



O Impacto da Covid-19 em Processos de Recrutamento

Mestrado em Gestão

Marta Sofia Costa Gameiro

Leiria, junho de 2021



O Impacto da Covid-19 em Processos de Recrutamento

Mestrado em Gestão

Marta Sofia Costa Gameiro

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão e coorientação do Professor Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes, Professor da Escola Superior de Educação de Coimbra

Leiria, junho de 2021

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2020/2021, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Quero dedicar o meu trabalho aos meus pais e aos meus avós. Não são só família de sangue, mas um grande apoio, uma grande prova que o trabalho árduo é sempre recompensado. São um exemplo que quero seguir no meu percurso de vida a nível profissional e pessoal.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus professores, Orientadora Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro e ao Coorientador Professor Doutor Daniel Jorge Roque Martins Gomes. Agradeço de coração todo o apoio, acompanhamento, motivação e confiança que me passaram em crises de maior aflição para no fim conseguir atingir o meu grande objetivo académico.

Agradeço à minha irmã gêmea que me ajudou e me orientou na organização do meu trabalho, uma vez que já é mestre e me deu diversas luzes para rumar no sentido de um trabalho de sucesso.

Aos meus amigos, agradeço todo o apoio e motivação que me deram para eu terminar mais uma etapa da minha vida.

À minha madrinha Vânia que sempre foi um pilar na minha vida e nunca me deixou desistir nas fases menos positivas, sempre com a razão de que o nosso esforço e dedicação são sempre recompensados.

Às minhas colegas de trabalho Gisela Calado e Carla Abrantes que foram sempre muito queridas comigo e preocupadas com o meu percurso da dissertação. E também um agradecimento à minha chefia Raquel Simões que sempre me deixou à vontade para estudar na fase de exames.

Quero agradecer também a uma pessoa que se disponibilizou para me ajudar, a Ana Pinho, que me fez chegar informação muito útil e relevante para o meu estudo e explicou como me direcionar assertivamente e profissionalmente a Diretores de Recursos Humanos.

Aos meus pais e a toda a minha família que são e serão sempre um apoio incondicional e se orgulham de todas as minhas conquistas.

Aos meus colegas de Mestrado que demonstram ser uma turma unida e motivadora.

Por fim, agradeço aos meus professores de Licenciatura e de Mestrado, mesmo depois de deixarem de ser professores, sempre se disponibilizaram para tirar dúvidas ou dar conselhos para a vida académica e profissional, onde serão sempre a nossa força impulsionadora para o sucesso.

Resumo

O período que vivemos atualmente é um período de grande incerteza para as empresas, com a Covid-19 a causar bastantes desafios a nível empresarial. As empresas tiveram assim de se adaptar e mudar algumas formas de trabalho, encontrando alternativas, perante esta nova realidade, para conseguirem sobreviver.

Com este estudo, pretende-se assim analisar o impacto da Covid-19 no recrutamento das empresas. A investigação foi efetuada recorrendo a uma metodologia qualitativa assente em sete entrevistas estruturadas a Diretores de Recursos Humanos com diferentes níveis de senioridade.

Neste contexto, o presente estudo teve como principais objetivos compreender os tipos e formas de recrutamento praticados pelas empresas, e de que forma estes foram impactados pela Covid-19, que medidas foram adotadas durante a pandemia para as empresas continuarem os processos de recrutamento, que *soft skills* são mais valorizadas nos colaboradores atendendo às mudanças de contexto e a perspetiva futura ao nível dos processos de recrutamento num contexto pós pandemia.

Nas diferentes perspetivas dos entrevistados, a Covid-19 implicou:

- (i) Impacto ao nível do recrutamento durante a pandemia, onde este sofreu alterações nas primeiras abordagens que antes eram presenciais e agora passaram a ser feitas através da realidade virtual, apoiando-se assim nas redes sociais. Nesta perspetiva, num futuro pós-pandemia, as empresas irão continuar a adotar um registo mais virtual em processos de recrutamento.
- (ii) A valorização das seguintes *soft skills* em novos processos de recrutamento, no sentido em que antes da pandemia se valorizavam certos comportamentos que agora deixaram de ser os mais relevantes, para a adoção de outras *skills* comportamentais mais importantes nesta fase, como a resiliência e flexibilidade.
- (iii) A adoção de regimes de trabalho diferentes, como o *layoff* e o teletrabalho parcial e total. Para o regime de teletrabalho foi preciso as empresas adotarem novas tecnologias para trabalhar de uma forma mais eficaz e segura.

Este estudo contribui assim para um melhor conhecimento de um tema bastante recente ao nível da investigação académica, o do impacto da pandemia nos processos de recrutamento das empresas e, conseqüentemente, na vida organizacional. Os resultados demonstram que, independentemente do setor de atividade das empresas e dos anos de existência das mesmas nos mercados, há um grande impacto em todas elas, positivo e negativo. Os dados obtidos neste estudo poderão assim sensibilizar as empresas e profissionais de recrutamento quanto às principais dificuldades sentidas no decorrer desta pandemia e deixa algumas sugestões a serem implementadas no período pós Covid-19.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Redes Sociais, Covid-19

Abstract

The period we are currently living in is a period of great uncertainty for companies, with Covid-19 causing quite a few challenges at the corporate level. Companies thus had to adapt and change some ways of working, finding alternatives, given this new reality, in order to survive.

With this study, we intend to analyze the impact of Covid-19 on the recruitment of companies. The investigation was carried out using a qualitative methodology based on seven structured interviews with Human Resources Directors with different levels of seniority.

In this context, this study aimed to understand the types and forms of recruitment practiced by companies, and how these were impacted by Covid-19, what measures were adopted during the pandemic for companies to continue the recruitment processes, which soft skills are more valued among employees in view of changes in the context and the future perspective in terms of recruitment processes in a post-pandemic context.

From the different perspectives of the interviewees, Covid-19 implied:

- (i) Impact at the level of recruitment during the pandemic, where this underwent changes in the first approaches that were previously face-to-face and are now made through virtual reality, thus relying on social networks. In this perspective, in the post-pandemic future, companies will continue to adopt a more virtual register in recruitment processes.
- (ii) The appreciation of the following soft skills in new recruitment processes, in the sense that before the pandemic certain behaviors were valued that are now no longer the most relevant, for the adoption of other more important behavioral skills at this stage, such as resilience and flexibility.
- (iii) The adoption of different work regimes, such as layoffs and partial and total telework. For the telework regime, companies had to adopt new technologies to work in a safer way.

This study thus contributes to a better understanding of a very recent topic in academic research, the impact of the pandemic on the recruitment processes of companies and,

consequently, on organizational life. The results show that, regardless of the sector of activity of the companies and the years of existence of the same in the markets, there is a great impact on all of them, positive and negative. The data obtained in this study may thus sensitize recruitment companies and professionals about the main difficulties experienced during this pandemic and leaves some suggestions to be implemented in the post-Covid-19 period.

Keywords: Human Resource Management, Recruitment, Social Networks, Covid-19

Índice

Originalidade e Direitos de Autor.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	viii
Lista de Figuras	xii
Lista de tabelas	xiii
Lista de siglas e acrónimos	xiv
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. A GRH e as suas Funções	3
2.2. O Recrutamento como uma das áreas de trabalho mais relevantes da GRH ...	6
2.2.1. Evolução do Processo de Recrutamento nas organizações	6
2.2.2. E-Recruitment (Recrutamento On-line).....	12
2.3. A centralidade da Atração de Candidatos para a eficácia no Recrutamento..	14
2.3.1. Atração de Candidatos às Organizações	14
2.3.2. Redes Sociais no Recrutamento	16
2.4. Os Constrangimentos trazidos pela Covid-19 no Recrutamento.....	17
2.4.1. Desafios Causados pela Covid-19 na GRH.....	17
2.4.2. Impacto da Covid-19 no Recrutamento das empresas	21
2.4.3. Funções futuras da GRH	23
3. Questões de Investigação e de Metodologia	25
3.1. Questões de Investigação	25
3.2. Metodologia.....	25
3.3. Recolha de Dados	26
3.4. Planeamento e Estrutura das Entrevistas.....	27
3.4.1. Análise da Amostra	27
3.5. Análise e Discussão de Resultados	28
4. Conclusão	44

4.1. Principais conclusões e contributos para a gestão	44
4.2. Limitações e sugestões de pesquisas futuras	46
5. Referências Bibliográficas	47
6. Anexos.....	51
6.1. Anexo I – Guião de Entrevista	51

Lista de Figuras

Figura 1 - Evolução dos RH nas Organizações	5
Figura 2 - História da Estratégia do Recrutamento	7

Lista de tabelas

Tabela 1 - Desafios Causados pela Crise Pandémica	19
Tabela 2 - Caracterização da Amostra.....	27
Tabela 3 - Tipos de Recrutamento Antes da Covid-19.....	29
Tabela 4 - Tipos de Recrutamento Durante a Covid-19	29
Tabela 5 - Recrutamento Interno Antes e Durante a Covid-19	30
Tabela 6 - Divulgação Ofertas nas Redes Sociais antes da Covid-19	31
Tabela 7 - Pesquisa de Candidatos nas Redes Sociais antes da Covid-19.....	32
Tabela 8 - Uso das Redes Sociais no Recrutamento Durante a Covid-19	32
Tabela 9 - Técnicas de Recrutamento Externo Antes da Covid-19	33
Tabela 10 - Técnicas de Recrutamento Externo Durante a Covid-19.....	34
Tabela 11 - Plataformas de Empregos Usadas Antes e Durante a Covid-19	34
Tabela 12 - Soft Skills no Recrutamento Antes da Covid-19.....	35
Tabela 13 - Soft Skills no Recrutamento Durante a Covid-19	36
Tabela 14 - Regime de Trabalho Durante a Covid-19.....	39
Tabela 15 - Tecnologias Adotadas	40
Tabela 16 - Modalidades Teletrabalho Após Covid-19.....	42
Tabela 17 - Preocupações Colaboradores Após Covid-19	43

Lista de siglas e acrónimos

HMO	Habilidades-Motivação-Oportunidades
FOW	Future Of Work
GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
SI	Sistemas de Informação

1. Introdução

A Covid-19, surge em 2019, inicialmente como uma epidemia na China, evoluindo para pandemia a 11 de março de 2020, quando a OMS declarou o surto como pandemia (OMS, 2020), propagando-se rapidamente e sem “aviso”, nem preparação prévia, por todo o mundo. Atualmente o vírus da SARS-CoV-2 já matou milhares de pessoas, e, para além dos problemas de saúde que está a provocar, está também a ter efeitos secundários mundiais que captam atenção da mesma forma, incluindo a instabilidade social e económica.

Neste seguimento, muitas empresas foram forçadas a fechar ou a reduzir severamente as suas operações, e as que continuaram a operar, entraram num cenário de mudança e novos processos, onde as suas práticas são influenciadas pelo distanciamento social e padrões de trabalho alterados (Leidner, 2020; Richter, 2020).

Neste registo, por força da pandemia, também ocorreram alterações ao nível dos processos de recrutamento nas organizações, verificando-se assim uma transição para formas virtuais de recrutamento e seleção em detrimento das interações face a face (Maurer, 2020), podendo assim estas novas práticas atrair indivíduos de forma diferente da tradicional.

O uso de tecnologias sociais e media digital (blogs, sites de redes sociais) vieram ajudar neste sentido, onde estes passaram a ser introduzidos e usados de forma criativa no marketing e na comunicação das marcas (Fournier e Avery, 2011; Hanna et al., 2011), e atualmente, é testemunhada uma maior consciencialização e foco nos media em processos de recrutamento e seleção (Nikolaou, 2014).

No seguimento desta ideia, algumas pesquisas indicam que as empresas recorrem cada vez mais aos media como fonte de recrutamento (Brotherton, 2012), onde os profissionais de RH usam cada vez mais as redes sociais para triagem e seleção de candidatos (Nikolaou, 2014; Smith e Kidder, 2010), ou simplesmente por causa da acessibilidade dos media às informações do candidato a um baixo custo (Jacobs, 2009). A mera presença nos media, afeta assim positivamente a reputação corporativa e a atratividade do empregador, o que se correlaciona positivamente com as intenções de trabalho dos candidatos e as suas expectativas em relação à empresa com oportunidade de emprego (Sivertsen et al., 2013; Carrillat et al., 2014).

Desta forma, ao nível do recrutamento, os líderes de RH devem apostar num recrutamento habilitado para a tecnologia através de entrevistas de vídeo e revisões automáticas de currículos (Kaufman et al., 2020). Segundo Oxford Economics, 2020, os candidatos reconhecem agora diversos fatores, como o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal (flexibilidade), diversidade, inclusão e remuneração que passaram agora a ser critérios mais valorizados na atração e retenção de talentos.

Por força da pandemia, verificou-se que muitas organizações transitaram para formas virtuais de recrutamento em vez de interações face a face (Maurer, 2020), onde será cada vez mais importante entender como essas práticas irão impactar o tecido futuro dos valores e cultura das organizações, colocando-se a questão se se poderiam atrair indivíduos de forma diferente da tradicional abordagem face a face.

É interessante assim compreender qual o impacto da Covid-19 nos processos de recrutamento das empresas. Recorrendo a uma metodologia qualitativa, assente em entrevistas estruturadas a Diretores de RH, procurar-se-á conhecer as suas opiniões e perceções quanto ao impacto desta pandemia nas suas empresas.

Esta dissertação está organizada em 4 capítulos. Após a introdução apresentada neste primeiro capítulo, segue-se o capítulo 2 referente à revisão de literatura relevante sobre o tema, onde são abordados conceitos-chave deste estudo, nomeadamente, quais as funções dos RH, a evolução do conceito de GRH, os tipos e técnicas de recrutamento, o recrutamento através das redes sociais e os desafios da covid-19 nestas áreas integrantes dos RH. O capítulo 3 abraça a questão de investigação, a metodologia adotada a interpretação e discussão dos resultados da análise das entrevistas efetuadas. Por fim, no capítulo 4 apresentam-se as conclusões finais, limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

2.1. A GRH e as suas Funções

Segundo Sousa, Gomes e Duarte (2006), a Gestão de Recursos Humanos (GRH) encontra o seu espaço na maximização da contribuição das pessoas que compõem a organização. As organizações têm atualmente uma visão mais abrangente do papel das pessoas, onde estas deixaram de ser vistas como “simples recursos” para passarem a ser consideradas pessoas com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais. É neste âmbito que se compreende que atualmente a GRH desempenha um papel fundamental no quadro das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização, podendo mesmo motivar alterações na estrutura organizacional, nas relações e nas práticas de organização do trabalho. Efetivamente, a GRH é matéria fulcral na gestão ao lidar com um recurso vital das organizações, devido ao seu papel na melhoria do desempenho, proteção e desenvolvimento de talentos e melhoria da cooperação para apoio ao desenvolvimento organizacional (Elarabi, Johari, 2014). No seguimento desta ideia, os gestores realizam os seus objetivos por meio dos esforços de pessoas que exigem uma GRH eficaz, por isso as práticas de GRH devem ser integradas com a estratégia geral de organização para garantir o uso eficaz das pessoas e proporcionar melhor desempenho.

A questão sobre a relevância estratégica dos Recursos Humanos (RH) para as organizações não é recente, estando já vertida em muitas obras publicadas há mais de 3 décadas. Efetivamente, Devana, Fombrun e Tichy (1984) descrevem como devem ser os subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento a partir da ótica estratégica e de uma visão que a organização tem do tipo de contrato que quer estabelecer com os seus colaboradores. Esta visão compreende a relação que a organização quer estabelecer com o trabalhador, o grau de participação que se pretende do mesmo, a ênfase dada ao recrutamento (interno ou externo), e se o desempenho será avaliado de forma individual, em equipa, ou das duas formas.

Segundo Sousa, Gomes e Duarte (2006), as práticas de GRH podem melhorar a capacidade das organizações para atraírem e manterem pessoas com competências técnicas e comportamentais que mais se adequam aos objetivos da organização através de novos processos de recrutamento e seleção, sistemas de recompensas e de desenvolvimento de

competências e aquisição de comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização. Efetivamente, os sistemas de Recursos Humanos (RH) podem ser uma vantagem competitiva e impulsionar o desempenho da empresa na medida em que o sistema cria e sustenta recursos valiosos para os funcionários (Collins & Smith, 2006; Wright, Dunford e Snell, 2001). Exemplificando, o sistema de práticas de HCHR (Sistema de Recursos Humanos de Alto Comprometimento) tem como objetivo aumentar o conhecimento dos funcionários, competências, habilidades, motivação e oportunidade de contribuir para a organização (Jiang et al., 2015). Já a habilidade-motivação-oportunidade (HMO) constitui um modelo de RH estratégico que articula a ideia de que as práticas se enquadram em três categorias, ou seja, práticas de aumento de capacidade, práticas para aumentar a motivação e práticas para aumentar as oportunidades, onde a combinação dessas práticas afeta o capital humano e a motivação dos funcionários (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kallerberg, 2000; Collins e Smith, 2006; Delery & Shaw, 2001; Jiang et al., 2012). Assim, as dimensões HMO trabalham juntas para transmitir expectativas aos funcionários (Bowen & Ostroff, 2004; Collins & Smith, 2006). Nesta perspectiva, o sistema de práticas de HCHR demonstra um compromisso de longo prazo com os funcionários, reforçando um ambiente de trabalho positivo resultando em atitudes de trabalho mais otimistas (Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005) e benéficas para a organização (Collins & Smith, 2006; Kehoe & Collins, 2017; Sun, Aryee, & Law, 2007).

As pessoas que trabalham nas organizações são responsáveis por conduzir e produzir resultados levando as empresas a perceberem que estas são os seus recursos mais valiosos (Odebrech e Pedroso, 2010). Dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam o processo produtivo e o crescimento empresarial, não esquecendo que essas pessoas são humanas, formadas de personalidade, com expectativas e objetivos pessoais (Andrade, 2012). É neste quadro que Chiavenato (1999) afirmava que um funcionário motivado tem maior disposição e capacidade para desempenhar as suas atividades laborais. Assim, as organizações, para obterem dos seus colaboradores uma melhor produtividade e execução das suas funções, precisam de investir neles e proporcionar-lhes maior satisfação e motivação para a realização das suas atividades de trabalho (Andrade, 2012). Neste sentido, as organizações que enfatizam a motivação nos seus colaboradores apresentam maior produtividade, propiciam ambientes de trabalho mais agradáveis e melhor qualidade de vida para os seus funcionários (Andrade, 2012).

A qualidade de vida nas organizações, bem como a motivação e satisfação do colaborador com sua atividade laboral são estratégias que devem ser utilizadas pelas organizações a fim de se obterem maiores níveis de produtividade, tendo-se sempre em consideração que o fator mais importante empregado no setor produtivo é o fator humano (Marras, 2002).

A conceção atual é esta (a que está nos pontos anteriores), mas nem sempre foi assim. Segundo Sousa, Gomes e Duarte (2006), a GRH teve uma evolução muito significativa ao longo do século XX, assumindo um papel mais estratégico na organização. Esta evolução é gradual ao longo do tempo, mas lenta no seio das empresas. O seguinte esquema mostra a evolução significativa do conceito.

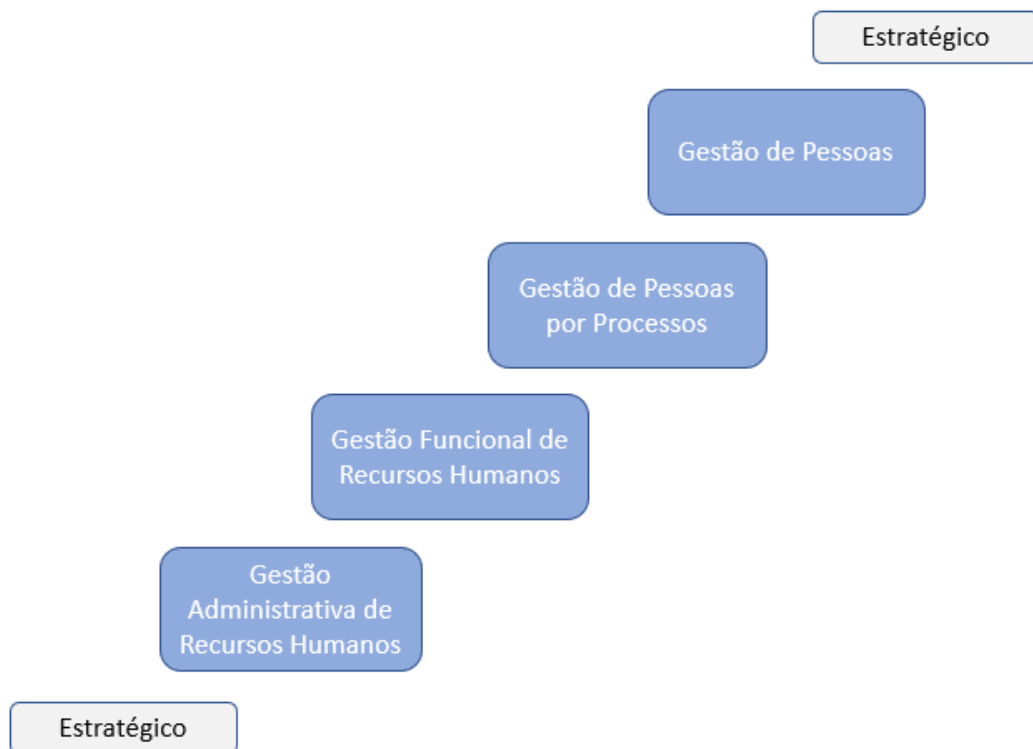


Figura 1 - Evolução dos RH nas Organizações

Fonte: Adaptado do livro “Gestão de Recursos Humanos”

Inicialmente, o conceito de GRH apresentava um caráter mais administrativo caracterizado pela realização exclusiva de atividades correntes dentro dos Recursos Humanos (RH), não existindo um departamento de RH. Mais tarde, o conceito evoluiu para uma gestão mais ligada ao enriquecimento das competências da área de RH a nível do recrutamento e seleção, sistemas de recompensa, avaliação de desempenho e gestão de carreiras, apresentando no

final um caráter mais funcional, focando-se nas diferentes práticas de RH. O conceito continuou em mutação até existir uma integração da GRH com a estratégia global das empresas numa lógica de processos, focando-se em 5 etapas, o **Recrutamento e Seleção**, onde as necessidades de recrutamento podem decorrer da previsão de crescimento do negócio, do incremento dos níveis de produção/serviço, de reestruturações organizacionais ou tecnologias ou de uma estratégia de internacionalização; a **Formação** que pode decorrer de alterações que possam melhorar a concretização da gestão e do funcionamento dos processos, da introdução de novas tecnologias e da necessidade de desenvolvimento de competências transversais aos processos; a **Avaliação de Desempenho**, onde os objetivos do desempenho podem ser determinados por cada processo, ligando unidades funcionais distintas, mas cooperantes num processo, ou em sintonia direta com a satisfação dos clientes, o **Sistema de Recompensas**, que pode ser composto por componentes fixas e variáveis. Além do desempenho individual, a componente variável pode depender do impacto dos diferentes processos na atividade global da empresa, do resultado do negócio em termos de vendas e do volume de faturação; o **Desenvolvimento de Competências**, onde podem ser construídos perfis de competências em função dos processos existentes que sirvam de suporte a processos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento de carreiras internas. Por fim, o conceito evoluiu para a Gestão de Pessoas que têm como foco as competências e onde as atividades estão relacionadas com a atração e retenção das pessoas com elevadas competências que detêm o conhecimento. O recrutamento e seleção das pessoas baseia-se na definição de perfis de competências e a adequação dos sistemas de avaliação, reconhecimento e recompensas que têm por base o critério de competências técnicas e sociais. Aqui, o departamento de RH promove o desenvolvimento das pessoas, sendo fundamental para a estratégia da organização.

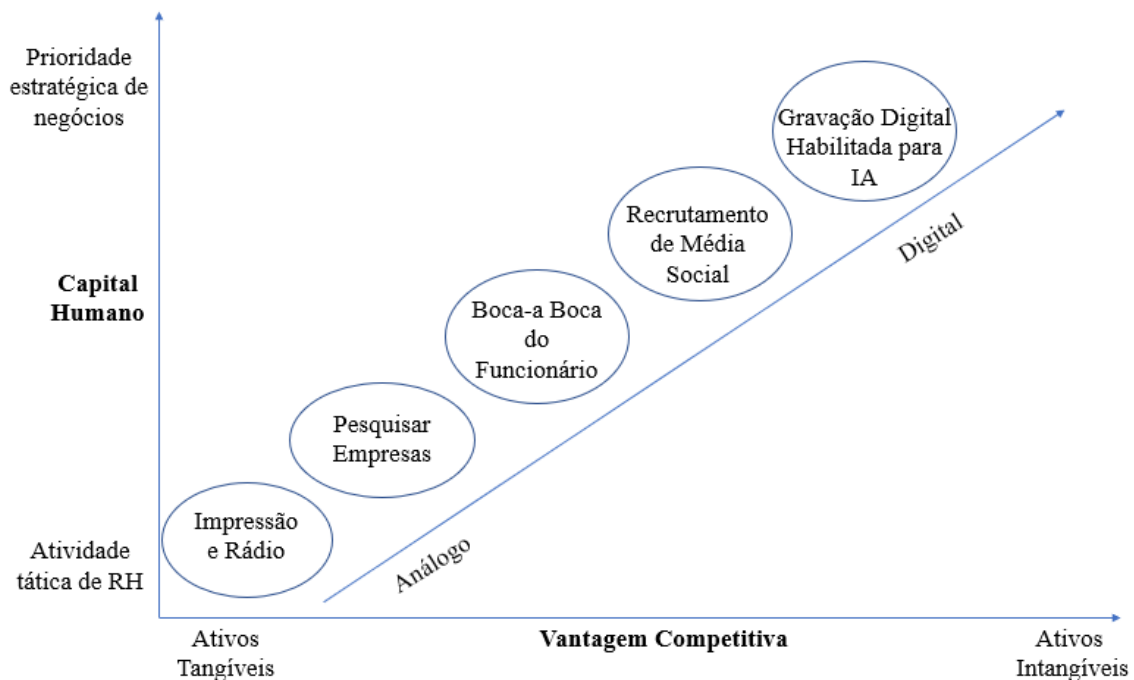
2.2. O Recrutamento como uma das áreas de trabalho mais relevantes da GRH

2.2.1. Evolução do Processo de Recrutamento nas organizações

Em primeiro lugar, a base da vantagem competitiva das organizações mudou de ativos tangíveis para ativos intangíveis (pessoas). Os ativos intangíveis agora representam cerca de 80% do valor da empresa (Black, 2019; Lev, 2000; Ocean Tomo, 2015) e constituem vantagens como a inovação, percepção do cliente e atendimento ao cliente e marca (Madhani,

2012). Em segundo lugar, a mudança de vantagem competitiva para ativos intangíveis aumentou a importância da estratégia do capital humano, sendo as pessoas a soma dos ativos intangíveis (Black, 2019). Em terceiro lugar, há uma escassez de talentos e este desequilíbrio é motivado pelo facto de que o talento de hoje tem mais poder e vantagem na relação de emprego do que no passado (Black, 2019). É neste sentido que se compreende a afirmação de que “esta mudança de ativos tangíveis para intangíveis como fonte de vantagem competitiva é um papel central do capital humano para a sua concretização e a escassez de talentos tem servido para mover capital humano para um papel principal. O recrutamento de capital humano mudou de uma atividade tática de RH para uma estratégia de prioridade de negócios. Esta vantagem competitiva só é possível através do recrutamento habilitado para Inteligência Artificial (IA) que mudou de uma curiosidade periférica para uma capacidade crítica como mostra a figura abaixo.” (**Figura 2**) (Van Esch, P., & Black, J. S. (2019), p. 2).

Figura 2 - História da Estratégia do Recrutamento



Fonte: Adaptado do artigo “Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting”

Na última década, as ferramentas habilitadas para IA (Inteligência Artificial) melhoraram a um grande nível a eficiência e eficácia das pessoas, especialmente nas fases iniciais de recrutamento (Kaplan e Haenlein, 2019; Smith e Neupane, 2018; Van Esch, Black, e Ferolie,

2019). Se as empresas desejam atrair e recrutar talentos que cada vez mais passam as suas vidas no espaço digital, eles têm de recrutar naquele espaço digital com tecnologias e ferramentas digitais.

De acordo com Milkovich e Bordreau (2000), os processos de recrutamento e de seleção mobilizam potenciais funcionários para dentro da organização, de modo a determinar um conjunto de pessoas com a dimensão e especificidade desejada, sendo o objetivo primário chegar apenas aos potenciais candidatos. Conforme observam Limongi França e Arellano (2002), o processo de recrutamento e de seleção corresponde a procedimentos que integram o costume de preenchimento de vagas em aberto, ou seja, a contratação de pessoal. Assim, os processos de recrutamento e de seleção conforme Limongi França e Arellano (2002) constituem ferramentas que podem ser utilizadas na integração da estratégia de negócios das organizações. De qualquer forma, segundo Ribeiro (2005), o papel do recrutamento é atrair os candidatos ao emprego.

O recrutamento é realizado, de acordo com Chiavenato (2002), conforme as necessidades contemporâneas e vindouras de recursos humanos que estão presentes nas organizações, evidenciando três etapas do seu processo. O processo de recrutamento começa então com a **Pesquisa Interna**, que equivale a uma fundamentação das necessidades das organizações de acordo com suas características de RH, a curto, médio e longo prazo, desvendando com certeza o que as organizações carecem de imediato e quais são os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento futuros. Esta pesquisa interna e planeamento é constante e contínua. A segunda etapa refere-se a uma **Pesquisa Externa**, caracterizada pela realização de uma pesquisa de mercado de RH na intenção de orientá-lo e diferenciá-lo para promover a sua análise e abordagem. Desta forma, a pesquisa externa integra dois importantes aspetos, a orientação do mercado de RH e o encontro das fontes de recrutamento. Por fim, a última etapa é a **Técnica de Recrutamento**, onde depois de realizada a pesquisa interna e externa, é fulcral selecionar as técnicas de recrutamento que são mais recomendadas para cada caso e estudar os meios, ou seja, as fontes de recrutamento que mais atendam à necessidade das organizações.

O recrutamento é um processo que conduz à atração de pessoas às organizações, sendo um processo contínuo e que se inicia quando se deteta uma necessidade de preenchimento de uma vaga. Para isso, é necessário recrutar os potenciais candidatos possíveis para no fim, perceber qual o profissional que melhor se encaixa no perfil, pois segundo Chiavenato

(2008), o recrutamento é um conjunto de técnicas que atraem candidatos potencialmente qualificados capazes de ocupar cargos dentro de uma empresa.

Estruturado o significado de recrutamento é necessário ter em conta o procedimento a seguir para o processo de recrutamento ser bem-sucedido. Iniciando com os objetivos do recrutador, subjacente ao processo de GRH, o recrutamento pressupõe atingir diversos propósitos (Rocha, 2006), nomeadamente, atrair um número suficiente de candidatos competentes que possibilite o correto funcionamento do processo de seleção; relacionar o recrutamento com a rotação, promoção e despedimento de pessoal; gerir o número suficiente de pessoas qualificadas para os postos de trabalho com o mínimo de custos possível; tornar o processo mais eficiente a nível individual e organizacional a curto, médio e longo prazo, de modo a que cada um utilize, de forma adequada, as suas aptidões, formação, competências e motivação; reduzir a possibilidade de abandono por parte dos candidatos recrutados; cumprir a legislação em vigor; e por fim, avaliar a eficácia das técnicas/fontes de recrutamento utilizadas.

Uma vez definidos os principais objetivos do recrutador nos processos de recrutamento, o recrutador tem de escolher o tipo de recrutamento que pretende fazer e qual o mais adequado.

O recrutamento pode ser interno, externo ou misto, e cada um destes tipos apresenta vantagens e desvantagens para o processo de recrutamento em si e para a empresa.

Começando pelo recrutamento interno, este é caracterizado pela organização procurar um colaborador para um determinado lugar dentro do leque de trabalhadores da própria empresa (Chiavenato, 2007), onde a pesquisa interna de candidatos pode acontecer para todas as áreas e níveis, a curto, médio e longo prazos (Chiavenato, 2007) e ocorre normalmente em casos de transferência ou promoção funcional interna. Para Chiavenato (2002), o recrutamento interno pode beneficiar de algumas vantagens, como a promoção de trabalhadores internos, programas de desenvolvimento de trabalhadores, transferência de trabalhadores, transferência com promoções de trabalhadores e planos de carreiras de trabalhadores. Mas, segundo Ribeiro (2005) existem outras diversas vantagens importantes de referir, nomeadamente, o bom desempenho profissional, poupança de gastos com honorários e agências de emprego e anúncios. Segundo Lodi (1976) o recrutamento interno é o recurso mais coerente, visto que é a fonte de recrutamento mais imediata e com menor custo, onde há possibilidade de obter informações mais concretas acerca dos “candidatos”, uma vez que é conhecido o desempenho anterior dos mesmos por meio de um sistema de avaliação,

incentivando-se a promoção, aperfeiçoando-se o moral interno e especializando-se as relações-públicas com os empregados. Em sentido contrário, o recrutamento interno também pode apresentar desvantagens, as quais são elencadas por Chiavenato (2002), dentre as quais enumeram-se a limitação às políticas e diretrizes da organização e conflitos de interesses ocasionados em meio aos colaboradores e a dificuldade da entrada de novas ideias e experiências para o interior das organizações.

Falando agora do recrutamento externo, este ocorre quando um empregador abre uma determinada vaga e procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos (Chiavenato, 2009). Este tipo de recrutamento pode dividir-se em direto e indireto e diz-se indireto quando a organização opta pelo contacto com empresas especializadas na área e direto quando este é realizado pela própria empresa (Câmara *et al*, 2007). Os mesmos autores (Câmara *et al*, 2007) definem recrutamento externo como um processo externo à empresa, onde a procura de candidatos é feita no mercado ou através do recurso a empresas especializadas para o efeito (empresas de trabalho temporário ou consultoria). As vantagens deste tipo de recrutamento passam pela introdução de sangue novo nas organizações (talentos, habilidades e expectativas), enriquecimento do patrimônio humano, aumento do capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e renovação da cultura organizacional. Uma perspectiva mais negativa é a de Lodi (1976), que afirma que o recrutamento externo pode significar nas empresas alta rotatividade no quadro de pessoal ou falta de trabalhadores motivados que mereçam entrar num programa de valorização interna.

Por se designar de “recrutamento externo” são precisas ter em conta algumas técnicas por não se conhecerem as pessoas que vão atrair às organizações.

A literatura apresenta diversas técnicas de recrutamento externo mais tradicionais:

1. Anúncios em Jornais ou Revistas

Os anúncios devem ser construídos cuidadosamente tendo em conta a possível reação dos candidatos, atraindo a atenção, sendo graficamente claros, despertando o interesse pelo cargo, criando desejo e incentivando os candidatos a enviarem o Curriculum Vitae (Chiavenato, 1999).

2. Agências de Recrutamento

As agências de emprego podem servir de intermediárias entre os candidatos e os empregadores e podem ser operadas pelo Governo através de “Secretarias de trabalho ou entidades relacionadas com o emprego” (Chiavenato, 1999, p. 96), associadas a organizações não lucrativas, onde “Muitas universidades mantêm órgãos de contacto entre os seus alunos formandos e empresas da comunidade com a finalidade de colocação profissional” (1999, p. 96), agências particulares ou privadas, que segundo (Chiavenato, 1999) são fontes importantes de procura de candidatos. Por vezes, são pagas taxas para utilizar estas agências. Para Cenzo e Robbins (1999), existem muitas organizações que podem auxiliar os seus membros na procura de emprego, tais como sindicatos.

3. Contratos com Universidades

Segundo Cenzo e Robbins (1999) as instituições de ensino podem oferecer oportunidades de recrutamento, quer através de estágios e cooperação ou através da revisão de credenciais dos candidatos. (Chiavenato, 1999, p.97) afirma que “algumas organizações promovem sistematicamente palestras e conferências em universidades e escolas utilizando recursos audiovisuais como propaganda institucional” para dar a conhecer aos estudantes/alunos as empresas e as suas políticas de Recursos Humanos.

4. Cartazes com anúncios

Um cartaz com anúncios de emprego “Geralmente é colocado nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus ou trens” (Chiavenato, 1999, p. 96). É utilizado, na opinião do autor, por ser de baixo custo, rendimento razoável e rapidez.

5. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários

Segundo Cenzo e Robbins (1999), este método é um dos mais eficazes, uma vez que um funcionário raramente faz uma recomendação, exceto quando acredita realmente que a pessoa que recomenda é a melhor para preencher a vaga e também porque o candidato recomendado sente que deve dar o seu melhor de maneira a não colocar em risco a reputação de quem o recomendou, e para demonstrar que foi a escolha certa. Chiavenato (1999) também afirma que as recomendações são um sistema de baixo custo, com rendimento alto e rápido.

6. Consulta de base de dados

Segundo Chiavenato (1999), a partir da base de dados é possível catalogar os candidatos que apresentaram candidaturas espontâneas, mas não foram chamados anteriormente. O arquivo destas candidaturas é feito com base nas qualificações, área ou cargo. Para o autor, o risco percebido deste método é o de desatualização dos dados, pelo que “a organização deve manter contactos eventuais com os candidatos, a fim de não perder o interesse e a atratividade” (1999, p. 98).

7. Candidaturas espontâneas

Para Cenzo e Robbins (1999), as candidaturas espontâneas são uma boa fonte de recrutamento de candidatos, uma vez que produzem uma boa base de dados de pessoas disponíveis para preencher uma vaga. No entanto, caso não exista uma vaga por preencher à data da receção da candidatura espontânea a sua candidatura será arquivada, podendo o candidato já estar empregado noutra local aquando da necessidade de preenchimento de uma vaga na organização. Esta é a principal desvantagem encontrada pelos autores neste método.

Por fim, o recrutamento misto surge em situações de empresas que mobilizam trabalhadores internos para outras áreas dentro das empresas e precisam de ocupar esses lugares com novos trabalhadores. O recrutamento misto surge então como uma solução alternativa às organizações face às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo (Chiavenato, 2009), sendo que o recrutamento misto se apresenta como um processo que resulta de algumas necessidades que surgem de um processo de recrutamento interno e que, não tendo resolução, as organizações têm de recorrer ao recrutamento externo para o preenchimento da vaga pretendida.

2.2.2. E-Recruitment (Recrutamento On-line)

Hoje, atrair e reter os funcionários é o maior desafio e a Internet provou ser uma vantagem para o processo de recrutamento. O recrutamento eletrónico é um novo meio tecnológico para seleccionar um dos recursos mais importantes das empresas, os recursos humanos. Esta inovação tecnológica melhora o processo de recrutamento de fontes de conhecimento por meio da internet, permite a redução de custos por parte das empresas, permite a atualização de ofertas de emprego a qualquer momento, reduz o tempo do ciclo de recrutamento, identifica e selecciona o melhor potencial de conhecimento de uma gama mais ampla de

candidatos e dá à empresa a oportunidade de melhorar a sua imagem e perfil (Anand & Chitra, 2016).

O recrutamento on-line é então um processo de recrutamento de candidatos para o preenchimento de vagas nas empresas através do uso da internet que através da integração da sua tecnologia permite a melhoria e competência de processo de recrutamento. Além disso, um recrutamento melhor e mais rápido pode constituir uma vantagem competitiva contra empresas do mesmo mercado. No entanto, o recrutamento baseado na web agora é suficientemente difundido para representar uma desvantagem para empresas que atrasaram a sua integração nos seus próprios sistemas e estratégias de informação corporativa (Anand & Chitra, 2016). O recrutamento eletrónico desempenha um papel muito importante no processo de recrutamento, pois fornece um número adequado de candidatos que atenderam aos critérios definidos pelas empresas (Bhupendra & Swati, 2015).

O termo E-Recruitment significa assim encontrar e contratar o candidato mais qualificado (de dentro ou fora de uma organização) para uma vaga de emprego, de maneira oportuna e económica (Bhupendra & Swati, 2015). Já para Armstrong (2009) o E-Recruitment é não só um processo que usa a internet para anunciar ou postar vagas, fornecer informações sobre os empregos e a organização, como permite também a comunicação por e-mail para tomar lugar entre empregadores e candidatos. A função do E-Recruitment é tornar os processos mais produtivos, bem como mais económicos. O recrutamento online pode atrair um grupo maior de potenciais candidatos, suavizando conseqüentemente o processo de seleção.

Os princípios básicos do E-Recruitment passam pelo rastreamento do status do candidato em relação às vagas propostas; pelo site do empregador que fornece detalhes sobre oportunidades de emprego e recolha de dados para as mesmas; pelos portais de emprego que exibem anúncios de emprego de empresas e agências; pelo teste online, onde é feita uma avaliação de candidatos pela Internet com base em vários perfis de trabalho para avaliá-los em vários fatores; e pelas redes sociais, como por exemplo, o Twitter, Facebook e LinkedIn que ajudam na construção de redes de contactos e a encontrar oportunidades de carreira.

Segundo alguns estudiosos (Newell & Shackleton, 2000; Taylor, 2002; Torrington, Hall & Taylor, 2007), as vantagens derivadas do recrutamento on-line incluem redução dos custos para as organizações na publicação de empregos online, não envolve intermediários, há uma redução do tempo, facilita o recrutamento do tipo certo de pessoas com as habilidades necessárias, aumenta a eficiência do processo de recrutamento, dá acesso 24 horas a uma

colecção online de currículos e ajuda as organizações a eliminar os candidatos não qualificados de forma automatizada.

Segundo Swati (2015), o recrutamento online também pode desafiar não só as empresas que pretendem recrutar, mas também os candidatos. Começando pelos desafios às empresas, estas podem receber perfis falsos, o uso da internet pode não ser prioridade para todos os candidatos a emprego, existem taxas altas de acessos a determinados sites e pode levar a uma falta de atitude desejada dos candidatos a emprego. Já para os candidatos a emprego, o recrutamento pode tornar-se impessoal, envolve questões de privacidade, os anúncios de emprego podem estar desatualizados, as empresas podem não dar resposta aos candidatos e pode não ser adequado para todos os tipos de emprego.

2.3. A centralidade da Atração de Candidatos para a eficácia no Recrutamento

2.3.1. Atração de Candidatos às Organizações

Segundo Michaels, Handfield e Axerold (2002, p. 71), uma proposta de valor para o funcionário é “a soma de tudo que as pessoas vivenciam e recebem quando fazem parte de uma empresa – desde a satisfação intrínseca com o trabalho até ao ambiente, a liderança, os colegas, a remuneração, benefícios sociais, entre outros.” Para Paterson (2018), atualmente a cultura de uma empresa é o fator número um na proposta de valor num processo de recrutamento. O autor defende que o salário ainda é importante e pode ajudar a atrair talentos, mas o impacto geral é pequeno e que o empregador não manterá boas pessoas sem compromisso à cultura e valores positivos, investindo assim na criação de um plano de desenvolvimento de carreira. Chapman et al. (2005) afirma que o desafio é então identificar quais são as características do trabalho que tendem a ser universalmente atraentes para os candidatos a emprego e para se envolverem assim na conceção do trabalho com o público-alvo em mente. A meta-análise de Chapman et al. (2005) descobriu que a localização de uma organização foi um indicador significativo de atração principalmente para as mulheres, devido à proximidade com a família e amigos, oportunidades de entretenimento, estilo de vida, da localização do trabalho do cônjuge, custo de vida, qualidade da escola e taxas de criminalidade (Nikolau & Oostrom, 2015). De acordo com Darnold e Rynes (2013), as características como a imagem organizacional, localização, tamanho, familiaridade,

reputação, indústria e lucro das empresas têm demonstrado ter influência significativa durante o processo de recrutamento. Perante esta perspectiva, e de acordo com Nikolau e Oostrom (2015), a prática de recrutamento mudou mais nos últimos seis anos do que em décadas anteriores. Efetivamente, atualmente as organizações têm a necessidade de atrair talentos uma vez que estes são imprescindíveis para o sucesso da mesma (Song, Zhang, & Young, 2010), tornando-se um fator cada vez mais importante na construção de capacidades organizacionais para assegurar a competitividade. Para Looney e Looney (2005), as estratégias de atração baseadas apenas na remuneração não são as mais adequadas atualmente, uma vez que quando os talentos iniciam uma carreira numa organização têm como principais objetivos a evolução e a aprendizagem de forma a desenvolverem as suas competências. Esta evolução e aprendizagem são realizadas através de uma boa orientação da organização para com os colaboradores, oportunidades de desenvolvimento da carreira dentro da organização, integração em projetos desafiadores e reconhecimento pelo seu trabalho (Mendonça, 2011; Ullrich, 2010; Looney & Looney, 2005; Hiltrop, 1999).

Vários autores defendem que as organizações para atraírem candidatos devem estruturar e desenvolver um processo de recrutamento adequando aquilo que a organização procura com o que os candidatos têm para oferecer, através de uma comparação com os métodos tradicionais de recrutamento (imprensa e televisão), onde alguns estudos indicam que são publicados anúncios nas redes sociais e os media se mostram financeiramente viáveis, apresentado assim períodos de recrutamento sintetizados (Djik, 2008, Taylor & Collins, 2000).

Alguns exemplos dos media social para anunciar e recrutar participantes incluem as redes sociais, como o Facebook, o Instagram e o Twitter. A principal desvantagem de usar os media para recrutamento é a falta de alcance a pessoas com acesso limitado ou nenhum acesso à Internet, podendo resultar numa redução generalizada dos resultados da pesquisa dos candidatos. Perante esta situação, pode-se recrutar através da junção de ambos os métodos, o tradicional e o online. Com o avançar das novas tecnologias o acesso virtual veio trazer novas formas de recrutamento através das redes sociais mais conhecidas e utilizadas pelas empresas em geral.

Segundo os seguintes autores, (Jacobs, 2009 cit in Sinha & Thaly, 2013) as vantagens do LinkedIn são, o fácil acesso, a redução de custos, acrescentando já o autor (Kluemper & Rosen, 2009 cit in Sinha & Thaly, 2013) uma perceção da informação verdadeira e fiável.

2.3.2. Redes Sociais no Recrutamento

O uso de tecnologias sociais e media digital (blogs, sites de redes sociais) foram inicialmente introduzidos e usados de forma criativa no marketing e na comunicação das marcas (Fournier e Avery, 2011; Hanna et al. , 2011), mas atualmente, é testemunhada uma maior consciencialização e foco nos potenciais estratégicos na adoção dos media social em processos de recrutamento e seleção (Nikolaou, 2014), como significa para o partilha de conhecimento (Gibbs et al. , 2013) e atração dos candidatos (Rai, 2012). Pesquisas indicam que as empresas recorrem cada vez mais aos media para uma fonte de recrutamento (Brotherton, 2012). Os profissionais de RH usam cada vez mais os sites das redes sociais para triagem e seleção de candidatos (Nikolaou, 2014; Smith e Kidder, 2010), para verificar informações fornecidas pelos candidatos (Levashina, 2009), ou simplesmente por causa da acessibilidade dos media às informações do candidato a um baixo custo (Jacobs, 2009). Do ponto de vista do recrutamento, os media também são usados como parte de uma estratégia de comunicação para a promoção da imagem de marca empregadora (Sivertsen et al. , 2013; Carrillat et al. , 2014) e estudos mostram que uma imagem de marca favorável afeta positivamente o resultado do recrutamento (DeVecchio et al. , 2007). A mera presença nos media, afeta positivamente a reputação corporativa, o que novamente afeta positivamente a atratividade do empregador, e que se correlaciona positivamente com as intenções de trabalho dos candidatos e as suas expectativas em relação à empresa com oportunidade de emprego (Sivertsen et al. , 2013; Carrillat et al. , 2014).

Começando pela abordagem ao LinkedIn, esta é uma rede social que se centra numa rede de trabalho (networking) profissional e desenvolvimento de carreiras, tendo sido projetado para ajudar as pessoas a fazer conexões comerciais, compartilhar as suas experiências e currículos e encontrar empregos (LinkedIn, 2019). O LinkedIn é uma rede social profissional vista como uma importante ferramenta de recrutamento e seleção. É através do LinkedIn que os recrutadores conseguem gerir o processo competitivo e o tempo despendido a encontrar o indivíduo ideal para o cargo e para a organização (Florea & Badea, 2013).

Na perspetiva da rede social do Facebook, esta tem a capacidade de alcançar populações em todas as localidades geológicas, informações e dados demográficos do usuário estão no centro de seu aplicativo de recrutamento (Burbary, 2011). Uma revisão de literatura anterior destacou os principais benefícios do Facebook como facilidade de uso, baixo custo e eficácia no recrutamento de pesquisas (Park & Calamaro, 2013).

Por fim, o Twitter é outro tipo de rede social que despertou um interesse crescente na pesquisa pela comunidade pelo seu potencial como uma ferramenta para rastrear e reunir público, opiniões e movimentos sociais (Tumasjan, Sprenger, Sandner, & Welp, 2010). O Twitter também tem recebido atenção crescente pelo seu potencial aproveitado pela indústria de comércio social (Jansen, Zhang, Sobel, & Chowdury, 2009; Zhao & Rosson, 2009; Giles, 2010), mas o seu uso como um veículo de recrutamento de amostra na população é atualmente desconhecido. Há uma literatura limitada sobre o uso do Twitter como mecanismo para o recrutamento, e nenhum até o momento que examine sua amostra potencial em comparação com outros canais dos media (Lupton, 2014; Shi, Rui e Whinston, 2014).

2.4. Os Constrangimentos trazidos pela Covid-19 no Recrutamento

O impacto cultural e económico do vírus que criou a realidade do novo normal na era da Covid-19, exigiu uma transformação radical na maneira como as pessoas interagem e operaram dentro do local de trabalho (Griffin & Denholm, 2020). Embora muitas empresas tenham sido forçadas a fechar ou reduzir severamente as operações, algumas organizações continuaram a operar, mas num cenário de mudança e novos processos, práticas influenciadas pelo distanciamento social e padrões de trabalho alterados (Leidner, 2020; Richter, 2020). Muitas organizações foram forçadas a adotar novas formas de trabalho a partir de controlo remoto, usando novos sistemas digitais de comunicação para repensar completamente os modelos de negócios e se adaptarem às realidades do ambiente da Covid-19 (Carroll & Conboy, 2020). Os termos: “Zoom” e “Teams” foram incorporados ao quotidiano organizacional e pessoal para realizar reuniões. Esta transformação foi possibilitada pela rápida difusão da Tecnologia de Sistemas de Informação (SI) e infraestruturas baseadas em nuvem que têm permitido que as pessoas mantenham a interação, ao mesmo tempo que aderem a novas normas de distância social e autoisolamento (Kodama, 2020).

2.4.1. Desafios Causados pela Covid-19 na GRH

Uma vez que a pandemia criou um ambiente particularmente desafiador para a GRH, os gestores agora têm que ajudar a sua força de trabalho a se adaptar e a lidar com as mudanças radicais que ocorrem no ambiente trabalho (Carnevale & Hatak, 2020). Até mesmo funcionários que trabalham a partir de casa encontrarão muitos desafios de trabalhar na presença das suas famílias (Giurge & Bohns, 2020). As políticas e práticas de GRH

influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários e as decisões afetam o bem-estar dos funcionários. Consequentemente, o papel dos gerentes de RH em garantir a segurança dos funcionários é de uma importância significativa, uma vez que o tempo dos funcionários agora está mais dividido à medida que os limites do trabalho e da família são removidos (Giurge & Bohns, 2020). Como resultado, as empresas precisam de apoiar os funcionários na luta para manterem os papéis adequados entre o trabalho e a família. A pesquisa conduzida por Ruiller et al. (2019) sugerem que os desafios de gestão quanto ao risco de isolamento do teletrabalho, aliado à necessidade de manutenção da conexão para a equipa dispersa pode ser superada pelo papel-chave do e-líder que influencia os membros da equipa em termos de comportamentos comunicacionais e organizacionais. Além disso, a GRH aplicou novas tecnologias para implementar os seus objetivos (Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017). Por outro lado, Lin (2011) demonstrou que as tecnologias de informação e RH virtual influenciam positivamente a inovação das empresas. Da mesma forma, as organizações procederam a formas virtuais de recrutamento e seleção, em vez de interações face a face (Maurer, 2020).

De acordo com Felstead e Henseke (2017), o teletrabalho implica altos níveis de comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e bem-estar, mas esses resultados positivos surgem da intensificação do trabalho e do aumento da incapacidade dos funcionários para se desconectarem. Pesquisadores e profissionais se concentraram no impacto da automação nas organizações, mas as empresas também precisam considerar como os empregos devem ser desenvolvidos para enfrentar os desafios futuros (Stoepfgeshoff, 2018). Santana e Cobo (2020) estudaram os temas Futuro do Trabalho (FoW – Future of Work) como o impacto da mudança tecnológica no emprego, trabalhadores vulneráveis, comprometimento organizacional, e-GRH, teletrabalho, automação e gestão de talentos. Eles sugeriram que a GRH deve abordar questões sociais, económicas e políticas para um presente e futuro incertos (Santana & Cobo, 2020). Além disso, o ponto central da agilidade estratégica é a política e a prática de GRH (Cumming et al., 2020). Ainda se pode afirmar que equipas ágeis podem ser uma fonte real de vantagem competitiva, pois tradicionalmente se destacam quando os seus membros são co-localizados (Comella-Dorda et al., 2020), mas a crise da Covid-19 forçou todas as equipas a trabalharem remotamente. Uma pesquisa em grande escala demonstrou que o desempenho das equipas é pior quando os trabalhadores trabalham a partir de casa (Van der Lippe & Lippényi, 2020).

Akkermans, Richardson & Kraimer (2020) afirmam que mesmo que a pandemia seja um choque negativo para a maioria das pessoas, também pode trazer alguns resultados positivos, incluindo reajustes de trabalho, carreira e desenvolvimento e atualização de habilidade no que diz respeito ao uso de tecnologia. Além disso, as taxas de desemprego aumentaram dramaticamente desde o início da pandemia. Sobre 3,3 bilhões de força de trabalho são afetados pelo encerramento de locais de trabalho devido à pandemia (OIT, 2020). As estimativas iniciais da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) indicam que 6,7% dos trabalhadores desaparecerão globalmente em 2020, o que equivale a 195 milhões de trabalhadores em tempo integral. Particularmente, serão deixados indivíduos e proprietários de pequenas empresas que trabalham em serviços, turismo, viagens e varejo desempregados. O desemprego global no início de 2020, antes da Covid-19, já era de cerca de 195 milhões (UN News, 2020).

Para entender melhor os impactos provocados pela Covid-19, é apresentado o seguinte quadro com os desafios não só nas organizações, como também nos próprios funcionários e para a gestão de pessoas.

Desafios para as Organizações	Desafios para os Funcionários	Desafios para a GRH
Marca	Stresse	Gerir o Pânico
Cultura Organizacional	Desemprego	Evitar Demissões
Gestão da Incerteza	Licença sem Vencimento	Retenção de Funcionários
Encerramento de Negócios/Operações Suspensas	Trabalho Remoto	Falta de Conhecimento em Tecnologias
Regulamentos/Multas	Falta de Conhecimento em ferramentas online	Falta de Gestão de Crise, Habilidades e Conhecimento
Impostas		Novos Regulamentos de Segurança
Dificuldades Financeiras		
Flexibilidade		
Digitalização		

Tabela 1 - Desafios Causados pela Crise Pandémica

Fonte: Adaptado de Gigauri (2020)

Assim, as tecnologias de transformação digital, como as Clouds, Internet-of-Things (IOT), Blockchain (BC), Inteligência Artificial (IA) e Máquina de Aprendizagem (MA), constituem a maior parte do que é adotado pelas organizações como parte do seu esforço de transformação. A tecnologia Blockchain (BC) apresenta uma oportunidade para criar mecanismos de controlo

de informações confiáveis (Upadhyay, 2020). No entanto, prevê-se que no longo prazo, à medida que a ameaça de infecção diminui, a economia prospere. A tecnologia digital torna tudo mais fácil para que os chefes e gestores liguem e localizem subordinados a qualquer momento, sabendo que eles podem ser alcançados a qualquer momento. Embora haja evidência inicial de que isso levou a um aumento na produtividade, também levou ao aumento do **technostress** (Ayyagari, Grover e Purvis, 2011; Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan, & Ragu-Nathan, 2007).

No seguimento das ideias anteriores é possível ver um movimento significativo em direção a escritórios domésticos e trabalho à distância das equipas de trabalho. Segundo a pesquisa de Beno (2018), mostra que o escritório em casa tem uma influência positiva na experiência pessoal de trabalho. Posto isto, devido às restrições e proteção da saúde dos funcionários durante a Covid-19, é apresentada a seguinte lista de mudanças das práticas de RH a considerar pelas organizações:

- **Diferentes condições de trabalho:** o uso de escritórios domésticos levou a novas condições para a definição e controlo de tarefas, onde nos novos ambientes de trabalho é necessário existir separação social, comunicação através das novas tecnologias com vista a apoiar locais de trabalho que promovam a satisfação e saúde (Robelski et al., 2019).
- **Gestão à distância e novas competências dos gestores:** as ferramentas digitais são úteis e utilizadas atualmente para compreender as características de desempenho (Blatch-Jones et al., 2020). A motivação, o Coaching e mentoring levam à resolução de problemas e conflitos, apoiando o desempenho e desenvolvimento dos funcionários, a gestão de processos, gestão de riscos e controlo das horas de trabalho. A educação e treino à distância ou online de gerentes leva a uma maior eficiência dos seus funcionários para trabalhar online e gerir outras pessoas por meio de videoconferência (Gordon, 2020).
- **Diferentes trabalhos de equipas e uso de tecnologias modernas:** efetiva-se com a partilha de informações por meio de tecnologias, reuniões periódicas online, procura de novos sistemas de informação ou software, procura de hardware adequado para todos os membros da equipa. A pesquisa mostrou o impacto significativo no comportamento real dos funcionários (Stefaniuk, 2020).

- **Novas práticas de RH:** recrutamento à distância (online ou telefone), adaptação, avaliação e retenção. Atualmente, as organizações estão a explorar com mais frequência o uso de ferramentas digitais para identificar, recrutar e reter funcionários (Blatch-Jones et al., 2020). Sendo a ferramenta digital mais amplamente usada para o recrutamento os dados da triagem básica, que está sendo considerada eficaz e alcança a meta de recrutamento. Mas, menos digitais, são as ferramentas de retenção geralmente utilizadas, como o serviço de mensagens curtas (SMS) ou lembretes de e-mail (Blatch-Jones et al., 2020).
- **Treino e educação de funcionários utilizando tecnologias ou micro equipas:** segundo Gordon (2020), os especialistas consideram o ensino, supervisão e tratamento por videoconferência apenas “um pouco menos eficaz” do que o trabalho local.
- **Segurança da informação e dos dados:** o uso de tecnologias para partilha de informações traz maior procura por segurança de sistemas de informação e softwares utilizados por organizações e funcionários. A maior lacuna na segurança envolve a falta de consciencialização dos funcionários. As organizações devem desenvolver e implementar assim um programa de treino adequado com foco no nível de consciencialização dos funcionários em termos de segurança da informação, devendo ser um programa de treino cíclico (Stefaniuk, 2020).

A pandemia da Covid-19 criou então um ambiente particularmente desafiador para a GRH, tendo os gestores de se aventurar rapidamente no desconhecido, enquanto se esforçam para ajudar a sua força de trabalho a se adaptarem e lidarem com as mudanças radicais que ocorrem no ambiente de trabalho, como a adaptação ao trabalho remoto (teletrabalho).

2.4.2. Impacto da Covid-19 no Recrutamento das empresas

Com o recente surto da Covid-19, as organizações enfrentam um grande desafio que as obriga a enfrentar e gerir diretamente um território sem precedentes, alterando as forças de trabalho a nível técnico, físico e sociopsicológico.

Ao nível do recrutamento, os líderes de RH de apostar num recrutamento habilidade para a tecnologia através de entrevistas de vídeo e uma revisão de currículo automatizado

(Kaufman et al, 2020). Segundo Oxford Economics, 2020, os candidatos reconhecem agora diversos fatores, como o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal (flexibilidade), diversidade, inclusão e remuneração que passaram agora a ser critérios mais valorizados na atração e retenção de talentos.

No seguimento desta ideia, por força da pandemia, verificou-se que, como as organizações devem transitar para formas virtuais de recrutamento e seleção em vez de interações face a face (Maurer, 2020), será cada vez mais importante entender como essas práticas irão impactar o tecido futuro dos valores e cultura das organizações, pois estas novas práticas certamente poderiam atrair e reter indivíduos de forma diferente da tradicional abordagem face a face. Mas, a transição para o recrutamento virtual pode afetar a capacidade de os gestores de RH desenvolverem e avaliarem as percepções de adequação em relação à eficácia dos centros de avaliação virtuais e programas de treino. E devido a esta situação pandémica, a necessidade futura das organizações poderá ser a publicidade e o recrutamento online, protegendo assim as atividades das organizações e mantendo os funcionários seguros. Efetivamente, relatórios do *Pew Research Center* mostram que 95%, 90% e 82% de indivíduos com idades entre 13-17, 18-29 e 30-49 anos, respetivamente, usam alguma forma de media social, levando a um amplo alcance para publicidade online e recrutamento.

De acordo com pesquisa da KPMG, em 2019 especialistas em RH planeiam investir em tecnologia de RH mais específica que aprimore a análise de RH e permita mais automação de RH nos próximos dois a três anos. Sessenta por cento também concordam que abraçar essas novas tecnologias exigirá uma mudança significativa de funções dentro dos RH (KPMG 2020). Na verdade, este plano ganhou importância desde que a Covid-19 apareceu, e por exemplo, as entrevistas através de videoconferência passaram de 22% em 2019 para 58% em 2020 e 2021. Nesta perspetiva, as organizações começam a procurar maneiras de aprender mais sobre os candidatos quando outros métodos presenciais estão a deixar de estar disponíveis (McKinsey & Company, 2020). No seguimento desta ideia, a tecnologia é uma ferramenta chave para uma entrega mais rápida, barata e melhor nos serviços de RH e, em alguns casos, podem ter um carácter transformador, bem como efeito negativo pretendido (Thite, 2019). As diversas ferramentas online são vantajosas por um lado, mas também podem ter o seu lado negativo. Nesta perspetiva, os funcionários poderão ser forçados a mudar o foco de uma plataforma, aplicativo ou projeto, ameaçando a produtividade e a colaboração.

2.4.3. Funções futuras da GRH

A pandemia da Covid-19 foi reconhecida como um grande choque exógeno que alterou o cenário das pequenas e grandes empresas (Wenzel, Stanske, & Lieber-homem, 2020) levando a mudanças dinâmicas que se refletem no mercado de trabalho e se traduzem claramente no contexto Intra organizacional de GRH, na forma das condições estratégicas, estruturais e culturais que moldam a política de RH e práticas (Pocztowski, 2019).

Começando pela reestruturação do local de trabalho, após alguns meses de trabalho remoto, muitas organizações perceberam que o espaço físico, escritórios, estacionamento não são mais necessários se os funcionários decidirem trabalhar em casa. Os funcionários que concordarão em trabalhar no escritório precisarão de manter a distância dos colegas e ter possibilidade de abrir janelas para ventilar, formando a base de um novo "ecossistema empresarial", mais eficiente, atende melhor às necessidades exclusivas das equipas e é muito mais barato para implementar. Em última análise, esta nova abordagem permitirá equipas mais eficazes e com maior comprometimento (Igloosoftware, 2020).

Uma das exigências da pandemia foi a adoção do trabalho remoto e de acordo com o Boston Consulting Group, os funcionários de empresas trabalharam numa estimativa de 25% do tempo remotamente antes da pandemia, e acredita-se que esse número poderá aumentar para aproximadamente 50% ou mais devido à Covid-19 que acelerou a adoção do trabalho remoto (Kaufman et al., 2020). Mais de 70% dos entrevistados concordam que valorizam as soluções digitais, uma vez que aprofundam as suas conexões com outras pessoas, e 63% acreditam que confiarão nas tecnologias digitais ainda mais do que antes da pandemia, mesmo depois de a pandemia passar (2021 Global Marketing Tendências, 2020). Outra pesquisa com 12.000 empregadores descobriu que a pandemia forçou cerca 40% para trabalho remoto, mas mais de 25% dos funcionários trabalharão em modelos híbridos que combinam trabalho remoto e local e cerca 60% dos entrevistados indicam que querem alguma flexibilidade sobre onde e quando trabalharão no futuro (BCG, 2020). Nesta perspectiva, o trabalho remoto pode ser estruturado de forma a que os funcionários dividam o seu tempo entre a casa e o local de trabalho, em semanas alternadas e de forma rotativa. Pode incluir assim horários designados para que todos estejam fisicamente presentes - por exemplo, pode haver uma boa razão para todos estarem no local, por exemplo, às segundas-feiras de cada mês. Ou também uma empresa pode escolher um "modelo de trabalho de

qualquer lugar" em que os funcionários podem trabalhar remotamente todos o tempo, mas ainda serem capazes de visitar qualquer local de trabalho a qualquer hora se assim for exigido, para fins de conexão (Kaufman et al., 2020). As organizações precisam então de reescrever as regras relativas ao conteúdo e local de trabalho para entrarem na mudança exponencial que apareceu com a Covid-19.

3. Questões de Investigação e de Metodologia

Uma vez concretizada a revisão de literatura, é importante definir as questões de investigação e descrever a metodologia utilizada no estudo em causa.

3.1. Questões de Investigação

O presente estudo tem como objetivo primário analisar o impacto da pandemia da Covid-19 no Recrutamento das empresas da Região de Leiria. De modo a dar resposta ao objetivo de investigação aqui considerado, a recolha de informação situou-se em torno das seguintes questões de estudo:

- a) Tipos e formas de recrutamento praticados pelas empresas?
- b) Que tipo de impactos teve a Covid-19 nos processos de recrutamento e nas rotinas profissionais dos gestores de RH e seus colaboradores?
- c) Que medidas foram adotadas para continuar o recrutamento durante e após a pandemia?

Para cumprir o objetivo deste estudo, foram consideradas algumas empresas da Região de Leiria para tentar obter resposta a estas questões e que soluções foram encontradas para pôr em prática após a Covid-19.

3.2. Metodologia

Na presente dissertação foi considerada uma metodologia qualitativa. Segundo Mason (2002), a análise qualitativa é relevante, pois permite compreender e investigar a experiência vivida pelos participantes, explorando o conhecimento, perceções e experiências dos indivíduos que assumem o papel principal na realidade testada.

Foram realizadas entrevistas estruturadas e como técnica de análise recorreu-se à análise de conteúdo. Teoricamente, a análise de conteúdo passou por mudanças abrangentes, resultando numa abordagem mais interpretativa dentro do paradigma qualitativo (Schreier, 2012; Egberg-Thyme et al., 2013; Lindgren et al., 2014).

A análise de conteúdo é assim uma técnica de análise de dados qualitativos que se concentra no assunto e no contexto e enfatiza a variação, por exemplo, similaridades e diferenças entre diferentes partes do texto (Graneheim e Lundman, 2004).

A base da análise de conteúdo qualitativa é que os dados e a interpretação são cocriações do entrevistado e do entrevistador, e a interpretação durante a fase de análise é uma cocriação dos investigadores e do texto (Mishler, 1986). Assim, presume-se que um texto implique mais de que um único significado (Sandelowski, 2011).

Posteriormente à realização das entrevistas a informação recolhida será analisada através da categorização de dados, comparando-os (Aires, 2015). Assim, os resultados obtidos serão mais coerentes com o estudo em causa.

Durante a fase de criação das categorias, existe o desafio de decidir quais os códigos e citações de apoio do texto original que devem ser incluídos numa categoria. E as regras para diferenciar as categorias são uma maneira de lidar com esse desafio (Cash e Snider, 2014).

Esta investigação foi baseada em entrevistas estruturadas a gestores de RH de empresas da região de Leiria e Marinha Grande. A metodologia qualitativa demonstrou ser a mais adequada para o estudo em causa, dada a importância de agregar diversas opiniões e perceções dos Gestores de RH entrevistados.

3.3. Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados escolhida consistiu na realização de entrevistas individuais estruturadas. Recorrer assim a entrevistas estruturadas permite identificar previamente as questões e o guião, conseguindo o entrevistador guiar a entrevista de acordo com o pretendido (Sousa & Baptista, 2011).

O guião de entrevista (Anexo I) foi baseado na revisão de literatura descrita.

Segundo Aires (2015), as entrevistas incluem questões de resposta aberta e fechada, de modo a captar perceções dos entrevistados com o maior detalhe possível.

Este guião de entrevista incluindo questões de resposta aberta e fechada permite na minha opinião, ter uma perceção de que o colaborador possa desenvolver a questão de modo a relacioná-la melhor com a situação de pandemia que vivemos nas empresas.

A entrevistas foram realizadas virtualmente e transcritas através da plataforma digital Microsoft Teams e através de chamada telefónica. A sua realização decorreu em período de confinamento, entre janeiro de 2021 e maio de 2021, e cada uma teve a duração máxima de trinta minutos. No decorrer das entrevistas, foram registadas informações sobre o impacto

da pandemia da Covid-19 nas empresas e no recrutamento das mesmas, o impacto nas mudanças de rotinas e comportamentos dos profissionais de RH e colaboradores, e por fim quais as medidas adotadas pelas empresas para continuar o recrutamento durante e após a pandemia.

3.4. Planeamento e Estrutura das Entrevistas

O principal objetivo das entrevistas é perceber a nova realidade em relação ao recrutamento que as empresas estão a viver atualmente devido à situação pandémica instalada.

As questões descritas no guião relacionam três fases distintas na vida das empresas direcionada para o recrutamento, nomeadamente, a fase antes da pandemia, a fase durante a Covid-19 e perspetivas futuras das empresas após a situação pandémica. Nas três secções do guião, são apresentadas questões sobre os tipos e técnicas de recrutamento adotadas, ferramentas utilizadas para facilitar o trabalho à distância, soft skills valorizadas antes e durante a pandemia no recrutamento e perspetivas futuras para o mesmo.

O guião de entrevista

3.4.1. Análise da Amostra

Segundo a tabela abaixo (tabela nº 2) foram entrevistados sete Gestores de Recursos Humanos de empresas da Região de Leiria e Marinha Grande que viveram e vivem ainda a situação pandémica da Covid-19. As empresas entrevistadas são de diferentes setores de atividade, onde os diretores de RH são na maioria do sexo feminino e apresentam diferentes anos de serviço, média de 11 anos. Em relação ao grau académico de cada um deles, este varia apenas entre o grau de licenciado e o grau de mestre nas áreas relacionadas à GRH.

Tabela 2 - Caracterização da Amostra

Setor	Género	Anos Serviço	Habilitações
Alimentar	Feminino	23	Licenciatura
Plástico	Feminino	-----	-----
Vidro	Feminino	10	Mestrado
Construção	Masculino	12	Mestrado
Tecnologia	Feminino	11	Mestrado
Saúde	Feminino	14	Licenciatura
Automóvel	Feminino	10	Licenciatura

Elaboração Própria

3.5. Análise e Discussão de Resultados

a) Tipos e formas de recrutamento praticados pelas empresas

O recrutamento interno caracteriza-se pela procura de um colaborador para um determinado lugar dentro do leque de trabalhadores da própria empresa (Chiavenato, 2007), onde a pesquisa interna de candidatos pode acontecer para todas as áreas e níveis, a curto, médio e longo prazos (Chiavenato, 2007) e ocorre normalmente em casos de transferência ou promoção funcional interna.

Através das seguintes tabelas (nº 3 e nº 4), é possível perceber que durante a pandemia, as empresas não modificaram o tipo de recrutamento adotado, ou seja, conseguiram praticar durante a crise pandémica os mesmos tipos de recrutamento antes do surgimento da Covid-19.

“O recrutamento preferencial pela empresa é mais vantajoso para a mesma é o recrutamento externo, pois é mais direto, económico (no sentido de no recrutamento externo utilizamos fontes não pagas para atrairmos candidatos e considerarmos um custo semelhante a nível interno e externo, pelos motivos de um recrutamento interno desencadear um recrutamento externo e neste último sempre podemos ter mais hipóteses de escolha) e customizado à empresa (na consciência dos técnicos de RH)” – (Entrevistado **Setor Alimentar**)

“No caso de cargos de fácil preenchimento (mais básicos) é preferível o recrutamento interno, pois há um menor tempo de aprendizagem para o colaborador, não necessitando de muita formação por já ter bastantes bases de conhecimento na empresa. O recrutamento externo também é vantajoso no sentido em que traz novas mentalidades à empresa. No fundo o recrutamento externo é o mais vantajoso para alguns cargos mais específicos devido à maior exigência em experiência profissional e um grau académico mais avançado” – (Entrevistado **Setor do Plástico**)

“A referenciação direta é mais vantajosa, pois já existe um grande conhecimento da empresa por indicação dos atuais trabalhadores.” - (Entrevistado do **Setor do Vidro**)

“(...) o recrutamento interno é vantajoso no sentido em que se conhecem as pessoas (qualidades e defeitos), há uma maior simplicidade, assegura-se a cultura organizacional (forma de trabalho, formação e valorização do mérito progresso). Mas por outro lado o

*recrutamento externo também é vantajoso pois traz pessoas à organização com mais visão, ideias “fora da caixa”, novas experiências, sangue novo, uma vez que a idade média da empresa é elevada” - (Entrevistado **Setor da Construção**)*

*“Em termos percentuais é o recrutamento externo, pois chegam mais pessoas por este meio de recrutamento através do LinkedIn e Facebook.” – (Entrevistado **Setor da Tecnologia**)*

*“Não usamos o recrutamento interno, apenas em caso de mobilidade interna. De resto para cargos mais específicos usamos o recrutamento externo, que chega a mais pessoas devido a serem áreas muito específicas para encontrar no mercado de trabalho (ex.: farmacêutica)” – (Entrevistado **Setor da Saúde**)*

*“Dependendo das situações, na maior parte das vezes não é possível recorrer ao recrutamento interno, pois todos os postos de trabalho estão ocupados e a transferência de um posto de trabalho internamente acaba sempre por desencadear a necessidade de um recrutamento externo.” – (Entrevistado **Setor Automóvel**)*

Tabela 3 - Tipos de Recrutamento Antes da Covid-19

Setor	Recrutamento		
	Interno	Externo	Misto
Alimentar		x	
Plástico			x
Vidro			x
Construção			x
Tecnologia			x
Saúde		x	
Automóvel			x

Elaboração Própria

Tabela 4 - Tipos de Recrutamento Durante a Covid-19

Setor	Recrutamento		
	Interno	Externo	Misto
Alimentar		x	
Plástico			x
Vidro			x
Construção			x
Tecnologia			x
Saúde		x	
Automóvel			x

Elaboração Própria

Através desta partilha de informação pelos entrevistados, ficou claro que na opinião dos mesmos o recrutamento interno não é uma opção exclusiva. Este tipo de recrutamento pode desencadear um processo de recrutamento externo, devido à mobilização para outro cargo, deixando o anterior sem um profissional. É justificável pelos entrevistados por defenderem assim que o recrutamento externo traz diversas vantagens, como “sangue novo” às organizações, tem um maior alcance, tem um maior sucesso para cargos mais específicos, há um acesso muito fácil e rápido às redes sociais para o fazer sem depender de terceiros

(ex.: agências), aumentar a escala de idades no seio empresarial, há a possibilidade de boas referências externas e o uso de *sites* de emprego bastante populares.

De acordo com a tabela nº 5, é possível afirmar que no caso do recrutamento interno, os entrevistados apresentaram duas situações para o mesmo antes e durante a pandemia, nomeadamente a mudança para um cargo superior e o acréscimo de novas responsabilidades ao cargo existente na maior parte dos casos, daí ser necessário o recrutamento externo nos casos em que existe uma mudança de cargo e o antigo tem de ser preenchido por um novo profissional.

Tabela 5 - Recrutamento Interno Antes e Durante a Covid-19

Setor	Recrutamento Interno	
	Mudança Cargo	Acréscimo Responsabilidades
Plástico	x	x
Vidro	x	x
Construção	x	x
Tecnologia	x	x
Automóvel	x	

Elaboração Própria

Abordando agora a perspetiva do recrutamento externo através das redes sociais (tabela nº 6 e nº 7), estas são bastante comuns nas empresas, onde são utilizadas para divulgação de ofertas de emprego e pesquisas de candidatos defendendo nas suas perspetivas que o Facebook e o LinkedIn são as mais requisitadas para o efeito pelos motivos mencionados abaixo:

*“O Facebook é uma rede social bastante prática para recrutar para cargos mais operacionais” – (Setor da **Construção**)*

*“O LinkedIn é bom para recrutar para cargos de topo, uma vez que está descrita toda a formação profissional do candidato. Já para cargos mais operacionais o Facebook é mais diretivo” – (Setor **Alimentar**)*

*“O Facebook é uma rede social com maior abrangência populacional. No LinkedIn depende da vaga em questão, pois muitas pessoas não têm a rede social, não tendo grande acesso a vagas publicadas pela empresa, sendo mais utilizadas para pessoal de estrutura” – (Setor do **Plástico**)*

“O LinkedIn é uma rede social dedicada totalmente aos verdadeiros profissionais” – (Setor do **Vidro**)

“O Facebook é bom para funções mais operacionais” – (Setor da **Construção**)

“O LinkedIn é uma rede profissional” – (Setor da **Tecnologia**)

“Consideramos eficaz o Facebook, mas não o mais bem-sucedido, pois nunca finalizámos nenhum que indicássemos por esta via” – (Setor **Automóvel**)

É também possível afirmar que a utilização das redes sociais varia consoante o cargo para que se recruta, como se pode ver através das justificações dadas anteriormente. O Facebook é uma rede bastante abrangente, mas mais eficaz e funcional para cargos mais operacionais, ao passo que o LinkedIn, sendo uma rede profissional e especializada, é bastante vantajosa eficaz para cargos de topo, que requerem mais especialização a nível profissional e a nível académico.

Tabela 6 - Divulgação Ofertas nas Redes Sociais antes da Covid-19

Setor	Redes Sociais (Divulgação)			
	Facebook	Linkedin	Twitter	Outra
Alimentar	x	x		Whatsapp
Plástico	x	x		
Vidro		x		
Construção	x	x		
Tecnologia	x	x		
Saúde	x	x		
Automóvel	x			
Total	6	6	0	1

Elaboração Própria

Tabela 7 - Pesquisa de Candidatos nas Redes Sociais antes da Covid-19

Setor	Redes Sociais (Pesquisa)			
	Facebook	Linkedin	Twitter	Outra
Alimentar	x	x		
Plástico	-----	-----	-----	-----
Vidro		x		
Construção	x			
Tecnologia		x		
Saúde		x		
Automóvel	-----	-----	-----	-----
Total	2	4	0	0

Elaboração Própria

Anteriormente, a separação da utilização das redes sociais em divulgação de ofertas e pesquisa de candidatos antes da pandemia, também se pode replicar na fase da pandemia, quando as empresas assumem que durante a situação pandémica em que se vive, também recorrem às redes sociais para fazer recrutamento (tabela nº 8). E pelos mesmos motivos anteriores, mais uma vez, o LinkedIn e o Facebook foram as opções com mais visibilidade, havendo alguém que afirmou também que o Whatsapp é também um bom aliado pelo seguinte motivo:

“O whatsapp é uma boa fonte de recrutamento devido às videochamadas para fazer entrevistas” – (Setor da **Saúde**)

Tabela 8 - Uso das Redes Sociais no Recrutamento Durante a Covid-19

Setor	Redes Sociais no Recrutamento			
	Linkedin	Facebook	Twitter	Outra
Alimentar	x	x		
Plástico	x	x		
Vidro	x			
Construção		x		
Tecnologia				Whatsapp
Saúde				Whatsapp
Automóvel				
Total	3	3	0	2

Elaboração Própria

Técnicas de Recrutamento Externo Eficazes e Vantajosas

De acordo com as tabelas abaixo (nº 9 e nº 10), as empresas entrevistadas em ambas as fases, antes e durante a situação de pandemia, assumiram que o recurso a *sites* de emprego é a técnica de recrutamento externo mais bem-sucedida. Já o recurso à base de dados e candidaturas espontâneas também são consideradas boas alternativas no sentido de alcançar alguns candidatos não enquadrados em fases anteriores de recrutamento antes e durante a pandemia, atraindo assim um maior número de candidatos num processo de recrutamento.

Os *sites* de emprego, as bases de dados e as candidaturas espontâneas em ambas as fases, foram as mais “votadas”, tendo sido o comentário anterior feito com base nos meios mais “votados”.

Tabela 9 - Técnicas de Recrutamento Externo Antes da Covid-19

Setor	Técnicas Recrutamento Externo						
	Sites de Emprego	Jornais	Agências	Universidades	Base de Dados	Candidaturas Espontâneas	Site da Empresa
Alimentar	x		x		x	x	x
Plástico	x	x		x		x	
Vidro	x		x	x	x	x	x
Construção					x	x	
Tecnologia	x				x	x	
Saúde	x			x			
Automóvel	x	x					
Total	6	2	2	3	4	5	2

Elaboração Própria

Tabela 10 - Técnicas de Recrutamento Externo Durante a Covid-19

Técnicas Recrutamento Externo							
Setor	Sites de Emprego	Jornais	Agências	Universidades	Base de Dados	Candidaturas Espontâneas	Site da Empresa
Alimentar	x	x	x	x	x	x	x
Plástico	x				x		
Vidro	x		x	x	x	x	x
Construção					x	x	
Tecnologia	x				x	x	
Saúde	x			x			
Automóvel	x	x	x	x			
Total	6	2	3	4	5	4	2

Elaboração Própria

Na utilização dos *sites* de emprego (tabela nº 11), a plataforma mais popular nas publicações de ofertas de emprego entre as empresas entrevistadas foi a NetEmpregos por ser das plataformas digitais mais visitadas pelos candidatos, segundo a tabela abaixo.

Tabela 11 - Plataformas de Empregos Usadas Antes e Durante a Covid-19

Setor	Plataformas Digitais		
	Netempregos	Indeed	Alerta Emprego
Alimentar	X	x	x
Plástico	X		
Vidro	X	x	x
Construção	X		
Tecnologia	X		
Saúde	X		
Automóvel	X		
Total	7	2	2

Elaboração Própria

Importância das Soft Skills nos processos de recrutamento

Antes da Covid-19 surgir no seio das organizações, os entrevistados valorizavam nos seus colaboradores e recentes contratações, soft skills como a flexibilidade, capacidade de planeamento, resolução de problemas, resiliência, ética e comunicação. Mas, a maior parte

considerou como mais relevantes, a resolução de problemas, ética, comunicação, planeamento e resiliência, devido às justificações dadas a seguir à tabela nº 12:

Tabela 12 - Soft Skills no Recrutamento Antes da Covid-19

Setor	Soft Skills					
	Flexibilidade	Organização e Planeamento	Resolução Problemas	Resiliência	Ética	Comunicação
Alimentar			x			x
Plástico		x	x	x	x	
Vidro	x	x	x	x	x	x
Construção	x	x	x	x	x	x
Tecnologia	x		x	x	x	
Saúde			x			x
Automóvel		x	x		x	x
Total	3	4	7	4	5	5

Elaboração Própria

“São pilares essenciais para o desenvolvimento do trabalho de forma eficaz” – (Setor **Alimentar**)

“São competências necessárias em pleno século XXI, devido à constante mudança”; “ganhar resiliência nem sempre é fácil”; “(...) uma boa comunicação para explicitar problemas e consequentemente a resolução de conflitos”; “(...) e criatividade no sentido de pensar fora da caixa” – (Setor do **Vidro**)

“(...) cada vez há mais novos desafios, sendo necessário haver agilidade e responsabilidade por parte dos colaboradores” – (Setor da **Construção**)

“Se a equipa tiver estas skills, irá ser mais forte, competitiva e diferenciadora no mercado face à concorrência (não importam só as competências técnicas)”; “Adaptação á mudança, capacidade de trabalhar em equipa e gosto de aprendizagem” – (Setor da **Tecnologia**)

“É importante a comunicação para com os utentes para estes perceberem bem o que têm de fazer, onde, o que levar, principalmente os idosos que querem muita atenção e que tenhamos uma comunicação o mais clara possível” – (Setor da **Saúde**)

“Apesar das soft skills indicadas serem extremamente difíceis de avaliar na altura do recrutamento, são comportamentos que valorizamos muito nos nossos colaboradores diariamente” – (Setor **Automóvel**)

“A comunicação e a ética estão ligadas às pessoas internamente e dificilmente são desenvolvidas em ambiente de trabalho caso o colaborador não as detenha” (Setor **Automóvel**)

Numa fase de pandemia vivida atualmente no seio das organizações, as empresas passaram a valorizar muito mais a flexibilidade e resiliência.

Segundo a tabela abaixo (tabela nº 13), as empresas nos seus colaboradores e em novas contratações tentam apostar assim em novas skills comportamentais, devido à imprevisibilidade da pandemia, onde o esforço físico e psicológico exige uma nova adaptação para tentarem ao máximo ter um ambiente de trabalho positivo com o apoio de todos os colaboradores. As justificações abaixo da tabela mostram isso mesmo.

Tabela 13 - Soft Skills no Recrutamento Durante a Covid-19

Setor	Soft Skills					
	Resiliência	Flexibilidade	Adaptação	Trabalho sob Pressão	Positividade	Espírito Equipa
Alimentar	x	x	x		x	x
Plástico	x		x	x	x	x
Vidro	x	x	x	x	x	x
Construção	x	x	x	x	x	
Tecnologia	x	x	x		x	x
Saúde	x	x	x	x		x
Automóvel			x		x	x
Total	6	5	7	4	6	6

Elaboração Própria

“Serem mais flexíveis a nível de horários (dia e noite)”; “O pensamento crítico é muito importante nesta fase de adaptação em que vivemos, sendo fulcral os colaboradores serem capazes de ter ideias para melhorar” – (Setor da **Saúde**)

“(…) no decorrer das atividades e em situações imprevisíveis que a pandemia pode provocar”; “Os tempos nem sempre são fáceis. (...) as novas realidades de trabalho ou teletrabalho. (...) se as realidades podem mudar, então os prazos também

consequentemente. (...) terem noção de épocas difíceis só são superadas com a cooperação intra e interdepartamental” – (Setor do **Plástico**)

“(...) equipas apoiarem-se muito, sendo importante o espírito de equipa” – (Setor da **Construção**)

“Têm de se enaltecer os pontos positivos para superar a situação de pandemia e não deixar a empresa cair” – (Setor **Alimentar**)

“Valorizamos muito a positividade nesta fase em que vivemos” – (Setor da **Tecnologia**)

“A pandemia levou a alterações na organização interna, forçadas pela adaptação às circunstâncias, pelo que os colaboradores com maior capacidade de adaptação, maior positividade e maior espírito de equipa são capazes de contribuir para a superação de obstáculos que a pandemia criou, ajudando assim os colegas e a empresas a ultrapassá-los” – (Setor **Automóvel**)

“Atualmente é mais fácil dar formação em sistemas, mas todas são importantes e são mais-valias” – (Setor do **Vidro**)

Desvantagens da Covid-19 no Recrutamento

A substituição repentina de colaboradores em caso de infeção pode ser um grande desafio para as empresas, devido à falta de candidatos que a situação pandémica pode provocar devido à incerteza que há para as empresas em termos de contratação e incerteza nos candidatos devido às condições de trabalho, pois tudo pode mudar repentinamente no contexto de trabalho das organizações segundo as justificações abaixo:

“No caso de um colaborador ter Covid-19, é preciso substituir esse colaborador no tempo em que estiver de quarentena e caso os casos de Covid-19 sejam muito elevados na organização, a preocupação de substituição dos colaboradores pode ser difícil” – (Setor **Alimentar**)

“A falta de contacto interpessoal e presencial dificulta a perceção da análise comportamental de um potencial candidato” – (Setor do **Plástico**)

“Alguns potenciais candidatos têm medo de aceitar determinada proposta em contexto de incerteza, seja ela incerteza também da empresa e também devido à volatilidade no local de

*trabalho, ou seja, pessoas muito recetivas em sair de onde estão e ir para outra empresa” – (Setor do **Vidro**)*

*“(...) candidatos desempregados que não querem trabalhar em contexto de pandemia” – (Setor da **Construção**)*

*“(...) o receio das pessoas em relação à mudança a nível de condições de trabalho para conseguir mudar”; “Para o recrutador existe a incerteza quanto ao futuro devido à limitação no processo a nível empresarial” – (Setor da **Tecnologia**)*

*“Falta de pessoal para postos de colheita e laboratórios” – (Setor da **Saúde**)*

*“A dificuldade de comunicação com os candidatos pelo facto de se realizarem entrevistas à distância via Teams e aquando da realização da entrevista presencial, o uso da máscara não permite ao recrutador avaliar o candidato e ele ao recrutador devidamente” – (Setor **Automóvel**)*

b) Impactos da Covid-19 nos processos de recrutamento e nas rotinas dos gestores de RH e colaboradores

Regimes de Trabalho

Com o surgimento da Covid-19, as organizações tiveram de alterar as suas formas de trabalho de acordo com a lei para os diferentes setores.

Das sete empresas entrevistadas, seis recorreram ao layoff e teletrabalho total e parcial em algumas situações. Consoante o setor de atividades, umas empresas encerraram num período de um a dois meses, outras adquiriram regime de trabalho num modelo híbrido (metade do tempo em teletrabalho, outra metade em regime presencial) e outras que não houve qualquer tipo de alteração, como é perceptível através da tabela abaixo (tabela nº 14) e das justificações seguintes:

Tabela 14 - Regime de Trabalho Durante a Covid-19

Setor	Regime de trabalho			
	Layoff	Teletrabalho Total	Teletrabalho Parcial	Sem Alteração
Alimentar	x		x	x
Plástico	x		x	
Vidro	x	X	x	
Construção	x	X	x	x
Tecnologia		X		
Saúde	x	X	x	
Automóvel	x		x	
Total	6	4	6	2

Elaboração Própria

“Recorremos ao layoff na atividade hoteleira e restaurantes e teletrabalho parcial na primeira vaga, na segunda vaga não fizemos teletrabalho” – (Setor **Alimentar**)

“No setor da construção, as empresas não queriam não queriam trabalhar nas condições vividas pelas pela pandemia, tendo esse setor ido para layoff e adotámos o teletrabalho parcial aos colaboradores de back-office” – (Setor da **Construção**)

Nos casos sem alteração no regime de trabalho durante a pandemia, o setor alimentar, em alguns casos não houve alteração, como mostra a justificação abaixo:

“(…) sendo o setor alimentar, foram precisos expedidores para escoar produtos para os hipermercados e supermercados, por exemplo” – (Setor **Alimentar**)

Tecnologias Adotadas

As tecnologias mais adotadas (tabela nº 15) pelas empresas para facilitar o regime de teletrabalho foram a Plataforma Microsoft Teams para reuniões de videochamada e conversas pelo bate-papo, o uso de portáteis fornecidos pelas empresas ou uso de portáteis pessoais, e em alguns casos a utilização de telefone da empresa.

A Plataforma Microsoft Teams é uma ferramenta muito útil e desejada nesta altura de pandemia, para comunicações diretas com colegas de trabalho, partilha de documentos em tempo real pelos membros da empresa e conversas de grupo.

Tabela 15 - Tecnologias Adotadas

Setor	Ferramentas Tecnológicas						
	Zoom	Teams	Skype	Portáteis	Telemóvel	OneDrive	Whatsapp
Alimentar	x	x					
Plástico	x	x					
Vidro		x	x	x	x		
Construção		x		x	x	x	
Tecnologia		x					
Saúde				x	x		x
Automóvel		x					
Total	2	6	1	3	3	1	1

Elaboração Própria

Em situações menos recorrentes pelas empresas, também foi usada a plataforma zoom, o whatsapp e o onedrive para comunicações.

c) Medidas adotadas para o recrutamento após a Covid-19

Recrutamento após a pandemia

Imaginar o futuro das empresas ao nível do recrutamento pode ser um grande desafio. É difícil prever, não sabendo se haverá retrocesso na situação pandémica ou surgimento de um novo vírus que volte a mudar radicalmente a realidade empresarial. Então as empresas começam a ponderam adotar medidas preventivas para o futuro de modo a se precaverem no caso de surgir um novo vírus que impeça o funcionamento normal das organizações. De acordo com as justificações abaixo possível perceber como será a nova realidade empresarial num cenário posterior à Covid-19.

“Num cenário pós Covid-19, irá haver uma restrição elevada nos contactos físicos entre recrutadores e candidatos. Por esta razão, os recrutadores irão continuar a adotar os canais virtuais para entrevistas de recrutamento (videoconferências) e a submissão de questionários” - (Entrevistado Setor Alimentar)

“Será bastante difícil voltar à realidade das entrevistas presenciais com o contacto físico, como um simples aperto de mão. Provavelmente e sempre que possível os candidatos e as empresas irão sentir-se mais confortáveis com a modalidade de entrevistas online, evitando

*deslocações. Será necessário explorar novas formas de avaliar as competências de um possível candidato sem a vertente presencial.” - (Entrevistado **Setor do Plástico**)*

*“O futuro do recrutamento num cenário pós Covid-19 será exatamente igual.” - (Entrevistado **Setor do Vidro**)*

*“As estratégias de atração de candidatos vão manter-se com recurso às redes sociais. Mas poderá pensar-se entrevistas presenciais” - (Entrevistado **Setor da Construção**)*

*“O futuro do recrutamento passará pela adoção de um modelo híbrido dividido entre recrutamento presencial e à distância. Talvez seja ponderado arriscar em contratar pessoas em diferentes localizações (mesmo sem escritório da empresa associado) devido à possibilidade de teletrabalho. Algumas etapas de recrutamento antes da pandemia eram presenciais e agora passarão a ser virtuais, por exemplo, as primeiras entrevistas.” - (Entrevistado **Setor da Tecnologia**)*

*“Num cenário sem pandemia, o nível de recrutamento irá ser mais baixo. A ideia será manter o recrutamento externo nos mesmo moldes antes da Covid-19, se houver necessidade de efetuarem recrutamento.” - (Entrevistado **Setor da Saúde**)*

*“Na nossa organização não prevemos grandes alterações no recrutamento num cenário pós covid-19.” - (Entrevistado **Setor Automóvel**)*

Modalidades de Trabalho

As preocupações mencionadas anteriormente pelas empresas sobre o futuro do recrutamento, leva também a outros cuidados assumidos pelas empresas face aos seus colaboradores, no sentido destes se sentirem melhor nos seus trabalhos e consoante o cargo que desempenham assumem uma modalidade compatível com o mesmo, como mostra a tabela nº 16.

Tabela 16 - Modalidades Teletrabalho Após Covid-19

Setor	Modalidades Teletrabalho			
	Presencial	Presencial/Teletrabalho	Teletrabalho	Horários Rotativos
Alimentar		X		x
Plástico	x			
Vidro		X		x
Construção	x	X	x	x
Tecnologia	x	X	x	
Saúde	x			
Automóvel		X		
Total	4	5	2	3

Elaboração Própria

Muitas empresas, depois de viverem a situação pandemia no meio empresarial, irão ponderar um futuro baseado num modelo híbrido, onde irão fazer teletrabalho em algumas situações, conjugando com idas aos locais de trabalho, defendendo ser um modelo de trabalho mais justo. Esta opinião é coerente entre as empresas, pois a modalidade de apenas realização de teletrabalho é a menos “votada”.

Consoante a área de negócio, o trabalho presencial total é de novo uma opção. Os horários rotativos (trabalho em espelho) também opção em cima da mesa para não haver grandes ajuntamento de pessoas nas empresas, principalmente nas grandes empresas.

Preocupações Colaboradores

Esta nova realidade é tida em conta às novas preocupações dos trabalhadores em relação aos seus trabalhos, como podemos observar na tabela abaixo (tabela nº 17):

Tabela 17 - Preocupações Colaboradores Após Covid-19

Setor	Preocupações Colaboradores				
	Licenças	Recompensas	Flexibilidade Horária	Intervalos	Teletrabalho
Alimentar	x		x	x	x
Plástico			x		
Vidro		X	x		x
Construção			x		x
Tecnologia			x		x
Saúde		X			
Automóvel			x		
Total	1	2	6	1	4

Elaboração Própria

Depois da situação pandémica passar, a maior preocupação dos colaboradores irá ser a flexibilidade horária, uma vez que durante a fase pandémica a maior batalha foi a disponibilidade para a família. Sendo a segunda maior preocupação, a possibilidade de os colaboradores das empresas ficarem em regime de teletrabalho, por exemplo, colaboradores com cargos de back office que consigam trabalhar a partir de casa, poderão ter essa possibilidade e terem assim maior disponibilidade para a família.

4. Conclusão

4.1. Principais conclusões e contributos para a gestão

O surgimento da pandemia da Covid-19, tornou-se no assunto mais “popular” pelas piores razões na vida das empresas. Devido às incertezas que a situação criava nas empresas, o prejuízo económico e os postos de trabalho tornaram-se as maiores preocupações, quer por parte das empresas, quer dos próprios trabalhadores.

A partir desta nova realidade, foi feita uma comparação entre as formas de trabalho antes da Covid-19 e a nova realidade do trabalho num cenário de Covid-19. É possível ver assim uma realidade diferente de trabalho, ao nível do teletrabalho, flexibilidade horária, diferentes formas de trabalhar, novas regras, adoção de tecnologias e recrutamento de candidatos através das redes sociais e plataformas digitais.

Neste registo de novos desafios vividos pelas empresas, é possível perceber que os processos de recrutamento nas empresas em contexto de pandemia é ainda um tópico pouco abordado pela comunidade científica, justificando assim a relevância e pertinência deste estudo.

Desta forma, a perceção dos entrevistados sobre os processos de recrutamento em fase de pandemia trouxe consequências inevitáveis e bastante notáveis. São de destacar algumas perceções recolhidas pelos entrevistados.

Ao nível do recrutamento, os resultados pareceram indicar que o recrutamento externo é a melhor opção em ambas as fases, antes da Covid-19 e durante a Covid-19, no sentido em que o recrutamento interno pode desencadear na maior parte das vezes um processo de recrutamento externo, devido à mobilização para outro cargo. Assumindo assim vantagens como, “sangue novo” às organizações, maior alcance, maior sucesso para cargos mais específicos, acesso muito fácil e rápido às redes sociais para o fazer sem depender de terceiros, aumento da escala de idades no seio empresarial, possibilidade de boas referências externas e uso de *sites* de emprego bastante populares. Esta opção prevalece antes e durante a pandemia, onde no recrutamento externo através das redes sociais, são utilizadas para divulgação de ofertas de emprego e pesquisas de candidatos o Facebook e o LinkedIn. Em ambas as fases, o Facebook parece ser mais funcional para cargos mais operacionais, ao passo que o LinkedIn parece ser bastante eficaz para cargos de topo. Em ambas as fases, assumiram que o recurso a *sites* de emprego é a técnica de recrutamento externo mais bem-

sucedida através da plataforma Netempregos. Já o recurso à base de dados e candidaturas espontâneas também são boas alternativas no sentido de alcançar candidatos não enquadrados em fases anteriores de recrutamento.

Em relação às soft skills, antes da Covid-19, os entrevistados valorizavam nos seus colaboradores e recentes contratações, soft skills como a flexibilidade, capacidade de planeamento, resolução de problemas, resiliência, ética e comunicação. Mas, a maior parte considerou como mais relevantes, a resolução de problemas, ética, comunicação, planeamento e resiliência. Numa fase de pandemia vivida atualmente, as empresas passaram a valorizar muito mais a flexibilidade e resiliência, devido à imprevisibilidade da pandemia.

Das sete empresas entrevistadas, seis recorreram ao layoff e teletrabalho total e parcial em algumas situações. A adoção por parte de algumas empresas do regime de teletrabalho, adotaram algumas tecnologias para facilitar o mesmo através da Plataforma Microsoft Teams para reuniões de videochamada e conversas pelo bate-papo, do uso de portáteis e a utilização de telefone.

Imaginar assim o futuro das empresas ao nível do recrutamento pode ser um grande desafio, sendo difícil fazerem-se previsões. Muitas empresas, depois de viverem a situação pandemia poderão ponderar um futuro baseado num modelo híbrido, onde irão fazer teletrabalho em algumas situações, conjugando com idas aos locais de trabalho, defendendo ser um modelo de trabalho mais justo, mas o trabalho presencial total é de novo uma opção. Os horários rotativos (trabalho em espelho) também são uma opção em cima da mesa para não haver grandes ajuntamento de pessoas nas empresas, principalmente nas grandes empresas. Conjugando assim com as preocupações dos colaboradores, estes irão valorizar a flexibilidade horária, sendo a segunda maior preocupação, a possibilidade de os colaboradores das empresas ficarem em regime de teletrabalho, por exemplo, colaboradores com cargos de back office que consigam trabalhar a partir de casa, poderão ter essa possibilidade e terem assim maior disponibilidade para a família.

A adoção de canais virtuais para entrevistas de recrutamento continuará a ser uma opção para as empresas através do recurso às redes sociais. Mas, as empresas poderão optar também no futuro pela adoção de um modelo híbrido de recrutamento presencial à distância, havendo um equilíbrio. Esta pandemia também veio colocar a opção em cima da mesa, de se contratarem futuramente pessoas em diferentes localizações, devido à possibilidade de teletrabalho e sem a exigência de trabalho presencial em alguns cargos.

Sendo este tema da Covid-19 um tema recente, este estudo gerou alguns contributos para a exploração de uma investigação pouco estudada.

4.2. Limitações e sugestões de pesquisas futuras

Este estudo apresenta algumas limitações evidentes por ser um tema muito recente e imprevisível na sociedade e nas empresas.

As principais limitações deste estudo devem-se ao número reduzido de entrevistas e às diferentes interpretações de cada entrevistado. É também de referir que o contexto de pandemia em que vivemos criou algumas dificuldades ao nível da disponibilidade dos Diretores de Recursos Humanos, no sentido em que não houve possibilidade de realização de mais entrevistas e em formato presencial. Desta forma, as entrevistas foram realizadas sete entrevistas através de videoconferências e chamadas telefónicas.

Para além destas limitações apresentadas, os estudos de previsão de impactos são projetivos e carecem de verificação pragmática. Como não haveria forma de prever esta situação que foi inesperada para qualquer empresa, não é possível prever com grande eficácia o futuro do recrutamento das empresas, devido à imprevisibilidade da situação pandémica. É possível comprovar pelas entrevistas que houve várias adaptações nos processos de recrutamento das empresas, mas mal ou bem as empresas tentaram ultrapassar as barreiras impostas pela Covid-19 da forma mais segura possível, mas não desfazendo que houve redução e alteração dos processos de recrutamento nas empresas desde o início da pandemia.

Uma primeira opção de investigação futura seria o impacto das novas tecnologias no recrutamento virtual. Até que ponto o uso da tecnologia beneficiará o recrutamento nas empresas de modo que este seja mais rápido e direcionado a profissionais.

Uma segunda possibilidade de investigação futura seria a de compreender quais os conteúdos mais relevantes para constar em anúncios de emprego para atrair um perfil júnior ou um perfil sénior em contexto de recrutamento em período covid, quando comparado com recrutamento em períodos pós-covid.

5. Referências Bibliográficas

- Aggerholm, H. K., & Andersen, S. E. (2018). Social Media Recruitment 3.0: Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*, 22(2), 122-137
- Almeri, T. M., Martins, K. R., & de Paula, D. D. S. P. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Revista Eletrônica de Enfermagem do Vale do Paraíba*, 4(8), 79
- 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.
- Carvalho, J. F., Martins, E. P. T., Lúcio, L., & Papandréa, P. J. (2013). Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Educação em foco*, 7(1), 21-23.
- Castillo, C., Mendoza, M., & Poblete, B. (2011, March). Information credibility on twitter. In *Proceedings of the 20th international conference on World wide web* (pp. 675-684).
- Coelho, A. C. (2016). *A importância do LinkedIn para os Headhunters e recrutadores no processo de E-recrutamento* (Master's thesis, Universidade de Évora).
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International Journal of Information Management*, 55, 102211.
- Fernandes, M. D. C. F. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico do Porto. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão).
- Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2015). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21-39.
- Gigauri, I. (2020). Challenges HR Managers Facing due to COVID-19 and Overcoming Strategies: Perspectives from Georgia. *Archives of Business Review*, 8(11), 2-4

Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies'™ Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(6), 15-24.

Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29-34.

Gu, L. L., Skierkowski, D., Florin, P., Friend, K., & Ye, Y. (2016). Facebook, Twitter, & QR codes: An exploratory trial examining the feasibility of social media mechanisms for sample recruitment. *Computers in Human Behavior*, 60, 86-96.

Kersch, D. F., & Marques, R. G. (2017). Redes sociais digitais na escola: possibilidades de conexão, produção de sentido e aprendizagem. *Diálogo da Letras*, 6(02), 343-362.

Klepić, I. (2019). Correlation of recruitment and selection of human resources and the performance of small and medium enterprises. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 65(4), 14-26.

Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de administração contemporânea*, 5(2), 157-174.

López-Carril, S., Anagnostopoulos, C., & Parganas, P. (2020). Social media in sport management education: Introducing LinkedIn. *Journal of hospitality, leisure, sport & tourism education*, 27, 100262.

Machado, E. (2012). Benefícios sociais: um estudo da satisfação profissional na atratividade e retenção de pessoas em uma organização do setor de saneamento de minas gerais. *Projetos, dissertações e teses do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração*, 7(1), 45-48

Madanat, H. G., & Khasawneh, A. S. (2017). Impact of total quality management implementation on effectiveness of human resource management in the Jordanian banking sector from employees' perspective. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(1), 2-3

Martins, C. I. D. (2020). *Os Impactos do Covid-19 em Empresas de Auditoria*. (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de Economia da Universidade do Porto).

- McClean, E., & Collins, C. J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management, 58*(2), 187-202.
- Michel, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Electrónica da Administração, 13*, 3-6
- Nadkarni, A., & Hofmann, S. G. (2012). Why do people use Facebook? *Personality and individual differences, 52*(3), 243-249.
- Nobre, C., & Magalhães, R. (2010). Utilização do Twitter pelos meios de comunicação portugueses. *Internet Latent Corpus Journal, 1*(1), 62-69.
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management, 9*(11), 116-122.
- Pandey, N., & Pal, A. (2020). Impact of Digital Surge during Covid-19 Pandemic: A Viewpoint on Research and Practice. *International Journal of Information Management, 55*, 102171.
- Pinheiro, S. P. J. C. (2015). *Gestão de talentos—como atrair e reter talentos em PMEs?* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K. (2020). Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management, 12*(4), 70-90.
- Ptel, M. (2020). Social Posting in Covid-19 Recruiting Era-Milestone HR Strategy Augmenting Social Media Recruitment. *Dogo Rangsang Research Journal, 10*(6), 82-89.
- Ramos, J. L., & Ribeiro, A. P. A. Recrutamento e Seleção de Pessoal. 10-21
- Saberi, P. (2020). Research in the time of coronavirus: continuing ongoing studies in the midst of the COVID-19 pandemic. *AIDS and Behavior, 24*(8), 2232-2235
- Silveira, N. A. C. (2017). *O LinkedIn como ferramenta no recrutamento e seleção: como criar um perfil atrativo na procura de emprego* (Doctoral dissertation).

Thite, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The learning organization*, 11(1), 1-3

Totterdell, P., Holman, D., & Hukin, A. (2008). Social networkers: Measuring and examining individual differences in propensity to connect with others. *Social networks*, 30(4), 283-296.

Van Esch, P., & Black, J. S. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62(6), 729-739.

Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 3(1), 18-21.

6. Anexos

6.1. Anexo I – Guião de Entrevista

Identificação

1. Nome da Organização

2. Habilitações Académicas

3. Há quanto tempo trabalha na organização?

Antes da Covid-19

1. Quais as formas de recrutamento utilizadas mais frequentemente?
 - Recrutamento interno
 - Recrutamento externo
 - Ambas (Recrutamento misto)

2. Se na questão nº 1 respondeu “recrutamento interno”, refere-se a quais das seguintes situações apresentadas?
 - Mudança para um cargo superior (progressão na carreira)
 - Acréscimo de responsabilidade no cargo existente

3. Se respondeu na questão nº 1 “recrutamento externo”, que técnicas utiliza?
 - Anúncios em *sites* de emprego
 - Anúncios em jornais
 - Agências de recrutamento
 - Contratos com Universidades
 - Cartazes com anúncios
 - Consulta de base de dados
 - Candidaturas espontâneas

- Site* da empresa

4. Que técnicas de recrutamento externo considera mais eficazes e vantajosas?

- Anúncios em *sites* de emprego
- Anúncios em jornais
- Agências de emprego
- Contratos com Universidades
- Cartazes com anúncios
- Consulta de base de dados
- Candidaturas Espontâneas
- Site* da empresa

5. Se na questão nº 4 respondeu “Anúncios em *sites* de emprego”, que plataformas utiliza?

- Net Empregos
- Indeed
- Alerta emprego
- Outras? (Quais?) _____

6. Quais as redes sociais utilizadas pela empresa para divulgar ofertas de emprego?

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outra (Qual?) _____

7. Quais as redes sociais utilizadas pela empresa para pesquisar candidatos?

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outra (Qual?) _____

8. Qual considera ser a forma de recrutamento preferencial, mais vantajosa e porquê?

9. Quais as Soft Skills valorizadas pela empresa no recrutamento de novos trabalhadores antes da pandemia?

- Flexibilidade
- Capacidade de organização e planeamento
- Capacidade de resolução de problemas
- Resiliência
- Ética
- Boa capacidade de comunicação
- Outra(s) _____

Porquê?

Desafios da organização durante a Covid-19

1. Qual o regime de trabalho adotado pela empresa durante a pandemia?

- Layoff
- Teletrabalho total
- Teletrabalho parcial
- Sem alteração

2. Que tipo de tecnologias foram adotadas pela empresa durante a Covid-19 para facilitar o trabalho à distância? **Nota:** Se foi adotado.

3. No caso de um trabalhador infetado com a Covid-19, qual o impacto que tem na produtividade da empresa?

4. A empresa manteve os processos de recrutamento?

- Muito
- Pouco
- Inexistente

5. Quais as formas de recrutamento utilizadas mais frequentemente durante a pandemia?

- Recrutamento interno
- Recrutamento externo
- Ambas (Recrutamento misto)

6. Se na questão nº 5 respondeu “recrutamento interno”, refere-se a quais das seguintes situações apresentadas?

- Mudança para um cargo superior (progressão na carreira)
- Acréscimo de responsabilidade no cargo existente

7. Se respondeu na questão nº 5 “recrutamento externo”, que técnicas utiliza?

- Anúncios em *sites* de emprego
- Anúncios em jornais
- Agências de recrutamento
- Contratos com Universidades
- Cartazes com anúncios
- Consulta de base de dados
- Candidaturas espontâneas
- Site* da empresa

8. Que técnicas de recrutamento externo considera mais eficazes e vantajosas durante a pandemia?

- Anúncios em *sites* de emprego
- Anúncios em jornais
- Agências de emprego
- Contratos com Universidades

- Cartazes com anúncios
- Consulta de base de dados
- Candidaturas Espontâneas
- Site* da empresa

9. Se na questão anterior respondeu “Anúncios em *sites* de emprego”, que plataformas utiliza?

- Net Empregos
- Indeed
- Alerta emprego
- Outras? (Quais?) _____

10. Devido à Covid-19, se houve necessidade de recrutamento, que tipo de contratos optou?

- Contrato a termo incerto
- Contrato a termo certo
- Contrato sem termo
- Estágios profissionais remunerados

11. A empresa fez recrutamento de forma virtual?

- Sim
- Não

12. Se na questão nº 11 respondeu “Sim” que redes sociais foram utilizadas?

- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Outra. (Qual?) _____

13. Qual (s) das redes sociais considera ser mais eficaz para um recrutamento bem-sucedido?

- LinkedIn
- Facebook

- Twitter
- Outra. (Qual?) _____

Porquê?

14. Se na questão nº 11 respondeu “Sim” considera ser um recrutamento eficaz?

- Sim, totalmente
- Foi uma alternativa, mas pouco eficaz
- Não. Porquê? _____

15. Devido à Covid-19, a empresa viu-se obrigada a despedir trabalhadores?

- Sim
- Não

16. Devido à Covid-19, a empresa viu-se obrigada a encerrar temporariamente?

- Sim. Por quanto tempo? _____
- Não

17. Indique quais as principais desvantagens da pandemia no recrutamento?

18. Quais as Soft Skills valorizadas pela empresa no recrutamento de novos trabalhadores durante a pandemia?

- Resiliência
- Flexibilidade
- Capacidade de Adaptação
- Trabalhar sob pressão
- Positividade

- Espírito de equipa
- Pensamento criativo
- Outra(s) _____

Porquê?

19. Houve alterações nas expectativas dos candidatos quanto aos horários de trabalho, flexibilidade, tipo de contrato ou possibilidade de trabalho à distância?

- Sim
- Não
- Qual a maior preocupação? _____

20. A pandemia causou um desequilíbrio psicológico nos trabalhadores da empresa?

- Sim
- Não

21. Se na questão nº 20, respondeu “Sim”, de que forma isso afetou o trabalho dentro da empresa?

22. Quais foram os principais impactos da pandemia na empresa em geral?

- Redução do volume de negócios
- Redução da faturação
- Redução dos postos de trabalho
- Outro(s)? Quais? _____

23. O que mudou na empresa quanto às formas e técnicas de recrutamento?

Futuro da organização após a Covid-19

1. A empresa pensa em continuar com práticas de teletrabalho? Que modalidades?

- Trabalho presencial a tempo inteiro
- Meio tempo na empresa e meio tempo em teletrabalho
- Teletrabalho total
- Trabalho de back office em teletrabalho e operacional na empresa
- Trabalho em espelho (horários rotativos)

2. Quais serão as principais preocupações com os colaboradores após a pandemia?

- Licenças
- Recompensas
- Flexibilidade horária
- Intervalos regulares dentro do horário de trabalho
- Possibilidade de teletrabalho. Em que situações?

3. Como a empresa irá ajudar os colaboradores a se adaptarem à realidade de teletrabalho, caso a empresa equacione continuar a adotar o teletrabalho?

- Criação de website central
- Videoconferências
- Eventos virtuais (ex.: Coffee break virtual)
- Guia de boas práticas
- Reuniões semanais
- Comparação de resultados

4. Como vai ser o futuro do recrutamento num cenário pós Covid-19?
