal para empresas estrangeiras e com salários mais elevados e tudo isso tem impacto, claro.” (E6, P4)

- Dificuldade de separação vida-trabalho:

(...) Um ponto negativo é que parece que agora com esta nova modalidade há pessoas que não conseguem desligar, porque a verdade é que com o avanço das ferramentas digitais é possível estar sempre ligado ao trabalho, trazemos o computador e o telemóvel para casa e, portanto, é difícil fazer essa separação e acabamos por trabalhar mais horas a partir de casa.” (E5, P4)

“(…) Outra questão menos positiva é a dificuldade em separar a vida pessoal e profissional quando se está em teletrabalho.” (E8, P4)

Todas as entrevistadas afirmaram, sem dúvidas, que a herança que a pandemia COVID-19 trouxe foi a nova vertente de trabalho *online*. Esta nova vertente passou a ser uma nova realidade transversal a todos os processos de trabalho, é o futuro laboral e com isso ser cada vez mais digital passou a ser um objetivo das empresas.

“Sim, estes novos métodos *online* ficaram e vão perdurar. O *online* veio para ficar. (...)” (E2, P4)

“Sim, vamos manter o digital. Por exemplo o envio de contratos e restante documentação passou a ser tudo enviado digitalmente, tal como estávamos a fazer durante a pandemia. Só se o candidato não tiver possibilidade de assinar e devolver dessa forma é que enviamos por papel, mas maioritariamente passou a ser tudo feito por *e-mail*. Assim como as inscrições dos candidatos que se dirigem à empresa presencialmente, deixaram de ser feitas em suporte papel e passaram a ser feitas digitalmente (...). A empresa tem o objetivo de ser o mais digital possível e isso deve-se em grande parte à pandemia que passámos que impulsionou bastante esta prática.” (E3, P4)

“(…) Aliás, eu acho que a entrevista *online* se vai manter sempre, veio para ficar. (...)” (E5, P4)

“(…) Todas as ferramentas *online* que começámos a utilizar ou a utilizar mais intensivamente vieram para ficar. (...)” (E6, P4)

Como resposta ao objetivo que assenta na perceção de qual foi a herança COVID-19 nos processos de R&S nas empresas especializadas em RH, é possível verificar que ocorreram várias mudanças, causadas pela pandemia, nos processos de R&S:

É possível constatar que nesta nova realidade pós pandemia, impera a utilização intensiva de meios digitais nos processos de R&S. Antes da pandemia, as empresas já utilizavam ferramentas digitais de recrutamento, no entanto após a pandemia passaram a utilizar-se ferramentas de seleção que não eram utilizadas anteriormente, como a adoção de plataformas de videochamada para realização de entrevistas.

Para além das plataformas de videochamada serem utilizadas para realizar entrevistas, passaram também a ser utilizadas como meio de comunicação interno e externo nas empresas. A adoção das plataformas de videochamadas trouxe vantagens muito benéficas nos processos de R&S pela sua capacidade em reduzir o tempo gasto nos processos.

Outra grande mudança foi a adoção do regime híbrido ou remoto, originando assim mais flexibilidade de horários que oferece melhor gestão e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal aos colaboradores.

No entanto, apesar de haver mais flexibilidade e isso permitir a conciliação da vida profissional e pessoal, também há a preocupação de que possa ter o efeito contrário. Ou seja, o teletrabalho pode dificultar a separação da vida profissional e pessoal.

Relativamente ao regime híbrido ou remoto, é possível afirmar que quando este regime se aplica num exercício de determinada função implica mais candidaturas. Ou seja, quando é detalhado na oferta que o regime será presencial, a quantidade de candidaturas diminui em detrimento do regime híbrido ou remoto, verificando-se assim alguma escassez de candidatados face a funções que exijam o seu exercício presencialmente. Isto vai ao encontro da mudança de mentalidade que se verificou nos candidatos, visto que após o surgimento da pandemia, a adoção do teletrabalho passou a ser uma nova realidade e por sua vez, uma preferência.

A intensificação do uso de ferramentas digitais nos processos de R&S, implicou que o contacto entre recrutadores e candidatos, que até então eram feitos presencialmente, passassem a ser feitos maioritariamente telefonicamente e por videochamada. Face a essa realidade, existe uma preocupação por parte dos recrutadores em relação à perda de contacto face a face com os candidatos, impedindo assim a criação de uma ligação próxima entre as duas partes.

Podemos afirmar que há uma relação entre a pandemia e a escassez de candidatos que se tem feito sentir nos processos de R&S. Após o surgimento da pandemia, passou a verificar-se migração de mão de obra especializada e para além disso, há cada vez mais pessoas a trabalhar para o estrangeiro através do seu próprio país e com salários mais elevados. Estas mudanças reduzem o número de candidaturas.

As recrutadoras entrevistadas estão convictas de que todas as mudanças que se verificaram nos processos de R&S após a pandemia, são mudanças que irão perdurar e moldar os métodos de trabalho.

Em suma, apesar da pandemia ter impulsionado a utilização de novas formas de trabalho *online* facilitadoras e muito mais benéficas face às formas mais tradicionais, também trouxe preocupações acrescidas que se devem ter em consideração.

PARTE IV –DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

De seguida, abordamos os resultados apurados na análise exposta anteriormente, articulando com o enquadramento teórico do presente trabalho. Pretende-se, responder à pergunta de partida e perguntas derivadas apresentadas anteriormente que desencadearam esta investigação e ainda, perceber se o objetivo geral e os objetos específicos propostos foram alcançados. Por fim pretende-se, identificar quais as limitações que surgiram ao longo deste trabalho, bem como as sugestões que poderão úteis para futuras investigações.

7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A pandemia trouxe consigo uma herança de novos métodos de trabalho. Impulsionou grandes alterações nos métodos de trabalho de forma geral e mais especificamente no que concerne ao objeto de estudo desta investigação, nos processos de R&S. Face a esse acontecimento, as empresas tiveram de se adaptar recorrendo à utilização de ferramentas digitais, determinando assim uma nova era digital no mercado de trabalho. Para Jost et al. (2020), durante a pandemia COVID-19, as empresas tiveram de fazer face a imensos desafios, foram obrigadas a reinventar-se e forçosamente ceder a certas mudanças causadas pela pandemia, obrigando assim à redefinição total das práticas e processos de trabalho que passaram a ser à distância.

O maior desafio que as empresas tiveram foi a adaptação inicial de uma nova forma de trabalho que implicou a criação de estruturas capazes de assegurar o teletrabalho e a transformação digital nos processos de R&S, visto que os processos de trabalho passaram a ser totalmente geridos, através de meios digitais. Gonçalves et al. (2021) defende que a adoção do modelo híbrido passará a ser uma realidade transversal e haverá uma maior flexibilidade de horários, meios e locais de trabalho e organização de trabalho. O recurso ao teletrabalho resultante da pandemia mudou a visão das empresas, visto que antes o teletrabalho não era visto como uma ferramenta de trabalho e atualmente é uma das ferramentas mais utilizadas na maioria das empresas.

Outra grande mudança foi a adoção do regime híbrido ou remoto, originando assim mais flexibilidade de horários que oferece melhor gestão e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal aos colaboradores. No entanto, apesar de haver mais flexibilidade e isso permitir

a conciliação da vida profissional e pessoal, também há a preocupação de que possa ter o efeito contrário. Ou seja, o teletrabalho pode dificultar a separação da vida profissional e pessoal, visto os colaboradores trabalharem a partir de casa e terem dificuldade em “desligar” por terem acesso às suas ferramentas de trabalho a qualquer momento.

As empresas tiveram de adaptar as suas estruturas, de forma a permitir que o teletrabalho fosse possível. Assim como as empresas de trabalho temporário, que para que pudessem continuar a exercer R&S e manter o contacto com os seus atuais e potenciais clientes, tiveram de modificar e investir na sua estrutura digital de forma a poder fazê-lo remotamente (Cabral, 2021).

O recurso ao teletrabalho resultante da pandemia mudou a visão das empresas, sendo que futuramente a adoção do modelo híbrido passará a ser uma realidade transversal e haverá uma maior flexibilidade de horários, meios e locais de trabalho e organização de trabalho (Gonçalves et al., 2021). As entrevistas realizadas por videochamada são uma nova realidade que se irá manter nos processos de R&S, visto que a modalidade *online*, permite maior flexibilidade para o recrutador e entrevistado e permite a redução de custos de deslocação para os entrevistados (Agostinho, 2021).

O grande desafio de empresas, em particular de R&S e trabalho temporário, foi manter a sua atividade em funcionamento, mantendo a celeridade e eficiência que os seus clientes estavam habituados, principalmente no trabalho temporário que, muitas vezes exigia recrutamento quase de um dia para o outro. De acordo com Cabral (2021), as empresas de trabalho temporário, para que pudessem continuar a exercer R&S e manter o contacto com os seus atuais e potenciais clientes, tiveram de modificar e investir na sua estrutura digital de forma a poder fazê-lo remotamente.

Os processos de R&S foram altamente modificados face ao contexto da pandemia. (Agostinho, 2021). Antes da pandemia, as empresas já utilizavam ferramentas digitais de recrutamento, no entanto a pandemia veio ainda reforçar mais a sua utilização e impulsionar a utilização de ferramentas de seleção que não eram utilizadas anteriormente, como a adoção de plataformas de videochamada para realização de entrevistas.

Relativamente às ferramentas digitais de recrutamento, a sua utilização permite agilizar e tornar o processo muito mais rápido e prático, possibilitando o acesso a mais candidatos em comparação com as ferramentas de recrutamento mais tradicionais. De acordo com

Cardoso (2016), a utilização de plataformas de recrutamento *online* permite a simplificação e o aumento da receção de candidaturas e a configuração e utilização de filtros permite a filtragem automática. Em contrapartida, a desvantagem das ferramentas de recrutamento digitais é a dificuldade de acesso por parte de alguma população. Tal como referem Petre et al. (2016), o recrutamento *online* pode não ser acessível a todos, visto haver candidatos que podem não utilizar *Internet* e desta forma pode ser discriminatório.

Apesar da utilização das ferramentas digitais contemplar muitas vantagens, a intensificação do seu uso nos processos de R&S, implicou que os contactos entre recrutadores e candidatos, que até então eram feitos presencialmente, passassem a ser feitos maioritariamente telefonicamente e por videochamada. Face a essa realidade, existe uma preocupação em relação à perda de contacto face a face com os candidatos, impedindo assim a criação de uma ligação entre candidatos e recrutadores e impedindo também de os recrutadores percecionarem *online* a linguagem corporal dos candidatos.

Quanto à utilização de ferramentas de seleção *online*, a sua utilização tem tido aumento exponencial, nomeadamente a realização de entrevistas através de plataformas *online*, desde o surgimento da pandemia. A adoção das plataformas de videochamadas trouxe vantagens muito benéficas pela sua flexibilidade, facilidade e capacidade em reduzir o tempo gasto nos processos. De acordo com Agostinho (2021), as entrevistas realizadas por videochamada são uma nova realidade que se irá manter, visto que permite maior flexibilidade para o recrutador e entrevistado e permite a redução de custos de deslocação para os entrevistados. No entanto, Cardoso (2016) defende que a entrevista *online* face à entrevista presencial levanta algumas limitações, uma vez que a entrevista *online* não permite observar os comportamentos não verbais do candidato.

Apesar da sua utilização ter começado no período pandémico, é importante ter em conta que partir de agora têm sido utilizadas de forma recorrente e quase substituídas em relação às tradicionais entrevistas presenciais. Esta mudança foi provocada e impulsionada pelas necessidades da pandemia, revelando-se bastante benéfica e facilitadora nos processos de seleção. Woods et al. (2019) defendem que a utilização de procedimentos *online* nos processos de seleção é vantajosa, visto que torna o processo mais rápido, permitindo também encurtar o tempo e custo gastos no processo.

As particularidades que algumas redes sociais, como é o caso do *LinkedIn*, oferecem facilita bastante o processo de encontrar o candidato certo. Estamos a falar de particularidades como, a pesquisa direta, a possibilidade de contactar candidatos passivos, a triagem automática de candidaturas ou o acesso a um maior leque de candidatos. À semelhança do que dizem Villeda e McCamey (2019), a utilização e redes sociais, como é o caso do *LinkedIn* nos processos de recrutamento permite estender a oferta aos candidatos passivos. Atualmente, esta é uma ferramenta essencial na área de R&S.

O *LinkedIn* é cada vez mais utilizado pelas empresas nos processos de recrutamento devido às vantagens da sua utilização. A sua utilização é crucial e quase obrigatória para encontrar potenciais candidatos de forma rápida e otimizada. Esta rede permite que seja realizada uma triagem automática das candidaturas (Muduli & Trivedi, 2020) e permite a divulgação de ofertas e receção das suas candidaturas, a pesquisa direta e a pré-seleção de candidatos através das informações que recolhem nos seus perfis (Cardoso, 2016). De acordo com o site do *LinkedIn*, esta rede conta com mais de 850 milhões de membros e com mais de 58 milhões de empresas (*LinkedIn*, 2022).

8. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Com base nos resultados obtidos, é possível dar resposta à pergunta de partida e às perguntas derivadas colocadas anteriormente.

Quanto à pergunta de partida: “De que forma o contexto pandémico COVID-19 alterou os processos de R&S em empresas especializadas em RH?”, verifica-se que o surgimento da pandemia afetou positivamente a gestão dos processos de R&S e trouxe mudanças significativas que perduram até hoje. Tornou-se imperativo que as empresas especializadas em RH que oferecem serviços de Recrutamento especializado, TT e *Outsourcing*, estejam dotadas de um conjunto de ferramentas digitais de R&S e apostem na digitalização dos processos, de forma a acompanharem a nova realidade digital e conseguirem fazer face à competitividade nesta área.

No que concerne à primeira pergunta derivada: “Quais foram as mudanças nos processos de R&S em contexto de pandemia nas empresas especializadas em RH?”, os processos de R&S sofreram grandes alterações durante a pandemia e após a pandemia passaram a ser adotados, os processos digitais e a adoção de plataformas de R&S digitais que facilitam e agilizam todo o processo de R&S.

Respeitante à segunda pergunta derivada: “Quais foram os desafios nos processos de R&S em contexto de pandemia nas empresas especializadas em RH?”, podemos concluir que o maior desafio foi a adaptação inicial a uma nova forma de trabalho totalmente digital e através de teletrabalho e assegurar a conclusão dos processos face a vários obstáculos colocados pelas condições da pandemia.

E por fim, relativamente à terceira pergunta derivada: “De que forma a adoção ao teletrabalho mudou a dinâmica nos processos de R&S e passou a ser uma realidade transversal no mundo do trabalho em contexto pós-pandemia?”, verificou-se que o teletrabalho mudou a dinâmica nos processos de R&S visto que as empresas tiveram de se adaptar e criar estruturas para que pudessem manter os processos em total funcionamento remotamente, passando assim a funcionar tudo digitalmente. Verificou-se uma mudança de mentalidade nos candidatos, visto que após o surgimento da pandemia,

a adoção do teletrabalho passou a ser uma nova realidade e por sua vez, uma preferência, sendo por vezes um entrave ao recrutamento para funções que não sejam neste regime.

Desta forma, o objetivo geral proposto é analisar as mudanças ocorridas nos processos de R&S em empresas especializadas em RH.

A partir deste objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar qual o impacto das ferramentas digitais nos processos de R&S trabalhados de forma remota nas empresas especializadas em RH;
- Identificar quais foram os desafios de recrutar e selecionar à distância nas empresas especializadas em RH;
- Perceber qual foi a herança COVID-19 nos processos de R&S nas empresas especializadas em RH;

Por fim, podemos afirmar que atingimos o objetivo geral, visto que foi possível analisar as mudanças ocorridas nos processos de R&S em empresas especializadas em RH e os objetivos específicos propostos no início desta investigação foram cumpridos, sendo que caracterizámos o impacto das ferramentas digitais nos processos de R&S trabalhados de forma remota nas empresas especializadas em RH, identificámos quais foram os desafios de recrutar e selecionar à distância nas empresas especializadas em RH e ainda apurámos qual foi a herança COVID-19 nos processos de R&S nas empresas especializadas em RH. Encontrámos algumas limitações, nomeadamente o facto de não ter sido possível entrevistar profissionais de R&S de mais zonas geográficas de Portugal. Outra limitação, foi a realização das entrevistas ter sido um processo bastante moroso, facto esse que se deve à falta de tempo das entrevistadas.

Acreditamos que esta investigação procurou contribuir para a compreensão da gestão dos processos de R&S durante e após a pandemia, o que é relevante nesta altura em que se discutem as mudanças motivadas pela pandemia e que determinam uma nova realidade de trabalho.

Para futuras investigações sugerimos a realização desta investigação com uma amostra maior e mais abrangente em termos geográficos. Sugerimos também investigar duas problemáticas que surgiram nos resultados desta investigação motivadas pelo avanço das tecnologias, nomeadamente a perda do contacto face a face entre candidatos e

recrutadores e a dificuldade que as pessoas têm em separar a sua vida pessoal e profissional devido à possibilidade de trabalhar remotamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Agostinho, C. (2021). Trabalho complexo em algumas funções. *Revista Human*. Disponível em <https://www.intelac.pt/site/trabalho-complexo-em-algumas-funcoes/>. (Acesso a 13 de Março de 2021).
- Alexander, E. C., Mader, D. R. D., & Mader, F. H. (2019). Using social media during the hiring process: A comparison between recruiters and job seekers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 29(1), 78–87. <https://doi.org/10.1080/21639159.2018.1552530>
- Ali, S. H., Foreman, J., Capasso, A., Jones, A. M., Tozan, 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(1). <https://doi.org/10.1186/s12874-020-01011-0>
- Baran, M., Klos, M. (2014). Competency Models and the Generational Diversity of a Company Workforce. *Economics & Sociology*, 7(2), pp. 209-217
- Barreto, D. S. & Alturas, B., (2018). Quality-in-use app evaluation: Case of a recruitment app for Portuguese smes. *Journal of Information Systems Engineering Management*, 3(1). <https://doi.org/10.20897/jisem.201801>
- Black, S. L., Stone, D. L., & Johnson, A. F. (2015). Use of social networking websites on applicants' privacy. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(2), 115–159. <https://doi.org/10.1007/s10672-014-9245-2>
- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>
- Brunet-Thornton, R., & Martinez, F. (2018). *Analyzing the impacts of Industry 4.0 in modern business environments*. IGI Global.

- Cabral, D. (2021). Desafios para o trabalho temporário. *Revista Human*. Disponível em <https://www.intelac.pt/site/desafiosparaotrabalhotemporario/>. (Acesso a 07 de novembro de 2021).
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento e seleção de pessoal* (7ª ed.). Lisboa: Lidel, 18/50-54.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lisboa: Lidel, 46-57.
- 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>
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2–3), 113–120. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cho, V., & Lam, W. (2020). The power of LinkedIn: How LinkedIn enables professionals to leave their organizations for professional advancement. *Internet Research*, 31(1), 262–286. <https://doi.org/10.1108/intr-08-2019-0326>
- Coutinho, C. P. (2016). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. (2ª ed.) Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Demir, A., Maroof, L., Sabbah Khan, N. U., & Ali, B. J. (2020). The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: A case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(5), 1436–1463. <https://doi.org/10.1108/jarhe-08-2020-0253>
- Din, S. Z. M., Anuar, R. H. M., Omar, N., Omar, H., & Dahlan, J. M. (2015). Discovering the use of online recruitment via social media of student internship. *Procedia Economics and Finance*, 31, 856–860. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01181-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01181-8)
- Dutta, D. (2014). Tweet your tune — social media, the new pied piper in talent acquisition. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 39(3), 93–104. <https://doi.org/10.1177/0256090920140307>
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores* (1ª ed.). Editora RH.
- Gërkhani, K., & Koster, F. (2015). Making the right move. Investigating employers' recruitment strategies. *Personnel Review*, 44(5), 781–800. <https://doi.org/10.1108/pr-12-2013-0229>
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C., & Marques, C.A. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Gonçalves, M. (2016). *O mercado grita talento* (1ª ed.). Lisboa: Marcador Editora.
- Gonçalves, S. P., Santos, J. V. dos, Silva, I. S., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: The view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Gonçalves, S., Gonçalves, J., & Marques, C. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa* (1ª ed.). Lisboa: Pactor.
- Grabara, J. K., Kot, S., & Pigoń, Ł. (2016). Recruitment process optimization: Chosen findings from practice in Poland. *Journal of International Studies*, 9(3), 217–228. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-3/17>

- Gregory, C. K., Meade, A. W., & Thompson, L. F. (2013). Understanding internet recruitment via signaling theory and the elaboration likelihood model. *Computers in Human Behavior*, 29(5), 1949–1959. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.04.013>
- Guchait, P., Ruetzler, T., Taylor, J., & Toldi, N. (2014). Video interviewing: A potential selection tool for hospitality managers – A study to understand applicant perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 90–100. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.004>
- Headworth, A. (2015). *Social media recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy* (pp. 1–26). West Sussex, UK: Kogan Page Publishers.
- Hosain, M. S., & Liu, P. (2020). The role of social media on talent search and acquisition: Evidence from contemporary literature. *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 92–137. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0034>
- Hunt, S. T. (2014). *Common sense talent management: Using strategic human resources to improve company performance*. John Wiley & Sons.
- Joos, J.G. (2008). Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Employee Relations Today*, 35(1), 51–59. <https://doi.org/10.1002/ert.20188>
- Jost, G., Mahadevan, D., Pralong, D., & Sieberer, M. (2020). How COVID-19 is redefining the next-normal operating model. McKinsey & Company.
- Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222–1236. <https://doi.org/10.1037/apl0000216>
- Landers, R. N., & Schmidt, G. J. (2016). *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges*. Switzerland: Springer.
- Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 371–382. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12191>
- Laumer, S., Eckhardt, A., & Weitzel, T. (2012). Online gaming to find a new job—Examining job seekers’ intention to use serious games as a self-assessment tool. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 218–240.

- Lussier, R. N. (2015). *Management fundamentals: Concepts, applications, and skill development* (7ª ed.). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Machado, A. R., & Portugal, M. N. (2013). *Seleção e recrutamento de pessoas – A regeneração das organizações*. Escolar Editora.
- Martins, A. L., (2021). Uma mudança do paradigma de trabalho. *Human Resources Portugal*, 122.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *War for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Social media recruitment: The role of credibility and satisfaction. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 237–251. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-08-2019-0069>
- Nguti, V. N., & Mose, T. (2021). The role of E-recruitment and selection functions on the organizational outcomes in HELB, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(9), 554-565.
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179–189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24. <https://doi.org/10.1017/sjp.2021.6>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). *Fundamentals of human resource management* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Petre, A., Osoian, C., & Zaharie, M. (2016). Applicants' perceptions on online recruitment. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 9(1), 63–67.
- Phillips, J., & Gully, S.M. (2012). *Strategic staffing* (3ª ed.). Pearson Education.
- Pynes, J.E. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organizations*. John Wiley & Sons.
- Regts, G., & Molleman, E. (2016). The moderating influence of personality on individual outcomes of social networks. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 656–682. <https://doi.org/10.1111/joop.12147>
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that influence the efficiency of online recruitment systems. *Informática Económica*, 20(2), 46-55.

- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual Review of Psychology*.
- Schlechter, A., Hung, A., & Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: a practical guide*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management Journal of Contemporary Management Issues*, 18(2), 141–156.
- Sirková, M., Ali Taha, V., Ferencová, M. (2016). Management of HR Processes in the specific contexts of selected area. *Polish Journal of Management Studies*, 13 (2).
- Smythe, S., Grotlüschen, A., & Buddeberg, K. (2020). The automated literacies of e-recruitment and online services. *Studies in the Education of Adults*, 53(1), 4–22. <https://doi.org/10.1080/02660830.2020.1855870>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. (10ª ed.). Lisboa: Lidel, 54-74.
- Suen, H. Y., Chen, M. Y. C., & Lu, S. H. (2019). Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes? *Computers in Human Behaviour*, 98, 93–101.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57–72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Tippins, N. T. (2015). Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 551–582. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091317>
- Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of social networking sites for recruiting and selecting in the hiring process. *International Business Research*, 12(3), 66. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p66>
- Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & Anderson, N. R. (2019). Personnel selection in the digital age: A review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 64–77. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1681401>

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

Sobre o *LinkedIn*. (2022). Acedido em Novembro de 2022, através de <http://news.linkedin.com/about-us>

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

- Apêndice A** - Guião de Entrevistas
- Apêndice B** - Matriz de análise de conteúdo
- Apêndice C** - Matriz de codificação das entrevistas

APÊNDICE A

Guião de Entrevistas

Parte 1 - Caracterização do entrevistado

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu gênero sexual?
3. Quais as duas habilitações literárias:
4. Qual a sua categoria profissional?
5. Quais os setores de atividade com que desempenha a sua função de R&S?
6. Há quanto tempo está no mercado de trabalho em empresas de RH?
7. Quais os serviços que a sua empresa oferece?
8. Qual a dimensão da sua empresa?

Parte 2 - Caracterização do impacto das ferramentas digitais nos processos de R&S trabalhados de forma remota nas empresas especializadas em recursos humanos

9. A sua organização utiliza ferramentas digitais de Recrutamento? Se sim, quais? / se não, porquê?
 - 9.1. Quais as vantagens ou desvantagens da sua utilização?
 - 9.2. Quais as desvantagens da sua utilização?
10. A sua organização utiliza ferramentas digitais de Seleção? Se sim, quais? / se não, porquê?
 - 10.1. Quais as vantagens ou desvantagens da sua utilização da sua utilização?
 - 10.2. Quais as desvantagens da sua utilização da sua utilização?
11. Considera que a utilização de ferramentas digitais ajuda a encontrar o candidato certo?
12. Quais as vantagens do *LinkedIn*?

Parte 3 - Identificação dos desafios de recrutar e selecionar à distância e de que forma foram contornados nas empresas especializadas em recursos humanos

13. Como é que adaptaram o processo de R&S quando rompeu a pandemia?

14. Como é que contornaram a situação e que métodos utilizaram?

Parte 4 - Apuramento da herança COVID-19 nos processos de R&S nas empresas especializadas em recursos humanos;

15. Como compara os processos de R&S antes da pandemia e atualmente? Que diferenças encontra?

APÊNDICE B

Matriz de análise de conteúdo

Entrevistas	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Ferramentas digitais de Recrutamento (Quadro 9)		
1	“(…) Net empregos (9.1), SAPO emprego (9.2), Portal Emprego (9.3), <i>Indeed</i> (9.4), <i>IT Jobs</i> (9.5) e o <i>site</i> da empresa (9.6). E o <i>LinkedIn</i> (9.7) (…).”	9.1 9.2 9.3 9.4 9.5 9.6 9.7
2	“Utilizamos o <i>LinkedIn</i> (9.7), <i>site</i> da empresa (9.6), OLX (9.8), Net Empregos (9.1) e SAPO emprego (9.2).”	9.7 9.6 9.8 9.1 9.2
3	“(…) o nosso <i>site</i> (9.6), Net Empregos (9.1), SAPO Emprego (9.2), <i>Indeed</i> (9.4) e <i>LinkedIn</i> (9.7).”	9.6 9.1 9.2 9.4 9.7
4	“Utilizamos o nosso <i>site</i> (9.6), Net Empregos (9.1), SAPO Emprego (9.2), <i>LinkedIn</i> (9.7) e OLX (9.8).”	9.6 9.1 9.2 9.7 9.8
5	“Para além do nosso <i>site</i> (9.6), utilizamos Net Empregos (9.1), SAPO Emprego (9.2) e <i>LinkedIn</i> (9.7).”	9.6 9.1 9.2 9.7
6	“(…) <i>LinkedIn</i> (9.7), Net Empregos (9.1) e SAPO Emprego (9.2) (…) OLX (9.8), Custo Justo (9.9) (…) <i>Facebook</i> (9.10) e <i>Instagram</i> (9.11) plataformas das universidades (9.12) (…) carga de trabalhos (9.13) (…).”	9.7 9.1 9.2 9.8 9.9 9.10 9.11 9.12 9.13
7	“(…) Plataformas como Net Empregos (9.1), SAPO Emprego (9.2), Expresso Emprego (9.14), <i>Indeed</i> (9.4), OLX (9.8), <i>Shazamme</i> (9.15) e <i>Linkedin</i> (9.7). Para além destas, recorremos também a redes sociais como <i>Facebook</i> (9.10) e <i>Instagram</i> (9.11).”	9.1 9.2 9.14 9.4 9.8 9.15 9.7 9.10 9.11

8	“(…) SAPO Emprego (9.2), Net Empregos (9.1), <i>Jooble</i> (9.16), OLX (9.8), a plataforma do IEFEP <i>online</i> (9.17) o <i>site</i> da empresa (9.6) (…) o <i>LinkedIn</i> (9.7) (…) o <i>Instagram</i> (9.11) e o <i>Facebook</i> (9.10).	9.2 9.1 9.16 9.8 9.17 9.6 9.7 9.11 9.10
9	“Usamos o <i>LinkedIn</i> (9.7), E2 Emprego e Estágios (9.18), <i>IT Jobs</i> (9.5), Net Empregos (9.1), SAPO Emprego (9.2) e Bons empregos (9.19). Ah e o <i>site</i> da empresa também (9.6). Além destas plataformas, quando estamos a recrutar perfis mais juniores utilizamos plataformas <i>online</i> das universidades (9.12).”	9.7 9.18 9.5 9.1 9.2 9.19 9.6 9.12
10	“Utilizamos Net Empregos (9.1), <i>LinkedIn</i> (9.7), <i>Site</i> próprio (9.6), SAPO Emprego (9.2) e Expresso Emprego (9.14).”	9.1 9.7 9.6 9.2 9.14
Vantagens da utilização de ferramentas digitais de recrutamento (Quadro 19)		
1	Facilita bastante o processo de candidatura (9.1.1) por parte do candidato e a pesquisa de candidatos (9.1.2). Temos acesso a mais candidatos (9.1.3).	9.1.1 9.1.2 9.1.3
2	A maior vantagem é o acesso a mais candidatos (9.1.3), principalmente através do <i>LinkedIn</i> conseguimos ter acesso a mais candidatos, incluindo os que não estão a fazer uma procura ativa de emprego e que se encontram a trabalhar (9.1.4). Desta forma conseguimos entrar em contacto com eles e verificar se o seu perfil se enquadra na vaga em aberto e fazer face às necessidades dos nossos clientes muito mais rápido (9.1.5) (...).	9.1.3 9.1.4 9.1.5
3	A vantagem é que no nosso caso, tendo esta ferramenta, isto permite a centralização dos candidatos num só sítio e facilita bastante por ser mais prático (9.1.6) e menos demorado (9.1.5).	9.1.6 9.1.5
4	As vantagens são que efetivamente estas plataformas de emprego nos permitem ter maior quantidade e diversidade de candidatos (9.1.3). Por exemplo, se não fossem estas plataformas, a quantidade de inscrições que recebemos presencialmente não chegava para obter o número de candidatos que precisamos e para além disso perde-se muito mais tempo a fazer inscrições presenciais (9.1.5).	9.1.3 9.1.5
5	Quanto a vantagens é o facto de agilizar bastante o processo (9.1.6) e permitir que consigamos ter mais capacidade de resposta (9.1.7).	9.1.6 9.1.7
6	A vantagem é que conseguimos ter muito mais rapidamente (9.1.5) um grande volume de candidaturas (9.1.3).	9.1.5 9.1.3
7	As vantagens são o maior número de candidaturas (9.1.3), maior rapidez (9.1.5) na publicação, maior capacidade de pesquisa (9.1.2) e capacidade para chegar a mais pessoas (9.1.8).	9.1.3 9.1.5 9.1.2 9.1.8
8	A nível de vantagens permite receber muito mais candidaturas (9.1.8) e o processo de candidatura está cada vez mais facilitado (9.1.1).	9.1.8 9.1.1
9	A vantagem é que <i>online</i> muito mais gente consegue ter acesso. Através de um computador ou de um telemóvel. Basta aceder através de uns destes dispositivos e pesquisar as ofertas. (9.1.3) Outra vantagem é que estas ferramentas permitem que os candidatos consigam pesquisar de acordo com filtros. (9.1.2) Para nós recrutadores, é possível através do <i>LinkedIn</i> aplicarmos filtros na publicação do	9.1.3 9.1.2 9.1.1

	anúncio e fazer a procura ativa de candidatos através de palavras-chave, consoante o que procuramos, o que facilita bastante (9.1.1).	
10	As vantagens são o rápido (9.1.5) e simples acesso a mais e diferentes tipos de candidatos. (9.1.8)	9.1.5 9.1.8
Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de Recrutamento (Quadro 11)		
1	Creio que não haja desvantagens. (9.2.1)	9.2.1
2	A maioria dos candidatos nem corresponde ao que é pedido, mas candidatam-se à mesma. (9.2.2)	9.2.2
3	A única desvantagem é que devido ao RGPD acabamos por perder alguns candidatos. (9.2.3) Isto é, porque nem todas as plataformas têm os mesmos critérios de RGPD e por isso, às vezes algumas dessas plataformas automaticamente não transferem os candidatos, porque apesar dos candidatos se terem candidatado nesse site, por vezes têm dificuldades não autorizam o tratamento dos dados no nosso <i>site</i> e o processo não fica concluído. (9.2.4)	9.2.3 9.2.4
4	(...) como não temos nenhuma plataforma que reúna todos os candidatos de todas as plataformas, acabamos por demorar mais tempo a publicar os anúncios nas diferentes plataformas. (9.2.5) (...) A desvantagem do nosso <i>site</i> , é que recebemos muito menos candidaturas (9.2.6) porque implica o registo e preenchimento de uma ficha de candidatura, ao contrário por exemplo, do Net Empregos em que o processo é muito mais facilitado, sendo apenas necessário enviar <i>e-mail</i> com o CV (...).	9.2.5 9.2.6
5	Não mencionou desvantagens. (9.2.1)	9.2.1
6	A desvantagem é que devido a essa facilidade em responder a ofertas tão rapidamente, por vezes, o que acontece é que os candidatos acabam por responder indiscriminadamente e nem estão a ver exatamente ao que estão a responder. (...) (9.2.2)	9.2.2
7	As desvantagens são o facto de haver pessoas sem acesso à internet ou sem conhecimentos tecnológicos, que acabam por não ter acesso às ofertas de emprego. (9.2.4)	9.2.4
8	Quando o processo de candidatura não é facilitado pode ser desvantajoso porque inevitavelmente haverá menos candidaturas, isso acontecia com o nosso <i>site</i> por exemplo, porque implicava um processo de candidatura mais demorado. (9.2.7) Para além disso, outra desvantagem destas plataformas é que por vezes, acontece estes <i>sites</i> estarem em baixo, e acabamos por perder visualizações nos nossos anúncios, reduzindo assim o número de candidaturas. (9.2.8) Isto é impensável nesta área em que temos de ser rápidos a prestar o serviço ao cliente. (...) Por fim, outra grande desvantagem é o facto de na sua grande maioria, estas plataformas não terem filtragem de candidatos, isto acaba por levar a que muitos candidatos respondam a ofertas sem fundamento, visto que maioritariamente quando isso acontece, os candidatos não correspondem minimamente ao que é pretendido (...). (9.2.2)	9.2.7 9.2.8 9.2.2
9	Não creio que haja desvantagens, apesar de perdemos tempo a publicar os anúncios em várias plataformas, o retorno que vamos ter compensa sempre. (9.2.1)	9.2.1
10	A única desvantagem é que torna todo processo mais impessoal. (9.2.9)	9.2.9
Ferramentas digitais de Seleção (Quadro 12)		
1	Utilizamos a plataforma <i>Microsoft Teams</i> (10.1), <i>Zoom</i> (10.2), <i>Skype</i> (10.3) e <i>WhatsApp</i> (10.4) para entrevistas. No fundo adaptamos mediante a acessibilidade do candidato. Quando o candidato não tem “x” plataforma ou não consegue aceder	10.1 10.2 10.3

	à mesma, acabamos por utilizar a que for mais acessível para ele. E fazemos a aplicação de testes <i>online</i> através da Cegoc (10.5), nomeadamente testes linguísticos.	10.4 10.5
2	Fazemos entrevistas por videochamada através do <i>Microsoft Teams</i> (10.1) (...).	10.1
3	Nós utilizamos principalmente o <i>Microsoft Teams</i> (10.1) para entrevistas por videochamada. Quanto a testes nunca foi necessário aplicar. Redes sociais, depende, se for para uma função de nível alto já aconteceu, mas não é algo muito frequente (10.6) (...).	10.1 10.6
4	Utilizamos para entrevistas por videochamada o <i>Microsoft Teams</i> (10.1), <i>Zoom</i> (10.2), <i>Whereby</i> (10.7) e <i>WhatsApp</i> (10.4). O <i>WhatsApp</i> utilizamos mais quando o candidato não tem tanto conhecimento e facilidade em aceder às outras plataformas.	10.1 10.2 10.7 10.4
5	Fazemos entrevistas por videochamada através do <i>Microsoft Teams</i> (10.1), <i>Google Meet</i> (10.8) e <i>Zoom</i> (10.2). Às vezes, baixamos a barreira e utilizamos também o <i>WhatsApp</i> (10.4) (...).	10.1 10.8 10.2 10.4
6	Utilizamos as ferramentas de entrevistas <i>online</i> . Utilizamos muito o <i>Microsoft Teams</i> (10.1). Com os candidatos que têm alguma dificuldade em lidar com o <i>Microsoft Teams</i> , usamos o <i>Whereby</i> (10.7) e quando as pessoas não têm computador usamos o <i>WhatsApp</i> (10.4) e basicamente são estas as ferramentas que utilizamos. Quando o cliente necessita do serviço de aplicação de testes online utilizamos a plataforma <i>Thomas International</i> (10.5) (...).	10.1 10.7 10.4 10.5
7	Sim, <i>Microsoft Teams</i> (10.1) e <i>WhatsApp</i> (10.4) para realização de videochamadas com candidatos. Ao nível de redes sociais (10.6) utilizamos o <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> .	10.1 10.4 10.6
8	Sim, fazemos entrevistas <i>online</i> . Utilizamos maioritariamente o <i>Microsoft Teams</i> (10.1). Quando as pessoas não têm facilidade em usar o <i>Microsoft Teams</i> , utilizamos o <i>Whereby</i> (10.7) e o <i>WhatsApp</i> (10.4). Ocasionalmente também usamos o <i>Zoom</i> (10.2).	10.1 10.7 10.4 10.2
9	Utilizamos <i>Zoom</i> (10.2), <i>Microsoft Teams</i> (10.1) e <i>Skype</i> (10.3). O <i>Skype</i> permite que se façam várias chamadas em simultâneo na mesma conta. Nós temos uma conta única que permite que vários recrutadores estejam a fazer entrevistas ao mesmo tempo. O <i>Zoom</i> utilizamos menos, porque tem um limite de tempo por chamada e se quisermos mais tempo temos de pagar. Também aplicamos testes (10.5). Quando o cliente pede, o candidato tem de fazer um exercício, mas regra geral é para ser resolvido em formato PDF (...).	10.2 10.1 10.3 10.5
10	Sim. Fazemos entrevistas através do <i>Microsoft Teams</i> (10.1) e utilizamos testes de personalidade e linguísticos em função das exigências dos nossos clientes (10.5).	10.1 10.5
Vantagens da utilização de ferramentas digitais de Seleção (Quadro 13)		
1	Quanto às vantagens há maior disponibilidade (10.1.1) por parte do candidato em comparecer às entrevistas, visto que implica menos deslocações (10.1.2) e consequentemente menos custos (10.1.3).	10.1.1 10.1.2 10.1.3
2	É uma mais-valia. As entrevistas <i>online</i> são mais fáceis (10.1.4) porque é possível reunirmo-nos com um candidato de qualquer parte do país (10.1.5). Assim como quando o candidato está a trabalhar é mais complicado o mesmo deslocar-se presencialmente e por isso os candidatos têm muito mais flexibilidade (10.1.6) e disponibilidade (10.1.1) de fazerem entrevistas <i>online</i> porque conseguem fazer uma pausa no trabalho mais facilmente. Os testes, (...) acredito que sendo <i>online</i> acaba por rentabilizar mais o tempo do recrutador e do candidato. (10.1.7)	10.1.4 10.1.5 10.1.6 10.1.1 10.1.7
3	Eu tenho de estar sempre presente em todas as entrevistas com o candidato, quer seja inicialmente connosco quer seja com o cliente posteriormente e visto que temos clientes a nível nacional, o <i>Microsoft Teams</i> facilita imenso (10.1.4), evita	10.1.4 10.1.2 10.1.8

	as deslocações (10.1.2) porque assim não tenho de deslocar-me aos clientes presencialmente e torna o processo muito mais rápido (...). (10.1.8)	
4	A grande vantagem é que é muito mais prático (10.1.9), rápido (10.1.8) e evita deslocações (10.1.2). Muitas das vezes, ligo ao candidato e questiono disponibilidade para entrevista por videochamada no próprio dia e o candidato normalmente tem essa disponibilidade (10.1.1), enquanto se fosse entrevista presencial teria de se marcar com mais antecedência	10.1.9 10.1.8 10.1.2 10.1.1
5	(...) as pessoas têm mais disponibilidade (10.1.1) para realizar entrevistas <i>online</i> , por isso é mais fácil (10.1.4) e mais rápido. (10.1.8)	10.1.1 10.1.4 10.1.8
6	Quanto a vantagens, as ferramentas digitais permitem a otimização do nosso tempo (10.1.7) enquanto recrutadores e para os candidatos também, é muito mais fácil (10.1.4) e rápido (10.1.8) agendar uma entrevista com o candidato que terá mais flexibilidade (10.1.6) e desta forma a pessoa não gasta dinheiro (10.1.3) com deslocações (10.1.2).	10.1.7 10.1.4 10.1.8 10.1.6 10.1.3 10.1.2
7	As vantagens de utilização são o facto destas ferramentas tornarem o processo mais rápido (10.1.8) e possibilitarem que seja possível encurtar as distâncias (10.1.5), visto que há maior disponibilidade (10.1.1) em marcar entrevistas, por estas serem <i>online</i> e não implicarem deslocações (10.1.2).	10.1.8 10.1.5 10.1.1 10.1.2
8	A vantagem é a otimização do tempo (10.1.7), porque é possível fazer mais entrevistas <i>online</i> do que presencialmente, porque quando era presencial tínhamos de agendar entrevistas mais espaçadas tendo em conta possíveis atrasos e sendo <i>online</i> é muito mais fácil (10.1.4) e permite encadear as entrevistas de uma forma muito mais otimizada.	10.1.7 10.1.4
9	O facto de fazermos entrevistas <i>online</i> facilita bastante (10.1.4). É muito mais flexível (10.1.6). É possível fazer entrevistas em qualquer parte do mundo (10.1.5). Nós entrevistamos muito regularmente candidatos do Brasil, por exemplo. Se não fossem estas plataformas que permitem fazer videochamadas, isso não seria possível. Facilita também o agendamento das entrevistas, conseguimos otimizar o tempo (10.1.7), porque marcando presencialmente os agendamentos têm de ser mais espaçados.	10.1.4 10.1.6 10.1.5 10.1.7
10	As vantagens são o facto de que estas ferramentas permitem que todo o processo seja mais rápido (10.1.8) e facilitado (10.1.4).	10.1.8 10.1.4
Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de Seleção (Quadro 14)		
1	(...) A primeira é a falta de compromisso (10.2.1), porque efetivamente as pessoas inicialmente demonstravam muita disponibilidade para a entrevista por videochamada, mas com a mesma facilidade que marcavam a entrevista também a desmarcavam ou não compareciam. A segunda é a falta de postura (10.2.2) e seriedade que muitas pessoas adotam na entrevista por videochamada (...).	10.2.1 10.2.2
2	No entanto, os testes <i>online</i> acabam por ser menos fidedignos (10.2.3), porque não tenho a garantia de que foi o candidato a fazê-lo.	10.2.3
3	A desvantagem é mínima, mas a única desvantagem é por vezes, a dificuldade de acesso (10.2.4) para as pessoas que não estão tão habituadas a utilizar estas ferramentas digitais.	10.2.4
4	A única desvantagem é que uma videochamada vale o que vale... não é possível medir a linguagem corporal de igual forma que medimos presencialmente (10.2.5).	10.2.5
5	As desvantagens que encontro são que nas entrevistas <i>online</i> , não estamos com o candidato presencialmente e isso por vezes, é muito importante para a função a desempenhar. Durante a pandemia, foi mais difícil responder remotamente às necessidades do cliente porque demorávamos mais tempo a encontrar o perfil	10.2.3 10.2.5 10.2.6 10.2.7

	certo. Por exemplo, aconteceu fazer entrevista <i>online</i> e o perfil parecia corresponder, mas quando enviámos ao cliente, o cliente disse que aquele perfil não correspondia ao pedido (10.2.3). Aconteceu também, enviar um promotor que na entrevista <i>online</i> estava bastante confortável e quando chegou ao cliente tinha um perfil mais tímido porque, efetivamente, atrás de um ecrã as pessoas são diferentes e escondem mais os seus aspetos comportamentais (10.2.5). Se calhar, se a entrevista tivesse sido feita presencialmente teríamos percebido certos detalhes (10.2.6) e não teríamos enviado ao cliente, visto que anteriormente quando as entrevistas eram sempre feitas presencialmente (10.2.7) nunca nos tinha acontecido.	
6	A desvantagem é que presencialmente conseguimos perceber certas coisas que não percebemos <i>online</i> (10.2.7), como a apresentação do candidato (10.2.6) e certas expressões comportamentais (10.2.5). Claro que, há uma perceção diferente se for presencial, mas o <i>online</i> veio mesmo para ficar. (...) Numa entrevista <i>online</i> conseguimos perceber quais são os conhecimentos que o candidato tem para a função, quais as suas motivações e o seu interesse e só depois fará sentido ou não passar para uma entrevista presencial com o cliente.	10.2.7 10.2.6 10.2.5
7	A grande desvantagem, mais uma vez, é a inacessibilidade de pessoas sem acesso à internet e sem conhecimentos nestas ferramentas (...). (10.2.4)	10.2.4
8	Uma desvantagem é o facto de não conhecermos o candidato presencialmente (10.2.7), o que pode levar a que fiquemos com uma ideia errada do mesmo, o que acaba por enviesar o processo. Porque a verdade é que os candidatos acabam por ter comportamentos diferentes <i>online</i> versus presencialmente e isso dificulta bastante perceber a parte comportamental (10.2.5). Outra desvantagem é a dificuldade de acesso que alguns candidatos, menos familiarizados com estas ferramentas digitais, possam ter. (10.2.4)	10.2.7 10.2.5 10.2.4
9	Claro que a única desvantagem é não ser possível medir tão bem a parte comportamental, (10.2.5) mas regra geral conseguimos perceber através destas plataformas se o candidato preenche os requisitos da vaga.	10.2.5
10	É assim, mais uma vez a grande desvantagem é o facto de os processos de seleção ao serem feitos <i>online</i> , tornarem tudo mais impessoal... (10.2.7)	10.2.7
A utilização de ferramentas digitais ajuda a encontrar o candidato certo? (Quadro 15)		
1	(...) Acho que a dificuldade em encontrar o candidato certo é a mesma (...). (11.1)	11.1
2	Sim, ajudam sem dúvida (...). (11.2)	11.2
3	Sim, eu acho que sim (...). (11.2)	11.2
4	Sim, sem dúvida alguma (...). (11.2)	11.2
5	Depende muito das funções. Mas de forma geral, sim (...). (11.2)	11.2
6	Ah sim, sim! Até porque algumas ferramentas digitais que temos, como é o caso do <i>LinkedIn</i> , permitem-nos publicar a oferta com algumas questões de triagem, o que nos ajuda a rececionar candidaturas mais direcionadas para o perfil que pretendemos (...). (11.2)	11.2
7	Sim, atualmente com o mundo cada vez mais tecnológico e globalizado acaba por ser fundamental utilizar estes recursos porque nos permitem chegar a mais pessoas num menor espaço de tempo (...). (11.2)	11.2
8	Eu acho que sim, sim. Ajuda a encontrar na medida em que a maioria dos candidatos que encontramos é a partir de bases digitais. Por isso, sim (...). (11.2)	11.2

9	Sim. Atualmente, o recurso a ferramentas digitais é imprescindível para encontrar candidatos. (11.2) Na área de IT é praticamente impossível conseguir candidatos de outra forma (...).	11.2
10	Sim, sem estas ferramentas não seria possível nos dias de hoje conseguirmos tantos candidatos. (11.2)	11.2
Vantagens da utilização do LinkedIn (Quadro 16)		
1	O LinkedIn utilizamos não só para publicação de anúncios como também para pesquisa direta de candidatos. (12.1)	12.1
2	O LinkedIn tem uma particularidade que é a possibilidade de fazer pesquisa de candidatos através de palavras-chave (12.1), ou seja, eu não preciso de fazer uma análise exaustiva do perfil do candidato porque à partida já sei que reúne os requisitos chave e isso leva-me a candidatos ao encontro do perfil que eu procuro (12.2). Através do LinkedIn conseguimos ter acesso a candidatos (12.3) que não estão a fazer uma procura ativa (12.4), falar com muitos mais candidatos e de forma mais célere (12.5) e criar uma maior base de dados (...).	12.1 12.2 12.3 12.4 12.5
3	É possível ter acesso a candidatos muito mais facilmente (12.3). O LinkedIn permite procurar candidatos ativos e passivos (12.4) e por vezes, o candidato certo pode até estar a trabalhar e graças ao LinkedIn posso entrar em contacto com o mesmo e questionar interesse na oferta em questão.	12.3 12.4
4	Através do LinkedIn conseguimos fazer uma pesquisa direta (12.1) que permite encontrar candidatos que estão a trabalhar e que até possam ter em interesse na oferta. Ou seja, de outra forma não iríamos conseguir entrar em contacto com esses candidatos (12.3) e às vezes, o perfil que procuramos pode estar incluído nesse leque de candidatos passivos (12.4) (...).	12.1 12.3 12.4
5	O LinkedIn permite a pesquisa direta (12.1) e otimiza o tempo (12.5).	12.1 12.5
6	(...) O LinkedIn ajuda-nos na triagem (12.2) e receção de candidaturas, visto que muitas vezes há uma receção massiva de Cv's e normalmente quantidade não é qualidade.	12.2
7	Nós utilizamos o LinkedIn Recruiter e é bastante vantajoso, pois permite que haja um maior número de candidaturas (12.3) e maior capacidade de pesquisa (12.1) e capacidade para chegar a mais pessoas.	12.3 12.1
8	(...) O LinkedIn, é a única plataforma que usamos que tem a funcionalidade de filtrar o candidato de acordo com os requisitos que colocamos (12.1) o que torna tudo mais rápido (12.5) e para além disso permite também acedermos a muitos mais candidatos (12.3).	12.1 12.5 12.3
9	Para nós recrutadores, é possível através do LinkedIn aplicarmos filtros na publicação do anúncio e fazer a procura ativa de candidatos através de palavras-chave, consoante o que procuramos, o que facilita bastante (12.1). (...) Nós temos o LinkedIn premium, que nos permite ter acesso a muitos mais candidatos (12.3) e permite entrar em contacto com os mesmos antes destes aceitarem a conexão e isso agiliza muito mais o processo (...). (12.5)	12.1 12.3 12.5
10	Sim, atualmente sem o LinkedIn não seria possível encontrar tantos candidatos... (12.3) é uma ferramenta diferenciadora e de utilização obrigatória para recrutadores.	12.3
Adaptação dos processos de R&S quando rompeu a pandemia (Quadro 17)		
1	Felizmente a empresa já tinha portáteis, o que facilitou bastante. O problema foi criar os acessos remotos e toda a estrutura do acesso remoto (13.1), o que ainda demorou alguns dias. Foi uma adaptação da transição do papel para o digital (13.2), visto que já não podíamos utilizar impressora. Por exemplo, eu imprimia	13.1 13.2 13.3 13.4

	currículos e deixei de o fazer. Passámos a ter uma pasta para cada processo, estamos a ser amigos do ambiente e a verdade é que as coisas acabam por estar todas informatizadas e passámos a ter uma pasta partilhada (13.3), o que permite o acesso a todos, sendo que era algo que não havia até então. Passámos assim a usar a <i>DropBox</i> para podermos mexer todos no mesmo ficheiro e nas mesmas pastas. Começámos a utilizar algumas ferramentas que até então não usávamos, como plataformas de videochamadas (13.4) para todos os processos, que até então usávamos apenas quando era um processo no estrangeiro (...).	
2	(...) Nos primeiros meses, a equipa ficou maioritariamente em teletrabalho (...) Aos poucos fomos entrando nesta nova realidade digital (13.2). Começámos a adotar plataformas como o <i>Microsoft Teams</i> e o <i>Zoom</i> (13.4), que até então não utilizávamos, para entrevistas, formações e comunicações entre nós. (...)	13.2 13.4
3	(...) Nunca tínhamos trabalhado em teletrabalho, por isso foi uma questão de adaptação e de criar toda uma estrutura (13.1) e pastas partilhadas (13.3), etc. Relativamente à parte logística, inicialmente eu continuava a ir ao correio para enviar os contratos das pessoas, depois passou a ser tudo digital (13.2).	13.1 13.3 13.2
4	(...) Felizmente, já tínhamos portáteis, VPN, pastas partilhadas, etc., portanto tínhamos as ferramentas necessárias para estar em teletrabalho, portanto foi apenas necessária uma pequena adaptação a esta nova realidade. Passou a ser quase tudo a nível digital (13.2), nomeadamente as entrevistas que era algo que nunca tínhamos feito por videochamada (13.4) (...).	13.2 13.4
5	(...) Houve muitas limitações em relação a estarmos <i>online</i> , houve alguma dificuldade inicial sim. Quando os processos voltaram, foi tentar perceber o que podíamos fazer diferente e de que forma podíamos reestruturar os processos para que pudessem continuar a funcionar <i>online</i> e foi aí que começámos a usar plataformas (13.4) que não usávamos anteriormente. (...) Nem todos na empresa tínhamos portáteis, portanto foi necessária essa adaptação, foi necessário também alterar toda a estrutura (13.1) e criar locais onde pudéssemos partilhar documentação de forma a ser possível trabalhar remotamente (13.3).	13.4 13.1 13.3
6	(...) Uma vez que o nosso <i>core business</i> é o trabalho temporário, os trabalhadores temporários foram os primeiros a serem dispensados nas nossas empresas clientes, tivemos um grande <i>boom</i> no sentido negativo e por isso foi a altura em que tivemos maior decréscimo em termos de recrutamento (13.5). Depois desta altura, os processos foram surgindo gradualmente e foi quando começámos a apostar muito nas videochamadas (13.4). E só desta forma, era possível continuar os processos. (...) Tínhamos portáteis e o sistema de VPN que nos permite fazer tudo a partir de casa e quando surgiu o confinamento foi basicamente migrar para esse regime, passando a fazer tudo <i>online</i> (13.2).	13.5 13.4 13.2
7	A adaptação dos processos de R&S correu bastante bem e foram rapidamente reinventadas outras formas de agir que permitissem que o processo fosse efetuado com eficácia através do digital (13.2) e essencialmente videoconferência. As entrevistas presenciais passaram a ter lugar digitalmente, utilizando plataformas como o <i>WhatsApp</i> ou <i>Microsoft Teams</i> (13.4) (...).	13.2 13.4
8	Quando surgiu a pandemia, adotou-se o teletrabalho e passou a ser tudo feito <i>online</i> . (13.2) (...) As entrevistas passaram a ser feitas todas <i>online</i> através de plataformas para esse efeito (13.4) e passámos a fazer muitas entrevistas telefónicas também. (...) A maior dificuldade foi garantir medicinas de trabalho e testes de COVID-19 atempadamente. No trabalho temporário funciona tudo muito rápido, quase de “ontem para amanhã” e em período de pandemia tornou-se muito mais complicado garantir tudo (13.5). (...)	13.2 13.4 13.5
9	Quando rompeu a pandemia, internamente tivemos de trabalhar remotamente e de adaptar todos os processos <i>online</i> . Foi uma questão de adaptação, as coisas passaram a ser totalmente digitalizadas, deixámos de utilizar impressoras e passámos a usar assinaturas digitais (13.2). Passámos a utilizar <i>iCloud Drive</i> em vez de VPN, o que facilita porque com <i>iCloud Drive</i> precisamos apenas de ter acesso à <i>Internet</i> e conseguimos ter acesso a todas as pastas, sem precisarmos de estar ligados a uma VPN (13.1).	13.2 13.1

10	No período em que rompeu a pandemia, adaptámos todo o funcionamento do através de estruturas <i>online</i> (13.1), simplificando e informatizando os processos. Foi uma adaptação. Facultaram-nos o material necessário para trabalhar a partir de casa e passámos a desenvolver os processos de recrutamento e seleção totalmente <i>online</i> (13.2).	13.1 13.2
Diferenças entre processos de R&S pré e pós pandemia (Quadro 18)		
1	Passou a usar-se muito mais o digital e deixámos de usar tanto o papel que acarretava custos e era mau para o ambiente. (14.1) De alguma forma, é vantajoso para as empresas a questão da flexibilidade e do teletrabalho, pois se por exemplo o filho de um colaborador estiver doente é possível trabalhar à mesma a partir de casa, antes faltava-se e pronto. (14.2) O mercado mudou bastante, a camada mais jovem principalmente. Houve uma mudança de mentalidade, agora as pessoas procuram estar 6 meses em cada sítio, antes procuravam continuidade e algo fixo, mas a pandemia mostrou que nada é certo, de um dia para o outro tudo muda, tudo é volátil (14.3). Permitiu-nos ter muito mais acesso aos candidatos e os mesmos têm mais disponibilidade e flexibilidade para ir a entrevistas por estas serem em videochamada (14.4). Quando a pessoa ia presencialmente acabava por criar uma ligação com a empresa e por sua vez compromisso, algo que se perdeu com o digital (14.5). Mantivemos praticamente tudo. (...) O que mudou também foi passar do regime presencial para o regime remoto ou híbrido (14.6) que é outra nova realidade.	14.1 14.2 14.3 14.4 14.5 14.6
2	A primeira grande diferença que posso destacar é a interação. No período pré-pandemia havia muito mais contacto face a face (14.5) com os candidatos e atualmente essa interação é feita essencialmente por telefone e videochamada (14.4), visto que adotámos a vertente <i>online</i> . (...) A segunda diferença é este novo regime <i>online</i> (14.1) que surgiu após a pandemia, veio acelerar muito os processos e tornar tudo mais dinâmico. (...) Mas nós enquanto empresa de trabalho temporário tentamos conciliar alguns métodos de trabalho tradicionais com os novos métodos (14.7). (...)	14.5 14.4 14.1 14.7
3	O principal aspeto foi a escassez de candidatos (14.8) que existe agora pós pandemia e que não acontecia tanto antes, acho que possivelmente as pessoas de acomodaram a ficar em casa e a auferir subsídios de desemprego. Passou a haver maior flexibilidade (14.2) por parte das empresas e a ser possível ficar em teletrabalho quando necessário. Atualmente, as pessoas procuram muito trabalhos remotos e em sistema híbrido (14.6). No entanto, também sinto que se perdeu um pouco o convívio entre equipa, visto que uma equipa nunca está toda a trabalhar presencialmente e vai-se perdendo esse contacto face a face (14.5). Mas vamos manter o digital, estamos a fazer tudo, incluindo entrevistas desta forma (14.4). A empresa tem o objetivo de ser o mais digital possível e isso deve-se em grande parte à pandemia que passámos que impulsionou bastante esta prática (14.1).	14.8 14.2 14.6 14.5 14.4 14.1
4	O que mudou principalmente foi a realização de entrevistas por videochamada (14.4), o que nos veio facilitar imenso, porque após a pandemia tivemos um aumento de volume trabalho e neste momento não conseguimos dedicar tanto tempo a um processo como dedicávamos antes da pandemia, sendo que com entrevista presencial perdia-se muito mais tempo. Herdámos da pandemia e através dos meios digitais (14.1) este sentido mais prático para a realização do nosso trabalho. Outra mudança é a falta de candidatos e creio que haja relação entre essa escassez e a pandemia (14.8). A verdade é que durante a pandemia, muitas pessoas se acomodaram a apoios a nível financeiro e acabam por ficar a auferir o subsídio de desemprego até ao fim, em vez de procurar trabalho antes do subsídio terminar. Outra alteração é que os candidatos procuram emprego em regime remoto ou híbrido (14.6). Há mais flexibilidade (14.2) por parte das empresas quanto ao teletrabalho, o que é benéfico para os colaboradores porque há uma redução de custos de deslocação. (...)	14.4 14.1 14.8 14.6 14.2

5	As diferenças que encontro são a possibilidade de trabalho remoto (14.6), ou seja, as empresas têm maior flexibilidade (14.2) e o teletrabalho já é visto de outra forma, porque havia muito a ideia de que trabalhar a partir de casa não era produtivo. (...) O facto de ser possível fazer entrevistas por videochamada (14.4) acaba por facilitar e agilizar muito os processos. A facilidade de enviar contratos, já não há tanto a limitação de só poder ser presencial. (14.1) (...) Um ponto negativo é que parece que agora com esta nova modalidade há pessoas que não conseguem desligar, porque a verdade é que com o avanço das ferramentas digitais é possível estar sempre ligado ao trabalho, trazemos o computador e o telemóvel para casa e, portanto, é difícil fazer essa separação (14.9) e acabamos por trabalhar mais horas a partir de casa. (...) No entanto, quando não era possível mantivemos o método adotado na pandemia de enviar por correio, coisa que anteriormente não fazíamos. (14.7)	14.6 14.2 14.4 14.1 14.9 14.7
6	No período pré pandemia fazíamos sempre entrevistas presenciais, durante a pandemia começámos a fazer entrevistas <i>online</i> , (14.4) (...). Todas as ferramentas <i>online</i> que começámos a utilizar ou a utilizar mais intensivamente vieram para ficar (14.1). Os candidatos cada vez mais procuram um regime de trabalho híbrido ou em teletrabalho (14.6), e temos notado que isso faz com que tenhamos muitos mais candidatos quando comparado com uma situação presencial. Acho que as pessoas ficaram mais em alerta para a situação do <i>life balance</i> , ou seja, conseguirem equilibrar mais a sua vida pessoal e profissional, não vivendo só para o trabalho e isso tem impacto. (14.3) Tem se verificado também, a migração de mão de obra altamente especializada, há pessoas a trabalhar em Portugal para empresas estrangeiras e com salários mais elevados e tudo isso tem impacto, claro (...). (14.8)	14.4 14.1 14.6 14.3 14.8
7	Os processos acabam por ser diferentes no que diz respeito às ferramentas de seleção utilizadas, uma vez que a entrevista presencial deixou de ter lugar nos processos e passou a ser realizada de forma digital (14.4). Isto é uma mais-valia para o <i>recruiter</i> e para os próprios candidatos que podem reunir em qualquer altura do dia e em qualquer lugar (14.2) (...).	14.4 14.2
8	(...) A maioria das empresas adotaram a utilização de entrevistas <i>online</i> , (14.4) (...) A adoção do regime híbrido ou teletrabalho também passou a ser uma nova realidade (14.6) (...). Passou a haver mais flexibilidade (14.2) (...). Outra diferença, é a perda de contacto e convívio, tanto com colegas como com candidatos ou clientes (14.5) (...). Outra questão, também menos positiva é a dificuldade em separar a vida pessoal e profissional quando se está em teletrabalho. (14.9) Acabou-se por se adotar os métodos <i>online</i> utilizados na pandemia e devido a todo o seu facilitismo e todas as suas vantagens, acabaram por se manter e, portanto, já não me parece que se vá alterar. (14.1)	14.4 14.6 14.2 14.5 14.9 14.1
9	Antes da pandemia, já fazíamos muito entrevistas por videochamada na área de IT (...). Mas depois da pandemia, as entrevistas passaram a ser totalmente feitas por videochamada, (14.4) assim como a comunicação na empresa. As pessoas agora só querem trabalhar em regime remoto ou híbrido (...) (14.6). Há muito mais flexibilidade. (14.2) Por outro lado, perdeu-se o contacto e o convívio com as pessoas. (14.5)	14.4 14.6 14.2 14.5
10	Basicamente, as grandes alterações foram ter-se começado a utilizar plataformas digitais, nomeadamente plataformas de videochamada (14.4) (...). Devido ao contributo positivo que estas ferramentas <i>online</i> tiveram nos processos, passámos a adotar os métodos digitais utilizados na pandemia. (14.1)	14.4 14.1

APÊNDICE C

Matriz de codificação das entrevistas

Categoria - Ferramentas digitais de Recrutamento	
Segmento 9.1	Net Empregos
Segmento 9.2	SAPO Emprego
Segmento 9.3	Portal Emprego
Segmento 9.4	<i>Indeed</i>
Segmento 9.5	<i>IT Jobs</i>
Segmento 9.6	Site da empresa
Segmento 9.7	<i>LinkedIn</i>
Segmento 9.8	OLX
Segmento 9.9	Custo Justo
Segmento 9.10	<i>Facebook</i>
Segmento 9.11	<i>Instagram</i>
Segmento 9.12	Plataformas de Universidades
Segmento 9.13	Carga de trabalhos
Segmento 9.14	<i>Indeed</i>
Segmento 9.15	<i>Shazamme</i>
Segmento 9.16	<i>Jooble</i>
Segmento 9.17	Plataforma do IEFP <i>online</i>
Segmento 9.18	E2 Emprego e Estágios
Segmento 9.19	Bons empregos
Categoria - Vantagens da utilização de ferramentas digitais de recrutamento	
Segmento 9.1.1	Facilitação do processo de candidatura
Segmento 9.1.2	Facilita a pesquisa de candidatos
Segmento 9.1.3	Acesso a um maior volume de candidatos
Segmento 9.1.4	Criação de uma maior base de dados
Segmento 9.1.5	Mais rápido
Segmento 9.1.6	Torna o processo mais prático e ágil
Segmento 9.1.7	Maior capacidade de resposta
Segmento 9.1.8	Aumento de candidaturas
Categoria - Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de Recrutamento	
Segmento 9.2.1	Não mencionaram desvantagens
Segmento 9.2.2	Aumento de respostas sem fundamento
Segmento 9.2.3	Erro de transferência de candidatos devido a critérios de RGPD
Segmento 9.2.4	Dificuldade de acesso por alguns candidatos
Segmento 9.2.5	Gestão de plataformas individualmente
Segmento 9.2.6	Plataformas limitadoras da variedade de candidatos
Segmento 9.2.7	Redução de candidaturas quando os sites estão em baixo
Segmento 9.2.8	Redução de candidaturas quando o processo de candidatura não é facilitado
Segmento 9.2.9	Torna o processo mais impessoal
Categoria - Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de Recrutamento	
Segmento 10.1	<i>Microsoft Teams</i>
Segmento 10.2	<i>Zoom</i>
Segmento 10.3	<i>Skype</i>
Segmento 10.4	<i>WhatsApp</i>
Segmento 10.5	Testes online
Segmento 10.6	Redes sociais
Segmento 10.7	<i>Whereby</i>
Segmento 10.8	<i>Google Meet</i>

Categoria - Vantagens da utilização de ferramentas digitais de Seleção	
Segmento 10.1.1	Mais disponibilidade
Segmento 10.1.2	Não implica deslocações
Segmento 10.1.3	Menos custos
Segmento 10.1.4	Facilita o processo
Segmento 10.1.5	Redução da distância geográfica
Segmento 10.1.6	Maior flexibilidade para agendamento de entrevistas
Segmento 10.1.7	Rentabilização do tempo
Segmento 10.1.8	Mais rápido
Segmento 10.1.9	Mais prático
Categoria - Desvantagens da utilização de ferramentas digitais de Seleção	
Segmento 10.2.1	Falta de compromisso
Segmento 10.2.2	Falta de postura
Segmento 10.2.3	Menos fidedignidade
Segmento 10.2.4	Dificuldade de acesso para quem não sabe ou não utiliza
Segmento 10.2.5	Dificuldade em medir a linguagem comportamental
Segmento 10.2.6	Dificuldade de perceção de certos detalhes físicos
Segmento 10.2.7	Perda de contacto face a face
Categoria - Utilização de ferramentas digitais ajuda a encontrar o candidato certo?	
Segmento 11.1	Não facilita
Segmento 11.2	Facilita
Categoria - Vantagens da utilização do <i>LinkedIn</i>	
Segmento 12.1	Pesquisa direta de candidatos
Segmento 12.2	Triagem de candidaturas
Segmento 12.3	Acesso a mais candidatos
Segmento 12.4	Contacto com candidatos passivos
Segmento 12.5	Rapidez e otimização do tempo
Categoria - Adaptação dos processos de R&S quando rompeu a pandemia	
Segmento 13.1	Criação de estrutura para trabalhar remotamente
Segmento 13.2	Transição para processos totalmente digitais
Segmento 13.3	Criação de pastas partilhadas
Segmento 13.4	Adoção da utilização de plataformas por videochamada
Segmento 13.5	Dificuldade em assegurar o trabalho temporário
Categoria - Diferenças entre processos de R&S pré e pós pandemia	
Segmento 14.1	Transição para processos digitais
Segmento 14.2	Maior flexibilidade laboral
Segmento 14.3	Mudança de mentalidade dos candidatos
Segmento 14.4	Utilização de plataformas de videochamada
Segmento 14.5	Perda do contacto face a face
Segmento 14.6	Regime híbrido ou remoto
Segmento 14.7	Conciliação de métodos tradicionais e digitais
Segmento 14.8	Escassez de candidatos
Segmento 14.9	Dificuldade em separar vida profissional e pessoal ao trabalhar a partir de casa