





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Guilherme Eduardo Oliveira Almeida Soares

**Recrutamento e Seleção Online: Adaptação
do R&S na era Covid-19 nas PMEs
portuguesas**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob orientação da
Professora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

Abril de 2022

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Título: Recrutamento e Seleção Online: Adaptação do R&S na Era Covid-19 nas PMEs Portuguesas

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção, Covid-19, PMEs portuguesas, Empresas de Recrutamento, Redes Sociais, Entrevistas de seleção

Resumo

O estudo que se segue tem como objetivo apresentar uma proposta de melhoria ao processo de recrutamento e seleção da F.RH. A F.RH é uma empresa consultora de Recursos Humanos e oferece serviços diversos na área de Recursos Humanos como Recrutamento e Seleção, entre outras. Para propor as sugestões de melhoria, foi realizada uma análise do mercado a nível de empresas de recrutamento e de PMEs portuguesas para comparar os seus processos de R&S antes e durante a Covid-19 e analisar a sua transição digital. Para este efeito, procedeu-se a uma metodologia qualitativa com a realização de 12 entrevistas: 6 a recrutadores de empresas de recrutamento nas regiões do Porto e Lisboa; 6 a responsáveis de RH de PMEs portuguesas nas regiões do Porto e Braga. A partir da análise das entrevistas e da experiência direta no local de trabalho do autor deste projeto, foi possível criar uma proposta de melhoria direcionada para os profissionais da F.RH.

Title: Online Recruitment and Selection: Adaptation of R&S in the Covid-19 Era in Portuguese SMEs

Keywords: Recruitment and Selection, Covid-19, Portuguese SMEs, Recruitment Companies, Social Networks, Selection Interviews

Abstract

The following study aims to present a proposal for improvements to the recruitment and selection process at F.RH. F.RH is a Human Resources consulting company and offers several services in the Human Resources area such as Recruitment and Selection, among others. To propose the suggestions for improvement, a market analysis was conducted at the level of Portuguese recruitment companies and SMEs to compare their R&S processes before and during Covid-19 and to analyze their digital transition. For this purpose, a qualitative methodology was used with 12 interviews: 6 to recruiters from recruitment companies in the regions of Porto and Lisbon; 6 to HR managers from Portuguese SMEs in the regions of Porto and Braga. From the analysis of the interviews and the direct experience in the workplace of the author of this project, it was possible to create a proposal for improvement directed to F.RH professionals.

Agradecimentos

Após um ano letivo dedicado à realização deste trabalho académico aproveito esta secção para agradecer a todas as pessoas que me apoiaram na realização do mesmo. Deste modo, pretendo demonstrar aqui o meu agradecimento às seguintes pessoas:

- A todos os professores que lecionaram as unidades curriculares ao longo do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que nos permitiu, estudantes, ter o primeiro contacto com as várias áreas do saber imprescindíveis para o conhecimento da área da Gestão de Recursos Humanos;
- À Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado, minha orientadora, pelo apoio, incentivo e, sobretudo, a sua rigidez científica que me permitiu concluir este trabalho de uma forma muito organizada e coerente;
- À F.RH, Empresa Consultora de Recursos Humanos, por me ter dado a oportunidade de realizar um estágio curricular com a duração de 3 meses, onde tive o primeiro contacto com a minha área profissional favorita, o recrutamento e seleção, e levarei todas as lições dadas nesses meses para o resto da minha carreira profissional;
- À Fátima Flores, CEO da F.RH, por me ter permitido obter informação útil sobre a empresa e a sua experiência para tornar possível a elaboração do trabalho de projeto;
- Aos meus colegas do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, pelo apoio mútuo dado e pela troca de ideias e sugestões que nos permitiram melhorar enquanto estudantes;
- A toda a minha família, em particular, à minha mãe, Elisabete, e aos meus irmãos, Ricardo, Matilde e Francisca que sempre me apoiaram e me deram as condições necessárias para poder concretizar todas as etapas da minha vida académica.

Hoje sinto-me muito grato pela concretização desta última etapa da minha vida académica, por isso, a todos os que me permitiram o desenvolvimento deste Trabalho de Projeto, o meu muito obrigado!

Índice

| | | |
|----------|--|----|
| 1. | Introdução..... | 1 |
| 2. | Caracterização da Empresa..... | 4 |
| 2.1. | Processos de R&S da F.RH..... | 6 |
| 2.1.1. | Antes da Covid-19..... | 6 |
| 2.1.2. | Durante a Covid-19..... | 7 |
| 3. | Revisão de Literatura..... | 9 |
| 3.1. | Gestão de Recursos Humanos: Conceito e a sua Evolução Histórica..... | 9 |
| 3.1.1. | Gestão de Recursos Humanos em PMEs..... | 11 |
| 3.1.2. | Gestão de Recursos Humanos em Portugal..... | 13 |
| 3.2. | Recrutamento e Seleção..... | 15 |
| 3.2.1. | Métodos de Recrutamento..... | 16 |
| 3.2.1.1. | E-Recrutamento..... | 17 |
| 3.2.2. | Métodos de Seleção..... | 19 |
| 3.2.2.1. | E-seleção..... | 22 |
| 3.2.3. | R&S nas PMEs..... | 23 |
| 3.3. | Gestão de Recursos Humanos na era Covid-19..... | 25 |
| 3.3.1. | Recrutamento e Seleção na era Covid-19..... | 27 |
| 4. | Metodologia..... | 29 |
| 4.1. | Recolha de Dados..... | 30 |
| 5. | Análise e discussão dos Resultados..... | 34 |
| 5.1. | Práticas de recrutamento das empresas de recrutamento e PMEs..... | 34 |
| 5.1.1. | Práticas de recrutamento nas PMEs..... | 34 |
| 5.1.2. | Práticas de recrutamento nas empresas de recrutamento..... | 40 |
| 5.2. | Práticas de seleção das empresas de recrutamento e PMEs..... | 45 |

| | |
|--|----|
| 5.2.1. Práticas de seleção nas PMEs..... | 45 |
| 5.2.2. Práticas de Seleção nas empresas de recrutamento..... | 48 |
| 5.3. Adaptação dos processos de R&S nas empresas de recrutamento e PMEs..... | 50 |
| 5.3.1. Adaptação dos processos de R&S nas PMEs..... | 50 |
| 5.3.2. Adaptação dos processos de R&S nas empresas de recrutamento..... | 51 |
| 5.4. Vantagens e desvantagens da pandemia nos processos de R&S..... | 53 |
| 5.4.1. PMEs..... | 53 |
| 5.4.2. Empresas de recrutamento..... | 54 |
| 6. Sugestões de melhorias..... | 56 |
| 7. Conclusão..... | 58 |
| 7.1. Limitações e sugestões de pesquisas futuras..... | 59 |
| Referências..... | 61 |
| Apêndices..... | 72 |
| Apêndice I – Guião de entrevista para empresas de recrutamento..... | 72 |
| Apêndice II – Guião de entrevista para PMEs portuguesas..... | 77 |

Lista de abreviaturas

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

1. Introdução

No âmbito do segundo ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, foi proposto realizar um trabalho de projeto, onde é aplicado uma investigação a uma análise externa, isto é, do mercado, na sequência da concretização de um estágio curricular numa entidade externa. Neste caso, o estágio curricular de 3 meses ocorreu numa empresa consultora de Recursos Humanos chamada F.RH e o tema deste trabalho académico destaca um conjunto de propostas de melhoria nos seus processos de Recrutamento e Seleção como resposta à investigação elaborada.

Seguindo o tema, a pandemia COVID-19 é uma crise de saúde sem precedentes que abalou fortemente o mundo inteiro, mergulhando-o em grande medo e incerteza. Tem tido um forte impacto nas economias, sociedades, empregados e organizações. Esta crise começou primeiro na cidade de Wuhan (China), que testemunhou em dezembro de 2019 o surto de síndrome respiratória aguda grave Coronavírus (SARS-CoV-2) que conheceu uma rápida propagação impulsionando o seu estatuto para uma pandemia global a 11 de março de 2020, pela Organização Mundial de Saúde.

Dada a rápida propagação do vírus COVID-19, os diferentes países implementaram várias medidas destinadas a reduzir a sua propagação, tais como o distanciamento social. Foram impostas medidas de bloqueio; as pessoas foram colocadas em quarentena; escolas, universidades, empresas não essenciais, e organizações não governamentais foram temporariamente encerradas; as viagens foram restringidas; os voos foram cancelados; e foram proibidas as reuniões públicas em massa, bem como os eventos sociais (Brodeur, Gray, Islam, & Bhuiyan, 2020; Gourinchas, 2020).

Tentando recuperar deste choque económico, as empresas começaram a reabrir (Major & Machin, 2020), em meados da pandemia em curso, sob regras extraordinárias e um novo funcionamento (por exemplo, distanciamento físico no local de trabalho) (Shaw, Main, Findley, Collie, Kristman, & Gross, 2020). Por conseguinte, esta pandemia conduziu ao aparecimento de um ambiente complexo e desafiante para gestores e profissionais de gestão de recursos humanos (GRH) que precisavam de encontrar soluções engenhosas para sustentar os negócios da sua empresa e ajudar os seus empregados a enfrentar os desafios desta situação sem precedentes.

Conceitos como “digitalização”, “transformação digital” ou “disrupção digital” estão entre os mais discutidos e importantes na atualidade. De modo geral, a relevância destes temas demonstra que o crescimento constante do uso da tecnologia é uma realidade e que se reflete nas diferentes áreas da gestão, nomeadamente na gestão de recursos humanos (Strohmeier, 2020). Com o surgimento da Covid-19, tornou-se ainda mais acentuada a transição digital neste ramo.

Antes da pandemia, muitas empresas recorriam às entrevistas de emprego virtuais como último recurso. As entrevistas presenciais eram consideradas a norma, de tal forma que alguns recrutadores preferiam reagendar ou cancelar uma entrevista a realizá-la em linha. Atualmente, muitos empregadores reconhecem que o recrutamento virtual não só é mais eficiente, como é o caminho a seguir. As entrevistas de emprego em linha (ou entrevistas que incorporem elementos virtuais) não só poupam tempo e dinheiro tanto para o empregador como para o candidato, como permitem um processo de recrutamento rápido e eficaz. Há também estudos que demonstram que o surgimento da COVID-19 desviou tanto os candidatos a emprego como os recrutadores para uma utilização mais extensiva das redes sociais (Wilding, 2020).

As PME's fizeram alterações significativas às suas políticas e práticas de GRH, incluindo a organização de condições de trabalho flexíveis, a disponibilização de trabalhadores, a formação em reuniões virtuais (via Teams ou Zoom), o congelamento do recrutamento e a transição para o e-recruitment (Yang & Miraglia, 2021).

Neste sentido, existem poucos estudos que demonstram o crescimento da tendência da transição digital dos processos de recrutamento e seleção sentida durante a pandemia Covid-19 e, ainda menos, estudos aplicados ao contexto das PME's portuguesas. Por isso, o estudo abordará as mudanças sentidas nos processos de R&S nas PME's Portuguesas, procurando demonstrar se houve uma transição digital com esta fase.

Para entender o impacto da Covid-19, torna-se essencial saber qual é o normal funcionamento dos processos de R&S antes do início do período de quarentena, para, de seguida, destacar as diferenças sentidas ao longo da pandemia. Como sabido e já mencionado, o contacto via online e redes sociais surge como alternativa ao regime presencial em quase todos os ramos profissionais. Esta área não é uma exceção.

Também se torna necessário saber que papel tinha o Recrutamento e Seleção Online antes do período da Covid-19, dada a dificuldade sentida por muitas empresas no que diz respeito à adaptação do regime presencial ao do teletrabalho.

A escolha desta temática deve-se, acima de tudo, para refletir num tipo de R&S que ganhou um destaque elevado num período de saúde pública grave, mas que conseguiu surgir como uma alternativa desburocratizadora para muitas PME's em Portugal. Além disso, no decorrer do estágio curricular, foi possível ter o contacto prático ao procedimento do R&S online durante a pandemia Covid-19 a várias PME's que recorrem ao reforço das suas equipas de recrutamento.

Com a pesquisa feita no seio da consultora e com a metodologia seguida para a obtenção de dados relevantes sobre os processos de R&S, foi realizada uma análise externa, isto é, da concorrência, com o objetivo de propor propostas/sugestões de melhoria para a organização em questão.

2. Caracterização da Empresa

A organização parceira do estágio curricular é uma empresa consultora de Recursos Humanos, tendo como designação Fátima Lima Flores Consultores Lda., cuja marca é designada por F.RH. Trata-se de uma start-up fundada pela CEO atual Dra. Fátima Flores em 2019. Atualmente, a empresa conta com 3 membros.

A principal missão da F.RH é ser um parceiro de referência para os seus clientes, candidatos e todas as pessoas que acreditam na dedicação para o alcance do sucesso. A F.RH acredita no trabalho direcionado e focado nas necessidades individuais das pessoas, para fazer a diferença na vida, e ambiciona ser parte do seu crescimento. Valores como respeito, compromisso, transparência e lealdade são destacados pela organização em questão.

A F.RH está sediada no concelho da Trofa, distrito do Porto e apresenta serviços diversificados nas diferentes vertentes da área de Gestão de Recursos Humanos:

a) Gestão Estratégica de Recursos Humanos

- Diagnóstico de Processos de RH
- Definição e Políticas de RH
- Painel de *Bord* – Indicadores de RH
- Auditoria de Conformidade

b) Gestão de pessoal

- Processamento Salarial
- Registos Legais
- Benefícios
- Férias e Subsídio Natal
- Cálculos para Indemnizações
- Demissão
- Admissão e Contratação
- Recolhimentos de Encargos Legais
- Contratação de Terceiros
- Movimentações Internas
- Gestão Contratual

- Relatório Único
- Balanço Social
- Gestão de Destacamentos e Expatriados

c) Gestão de Relações Laborais

- Atendimento de Trabalhadores
- Relações Sindicais
- Plenários de Trabalhadores
- Processos Disciplinares
- Rescisões Bilaterais
- Mediação de Conflitos Laborais

d) Recrutamento & Seleção

- *Outsourcing* de mão de obra temporária
- Recrutamento e Seleção
- *Executive Search*
- Perfis Comportamentais

e) Formação

- Gestão da Formação
- Levantamento de necessidades de Formação
- Plano de Formação
- ROI da Formação

f) Desenvolvimento pessoal

- Reconversão Profissional
- Programa de Trainee
- Avaliação de Competências
- Universidade Corporativa

g) Gestão de cargos & salários

- Matrizes Salariais
- Avaliação de Desempenho
- Descrição de Funções
- Gestão de Compensações e Benefícios
- Mobilidade Organizacional

h) Desenvolvimento organizacional

- Integração e Acolhimento
- Plano de Carreira
- Gestão de Talentos
- Cultura Organizacional
- Comunicação Interna

A F.RH tem o seu website (<https://frh.pt/>), onde apresenta não só todos os serviços mencionados anteriormente, a missão e valores, mas também as diferentes ofertas de emprego das várias empresas com quem a consultora faz parcerias, em várias partes do país e também no estrangeiro (em Espanha e França, por exemplo).

No contexto do estágio curricular, foi-me proposto acompanhar todos os processos de R&S das várias organizações parceiras da F.RH, desde as reuniões com estas para a realização e publicação da oferta de emprego e os requisitos que esta poderá ter, até ao efetivo recrutamento e promoção da oferta e, por fim e não menos importante, a seleção através da realização das entrevistas de emprego.

2.1. Processos de R&S da F.RH

2.1.1. Antes da Covid-19

A empresa parceira de estágio curricular foi, como anteriormente mencionada, fundada em 2019, tendo, por isso, um ano de experiência de recrutamento e seleção antes da pandemia ter começado.

O processo de R&S da F.RH tinha 2 fases: em primeiro lugar, era desenvolvida uma entrevista presencial com a recrutadora, onde se filtrava competências a nível mais comportamental e relacional; de seguida, havia uma entrevista com a pessoa responsável na consultora, em conjunto

com o cliente, onde este teria a oportunidade de avaliar o candidato não só a nível de soft skills, mas também em termos de competência mais técnicas que o cliente domina.

A nível de recrutamento, isto é, na divulgação de ofertas de trabalho e na procura de candidatos, a F.RH utilizava diversos métodos: anúncios em sites de emprego, jornais, cartazes, criação de base de dados, candidaturas espontâneas e as redes sociais. A maior aposta, nesta altura, foi mesmo os sites de emprego, nomeadamente o Net-Empregos e o Sapo Emprego. No que diz respeito ao uso das redes sociais para estes fins, o Facebook e o LinkedIn foram ferramentas comumente utilizadas, seja na divulgação de vagas de trabalho ou na procura de candidatos.

No que diz respeito à seleção, a F.RH tem uma variação enorme de utilização de métodos, como: a análise de CV, referências, entrevistas (presenciais, nesta altura), testes psicológicos, *assessment centres* e dinâmicas de grupo. Nesta altura, todas estas formas de selecionar eram comuns na empresa.

2.1.2. Durante a Covid-19

Durante a Covid-19, a F.RH não mudou as fases dos seus processos de R&S, ou seja, continua a 1ª fase que consiste na entrevista com a recrutadora num contexto para avaliar mais a nível de soft skills e, na seguinte, é realizada uma entrevista em conjunto com o cliente para competências mais técnicas.

No que diz respeito aos métodos de recrutamento, foram utilizados os mencionados no período pré-pandémico. É importante salientar que os anúncios em jornais e cartazes caíram em desuso. Neste aspeto, a F.RH sentiu a necessidade de apostar mais no digital. Por esse motivo, criou em 2020 o seu website onde estão disponíveis as vagas de emprego e a respetiva informação relativa à natureza do trabalho e dos requisitos necessários para ocupá-las. Antes da Covid-19, os sites de emprego eram a ferramenta de recrutamento mais utilizada. Com a pandemia, as redes sociais, nomeadamente o LinkedIn, ganham um destaque enorme e surgem como o método mais utilizado na F.RH, tanto na divulgação de ofertas de trabalho, como na procura de candidatos. A empresa em questão também começou a apostar, em alguns processos, noutros sites de emprego como o Indeed e em redes sociais como o Instagram.

No que diz respeito ao regime dos processos de R&S, as entrevistas passaram a ser feitas de forma totalmente digital, ou seja, por videochamadas, pelo Teams, Skype ou Whatsapp. Para vagas mais operacionais, a tendência para fazer a entrevista é utilizar mais o Whatsapp, enquanto que para vagas mais estratégicas, recorre-se mais ao Teams ou Skype.

À luz dos métodos de seleção da F.RH, foram os mesmos do período pré-pandémico. No entanto, os testes psicológicos, *assessment centres* e dinâmicas de grupo caíram muito em desuso pela dificuldade da análise comportamental dos candidatos sentida no regime online. Por isso, a análise de CV, referências e entrevistas (neste caso, em regime online) foram as mais comuns na F.RH.

3. Revisão de Literatura

3.1. Gestão de Recursos Humanos: Conceito e a sua Evolução Histórica

Numa fase inicial, torna-se mais que essencial definir os “recursos humanos” para entender o fenómeno da sua gestão. A comunidade científica tem atribuído a este conceito o significado de pessoas que estão empregues numa organização, no entanto, Boxall (2013) defende que a definição que tem sido estabelecida obscurece o significado de recursos humanos, e que estes representam os recursos intrínsecos aos seres humanos, aplicáveis às várias tarefas do dia, seja na vida pessoal ou profissional.

Têm sido estabelecidas várias concetualizações diversas no que diz respeito à Gestão de Recursos Humanos. Storey (1995: 5) define a GRH como “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

Mais recentemente, a GRH tem sido definida como uma abordagem estratégica com o objetivo de gerir a relação do colaborador com o emprego, retendo, assim, o melhor das capacidades das pessoas, com vista a obter vantagens competitivas sustentáveis, através de um conjunto distinto de políticas, programas e práticas integradas de emprego (Bratton & Gold, 2007).

Em Portugal, a Gestão de Recursos Humanos tem sido designada como as “políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Cunha et al., 2012, p. 59).

Thite e Kavanagh (2011) agruparam as funções de gestão de recursos humanos em três categorias : atividades transacionais, envolvendo transações diárias e manutenção de cadastros e informações de colaboradores; atividades tradicionais de gestão de recursos humanos, abrangendo atividades como recrutamento, seleção, planeamento, formação e desenvolvimento, remuneração e avaliação de desempenho; e atividades transformacionais, atividades que agregam valor à empresa, como desenvolvimento organizacional, gestão de talentos e aprendizagem organizacional.

De acordo com Amorim, Comini e Fischer (2019), a Gestão de Recursos Humanos surge no final do século XIX com a realização de múltiplos estudos de universidades norte-americanas,

cujos objetos de estudos envolviam questões de trabalho assalariado provenientes da industrialização.

Tendo em conta o modelo de evolução da GRH defendida por Serrano (2010), inicialmente, surge a fase da Administração de Pessoal, localizada temporalmente no final do século XIX e os anos 60, baseada na abordagem clássica da organização, na qual dominam as lógicas tayloristas/fordistas. As funções da GRH eram ainda muito centralizadas (ex.: remunerações e recompensas e questões disciplinares), apenas restringidas ao recrutamento e ministrada nos centros de aprendizagem criados para colmatar a ausência de mão-de-obra adequada à execução das tarefas (Serrano, 2010).

De seguida, surge o período da Gestão de Pessoal, entre as décadas de 1960 e 1980, onde se rompe o teor quantitativo da administração de pessoal e há uma inovação através da lógica qualitativa. Nesta fase, a função RH visa, acima de tudo, promover a integração de elementos desta gestão com vista a aumentar a produtividade global da empresa através, ainda, de uma minimização de custos. As práticas mais recorrentes nesta fase são: a gestão das carreiras, a formação, o aconselhamento ao pessoal, a informação e os critérios de recrutamento (Serrano, 2010).

Nos anos 80, surge, de facto, a Gestão de Recursos Humanos, também chamada de “fase da gestão integrada” por Bilhim (2004, como citado em Serrano, 2010, p. 12), que ocorre como uma resposta estrutural e de gestão às alterações produzidas no ambiente das empresas. Estas alterações mencionadas são referentes às que surgiram com a crise dos anos 80, tais como: a globalização e a intensificação do mercado internacional, a ‘ameaça’ da concorrência das empresas japonesas, a emergência de culturas organizacionais ditas de excelência, do papel do conhecimento no trabalho e da responsabilização dos trabalhadores e importância dada ao cliente (Tavares & Caetano, 1999; Hall, 2004).

Além disto, também há uma mudança da abordagem coletiva do trabalho mais presente na perspectiva taylorista, e agora mais individualista das relações entre as pessoas e a organização, na sequência das mudanças no mercado como a introdução das tecnologias da informação e comunicação (Tavares & Caetano, 1999).

Com esta perspectiva, surgem novas práticas de GRH, como: animação de grupos de trabalho, da formação e da requalificação profissionais ou da gestão das mobilidades, do

recrutamento e da internacionalização dos RH (Serrano, 2010). Durante uma geração, os gestores tinham sido seriamente constrangidos na forma como abordar os aspetos relacionados com as pessoas nas suas atividades (Taylor, 2011). Entretanto, surge uma oportunidade de assumir o controlo e criar abordagens adequadas às circunstâncias particulares das suas próprias organizações. Foram desenvolvidas estratégias de RH, introduzidos novos acordos salariais individualizados, estabelecidos sistemas formais de avaliação de desempenho e definidos quadros de competência (Tubey et al., 2015).

Por último e não menos importante, atualmente, vive-se a fase da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, que se tem vindo a expressar desde a década de 90, que acaba por incluir as características das fases anteriores da gestão de pessoal e da gestão de recursos humanos, mas desta vez, numa abordagem coordenada e estratégica (Nankervis et al., 2011).

A GERH pode ser vista numa perspetiva 'macro', aplicando, por exemplo, estratégias e políticas, enquanto que a GRH representa mais uma abordagem 'micro' aplicando, como por exemplo, atividades, funções e processos (Tubey et al., 2015).

Pode-se, então, com a chegada da fase da GERH, concluir que a função RH torna-se mais decisiva na tomada de decisão da organização, com o surgimento de uma confiança renovada nesta área (Mello, 2015).

3.1.1. Gestão de Recursos Humanos em PMEs

As PMEs (Pequenas e Médias Empresas) são conhecidas por empregarem a maior percentagem da mão-de-obra e são responsáveis por oportunidades de geração de rendimentos (Jutla et al., 2002).

No entanto, até hoje, não existe uma definição universalmente aceite de PMEs, uma vez que a definição varia em função da indústria e do país (Mutumba et al., 2021). Os critérios utilizados na definição de PME incluem o número de empregados, volume de vendas, valor dos ativos, ou o volume de depósito nos bancos que estão na operação comercial (Ademola, Samuel & Ifedolapo, 2012).

Segundo a Comissão Europeia (2016), as PMEs são empresas que empregam menos de 250 trabalhadores; apresentam um volume de negócios anual que não excede os 50 milhões de euros ou o seu balanço global anual não excede os 43 milhões de euros. Ainda sob os termos da

Comissão Europeia (2016), uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e tem receitas anuais ou salários até 10 milhões de euros e, finalmente, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e que tem receitas ou salários até 2 milhões de euros. Uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e que tem ou um volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros, ou um balanço anual não superior a 43 milhões de euros.

Há estudos que demonstram que o desempenho das PME's pode ser influenciado pelos seguintes fatores: 1. falta de recursos; 2. competências de gestão menos complexas; 3. estrutura informal e não burocrática; 4. pelo emprego de especialistas generalistas em vez de especialistas específicos (Dutot et al., 2014).

No caso português, um estudo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação revela que as PME's em Portugal representam mais de 99% do tecido empresarial e mais de 50% do número de postos de trabalho, demonstrando, desta forma, uma relevância na economia do país (Melo & Machado, 2020).

A investigação sobre práticas de GRH em PME's tem captado cada vez mais atenção nos últimos anos, porém, parecem ser ainda insuficientes para formar um quadro teórico e prático que iguale o das grandes empresas (Santos, 2016).

O seu papel tem sido desvalorizado, uma vez que as políticas e práticas principais de GRH são importadas dos modelos das grandes empresas, levando a um princípio que pode não estar correto (Melo & Machado, 2020).

As PME's podem apresentar um conjunto de características particulares, como por exemplo, a ideologia familiar. Por este motivo, podem surgir complicações ao aplicar uma perspetiva mais estratégica da GRH, justificando a existência de informalidade das práticas de RH nas PME's (Melo & Machado, 2020).

Esta informalidade na GRH reflete-se na falta de políticas e procedimentos formais ao nível da gestão de pessoas e uma irregularidade na sua aplicação (Nguyen & Bryant, 2004). Os proprietários consideram a GRH uma burocracia dispendiosa e demorada (Bartram, 2005), e são frequentemente vistos a utilizar práticas informais e *ad hoc* de GRH para monitorizar o desempenho dos colaboradores (Wilkinson, 1999). As PME's também podem evitar implementar

práticas formais de GRH, porque não possuem os conhecimentos e recursos necessários (Marlow, 2002).

Psychogios e Prouska (2019) concluíram que existem 3 fatores que afetam a formalização das práticas da GRH nas PME: 1. o grau de internacionalização e a medida em que estão ligadas a empresas maiores através de alianças estratégicas e redes organizacionais pode significar que as PMEs entram em contacto com práticas desenvolvidas de GRH; 2. a dimensão organizacional afeta a presença de GRH nas PMEs, com organizações maiores a demonstrarem uma abordagem mais formalizada; 3. alguns sectores e indústrias, como por exemplo a indústria transformadora, parecem ter uma abordagem mais formalizada da GRH, especialmente porque tais sectores tendem a ser caracterizados por maiores dimensões organizacionais no contexto das PMEs.

Cassell *et al.* (2002) retratam que as principais políticas de GRH praticadas pelas PMEs são: 1. Recrutamento e Seleção; 2. Formação e Desenvolvimento; 3. Avaliação do Desempenho; enquanto o Sistema de Recompensas e Incentivos é considerado a prática menos popular.

Já em Portugal, numa tendência semelhante, Melo e Machado (2020), num estudo por si desenvolvido, concluem que as práticas de GRH mais comuns em PMEs são: o Recrutamento e Seleção (66,1%) e a Formação e Desenvolvimento (64,5%), enquanto que os planos de carreiras estão em último lugar (10,8%).

Entende-se o valor do recrutamento e seleção nas PMEs, uma vez que, de acordo com o mesmo estudo de Melo e Machado (2020), as funções da GRH nestas empresas passam essencialmente por recrutar e selecionar novos colaboradores e atrair, desenvolver e reter novos colaboradores na empresa.

3.1.2. Gestão de Recursos Humanos em Portugal

As práticas de GRH das empresas portuguesas e europeias, em geral, têm tido bastante influência dos Estados Unidos da América (Brewster, 2007), uma vez que tem sido o país com a maior potência mundial a nível económico, havendo uma preferência do modelo de gestão americana. Porém, devido à presença de maior sindicalização na Europa em comparação com os EUA, ao mais amplo papel do Estado e ao maior número de PMEs e empresas familiares, o modelo europeu da GRH mostra-se menos individualista (Brewster, 2007).

Na década de 1970, enquanto surgia um crescente movimento da oposição política ao regime ditatorial, a gestão de recursos humanos teve um papel totalmente reativo e administrativo, desvalorizado nas empresas, representando uma secção ou departamento que dependia totalmente da direcção financeira ou administrativa, embora algumas multinacionais apostassem já na formação, por exemplo. Não havia formação nas áreas de Psicologia e Sociologia no ensino público até ao fim do regime ditatorial (Cunha et al., 2012).

A GRH tem uma mudança radical com a revolução de 25 de abril de 1974, sobretudo na forma como as empresas atuavam internamente em questões laborais. Era uma época onde havia um grande conflito social e, maioritariamente com as grandes empresas, perceptível pelas inúmeras contestações sindicais existentes, devido à inexistência de um diálogo social (Brandão & Parente, 1998).

Com a revolução, a legislação laboral mudou radicalmente e as direcções de pessoal cresceram, tornaram-se centralizadas, tendo um papel com mais destaque nas PMEs, devido à presença forte de sindicatos (Cunha et al., 2012). Uma das tarefas que se acrescenta aos departamentos, nesta altura, é a gestão dos direitos sociais dos trabalhadores (salários, férias e registos dos empregados).

A GRH em Portugal ainda está muito em desenvolvimento, uma vez que os próprios gestores de recursos humanos nem sempre são ouvidos dentro das suas organizações. Existem duas barreiras à implementação da GRH, nomeadamente: 1. Está relacionada com a credibilidade da função da GRH; 2. Natureza e características da indústria portuguesa (Cabral-Cardoso, 2004).

Apesar da maioria das empresas portuguesas não **dispor** um gestor de RH, tem-se notado um aumento da componente estratégica da função, isto é, a maior parte das empresas portuguesas já têm uma estratégia escrita de RH (Cunha et al., 2012).

A GRH em Portugal tem sido bastante comparada com o modelo anglo-saxónico, uma vez que apresenta semelhanças com um vasto conjunto de práticas, a nível de utilização maioritária de sistemas de incentivos monetários indexados ao desempenho individual e organizacional. No entanto, ao contrário do que o modelo anglo-saxónico demonstra, em Portugal, os departamentos de GRH desempenham um papel de especialista e centralista, não delegando de forma significativa as responsabilidades de gestão de pessoas aos gestores de linha (Cunha et al., 2012).

Porém, aos termos de estudos específicos relativos à GRH em Portugal (Martins, 2005; Martins e Silva, 2013; Melo & Machado, 2013; Martins, Silva e Costa, 2014; Melo & Machado, 2020), a GRH nas empresas portuguesas está muito aquém da perspetiva mais recente de gestão estratégica de RH. Predomina, neste momento, um conjunto de práticas de GRH de teor mais operacional (ex: recrutamento e seleção, formação profissional, desenvolvimento e análise de funções) em vez de práticas estratégicas de RH (ex: gestão de redução de efetivos, sistemas de recompensas não monetárias, planeamento e desenvolvimento da carreira).

Segundo Serrano (2010), observam-se duas tendências na GRH nas empresas portuguesas: por um lado, optam por dispensar as grandes estruturas da GRH transferindo-as para as chefias diretas ou intermédias numa perspetiva de partilha de funções, tarefas como avaliação de desempenho, sanções disciplinares, contratação de novos colaboradores, incentivos. As tarefas como processamento salarial, contratos, rescisões e promoções são asseguradas pelos serviços administrativos. Por outro lado, outras empresas optam pela externalização ou subcontratação de serviços, quer na vertente técnica como administrativa, pois a utilização de *outsourcing* ou contratação de consultores externos é uma prática comum nas organizações portuguesas (Serrano, 2010).

3.2. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento começa com a comunicação da necessidade de recursos humanos de determinada empresa (Camara et al., 2007). Ou seja, uma organização tem a necessidade de recrutar alguém aquando da saída de um colaborador, uma mudança ou a necessidade de preencher um novo posto de trabalho (Peretti, 2007). Todo este processo enceta-se com a análise de funções, isto é, determinam-se as competências, as capacidades, as aptidões, os esforços e as qualificações necessárias para executá-las (Cunha et al., 2012).

O processo de recrutamento decorre entre a decisão de preencher uma função e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem as condições para entrar na empresa (Camara et al., 2007). É, assim, entendido como um processo cujo principal objetivo consiste em atrair o maior número de candidatos potencialmente qualificados e competentes para desempenhar a função em questão (Cunha et al., 2012; Sousa et al., 2006).

Ao longo da evolução dos processos de Recrutamento, as empresas passaram a recrutar cada vez mais tendo em conta ao enquadramento da sua cultura organizacional, ao contrário do que

tipificavam os modelos tradicionais, que procuravam as pessoas certas apenas para o posto de trabalho que carecia de ser preenchido (Domingues, 2003).

Defende-se que existem dois tipos de recrutamento: o interno e o externo. No primeiro caso, a empresa opta por escolher como candidatos os seus próprios colaboradores para preencher uma certa vaga de trabalho, sendo que esta surge quando existem casos de transferência ou de promoção. Já no caso do recrutamento externo, os candidatos são recrutados no exterior da empresa, sejam eles indivíduos desempregados, ou membros de outras empresas (Gomes et al. 2008).

O recrutamento e seleção têm sido definidas como práticas que representam fases distintas de um mesmo processo e que são impactantes na organização, a curto ou a longo prazo. Entende-se que o processo de recrutamento passa para o processo de seleção assim que o candidato comparece na empresa, procedendo-se assim, à escolha do candidato cujas características se aproximem mais dos requisitos da função ou vaga (Cowling & Mailer, 1998).

Por outro lado, a seleção define-se como o processo que ocorre após a atração de candidatos desenvolvida pelo recrutamento e visa escolher a pessoa certa através da tomada de decisão sobre qual deles deverá ser selecionado para o cargo (Câmara et al., 2013). O processo de seleção também é visto como uma comparação que se deve basear tanto nos critérios de seleção exigidos pela função como nas competências e características reveladas pelos interessados (Sousa et al., 2006).

O seu principal propósito é a previsão do desempenho de trabalho individual dos candidatos (Heine et al., 2016), onde se obterá a identificação de conhecimentos, competências, capacidades, e outras características de personalidade que são necessárias para o desempenho no trabalho (Salgado et al., 2001), que devem ser diferenciadoras para o seu estímulo (Gomes et al., 2008).

3.2.1. Métodos de Recrutamento

Os métodos de recrutamento constituem os meios utilizados para a empresa divulgar junto do mercado de trabalho as vagas em aberto a serem preenchidas. Estes meios são bastante diversos: anúncios em jornais e revistas (ou mesmo na rádio e TV), referências de colaboradores da organização, agências de emprego, serviços de empresas especializadas, feiras de emprego, associações profissionais, associações patronais, empresas de *outplacement*, campus

universitários, sindicatos, métodos informais de abordagem pessoal, e-recrutamento (recrutamento via Internet/Redes Sociais), consultores de recrutamento e *head-hunting* (Cunha et al., 2012).

No passado, as organizações apostavam no recrutamento em universidades/escolas, através de realização de anúncios impressos, referências profissionais, centros de emprego e empresas de recrutamento com o objetivo de alcançar o máximo de pessoas possíveis com a ideia de que quanto maior fosse o número de candidatos, mais seletivo se poderia ser (Florea & Badea, 2013).

No entanto, hoje em dia, existe cada vez mais uma maior preocupação com a filtração dos candidatos, pelo que são utilizados novos métodos como os websites organizacionais, os portais de emprego e as redes sociais (Matosinhos, 2012).

3.2.1.1. E-Recrutamento

A internet tem alterado de forma radical a forma de fazer e gerir negócios, criando potencialidades na área do recrutamento (Van Hove & Lievens, 2007), uma vez que esta ferramenta permite otimizar largamente a eficiência das empresas na medida em que, ao capitalizar o poder da Internet na difusão de informação através de redes informais, as empresas podem promover-se de forma efetiva a um menor custo (Cappelli, 2001). Pelo surgimento de um novo meio com imenso potencial, tem sido demonstrado em estudos desenvolvidos, que os métodos tradicionais de recrutamento se têm tornado ineficientes (Amdouni & Karaa, 2010).

O termo recrutamento online, e-recrutamento, ciber-recrutamento ou recrutamento eletrónico implica o fornecimento formal de informações de emprego online (Kapse, Patil & Patil, 2012) e pode ser definido pelo processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos online (Cunha et al., 2012). O poder surgente da via digital fez com que o processo tradicional passasse a ser na maioria executado online (Melanthiou et al., 2015), embora seja ainda prematuro afirmar que o recrutamento tradicional tenha sido substituído pelo e-recrutamento. Porém, é notória a prevalência deste último nas práticas atuais das organizações (Anderson, 2003).

Numa perspetiva da gestão de recursos humanos, todas as suas práticas, no geral, foram afetadas, direta ou indiretamente, pelo desenvolvimento da tecnologia e da internet (Strohmeier, 2007), destacando-se, entre elas, o recrutamento como a prática que sofreu mais alterações nos últimos anos (Kashi & Zheng, 2013).

Este método de recrutamento baseia-se em tecnologias que ajudam os recrutadores e candidatos a emprego a completar as suas tarefas de forma mais eficiente e eficaz, automatizando os processos de recrutamento e fornecendo a informação necessária para a tomada de decisões adequadas. Estas tecnologias incluem, websites de carreira, sistema de seguimento de candidatos, agente de procura de emprego, ferramentas de pré-criação/autoavaliação, sistemas de gestão de talentos, streaming de vídeos, sistemas de gestão de relações entre candidatos e redes sociais (Lee, 2011).

O e-recrutamento é um método ainda em rápido crescimento, na medida em que, cada vez mais indivíduos disponibilizam os seus Curriculum Vitae (CV) no mercado online por reconhecerem as suas potencialidades. O sucesso deste método está intrinsecamente relacionado com o facto de as empresas conseguirem atingir um maior conjunto de candidatos com potencial, já que as restrições geográficas são menos significativas, ou seja, os indivíduos podem ser abordados por empresas de qualquer parte do mundo como também podem efetuar candidaturas a emprego para qualquer área do globo (Cappelli, 2001).

Além destes benefícios, o e-recrutamento oferece: o acesso fácil e imediato a informações sobre a organização e sobre a vaga em aberto independentemente da localização geográfica do candidato; a capacidade de atrair candidatos mais passivos; uma abordagem direta a nichos de mercado específicos; o alcance de um maior leque de candidatos; uma melhor qualidade de resposta; menores custos (Nikolaou, 2014).

São alguns exemplos de práticas de e-recrutamento: publicidade de oportunidades de emprego em bases de dados de emprego, portais de carreira, Redes Sociais, websites empresariais e intranets, e outros recursos em linha; sistemas de e-recrutamento para submissão de candidaturas, seguimento, seleção e gestão de candidatos; bases de dados de currículos e motores de pesquisa, entre outros (Holm, 2012).

Há quem divida o recrutamento eletrónico em duas categorias principais: a) recrutamento através de um site empresarial/corporativo; b) plataformas de emprego onde são disponibilizados

anúncios (Parry & Tyson, 2009). Harris (2005) faz uma clara distinção entre uma abordagem “*we find you*” e uma abordagem “*find us*”, em que a primeira abordagem se refere aos métodos pelos quais o recrutador procura candidatos (pesquisa de currículos num quadro de emprego, recrutamento de eventos na web, recrutamento de relações, utilizando o serviço de sites agregadores), enquanto que a segunda diz respeito aos métodos que o potencial candidato utiliza para encontrar a organização.

Um dos maiores fenómenos que surgiu com a evolução da internet foram as redes sociais. O impacto foi tal que as empresas têm as suas próprias páginas de redes sociais para recrutamento de candidatos a emprego (Melanthiou et al., 2015). A título exemplificativo, as organizações criam e abrem as suas páginas do Facebook e utilizam-nas como ferramentas publicitárias para ajudar a obter talento (Andrews, 2012).

Além disso, há um maior interesse na utilização das redes sociais pelos profissionais de RH com o objetivo de encontrar informação detalhada sobre os candidatos às vagas de trabalho, e de selecionar e filtrar os mais adequados (Brown & Vaughn, 2011).

O Facebook e o LinkedIn são os sites mais populares de contratação por meio de redes sociais (Melanthiou et al., 2015). Segundo um estudo realizado *pela Society of Human Resource Management (SHRM)*, em 541 especialistas de RH, 95% admitiram que utilizam o LinkedIn como ferramenta de recrutamento; enquanto 58% referiram que utilizam o Facebook, e 42% disseram que utilizam o Twitter (Zide et al., 2014).

3.2.2. Métodos de Seleção

De acordo com Chiavenato (2009), os métodos de seleção são os meios através dos quais busca-se a informação necessária a respeito do candidato e das suas características pessoais, com vista a analisar vários aspetos do candidato para se perceber da melhor forma possível as potencialidades e as habilidades do mesmo (Peretti, 2007).

Segundo Matosinhos (2012) e Ferreira et al., (2015), no que respeita aos métodos e instrumentos de seleção podem ser apontados os seguintes:

- a) Curriculum Vitae - a análise do Curriculum Vitae, ou também chamada *biodata*, é das mais fulcrais, uma vez que é a primeira forma de contacto que os candidatos possuem com a organização ou empresa de R&S (Cunha et al., 2012). Além disto, é um contacto que

poderá criar um impacto positivo ou negativo, sendo o candidato à posteriori chamado ou não para realizar outros testes de seleção (Proença & Oliveira, 2008). É um método que permite ao recrutador poupar e rentabilizar tempo, sobretudo quando o processo tem de ser obrigatoriamente rápido e urgente, não havendo tempo para outro tipo de técnicas de seleção (Kaplan & Sacuzzo, 2013). Ao mesmo tempo, tem baixos custos e é um método rápido, no entanto é com frequência que existem informações no currículo que não correspondem à realidade, indiciando o recrutador em erro (Robertson & Smith, 2001).

- b) Referências – consistem em pedir informações a terceiros para comprovar as competências profissionais apresentadas no currículo do candidato. Este método de seleção é complementar à análise de curriculum vitae e a outras metodologias. As informações recolhidas dependem sempre da opinião pessoal do interlocutor sobre o candidato (Matosinhos, 2012). Ferreira et al., (2015) defendem a existência de dois tipos de referências: referências estruturadas e não estruturadas. Por um lado, as estruturadas (pouco utilizadas em Portugal) são questões, *check-lists* ou escalas que poderão ser validadas por antigos colegas de trabalho, chefias, professores ou pessoas influentes associadas ao ramo do trabalho; por outro, as não-estruturadas (mais frequentes) consistem em perguntar a pessoas que tenham privado com o candidato qual a opinião ou o juízo que fazem da pessoa (Ferreira et al., 2015).

- c) Entrevistas – é o processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si. De um lado, o entrevistador ou entrevistadores e, de outro, o entrevistado ou entrevistados (Chiavenato, 2015). O entrevistador procura inferir características de personalidade, comportamentos sociais aplicados, aptidões mentais, interesses e motivações, bem como fatores de ajustamento ao local e à cultura da empresa (Ferreira et al., 2015). Existem entrevistas estruturadas quando recorrem a um guião fixo para todos os candidatos, enquanto que entrevistas não-estruturadas não apresentam um guião pré-definido e, sendo mais flexíveis, asseguram um fluxo de comunicação bilateral entre o entrevistador e o entrevistado (Ferreira et al., 2015). Além disto, também existem entrevistas em grupo que consistem em entrevistar um grupo de candidatos em simultâneo, permitindo uma grande poupança de tempo. Permitem avaliar os candidatos

num contexto que requiere um elevado grau de interação social e testar a sua expressão oral (Matosinhos, 2012).

- d) Testes psicológicos – estes testes costumam ser diferenciados em duas áreas distintas: aptidões e disposições psicológicas, onde se incluem os inventários de interesses, escalas de motivação ou questionários de personalidade (Ferreira et al., 2015). Por um lado, os testes de personalidade permitem analisar os diferentes traços de personalidade dos candidatos, nomeadamente traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos) (Sousa et al., 2014). Por outro, os testes de aptidões mentais poderão englobar dimensões cognitivas como a atenção, perceção, memória, raciocínio e criatividade (Ferreira et al., 2015).

- e) *Assessment Centres* - caracteriza-se por um conjunto de testes realizados a um conjunto de candidatos de forma a avaliar as suas competências e perceber se possuem os requisitos necessários para o preenchimento da função (Matosinhos, 2012). As técnicas mais utilizadas são a entrevista estruturada, a avaliação de competências, exercícios de grupo, testes psicotécnicos e de personalidade (Taylor, 2007)

- f) Dinâmicas de grupo - realização, em grupo, de determinadas tarefas propostas, com intuito de se avaliarem determinadas competências específicas e transversais, bem como comportamentos (Kaplan & Sazuzzo, 2013). O gestor de RH escolhe um tema ou um problema para ser discutido e resolvido por um grupo de candidatos. O tema ou a resolução do mesmo não constitui o epicentro desta técnica. A escolha deste método tem sobretudo em conta os comportamentos que se pretendem observar (Matosinhos, 2012). Esta técnica permite avaliar várias pessoas ao mesmo tempo, as suas reações em situações sociais, o relacionamento interpessoal que se estabelece, a sua capacidade de integração em equipas de trabalho, o seu grau de sociabilidade, a sua capacidade de comunicação/verbalização e fluência de discurso (Romain & Bacus, 2008).

- g) Grafologia - este método de seleção procura descobrir determinados traços de personalidade do candidato, determinantes para a função em si, pela escrita (Matosinhos,

2012), através da avaliação da caligrafia, como a inclinação do texto, a altura e a forma das letras. Porém, a grafologia é um método de seleção particularmente pouco utilizado, além de lhe ser apontada uma validade preditiva muito baixa (Robertson & Smith, 2008).

Segundo o estudo de Matosinhos (2012), os métodos de seleção mais utilizados são o Curriculum Vitae, as entrevistas (estruturadas e não estruturadas) e os testes psicotécnicos. Pelo contrário, as entrevistas em grupo, os *assessment centres* e a grafologia são os métodos de seleção menos utilizados. É também importante salientar que existe uma complementaridade de muitos métodos de seleção e a necessidade de serem utilizadas várias metodologias durante o processo, sendo que a análise do CV e a entrevista estruturada se assumem como fundamentais em todos os processos de R&S (Matosinhos, 2012).

3.2.2.1. E-seleção

Num mercado global de talentos cada vez mais competitivo, as organizações devem encontrar novas formas de colocar as pessoas certas nas posições certas, ao mesmo tempo que gerem *pools* de candidatos em crescimento (Johnson & Guetal, 2013).

Ao longo das últimas duas décadas, a avaliação para a seleção de empregados sofreu mudanças radicais devido aos avanços tecnológicos (Tippins, 2015), como por exemplo, na entrega da avaliação (informatizada, online, móvel, utilização de testes adaptativos), alterações no conteúdo da avaliação (maior utilização de vídeo e áudio, gráficos, gamificação), alterações na interatividade (gravação de candidatos, entrevistas em vídeo), alterações na pontuação e relatórios (mais rápido, entrega pela Internet), e alterações em muitos outros aspetos (por exemplo, utilização de algoritmos e prospeção de dados).

Devido a estas mudanças sentidas na seleção, as empresas tiveram de criar formas de ajustar as suas práticas ao novo ambiente empresarial, sendo assim que surgiu a e-seleção, tornando-se as suas inovações disponíveis globalmente (Bartram & Tippins, 2017).

A e-seleção pode ser definida como as várias formas de tecnologia utilizadas para avaliar o grau de adequação dos candidatos aos requisitos do trabalho com base nos seus conhecimentos, competências e capacidades (Stone et al., 2015). Araújo e Garcia (2014) explicam que a seleção online é a utilização de sites de vagas, redes sociais e plataformas online de R&S para a realização de entrevistas, testes psicológicos, comportamentais e de competências.

De acordo com os estudos de Stone, Deadrick, Lukaszewski e Johnson (2013) e Chapman e Webster (2003), a e-seleção trazem as seguintes vantagens: 1) proporcionar às organizações grandes grupos de candidatos; 2) simplificar o processo de análise de funções; 3) acelerar o desenvolvimento e avaliação dos procedimentos de seleção; 4) reduzir a carga administrativa através do rastreio automático das candidaturas; 5) permitir às organizações entrevistar os candidatos utilizando métodos baseados na web ou em videoconferência; 6) facilitar o armazenamento e utilização da informação dos candidatos; 7) proporcionar potencial para reduzir o impacto adverso para grupos protegidos se estas melhorias forem bem geridas e tiverem o potencial de poupar mão-de-obra e reduzir custos (Johnson & Guetal, 2013) e ao mesmo tempo aumentar a eficiência, promover a contratação de empregados qualificados e gerir o fluxo de novos membros para a organização (Stone et al., 2013).

Por outro lado, é possível identificar desvantagens como a dificuldade de criar um lado afetivo através da relação candidato-empresa, possíveis problemas técnicos, dificultando o acesso de candidatos, causando gastos extras para a empresa (Souza et al., 2015). Segundo os mesmos autores, problemas técnicos em plataformas de recrutamento podem até induzir bons candidatos a não se aplicarem para a vaga.

3.2.3. R&S nas PMEs

Como já mencionado, a comunidade empresarial portuguesa é formada, principalmente, por pequenas e médias empresas (PME). Um estudo realizado pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) refere que aproximadamente 97,2% das empresas portuguesas e 55,4% dos postos de trabalho são ocupados por micro e pequenas empresas (Melo & Machado, 2013).

O Recrutamento e Seleção é a prática de gestão de recursos humanos mais utilizada pelas PMEs devido à insubstituível necessidade de ter os trabalhadores necessários para a continuidade de produção da empresa (Cassell et al., 2002; Ribeiro, 2000).

O processo de recrutamento e seleção inicia-se com a necessidade de recursos humanos e com a realização da análise e descrição de funções. Porém, algumas PMEs optam por não utilizar esta prática por considerarem que limita a atuação dos trabalhadores, restringindo-os apenas ao que está por escrito, tornando-os menos polivalentes (Kotey & Slade, 2005; Heneman & Tansky, 2002).

A utilização de candidaturas formais, descrições de postos de trabalho formalizadas e processos de seleção raramente estão em evidência nas PMEs. Contudo, algumas destas empresas para alguns dos seus cargos a um nível superior têm revelado o oposto durante a utilização de procedimentos formais (Davidson, 2011; Holliday, 1995).

Segundo um estudo de Correia (2005), os métodos de recrutamento mais utilizados pelas empresas em Portugal são os seguintes: anúncios (67,8%), candidaturas espontâneas (62,3%) e referências (67,1%). As candidaturas espontâneas e anúncios surgem como fontes de recrutamento mais utilizadas para todas as funções, e pelo contrário, menos utilizadas para a chefia. Os contactos com escolas profissionais ou centros de formação constituem a fonte de recrutamento mais comum para funções administrativas e para operários qualificados. As universidades são a fonte de recrutamento privilegiada para funções técnico-científicas, enquanto os centros de emprego são muito utilizados no recrutamento de operários. As empresas prestadoras de serviços de R&S, apesar de pouco utilizadas pelas organizações, surgem como as mais usadas para funções com qualificações elevadas. As empresas de Executive Search são uma fonte de recrutamento praticamente só utilizada para funções superiores. As referências ou conhecimentos pessoais são utilizados para todas as funções (Correia, 2005).

Porém, já surgem estudos que demonstram que a tendência da utilização de técnicas de recrutamento pode variar consoante o setor de atividade, por exemplo, Silva (2016) mostra que, nas empresas de TI em Portugal, um dos métodos de recrutamento mais utilizados é as parcerias com escolas/universidades, enquanto que, no estudo de Correia (2005), esta é designada como uma das fontes de recrutamento menos utilizadas em Portugal.

Por outro lado, os métodos de seleção mais utilizados são os seguintes: entrevista com o responsável da área que solicitou o serviço (87,9%), a análise curricular (85,7%), a entrevista com o técnico de recursos humanos (65,3%) e referências de outros empregos (54%). Os testes psicológicos, quer os de aptidão quer os de personalidade, são pouco utilizados e ainda o são menos as provas situacionais (*worksamples*, *assessment centres* e provas de grupo) (Correia, 2005).

A literatura relata que o R&S em pequenas organizações é desenvolvido numa perspetiva informal, sendo mais estruturada e formalizada em grandes empresas (Melo & Machado, 2013).

De acordo com o estudo de Melo e Machado (2013), o recrutamento e seleção das PMEs aposta mais em métodos de recrutamento assentes em contactos espontâneos, contactos pessoais e colocação de anúncios. Cassell et al. (2002) consideram o *word of mouth*/referências de empregados existentes altamente eficaz para as PMEs.

Em pequenas e médias empresas, a gestão de topo é muito limitada, composta principalmente por administrador e sócios da empresa. Muitas vezes, por razões de envolvimento familiar, o recrutamento de gestores de topo é perpetuado na família da empresa administradora (Melo & Machado, 2013).

Além disto, o estudo de Correia (2005) demonstra a grande participação que a chefia tem no processo de R&S nas empresas portuguesas, sobretudo, na entrevista final (78,9%), na análise da função (76,1%) e análise curricular (60,6%).

Um grande desafio enfrentado pelas PMEs é a dificuldade em recrutar e selecionar trabalhadores com as qualificações corretas para ajudar a alcançar os objetivos da empresa. Este fenómeno é explicado pela falta de um método sistemático para recrutar e selecionar empregados (Priyanath, 2006).

3.3. Gestão de Recursos Humanos na era Covid-19

Um dos mais maiores desafios de GRH decorrentes da pandemia COVID-19 envolve ajustar os novos e atuais trabalhadores a condições de trabalho drasticamente alteradas, tais como mudar para ambientes de trabalho remotos ou implementar novas políticas e procedimentos no local de trabalho para limitar o contacto humano (Carnevale & Hatak, 2020). Quando o ambiente de trabalho que suporta a satisfação destas necessidades e desejos é drasticamente alterado - como acontece atualmente em resposta à pandemia COVID-19 - a saliência do abismo crescente entre as necessidades de um indivíduo e o ambiente de trabalho atual é suscetível de conduzir a experiências de desajustamento (Follmer et al., 2018).

Com a rápida difusão do vírus e os aspetos clínicos da doença, em que existem casos confirmados podendo apresentar sintomas ou não, e, ainda, considerando as recomendações das autoridades sanitárias, tem-se o impacto também na realidade do mercado de trabalho com as exigências de distanciamento social. Com isso, o modelo do teletrabalho foi uma das alternativas elegidas dentre as soluções e imposta para inúmeros trabalhadores (Mishima-Santos et al., 2020).

Estes funcionários que trabalham a partir de casa encontram muitos desafios de trabalhar na presença das suas famílias (Giurge & Bohns, 2020).

Com isto, a GRH aplicou novas tecnologias para implementar os seus objetivos (Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017). As organizações procederam a formas virtuais de recrutamento e seleção, em vez de interações face a face (Maurer, 2020).

A atual pandemia tem ainda consequências imprevisíveis visto ainda não se saber durante quanto tempo serão adotadas as medidas extraordinárias já existentes, nem se serão adotadas mais medidas ou até mesmo se vai ser necessário substituir as medidas atuais (Silva, et al., 2020).

Como consequência na pandemia Covid-19, Abreu (2020) afirma que existem três dimensões que, não sendo novas, ganham agora uma importância maior num mundo pós-covid: a resiliência, ou seja, as necessidades dos colaboradores de abertura a novos projetos e novas funções, a flexibilidade, a preparação dos colaboradores para trabalhar em casa, de forma mais individual, no que diz respeito ao horário e local de trabalho e à capacidade de mudança.

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). Porém, Akkermans, Richardson e 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.

A pandemia Covid-19 foi considerada um desafio tanto para o gestor de recursos humanos, assim como para o colaborador e a própria organização. Para sintetizar este fenómeno, é apresentada a seguinte tabela (Tabela 1).

| Desafios para as Organizações | Desafios para os Colaboradores | 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 |

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Regulamento/Multas Impostas | Falta de Conhecimento em ferramentas online | Falta de Gestão de Crise, Habilidades e Conhecimento |
| Dificuldades Financeiras | | Novos Regulamentos de Segurança |
| Flexibilidade | | |
| Digitalização | | |

Tabela 1 – Desafios Causados pela Crise Pandémica.

Adaptado de Gigauri (2020)

3.3.1. Recrutamento e Seleção na era Covid-19

Tal como a maioria dos ramos profissionais existentes no mercado, a pandemia COVID-19 deslocou o recrutamento para os meios digitais (Haas et al., 2020). Os gestores de RH viram-se obrigados a apostar num recrutamento direcionado para a tecnologia através de entrevistas em videochamada (Kaufman et al, 2020).

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), cada vez torna-se mais importante entender como essas práticas irão impactar os valores e cultura das organizações, pois estas novas práticas certamente poderão atrair e reter indivíduos diferentes da tradicional abordagem face a face.

A tecnologia é uma ferramenta chave para uma entrega mais rápida, barata e melhor nos serviços de RH (Thite, 2019). A ferramenta digital mais utilizada para o recrutamento é o rastreio de base de dados, que tem sido considerado eficaz, para atingir o objetivo de recrutamento. A ferramenta digital menos utilizada são ferramentas de retenção, como serviço de mensagens curtas (SMS) ou lembretes por e-mail (Blatch-Jones et al., 2020).

De acordo com um estudo da KPMG (2020), a utilização de entrevistas em videochamada aumentou de 22% em 2019 para 58% em 2020. A utilização de testes de drogas nos processos de seleção caiu 21% devido à falta de disponibilidade para fazer testes presenciais. As referências também aumentaram 9%, sugerindo que as organizações estão à procura de formas de aprender mais sobre os seus candidatos devido às dificuldades de utilizar outros métodos de forma presencial (McKinsey & Company, 2020).

Há estudos que também demonstram a preponderância das redes sociais como ferramentas de recrutamento durante a pandemia Covid-19. A utilização do LinkedIn e do Facebook, sob os termos do estudo de Gameiro (2021), têm sido as principais redes sociais utilizadas a fim de recrutar potenciais candidatos. A utilização de cada uma das plataformas pode variar consoante a natureza da vaga: para vagas mais operacionais, o Facebook é o preferencial; para vagas mais estratégicas e administrativas, o LinkedIn é o mais selecionado (Gameiro, 2021).

4. Metodologia

O estudo aqui desenvolvido consiste numa análise externa, isto é, numa investigação em que se vai observar a concorrência da empresa parceira de estágio com vista a propor e/ou sugerir medidas de melhoria para a organização em questão. Por este motivo, torna-se essencial analisar duas populações distintas: por um lado, as empresas de recrutamento, uma vez que a organização parceira à qual se destina este projeto é uma empresa de recrutamento e torna-se essencial entender como é que a concorrência promove os seus serviços de R&S para desenvolver sugestões de melhorias à empresa em estudo; por outro, as PMEs portuguesas, porque compõem a maioria dos clientes da empresa de recrutamento em questão e é fulcral entender a realidade das PMEs para conseguir desenvolver processos de R&S da empresa em estudo.

Para a concretização desta análise externa, foi considerada uma metodologia qualitativa, uma vez que 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 (Mason, 2002).

Desta forma, foi tomada a decisão de realizar entrevistas semiestruturadas e recorreu-se à análise de conteúdo como técnica de análise. Teoricamente, a análise de conteúdo resulta numa abordagem mais interpretativa dentro do paradigma qualitativo (Schreier, 2012; Egberg-Thyme et al., 2013).

Posteriormente à realização das entrevistas a informação recolhida foi analisada, recorrendo-se à categorização de dados, comparando-os (Aires, 2015).

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 forma de lidar com esse desafio (Cash & Snider, 2014). A metodologia qualitativa privilegia amostras de pequena dimensão, que são deliberadamente escolhidas com base num conjunto de critérios específicos (Fernandes, 2014).

A investigação foi baseada em entrevistas semiestruturadas com duas categorias de entrevistados: por um lado, foram entrevistados recrutadores de 6 empresas especializadas em Recrutamento e Seleção (incluindo empresas que prestam serviços de Outsourcing, Trabalho Temporário e Recrutamento e Seleção), uma vez que é um dos métodos de recrutamento a que

as PMEs recorrem com frequência (Cunha et al., 2012) e porque o projeto visa propor um conjunto de melhorias para uma empresa de recrutamento, sediadas no Porto e Lisboa; por outro, recrutadores/gestores de RH de 6 PMEs portuguesas da região de Porto e Braga, dado que os clientes comuns da empresa de recrutamento à qual o projeto se destina são, na sua maioria, PMEs localizadas nos distritos de Porto e Braga.

No que diz respeito à definição dos elementos alvo do estudo, tal como referido anteriormente, importa realçar que pretendemos dois tipos de interlocutores: recrutadores de empresas de recrutamento, por um lado, e empresas PME, por outro. A este nível, importa realçar que os recrutadores das empresas de recrutamento foram contactados via LinkedIn, uma vez que é uma ferramenta comum para os profissionais em questão, tendo sido, assim, mais fácil de alcançá-los. Para a concretização da análise externa, e uma vez que a empresa é uma consultora de recursos humanos, é essencial entender como a concorrência direta da empresa parceira funciona nos seus processos de R&S para poder retirar conclusões. Por outro lado, na pesquisa de PMEs portuguesas, foram, primeiramente, encontrados na lista do PME Líder 2020 que se encontra disponível online como ficheiro Excel e foi filtrado a nível de localização entre Porto e Braga, assim como os seus setores de atividade entre Construção Civil e Energias. A escolha da localização e dos setores das PMEs deve-se ao facto da maioria dos clientes da empresa parceira serem, precisamente, localizadas nestes distritos e especializadas nestes dois ramos.

A metodologia qualitativa demonstrou ser a mais adequada para o estudo em causa, dada a importância de agregar diversas opiniões e perceções dos recrutadores/gestores de RH entrevistados em relação ao fenómeno da Covid-19 e a sua influência nos processos de R&S.

4.1. Recolha de Dados

A técnica de recolha de dados escolhida para a investigação foi a elaboração de entrevistas individuais semiestruturadas, em que o guião tem perguntas gerais e orientadoras, mas existe flexibilidade para o investigador alterar ou reformular as mesmas ao longo da entrevista, consoante as respostas do entrevistado (Aborisade, 2013; Adhabi & Anozie, 2017).

Neste tipo de entrevista, existe uma base presente no guião de entrevista onde o entrevistador se pode guiar, mas, ao mesmo tempo é permitido fazer perguntas além das que estão no guião, o que torna possível reter certa informação de cariz qualitativo devido à

subjetividade em causa, porque as experiências e perspetivas que os participantes têm são todas únicas e diferentes (McIntosh & Morse, 2015), o que enriquece a investigação.

Os guiões de entrevista (apêndice I – empresas de recrutamento e apêndice II – PME portuguesas) foram baseadas 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.

Estes guiões de entrevista que incluem questões de resposta aberta e fechada permitem, de acordo com Gameiro (2021), 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.

As entrevistas foram realizadas digitalmente através da plataforma digital Zoom, tendo sido concretizadas entre fevereiro de 2022 e março de 2022, e cada uma teve a duração máxima de uma hora.

Os guiões de entrevista estão divididas em 3 partes: a identificação do/a entrevistado/a, onde foram questionados a idade, o ramo de atividade da organização e a sua função profissional; a segunda parte diz respeito à análise dos processos de R&S na empresa antes da Covid-19, onde são questionados os métodos de recrutamento e de seleção que eram mais frequentes nos seus processos antes da pandemia ter começado; a última parte aborda os mesmos tópicos que a segunda parte, sendo que o que difere é o contexto, ou seja, durante a Covid-19. Além disso, esta parte do guião tem mais questões de resposta aberta relativas à perspetiva das vantagens e desvantagens da pandemia no que respeita aos processos de recrutamento e seleção.

As diferenças entre os dois guiões de entrevista passam por ligeiras alterações efetuadas para enquadrar as questões ao público destinado. Por exemplo, na questão relativa aos métodos de recrutamento, a opção “Consultores Externos” não foi incluída no guião de entrevista para recrutadores de empresas de recrutamento e nem a pergunta sobre a forma de recrutamento. Esses tópicos são mais relevantes para o estudo das PMEs.

Ao longo das entrevistas aos responsáveis de RH das PMEs, foram registadas informações sobre o impacto da pandemia da Covid-19 nos processos de R&S nas empresas, no que diz respeito à utilização dos métodos antes e durante a Covid-19, às formas de recrutamento utilizadas (recrutamento interno, externo ou misto) e sobre as vantagens e desvantagens da pandemia nos

processos. Por outro lado, durante a realização das entrevistas aos recrutadores das empresas de recrutamento, foram, igualmente, colocadas questões sobre os métodos utilizados de R&S antes e durante a Covid-19 e as vantagens e desvantagens da pandemia, porém, não foi questionado as formas de recrutamento, uma vez que as empresas de recrutamento são solicitadas pelos clientes a fazer recrutamento externo.

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

Dividiu-se a análise dos resultados nos seguintes capítulos:

1. **Práticas de recrutamento das empresas de recrutamento e PMEs** – que tem como objetivo entender, a nível metodológico, que diferenças surgiram nos processos de recrutamento, nas PMEs, e as preferências dos métodos de recrutamento antes e durante a Covid-19;
2. **Práticas de seleção das empresas de recrutamento e PMEs** – que visa compreender as diferenças metodológicas ao nível da seleção nas empresas de recrutamento e nas PMEs;
3. **Adaptação dos processos de R&S nas empresas de recrutamento e PMEs** – pretende-se analisar de que forma as empresas adaptaram os seus processos de R&S, tanto a nível metodológico como processual;
4. **Vantagens e desvantagens da pandemia nos processos de R&S** – nesta fase, o objetivo principal é obter a perspetiva do recrutador em relação aos benefícios e restrições com o surgimento da pandemia nos seus processos de R&S e compreender se houve um balanço positivo ou não.
- 5.

De acordo com as tabelas abaixo (Tabelas 2 e 3), foram entrevistados: 6 profissionais de recrutamento que trabalham em empresas especializadas em Recrutamento e Seleção da região do Porto e Lisboa, nomeadamente consultoras de recursos humanos, empresas de recrutamento especializado, empresas de Trabalho Temporário e de Outsourcing que cumpriram anos de serviço nestas organizações antes e durante a Covid-19; 6 responsáveis de RH de PMEs dos ramos da

Construção e Engenharia Civil e da Gestão das Energias, sediadas na região do Porto e Braga que, igualmente, trabalharam nas organizações em questão antes e durante a Covid-19.

Por um lado, na amostra dos recrutadores das empresas especializadas em recrutamento, a média da idade dos entrevistados é de 34 anos e a média dos anos de serviço nas suas organizações é de 6 anos. O número mínimo é de 3 anos, isto é, 2019, tendo, desta forma, entrevistados que experienciaram a adaptação das suas organizações na pandemia. A qualificação mais comum destes entrevistados é o mestrado. 5 destes entrevistados são do sexo feminino, sendo apenas um do sexo masculino.

Por outro lado, na amostra dos responsáveis de RH das PME's, a média da idade dos entrevistados é de 40 anos, o número mínimo é, igualmente, de 3 anos. A qualificação mais comum destes entrevistados é a licenciatura. A média dos anos de serviço nas suas organizações é de 7 anos. 5 dos entrevistados são do sexo feminino e responsáveis de RH, enquanto que 1 dos entrevistados é do sexo masculino e é gerente.

| Entrevistado | Idade | Género | Função | Setor de Atividade | Nº de colaboradores | Anos de serviço na organização | Habilitações |
|-----------------|-------|-----------|-------------------|--|---------------------|--------------------------------|--------------|
| Entrevistado 7 | 52 | Feminino | Responsável de RH | Remodações de interiorismos | 63 | 15 | Licenciatura |
| Entrevistado 8 | 30 | Feminino | Responsável de RH | Instalações Eléctricas e Topografia | 60 | 3 | Mestrado |
| Entrevistado 9 | 39 | Feminino | Responsável de RH | Instalações Eléctricas e Hidráulicas | 145 | 3 | Licenciatura |
| Entrevistado 10 | 30 | Feminino | Responsável de RH | Instalações Hidráulicas | 40 | 3 | Mestrado |
| Entrevistado 11 | 42 | Feminino | Responsável de RH | Supervisão, Conservação, Manutenção e Gestão de Redes de Energia | 78 | 6 | Licenciatura |
| Entrevistado 12 | 50 | Masculino | Gerente | Serviços de Engenharia | 5 | 13 | Licenciatura |

Tabela 2 – Amostra de recrutadores de empresas especializadas em recrutamento

| Entrevistado | Idade | Género | Função | Setor de Atividade | Anos de serviço na organização | Habilitações |
|----------------|-------|-----------|---------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------|
| Entrevistado 1 | 50 | Feminino | CEO | Consultoria de RH | 3 | Pós-Graduação |
| Entrevistado 2 | 34 | Masculino | Head of Recruitment | Consultoria de RH | 3 | Licenciatura |
| Entrevistado 3 | 28 | Feminino | Team Manager | Recrutamento Especializado | 4 | Mestrado |
| Entrevistado 4 | 27 | Feminino | Consultora de R&S | Consultoria de RH | 5 | Mestrado |
| Entrevistado 5 | 27 | Feminino | Consultora de RH | Trabalho Temporário, Outsourcing, R&S | 3 | Mestrado |
| Entrevistado 6 | 40 | Feminino | HR Consultant | Consultoria de RH | 16 | Licenciatura |

Tabela 3 – Amostra de responsáveis de RH de PME's

6. Análise e discussão dos Resultados

5.1. Práticas de recrutamento das empresas de recrutamento e PMEs

5.1.1. Práticas de recrutamento nas PMEs

No que diz respeito às formas de recrutamento, estarão em destaque nesta análise e discussão de resultados: o recrutamento interno – entendido como a captação de indivíduos que já trabalham na organização e que, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher (Sousa et al., 2006); o recrutamento externo – como o nome indica, feito no exterior da organização, isto é, a organização procura candidatos disponíveis no mercado, ou busca os candidatos através de empresas especializadas em recrutamento e seleção, para que possam atuar na sua empresa e ter o potencial pretendido (Mendes, 2015); o recrutamento misto - combinação do recrutamento interno e externo, procurando fazer face e superar as desvantagens destes dois tipos de recrutamento (Mendes, 2015).

| Entrevistados | Formas de Recrutamento | | |
|-----------------|------------------------|---------|-------|
| | Interno | Externo | Misto |
| Entrevistado 7 | | X | |
| Entrevistado 8 | | X | |
| Entrevistado 9 | | | X |
| Entrevistado 10 | | | X |
| Entrevistado 11 | | X | |
| Entrevistado 12 | | X | |

Tabela 4 – Formas de recrutamento nas PMEs antes e durante a Covid-19

As formas de recrutamento das PMEs foram as mesmas antes e durante a Covid-19 e, como se pode observar pela tabela 4, a forma de recrutamento mais comum foi o recrutamento externo. Em oposição, o recrutamento interno não foi selecionado por nenhum dos entrevistados. De acordo com os entrevistados, a preferência geral pelo recrutamento externo deve-se ao crescimento das suas empresas, assim como dos próprios setores de atividade e pela necessidade de mais mão-de-obra. Há entrevistados que acreditam que o recrutamento interno pode ser também eficaz para, por exemplo, evitar fazer formação, reduzindo, assim, tempo e dinheiro e também porque já se conhece o candidato em questão e já está familiarizado com a cultura da empresa.

“Tendo em conta às nossas necessidades, o recrutamento externo foi o preferencial, porque não tínhamos pessoas para os cargos/vagas que pretendíamos. Não tínhamos pessoas internamente para ocupar esses lugares.” (Entrevistado 7)

“Depende dos casos e cargo, se for uma função para a qual pode haver uma subida de função, a interna é eficaz. Mas, por exemplo, temos feito processos de recrutamento externo, para aumentar a equipa e não de haver uma promoção de cargo.” (entrevistado 8)

“O recrutamento interno é o preferencial, porque trabalhamos numa área muito específica, temos que investir muito nas pessoas e têm que conhecer já a área. É muito mais fácil, têm de conhecer já os métodos da empresa, tem que ter outro tipo de disponibilidade. É muito mais fácil do que estar a pegar numa pessoa de fora. É preciso sempre pelo menos um ano de formação para esta área.” (entrevistado 10)

“Houve quem tenha alterado a sua função dentro da empresa, mas o recrutamento externo foi o mais comum. Às vezes a questão do recrutamento interno, por vezes, traz problemas: por um lado, as pessoas não respondem muito, porque têm receio de serem vistos como insatisfeitos com a chefia; por outro, não é possível que essa pessoa mude de funções porque se quiséssemos mudar a pessoa para outra função, teríamos de contratar outra pessoa para a vaga que foi deixada.” (entrevistado 11)

À luz dos quadros abaixo (tabelas 5 e 6), surgiram alterações nos processos de recrutamento das PMEs, a nível dos métodos de recrutamento usados antes e durante o período da Covid-19. Todos os 6 entrevistados selecionaram os anúncios nos sites de emprego, sendo, desta forma, o método de recrutamento mais comum nas PMEs (antes e durante a Covid-19), como também provado pelo estudo de Correia (2005). Houve uma diminuição dos chamados métodos tradicionais como os jornais e os cartazes, também nas parcerias com universidades e no uso de consultores externos. Por outro lado, houve um aumento no uso das redes sociais como método de recrutamento. Ainda abordam outros métodos como o boca-a-boca, transferências internas e contactos.

| Entrevistados | Métodos de Recrutamento antes da Covid-19 | | | | | | | | | |
|-----------------|---|----------|----------|---------------|---------------|--------------------------|-----------------|---------------|----------------------|---|
| | Sites de Emprego | Jornais | Cartazes | Universidades | Base de Dados | Candidaturas Espontâneas | Site de Empresa | Redes Sociais | Consultores Externos | Outros: |
| Entrevistado 7 | X | X | X | X | | X | | | X | Boca-a-boca |
| Entrevistado 8 | X | | | X | | X | | X | | Boca-a-boca |
| Entrevistado 9 | X | | | X | X | X | X | X | | Boca-a-boca, Transferência de filial estrangeira |
| Entrevistado 10 | | | | | X | | | | | Contactos |
| Entrevistado 11 | X | X | | | | | X | X | X | |
| Entrevistado 12 | X | | | | | | | | | |
| Total | 5 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | |

Tabela 5 – Métodos de Recrutamento nas PMEs antes da Covid-19

| Entrevistados | Métodos de Recrutamento durante a Covid-19 | | | | | | | | | |
|-----------------|--|---------|----------|---------------|---------------|--------------------------|-----------------|---------------|----------------------|---|
| | Sites de Emprego | Jornais | Cartazes | Universidades | Base de Dados | Candidaturas Espontâneas | Site de Empresa | Redes Sociais | Consultores Externos | Outros: |
| Entrevistado 7 | X | X | X | X | | X | | X | | Boca-a-boca |
| Entrevistado 8 | X | | | X | | X | | X | | Boca-a-boca |
| Entrevistado 9 | X | | | | X | | X | X | | Boca-a-boca, Transferência de filial estrangeira |
| Entrevistado 10 | X | | | | X | | | X | | Contactos |
| Entrevistado 11 | X | | | | | X | X | X | | |
| Entrevistado 12 | X | | | | | | | | | |
| Total | 6 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 0 | |

Tabela 6 – Métodos de Recrutamento nas PMEs durante a Covid-19

De acordo com a informação recolhida sobre a preferência dos métodos de recrutamento antes da Covid-19 nas PMEs, há uma diversidade de respostas, mas os sites de emprego estão em destaque. Três dos entrevistados acabam por referir que os anúncios em sites de emprego são os mais eficazes, justificando que se consegue alcançar muitas pessoas, que as candidaturas tendem a ser mais adequadas à vaga divulgada e que tende a ser para um público geral que procura trabalho (enquanto que o LinkedIn é para um círculo mais restrito de pessoas). Dois dos entrevistados mencionam que os seus métodos de recrutamento antes da Covid-19 eram informais e que se baseavam, essencialmente, no passa-a-palavra e na consulta de base de dados, por motivos de logística e por falta de qualificação na área de RH.

“Nesta fase pré-covid, o método de recrutamento mais eficaz foi sobretudo com os consultores externos. Acabam por ter conhecimentos que eu não tinha e se calhar tem outra forma de abordar nas entrevistas. Não sou dessa área.” (entrevistado 7)

“Eu diria, com base na minha experiência, o método mais eficaz foi um site de emprego que dá mais feedback: Net-empregos, porque o LinkedIn é direcionado mais para um determinado tipo de pessoas, um círculo mais restrito, enquanto que o Net-empregos dá para todos os que procuram emprego.” (entrevistado 8)

“O principal método de recrutamento é mesmo o passa a palavra. Na nossa atividade, não conseguimos contratar facilmente em Braga. Contratamos em áreas limítrofes. Amares, Vila Verde, Póvoa de Lanhoso, etc. Isso ajuda-nos em termos de logística, porque se deslocam nas carrinhas da empresa.” (entrevistado 9)

“Notava-se que o LinkedIn acabava por ter uma abrangência muito grande. Cada vez que se divulgava alguma coisa no LinkedIn, recebemos muitas candidaturas. Mas, muitas vezes, os candidatos não são os mais adequados, enquanto que os que respondem a um anúncio no Net-Empregos são mais adequados. Se calhar aí compensaria, mas o Net-Empregos é o mais eficaz e era o que se usava mais” (entrevistado 11)

“Anúncios em sites de emprego pelo alcance da informação” (entrevistado 12)

De acordo com os testemunhos em relação à preferência dos métodos de recrutamento durante a Covid-19, apesar de haver, em alguns casos, um certo destaque das redes sociais, os sites de emprego continuam a ser a maior referência, já que é uma fonte de recrutamento rápida e de fácil acesso. Num dos casos, é mencionado que a empresa em questão deixou de apostar em consultores externos, uma vez que viram que as dificuldades sentidas são as mesmas. Outro exemplo destaca a aposta em parcerias com escolas profissionais, tendo os potenciais jovens trabalhadores o primeiro contacto com algum profissional da empresa, o que levou, como consequência desta aposta, à descida da média de idade dos trabalhadores. O mencionado “passa-a-palavra”, ou seja, os contactos da empresa também são destacados, algo comum no meio das PME's (Melo & Machado, 2013).

“Depende da função. Se for para um cargo de mais responsabilidade, recorreremos ainda a consultores externos. Neste momento, para a oficina, não há necessidade para recorrer a consultores externos, faço eu. Recorro muito ao net-empregos, IEFP e o portal da Universidade do Minho, porque temos tido feedback positivo. Não recorreremos a consultores externos: porque sabemos que terão as mesmas dificuldades que nós.” (entrevistado 7)

“Continuam a ser os sites de emprego. Depende sempre do exemplo, podemos pegar no exemplo de um colaborador que até foi contratado por referência. Mas, em geral, diria os sites de emprego.” (entrevistado 8)

“Já havia intenção antes da pandemia, mas não havia ninguém na empresa que apostasse tanto nas parcerias com as escolas profissionais. Ainda hoje em dia, tentamos realizar eventos com o objetivo de fortalecer estas parcerias com as escolas profissionais. No primeiro ano da Covid, diria que o principal método seria, como antes da pandemia, o passa-a-palavra e no segundo ano, as

parceiras com as escolas profissionais. Descemos a média de idade dos trabalhadores na empresa.” (entrevistado 9)

“Diria que, atualmente, passam um bocadinho à frente as redes sociais. Antes, era mais através dos sites de emprego. Agora sinto que é mais as redes sociais, porque as pessoas juntam o útil ao agradável. Vão às redes sociais todos os dias para ver notícias, e de repente encontram um anúncio de emprego.” (entrevistado 10)

À luz do uso dos diferentes sites de emprego nas PMEs (tabelas 7 e 8), não surgiu nenhuma alteração (com a exceção do caso do entrevistado 10 em que não usavam sites de emprego antes da Covid-19) antes e durante a Covid-19. Nos dois períodos, o site com o destaque mais significativo é o Net-Empregos e, de seguida, o portal do IEFP e o Sapo Empregos. Também são usados Portais Universitários e o Indeed e, por fim, o Expresso Emprego. O Manda-te foi a única

| Entrevistados | Sites de Emprego antes da Covid-19 | | | | | | | |
|-----------------|------------------------------------|--------|---------------|----------------|------------------------|------|------------------|----------|
| | Net-Empregos | Indeed | Sapo Empregos | Alerta Emprego | Portais Universitários | IEFP | Expresso Emprego | Manda-te |
| Entrevistado 7 | X | X | | | X | X | | |
| Entrevistado 8 | X | X | X | | X | X | X | |
| Entrevistado 9 | X | | | | | X | | |
| Entrevistado 10 | | | | | | | | |
| Entrevistado 11 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 12 | X | | | | | | | |

opção não selecionada.

Tabela 7 – Sites de emprego utilizados pelas PMEs antes da Covid-19

| Entrevistados | Sites de Emprego durante a Covid-19 | | | | | | | |
|-----------------|-------------------------------------|--------|---------------|----------------|------------------------|------|------------------|----------|
| | Net-Empregos | Indeed | Sapo Empregos | Alerta Emprego | Portais Universitários | IEFP | Expresso Emprego | Manda-te |
| Entrevistado 7 | X | X | | | X | X | | |
| Entrevistado 8 | X | X | X | | X | X | X | |
| Entrevistado 9 | X | | | | | X | | |
| Entrevistado 10 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 11 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 12 | X | | | | | | | |

Tabela

8 – Sites de emprego utilizados pelas PMEs durante a Covid-19

Através da análise dos resultados relativos às redes sociais (tabelas 9 e 10) entende-se que, a nível de redes sociais como ferramenta de recrutamento para divulgação de ofertas de trabalho, limita-se ao uso do LinkedIn, o que comprova a predominância do LinkedIn sentida entre as redes sociais utilizadas para recrutamento (Zide et al., 2014).

Alguns dos entrevistados chegaram a mencionar que existe uma visão mais conservadora relativa ao Facebook e que não é vista como uma plataforma de procura de trabalho. Já anteriormente mencionado por alguns entrevistados, o LinkedIn tem como propósito dirigir-se a um público mais direcionado para vagas mais estratégicas, enquanto que os sites de emprego são para um público geral.

| | Redes sociais (Divulgação) antes da Covid-19 | | | |
|-----------------|---|----------|---------|---------|
| Entrevistados | Facebook | LinkedIn | Twitter | Outros: |
| Entrevistado 7 | | X | | |
| Entrevistado 8 | | X | | |
| Entrevistado 9 | | X | | |
| Entrevistado 10 | | | | |
| Entrevistado 11 | | X | | |
| Entrevistado 12 | | | | |

Tabela 9 – Uso das redes sociais para divulgação de ofertas de trabalho nas PMEs antes da Covid-19

| | Redes sociais (Divulgação) durante a Covid-19 | | | |
|-----------------|--|----------|---------|---------|
| Entrevistados | Facebook | LinkedIn | Twitter | Outros: |
| Entrevistado 7 | | X | | |
| Entrevistado 8 | | X | | |
| Entrevistado 9 | | X | | |
| Entrevistado 10 | | X | | |
| Entrevistado 11 | | X | | |
| Entrevistado 12 | | | | |

Tabela 10 – Uso das redes sociais para divulgação de ofertas de trabalho nas PMEs durante a Covid-19

Já no uso das redes sociais como ferramenta de procura de candidatos (tabelas 11 e 12), repete-se o mesmo fenómeno das redes sociais como divulgação de ofertas de trabalho: o LinkedIn é a única ferramenta utilizada pelas PMEs para procurar candidatos.

| | Redes sociais (Procura) antes da Covid-19 | | | |
|-----------------|--|----------|---------|---------|
| Entrevistados | Facebook | LinkedIn | Twitter | Outros: |
| Entrevistado 7 | | X | | |
| Entrevistado 8 | | X | | |
| Entrevistado 9 | | X | | |
| Entrevistado 10 | | | | |
| Entrevistado 11 | | X | | |
| Entrevistado 12 | | | | |

Tabela 11 – Uso das redes sociais para procura de candidatos nas PMEs antes da Covid-19

| Entrevistados | Redes sociais (Procura) durante a Covid-19 | | | |
|-----------------|--|----------|---------|---------|
| | Facebook | LinkedIn | Twitter | Outros: |
| Entrevistado 7 | | X | | |
| Entrevistado 8 | | X | | |
| Entrevistado 9 | | X | | |
| Entrevistado 10 | | X | | |
| Entrevistado 11 | | X | | |
| Entrevistado 12 | | | | |

Tabela 12 – Uso das redes sociais para procura de candidatos nas PMEs durante a Covid-19

5.1.2. Práticas de recrutamento nas empresas de recrutamento

Fazendo uma análise similar ao nível das empresas de recrutamento, observa-se que existe uma maior diversidade de utilização de métodos de recrutamento (antes e durante a Covid-19 – tabelas 13 e 14). Em geral, as empresas de recrutamento recorrem a um maior número de métodos que as PMEs. O número mínimo de métodos de recrutamento por entrevistado é de 3, enquanto que na amostra das PMEs, o número mínimo foi 1.

| | Métodos de Recrutamento antes da Covid-19 | | | | | | | |
|----------------|---|---------|----------|---------------|---------------|--------------------------|-----------------|---------------|
| | Sites de Emprego | Jornais | Cartazes | Universidades | Base de Dados | Candidaturas Espontâneas | Site de Empresa | Redes Sociais |
| Entrevistado 1 | X | X | X | X | X | X | | X |
| Entrevistado 2 | X | | | X | X | | X | X |
| Entrevistado 3 | X | | | | X | | X | X |
| Entrevistado 4 | X | | | | X | X | X | X |
| Entrevistado 5 | X | | | X | X | X | X | X |
| Entrevistado 6 | X | X | | X | X | | | X |
| Total | 6 | 2 | 1 | 5 | 6 | 2 | 5 | 6 |

Tabela 13 – Métodos de Recrutamento das empresas especializadas em Recrutamento antes da Covid-19

| | Métodos de Recrutamento durante a Covid-19 | | | | | | | |
|----------------|--|---------|----------|---------------|---------------|--------------------------|-----------------|---------------|
| | Sites de Emprego | Jornais | Cartazes | Universidades | Base de Dados | Candidaturas Espontâneas | Site de Empresa | Redes Sociais |
| Entrevistado 1 | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Entrevistado 2 | X | | | X | X | | X | X |
| Entrevistado 3 | X | | | | X | | X | X |
| Entrevistado 4 | X | | | X | X | | X | X |
| Entrevistado 5 | X | | | X | X | X | X | X |
| Entrevistado 6 | X | X | | X | X | | | X |
| Total | 6 | 2 | 1 | 5 | 6 | 2 | 5 | 6 |

Tabela 14 – Métodos de Recrutamento das empresas especializadas em Recrutamento durante a Covid-19

Todos os 6 entrevistados provenientes das empresas de recrutamento responderam que usavam sites de emprego, base de dados e redes sociais como ferramentas de recrutamento. Tal como nas PMEs, os métodos mais tradicionais como os jornais e os cartazes caíram em desuso devido à transição digital (há mais uma empresa a utilizar, por exemplo, o site de empresa como método), assim como as candidaturas espontâneas.

Através da leitura das citações destacadas, compreende-se que, antes da Covid-19, a grande aposta das empresas de recrutamento a nível de métodos de recrutamento eram os sites de emprego.

A justificação passa pela melhor visibilidade da oferta de emprego, pelo facto de o público-alvo desses sites já estarem focados em procurar trabalho e já sabendo, em algum detalhe, as condições dessa mesma oferta. Já antes da pandemia ter começado, as redes sociais eram, de acordo com os entrevistados, comumente usadas como método de recrutamento. Comparando com a eficácia destes métodos anteriormente mencionados, surge também a consulta de base de dados. No entanto, ao contrário da disponibilidade mais provável dos candidatos dos sites de emprego, os da base de dados podem não estar dispostos a aceitar um novo desafio, assim como as candidaturas espontâneas. Além disto, também é mencionado que pode depender da natureza da vaga em questão. Se a empresa receber uma vaga de trabalho de carácter mais operacional, apostar-se-ia mais nos sites de emprego, enquanto no caso de quadros médios e superiores, a empresa apostaria mais no LinkedIn.

“A aposta em certos métodos são fases, ou seja, são temporárias. Antes da Covid-19, a grande aposta era os anúncios em sites de emprego, e foi o o que fizemos.” (Entrevistado 1)

“Diria que foram os sites de emprego e as redes sociais, porque, apesar de alguém conseguir ir até ao site de forma espontânea, a maior visibilidade é nos sites de emprego e redes sociais, mas depois as pessoas têm de ir de qualquer forma ao site da empresa para apresentar a candidatura” (Entrevistado 2)

“Acho que depende muito do tipo de vaga para qual se está a recrutar. Quando são vagas mais administrativas, acho que as plataformas de emprego são muito eficazes. Se estivermos a falar de

um tipo de vaga como um diretor financeiro ou um manager de uma área específica, acho que, através do nosso site e do LinkedIn, conseguimos uma comunicação mais eficaz com o interveniente.” (Entrevistado 3)

“Sites de Emprego, porque era uma altura em que as pessoas não davam muito importância ao LinkedIn e os sites de emprego ajudavam a reduzir o trabalho, ou seja, um candidato que esteja desempregado faz umas candidaturas a um site de emprego e recebe alertas e notificações no seu e-mail e então, nessa altura, sentíamos a necessidade de publicar em sites de emprego e expandir nestes sites, desde OLX Empregos e Sapo Emprego.” (Entrevistado 6)

Com o surgimento da pandemia, a preferência de todos os recrutadores a nível de métodos de recrutamento muda claramente para as redes sociais, particularmente no LinkedIn. As justificações dadas pelos entrevistados passam pelo surgimento de mais tempo para o candidato desenvolver o seu perfil no LinkedIn enquanto esteve em quarentena, e como consequência, dedicam mais tempo à procura de trabalho. Com a tendência oposta, os sites de emprego como o Net-Empregos não têm sido o preferencial pela atual pouca eficiência que tem em comparação com as redes sociais. O Instagram e Facebook são também ferramentas de recrutamento cada vez mais utilizadas pelos entrevistados, porque alcançam, hoje em dia, mais pessoas. Também é mencionado que os grupos de Facebook destinados à procura de emprego são uma boa forma de procurar candidatos.

“Sem dúvida, as redes sociais. Com o surgimento da pandemia, houve um boost nas redes sociais, uma vez que as pessoas passaram a estar muito tempo em casa e estar muito mais conectadas” (entrevistado 1)

“Diria que agora o LinkedIn tem sido o mais útil. Os candidatos agora colocam o seu LinkedIn no Currículo porque é essencial hoje em dia, tendo até a possibilidade de ter um perfil mais profissional” (entrevistado 2)

“Eu acredito que continuamos com os mesmos métodos, mas houve uma aposta muito mais forte nas redes sociais, que acabou por trazer mais visibilidade ao negócio, muito para pessoas que estão a estudar. O site que uso mais é o Net Empregos porque sinto que é o que dá mais retorno, quando são vagas mais administrativas. Agora, durante o período pandémico, o que sentíamos uma afluência gigante a esses sites, mas o match das candidaturas com as posições era nulo.” (entrevistado 3)

“Com a Covid-19, as redes sociais, como os sites de emprego, são as fontes de recrutamento mais eficazes porque alcançam mais pessoas, começaram também a sair menos de casa, automaticamente dedicam-se mais tempo à procura de trabalho no computador e acaba sempre por ter mais alcance. Agora com Covid-19, decidimos apostar mais no Instagram, onde divulgamos sempre uma oferta de trabalho do dia. Procuramos também candidatos no Facebook em grupos de Facebook destinados à procura de emprego.” (entrevistado 4)

“Hoje em dia, o LinkedIn é considerado a rede social que recebe mais candidatos. Os posts nas redes sociais é o que, hoje em dia, recebe mais candidatos do que os sites de emprego. Antes do Covid, os posts nas redes sociais, de facto, não davam tanto retorno como agora.” (entrevistado 5)

“Acredito que, hoje em dia, seja o LinkedIn, porque as pessoas tiveram tempo em casa para aprofundar os seus perfis” (entrevistado 6)

A nível de uso dos sites de emprego nas empresas de recrutamento (tabelas 15 e 16), numa forma geral, não houve uma alteração com os períodos pré e durante a Covid-19. Durante as duas fases, todos os 6 entrevistados das empresas de recrutamento optam pelo uso do Net-Empregos. De seguida, 4 dos entrevistados destacam o Sapo Empregos e 2 o Indeed. Por fim, os portais universitários, o OLX Emprego, InfoJobs e o Manda-te são as menos escolhidas.

| | Sites de Emprego antes da Covid-19 | | | | | | | |
|----------------|------------------------------------|--------|---------------|----------------|------------------------|-------------|----------|----------|
| | Net-Empregos | Indeed | Sapo Empregos | Alerta Emprego | Portais Universitários | OLX Emprego | InfoJobs | Manda-te |
| Entrevistado 1 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 2 | X | | | | X | | | |
| Entrevistado 3 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 4 | X | | | | | | | |
| Entrevistado 5 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 6 | X | | X | | | X | X | X |

Tabela 15 – Sites de Emprego utilizados pelas empresas especializadas em Recrutamento antes da Covid-19

| | Sites de Emprego durante a Covid-19 | | | | | | | |
|----------------|-------------------------------------|--------|---------------|----------------|------------------------|-------------|----------|----------|
| | Net-Empregos | Indeed | Sapo Empregos | Alerta Emprego | Portais Universitários | OLX Emprego | InfoJobs | Manda-te |
| Entrevistado 1 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 2 | X | | | | X | | | |
| Entrevistado 3 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 4 | X | | | | | | | |
| Entrevistado 5 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 6 | X | | X | | | X | X | X |

Tabela 16 – Sites de Emprego utilizados pelas empresas especializadas em Recrutamento durante a Covid-19

No que diz respeito ao uso das redes sociais como forma de divulgação de ofertas de trabalho (tabelas 17 e 18), também não surgiu uma diferença a nível de métodos durante os dois períodos. Todos os entrevistados mencionam que usam o Facebook e o LinkedIn para divulgar ofertas de trabalho. Nenhum dos entrevistados destacou o Twitter como ferramenta de divulgação de oferta de trabalho.

| | Redes sociais (Divulgação) antes da Covid-19 | | | |
|----------------|---|----------|---------|-----------|
| Empresas | Facebook | LinkedIn | Twitter | Outros: |
| Entrevistado 1 | X | X | | Instagram |
| Entrevistado 2 | X | X | | |
| Entrevistado 3 | X | X | | |
| Entrevistado 4 | X | X | | Instagram |
| Entrevistado 5 | X | X | | |
| Entrevistado 6 | X | X | | |

Tabela 17 – Uso de redes sociais para divulgação de ofertas de trabalho pelas empresas especializadas em recrutamento antes da Covid-19

| | Redes sociais (Divulgação) durante a Covid-19 | | | |
|----------------|--|----------|---------|-----------|
| Empresas | Facebook | LinkedIn | Twitter | Outros: |
| Entrevistado 1 | X | X | | Instagram |
| Entrevistado 2 | X | X | | |
| Entrevistado 3 | X | X | | |
| Entrevistado 4 | X | X | | Instagram |
| Entrevistado 5 | X | X | | |
| Entrevistado 6 | X | X | | |

Tabela 18 – Uso de redes sociais para divulgação de ofertas de trabalho pelas empresas especializadas em recrutamento durante a Covid-19

Na procura de candidatos (tabelas 19 e 20), todos os entrevistados das empresas de recrutamento recorrem, essencialmente, ao LinkedIn. Repara-se também na tendência do uso do Facebook, como também já foi mencionado antes, para a procura de candidatos em grupos de Facebook direcionados na procura de trabalho. Tal como na divulgação de oferta de trabalho, o Twitter não é uma ferramenta utilizada por nenhum dos recrutadores entrevistados.

| | Redes sociais (Procura) antes da Covid-19 | | | |
|----------------|---|----------|---------|---------|
| Empresas | Facebook | LinkedIn | Twitter | Outros: |
| Entrevistado 1 | | X | | |
| Entrevistado 2 | | X | | |
| Entrevistado 3 | | X | | |
| Entrevistado 4 | | X | | |
| Entrevistado 5 | | X | | |
| Entrevistado 6 | X | X | | |

Tabela 19 – Uso de redes sociais para procura de candidatos pelas empresas especializadas em recrutamento durante a Covid-19

| | Redes sociais (Procura) antes da Covid-19 | | | |
|----------------|---|----------|---------|---------|
| Empresas | Facebook | LinkedIn | Twitter | Outros: |
| Entrevistado 1 | | X | | |
| Entrevistado 2 | | X | | |
| Entrevistado 3 | | X | | |
| Entrevistado 4 | X | X | | |
| Entrevistado 5 | | X | | |
| Entrevistado 6 | X | X | | |

Tabela 20 – Uso de redes sociais para procura de candidatos pelas empresas especializadas em recrutamento durante a Covid-19

5.2. Práticas de seleção das empresas de recrutamento e PMEs

5.2.1. Práticas de seleção nas PMEs

Como se pode observar pelas tabelas 20 e 21 abaixo, os métodos de seleção mais utilizados pelas PMEs passam essencialmente pela análise de CV, referências e entrevistas, sendo já anteriormente estudadas como as mais frequentes em Portugal (Correia, 2005). Opções como os testes psicológicos, *assessment centres*, dinâmicas de grupo e grafologia nunca foram incluídas como possibilidades para os entrevistados.

| | Métodos de Seleção antes da Covid-19 | | | | | | | |
|-----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------|---------|
| Entrevistados | Análise de CV | Referências | Entrevistas | Testes psicológicos | Assessment Centres | Dinâmicas de Grupo | Grafologia | Outros: |
| Entrevistado 7 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 8 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 9 | | | X | | | | | |
| Entrevistado 10 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 11 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 12 | X | X | X | | | | | |

Tabela 21 – Métodos de Seleção das PMEs antes da Covid-19

| Entrevistados | Métodos de Seleção durante a Covid-19 | | | | | | | |
|-----------------|---------------------------------------|-------------|-------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------|---------|
| | Análise de CV | Referências | Entrevistas | Testes psicológicos | Assessment Centres | Dinâmicas de Grupo | Grafologia | Outros: |
| Entrevistado 7 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 8 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 9 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 10 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 11 | X | X | X | | | | | |
| Entrevistado 12 | X | | X | | | | | |

Tabela

22 – Métodos de Seleção das PMEs durante a Covid-19

À luz da informação recolhida sobre a preferência do método de seleção antes da Covid-19, pode-se concluir que predomina a ideia de que a análise do CV e as entrevistas são métodos que se complementam, como Matosinhos (2012) já demonstrou anteriormente, e que são essenciais para selecionar o candidato ideal para a empresa, porque é, de acordo com os entrevistados, essencial fazer uma análise curricular e, de seguida, confirmar os dados numa entrevista. As referências também surgem como um método bastante frequente nas PMEs, como previsto já em estudos anteriores (Melo & Machado, 2013).

“Acho que são as entrevistas. Posso ler um CV e analisá-lo ou ter uma boa referência, e depois quando interajo com ela, a pessoa pode não corresponder com as expectativas, mesmo a nível de interação ou como demonstrar o conhecimento. Acho que as entrevistas são o ponto principal da seleção.” (Entrevistado 8)

“As referências. Acho que está relacionado com a área da construção civil. Preferem confiar num outro empregador ou alguém da sua confiança que já conheça a pessoa na prática. Neste tipo de funções, sobretudo no indiferenciado, não conta tanto a sua experiência em si, mas se gosta na área ou se já contactou alguma vez. Por isso, a opinião de alguém que já conhece o terreno acaba por ser mais importante do que um currículo.” (Entrevistado 10)

“A entrevista, sem dúvida, é o melhor método, porque às vezes há pessoas que têm currículos confusos, mas também não podemos entrevistar todos. Às vezes, chegamos a conclusão que um certo currículo tem potencial, a pessoa vem à entrevista e depois não corresponde. O ideal é fazer as duas coisas: a análise do CV e a entrevista, uma vez que se complementam.” (Entrevistado 11)

Durante a Covid-19, todos os entrevistados transmitem a ideia destacada anteriormente: os métodos são complementares (Matosinhos, 2012). São necessárias a análise do CV e a

entrevista para reunir todas as características fundamentais do candidato para se saber se tem os critérios para a vaga de trabalho.

“A forma de se analisar um candidato da melhor forma é através de uma entrevista. Um CV não fala, não interage, tem um descritivo, mas com certeza não é tudo. E o contacto humano é muito importante para se entender mais pormenores.” (Entrevistado 7)

“Hoje em dia, fazemos muito mais a triagem curricular do que antes. Passou a ser a 1ª fase do nosso processo. Não queremos receber uma pessoa que não seja um potencial candidato. Continuamos a manter a entrevista como principal método.” (Entrevistado 9)

“As referências continuam, mas não tanto. Precisamos de dados mais concretos. São precisas mais fases e maior acompanhamento. Diria que a entrevista telefónica que fazemos é a mais eficaz.” (Entrevistado 10)

“A Análise de CV permite uma primeira aproximação em relação às competências técnicas e na entrevista conseguimos perceber algumas características de relacionamento interpessoal e de atitude perante o trabalho” (Entrevistado 12)

5.2.2. Práticas de Seleção nas empresas de recrutamento

Seguindo os resultados das tabelas 23 e 24, que dizem respeito aos métodos de seleção utilizados pelas empresas de recrutamento antes e durante a Covid-19, pode-se entender que as empresas de recrutamento recorrem a muitos métodos diversificados de seleção. De uma forma geral, os resultados nos dois períodos foram quase idênticos. Um entrevistado menciona que, na sua empresa, não conseguiram adaptar os testes psicológicos ao período pandémico. Dentro das opções que se encontravam no guião, a única que não foi selecionada foi a grafologia. Todos os entrevistados selecionaram a análise de CV e as entrevistas. Três dos entrevistados selecionaram os *assessment centres* e dinâmicas de grupo. Foram, ainda, adicionados outros métodos como questionários de pré-qualificação (questionário ao qual se responde no site e que atribui uma pontuação aos currículos) e o teste de línguas.

| | Métodos de Seleção antes da Covid-19 | | | | | | | |
|----------------|--------------------------------------|-------------|-------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------|---|
| | Análise de CV | Referências | Entrevistas | Testes psicológicos | Assessment Centres | Dinâmicas de Grupo | Grafologia | Outros: |
| Entrevistado 1 | X | X | X | X | X | X | | |
| Entrevistado 2 | X | X | X | X | X | X | | Questionários de pré-qualificação; Teste de línguas |
| Entrevistado 3 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 4 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 5 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 6 | X | X | X | X | X | X | | |

Tabela 23 – Métodos de Seleção das empresas especializadas em recrutamento antes da Covid

| | Métodos de Seleção durante a Covid-19 | | | | | | | |
|----------------|---------------------------------------|-------------|-------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------|---|
| | Análise de CV | Referências | Entrevistas | Testes psicológicos | Assessment Centres | Dinâmicas de Grupo | Grafologia | Outros: |
| Entrevistado 1 | X | X | X | X | X | X | | |
| Entrevistado 2 | X | X | X | | X | X | | Questionários de pré-qualificação; Teste de línguas |
| Entrevistado 3 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 4 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 5 | X | | X | | | | | |
| Entrevistado 6 | X | X | X | X | X | X | | |

Tabela 24 – Métodos de Seleção das empresas especializadas em recrutamento durante a Covid-19

Como se pode concluir com as intervenções dos entrevistados em relação à preferência dos métodos de seleção antes da Covid-19, as entrevistas (presenciais) acabam por estar em destaque e as justificações passam muito pela leitura mais detalhada do candidato, a nível não-verbal, algo que não é possível analisar no CV. No entanto, surge, igualmente com as empresas de recrutamento, a ideia da complementaridade entre os diferentes métodos de seleção (Matosinhos, 2012), como um processo holístico, porque todos os métodos são fulcrais para concretizar a seleção mais adequada do candidato.

“Entrevistas. Uma entrevista com um bom entrevistador, com perguntas-chave consegue analisar ao detalhe os candidatos. Os outros métodos de seleção eram frequentes e são complementares”
(Entrevistado 1)

“O questionário de pré-qualificação, porque é um automatismo que temos no nosso processo, reduz muito o nosso tempo, torna o processo mais rápido. De seguida, a análise do CV porque a parte das skills técnicas tem um peso grande, através dele, conseguimos entender enquadrar a experiência profissional e as skills técnicas no perfil que é solicitado pelo cliente e a entrevista, onde vamos realmente inferir através de uma abordagem comportamental até que ponto a pessoa se enquadra no perfil e nos comportamentos que são desejáveis para uma boa performance.”
(Entrevistado 2)

“As entrevistas. Realizávamos todas as entrevistas presenciais, o que acho que permitia muito mais do que nas entrevistas online permitem, porque para um posto de trabalho existem vários fatores a serem avaliados como por exemplo: há funções em que lidam muito com o público e pode haver certos aspetos de apresentação, pode haver postos de trabalhos adequados para pessoas mais altas. Mesmo a nível de linguagem não-verbal, a entrevista presencial dava-nos muita informação.” (Entrevistado 4)

“Eu acho que é eficaz a análise de CV, será a mais importante de todas. Chamamos para as entrevistas com uma triagem às pessoas que achamos que tem o perfil, porque se estivermos a fazer as entrevistas sem fazer a análise de CV estamos a perder tempo. Muitas vezes o candidato não vai ter o perfil que pretendemos ou que o cliente pretende. Temos que ver muito aquilo que o cliente quer.” (Entrevistado 5)

Durante a Covid-19, quase todos os entrevistados repetem a ideia da complementaridade dos métodos de seleção (Matosinhos, 2012), e surge também, de forma geral, uma maior

preferência pelas entrevistas. Mesmo com o regime online da entrevista mencionado por alguns dos recrutadores, preferem este método, uma vez que a primeira impressão continua a ser o factor decisivo no processo de seleção, assim como avaliar fatores mais comportamentais e relacionais do candidato à vaga.

“O método de seleção mais importante será sempre as entrevistas, porque cria-se a primeira impressão do candidato ao entrevistador” (Entrevistado 1)

“A entrevista continua a ser o método mais eficaz. Esta permite aprofundar muito mais competências a nível relacional, comportamental e que, podem ser decisivas na seleção do candidato, que até pela análise curricular, podia ter a experiência de interesse, mas depois na entrevista não passa pela falta de competências comportamentais.” (Entrevistado 4)

5.3. Adaptação dos processos de R&S nas empresas de recrutamento e PMEs

5.3.1. Adaptação dos processos de R&S nas PMEs

De acordo com a informação obtida nas 6 entrevistas realizadas a recrutadores de PMEs vista na tabela 25, metade dos responsáveis de RH sentiram a necessidade de adaptar os seus processos de R&S durante a Covid-19, criando um regime misto, ou seja, em que, pelo menos, existe uma fase online (normalmente a primeira entrevista) e outra presencial (a entrevista final) do processo.

| Entrevistados | Regime do processo de R&S | | |
|-----------------|---------------------------|--------|-------|
| | Presencial | Online | Misto |
| Entrevistado 7 | X | | |
| Entrevistado 8 | | | X |
| Entrevistado 9 | X | | |
| Entrevistado 10 | | | X |
| Entrevistado 11 | | | X |
| Entrevistado 12 | X | | |

Tabela 25 – Regime dos processos de R&S das PMEs

No entanto, o regime inteiramente presencial continua a ser bastante usado pelos recrutadores destas empresas e os motivos passam pela dificuldade da transição digital em certos ramos, pela pouca acessibilidade de candidatos que não usam com frequência ferramentas de videochamada como o Teams ou o Zoom. A entrevista presencial é, em vários destes casos, na

segunda fase do processo de seleção e é feita diretamente com a administração da empresa, provando a grande influência da chefia na entrevista final comum nas empresas portuguesas (Correia, 2005). Foram feitas todas as condições de segurança higiénica para prevenir a transmissão do vírus, através do uso da máscara, álcool e gel, entre outros.

“A nossa entrevista continuou a ser presencial. Em alguns casos, fizemos entrevistas via Zoom ou por motivos logísticos, ou porque a pessoa vivia um pouco distante e porque a entrevista tinha sido agendada em horário pós-laboral. Nós não fazemos muita distinção. O antes e pós, sinto que o processo é igual. Já recorremos a consultores externos e internamente. Na fase da pré-covid, foi sobretudo com consultores externos” (Entrevistado 7)

“O nosso processo de recrutamento e seleção tem 2 fases. A 1ª fase da nossa entrevista passou a ser feita via Zoom. No entanto, a 2ª fase continua a ser presencial com a pandemia.” (Entrevistado 8)

“Continuamos a fazer sempre entrevistas presenciais. Boa parte dos nossos candidatos não se dão com plataformas online. Tivemos algumas entrevistas online, mas maioritariamente continua a ser presencial.” (Entrevistado 9)

“Continua a ser um bocadinho do online e do presencial. Fazem questão de fazer uma entrevista presencial. No final tem sempre que haver uma entrevista presencial com o encarregado e com a direção na mesma, depois da minha filtragem.” (Entrevistado 10)

5.3.2. Adaptação dos processos de R&S nas empresas de recrutamento

No caso das empresas de recrutamento (tabela 26), como se pode observar pelos dados obtidos, a adaptação destas empresas foi mesmo através da transição digital. A nível dos métodos, a maior parte das empresas não sentiram grande diferença, mas apostaram mais nas redes sociais numa forma geral, o que confirma o estudo de Fernandes (2014) que demonstra o maior uso das redes sociais no recrutamento nas empresas portuguesas. No entanto, como no estudo mencionado, o uso das redes sociais não é uma técnica isolada e não substitui os métodos mais tradicionais, como se conclui com os resultados já vistos anteriormente (tabelas 13 e 14), uma vez que os sites de emprego continuam bastante presentes nas empresas (Fernandes, 2014). Ao mesmo tempo, houve uma necessidade de os recrutadores destas empresas familiarizarem-se com ferramentas de videochamadas como o Teams e o Zoom para poder concretizar as entrevistas

a partir de casa, sem haver alguma necessidade de deslocação. Por este motivo, deixou de haver a interação face-a-face comum antes da Covid-19 (Maurer, 2020). Um dos entrevistados menciona que vários dos seus métodos de seleção como as dinâmicas de grupo e os *assessment centres* tiveram que ser ajustadas à realidade, recorrendo, por exemplo, a sessões no Zoom com menores grupos de candidatas, para ter menos dificuldades de interação.

| Entrevistados | Regime do processo de R&S | | |
|----------------|---------------------------|--------|-------|
| | Presencial | Online | Misto |
| Entrevistado 1 | | X | |
| Entrevistado 2 | | X | |
| Entrevistado 3 | | X | |
| Entrevistado 4 | | X | |
| Entrevistado 5 | | X | |
| Entrevistado 6 | | X | |

Tabela 26 – Regime dos processos de R&S das empresas especializadas em recrutamento

“Antes da Covid-19, o método mais habitual de recrutamento era os anúncios de site de emprego. No entanto, com a pandemia, passou a haver uma grande aposta nas redes sociais. Além disso, a nossa empresa criou o seu website em 2020, como uma aposta na época da pandemia. Na seleção, a pandemia trouxe a necessidade da utilização de plataformas streaming como o Microsoft Teams e o Zoom para fazer entrevistas de trabalho sem haver necessidade de deslocação.” (Entrevistado 1)

“Não temos nenhuma diferença sentida no antes e durante a covid-19. A única diferença que há é que passamos a fazer as entrevistas à distância. Como já tínhamos as ferramentas todas preparadas para serem usadas, a nossa convivência com a covid foi muito pacífica, apenas mudamos o regime das entrevistas para o online. De resto, já estávamos digitalizados. A única adaptação que houve foi a descoberta de plataformas como o Teams..” (Entrevistado 2)

“De há 2 anos para cá, temos investido muito na nossa comunicação, através das redes sociais, maioritariamente no Instagram. As pessoas tiveram muito mais tempo livre para dedicar às redes sociais. Em 2018/2019, não éramos ativos nas redes sociais como somos agora.” (Entrevistado 3)

“Simplesmente, flexibilizamo-nos um pouco, por exemplo, nas dinâmicas de grupo, em vez de realizar presencialmente nas nossas instalações, criamos dinâmicas via Teams. Em alguns casos de Assessment Centres, conseguimos também fazer online em que obrigatoriamente tivemos que diminuir o número de candidatos finais, para ser realizável. Em vez de apresentar 8 pessoas em simultâneo, fizemos 2 grupos de 4, por exemplo.” (Entrevistado 6)

5.4. Vantagens e desvantagens da pandemia nos processos de R&S

5.4.1. PMEs

Com o surgimento da pandemia e com a necessária adaptação que houve nas empresas, terão surgido pontos mais positivos e negativos com este fenómeno. A principal vantagem destacada pelos entrevistados é a passagem da entrevista para o regime online, como um método de maior eficiência e alternativa para alcançar mais candidatos, já que não há necessidade de deslocação e há todo um processo muito mais rápido e prático, mais alcançável para as pessoas, uma vez que as pessoas têm dispositivos móveis nas suas casas e isso permitiu também alcançar mais pessoas. Na opinião dos entrevistados, a entrevista online facilitou tanto para o recrutador como para o próprio candidato. Mesmo que o regime online das entrevistas traga desvantagens como a dificuldade da leitura não-verbal do candidato e da natureza da interação entre o recrutador e o candidato, o balanço deste regime é positivo na perspetiva dos entrevistados.

No entanto, como já visto no ponto anterior, os responsáveis de RH nas PMEs continuam com a 2ª fase de entrevistas de seleção em regime presencial na maior parte dos seus processos, uma vez que sentem que há muito mais objeto de avaliação que é perceptível apenas neste regime, e que não se capta com a entrevista online que é feita na 1ª fase. Além disso, quando presencial, surgem dificuldades a nível de leitura da expressão facial devido ao uso da máscara e à distância, o que dificulta, ao mesmo tempo, a empatia que o recrutador tenta estabelecer com o candidato:

“Eu gosto mais que as entrevistas sejam presenciais. Nas entrevistas online, não há contacto humano. Acho que conseguimos ter outra perceção do candidato através da postura nas entrevistas presenciais. O positivo é precisamente não deixarmos de o fazer, há sempre oportunidade: se não for presencial, pode ser via Zoom.” (Entrevistado 7)

“A principal vantagem foi o facto das entrevistas feitas via Zoom ter facilitado o candidato, a nível de deslocação e de comodidade. Mas isto tem uma desvantagem, porque perdemos o contacto físico, pode haver falhas de rede. A principal vantagem foi a facilidade de se fazer entrevistas. Nós

conseguimos jogar muito mais com isso, porque não havia aquela obrigação da pessoa de se deslocar para cá.” (Entrevistado 8)

“Apesar de ser possível fazer entrevistas online, não é a mesma coisa. Há pessoas que ficam nervosas, mas se ficarmos à frente da pessoa, teremos talvez uma capacidade de acalmar a pessoa. Se a pessoa for um bom vendedor de si próprio, talvez até brilhe mais no online do que o presencial. Acho que se perde muito por não ser presencial. Preferimos, mesmo assim, o presencial.” (Entrevistado 11)

5.4.2. Empresas de recrutamento

Já nas empresas especializadas em recrutamento, também destacam bastante a eficiência com que se pode fazer as entrevistas no regime online, poupando, assim, tempo e dinheiro. Estando num mundo mais virtual e num contexto pandémico em que as pessoas tiveram que ficar em casa, tendo em conta a informação obtida pelos entrevistados, as pessoas estiveram mais conectadas com os diferentes meios de ferramentas de procura de trabalho.

A nível de desvantagens, os entrevistados destacam a dificuldade de analisar certos aspetos não-verbais do candidato na entrevista online, como a postura corporal, a apresentação, aspetos físicos, entre outros. Fala-se da perda do contacto humano e da pouca empatia, dado que alguns dos recrutadores tinham contacto próximo com alguns candidatos, mas hoje em dia, essa tendência tem sido menor. Apesar da transição digital sentida um pouco por todos, nem todas as pessoas têm esses meios nas suas casas e, por isso, as empresas de recrutamento também perderam uma certa população de potenciais candidatos que recorrem a métodos de recrutamento mais tradicionais:

“A pandemia trouxe como vantagem o boost das redes sociais, conseguindo, desta forma, alcançar muito mais pessoas, trouxe como vantagem a utilização de plataformas streaming como o Microsoft Teams e o Zoom para fazer entrevistas de trabalho sem haver necessidade de deslocação. Fora isso, não acho que tenha surgido grandes alterações nos restantes métodos” (Entrevistado 1)

“A principal vantagem é o facto de se poder realizar entrevistas online, o que reduz o tempo e o custo de deslocação por parte dos candidatos. Também há uma maior eficiência porque fazer entrevistas por videochamadas permite aqui algum imediatismo. Em termos de avaliação do perfil,

temos dificuldade em avaliar a linguagem não-verbal, ou seja, presencialmente torna-se mais fácil esta avaliação.” (Entrevistado 2)

“Acho que conseguimos chegar a muitos mais candidatos. De seguida, o facto de termos entrado no espectro das redes sociais e perceber que não perdemos formalismo foi algo muito positivo. Acho que houve um desligamento de relações pessoais, sociais e emocionais. Com os candidatos pós-pandemia eu não tenho esse vínculo emocional. Quando a entrevista é remota, é muito mais difícil conseguir estabelecer esta relação.” (Entrevistado 3)

7. Sugestões de melhorias

Na sequência da realização da investigação, vai ser apresentado um conjunto de propostas para melhoria da empresa parceira deste trabalho, neste caso, da F.RH, no que diz respeito aos seus processos de Recrutamento e Seleção.

Em primeiro lugar, atendendo às tendências atuais das empresas especializadas em recrutamento durante a Covid-19 cada vez mais direcionadas para o uso das redes sociais, seria interessante investir mais nas redes sociais como uma ferramenta de recrutamento passivo, isto é, utilizar e destacar a imagem da empresa como atração para potenciais candidatos. Por exemplo, fazer rubricas no LinkedIn e Facebook, onde a empresa daria sugestões sobre como ter boas performances numa entrevista de trabalho, sobre as diferentes partes no currículo, fazer referências de filmes ou séries, tornaria as redes sociais da empresa mais atrativas. Outro bom exemplo seria a concretização e o lançamento de sondagens, promovendo a interação de usuários do LinkedIn com a página da empresa. Especialmente no LinkedIn, de acordo com alguns entrevistados, este tipo de publicação costuma ter grande feedback a nível de gostos e partilhas, o que pode tornar a empresa mais conhecida digitalmente, acabando por ganhar uma maior base de dados, e que poderá ser bem útil para a obtenção de potenciais candidatos num futuro processo.

De seguida, seguindo a linha do uso dos sites de emprego nas PMEs, a utilização de mais sites de emprego seria, igualmente, uma boa aposta. Além de Net-Empregos, Sapo Empregos e OLX empregos, outras plataformas de procura de emprego são bastantes comuns em PMEs como os do IEFP, Expresso Emprego e Portais Universitários. A probabilidade de surgir o candidato adequado à vaga de trabalho será maior, porque estará à vista de muitas mais pessoas que aderem aos sites em questão. Por exemplo, no caso de vagas mais juniores, isto é, para profissionais que estão no seu início de carreira, recorrer aos portais universitários é uma prática que seria bastante útil, já que a maior parte desses potenciais candidatos estão a terminar as suas formações académicas.

Outra tendência que surge tanto em empresas especializadas em recrutamento e PMEs, são parcerias com universidades e escolas profissionais. Um dos responsáveis de RH entrevistado menciona que a sua empresa está com bastante frequência em escolas profissionais a realizar palestras sobre o ramo em questão, criando uma relação de proximidade com alunos que irão

trabalhar no futuro. Por exemplo, um profissional da F.RH poderia partilhar a experiência, enquanto recrutador, sobre as competências mais valorizadas pelas empresas no ramo em questão. O mesmo se aplica ao contexto universitário, onde se realizam inúmeras conferências e workshops, surgindo aqui uma oportunidade de criar uma network bastante enriquecedora. Por este motivo, esta relação com os jovens futuros trabalhadores comporia uma boa base de dados para a empresa.

No que diz respeito ao processo de seleção, e baseando na ideia de um entrevistado, seria bastante enriquecedor optar pela realização de dinâmicas de grupo por via Teams, uma vez que a cultura digital de entrar num processo de recrutamento e seleção já está intrínseca ao candidato. Por isso, as pessoas já estão bem familiarizadas com as plataformas de videochamada e, neste momento, seria uma excelente altura para recorrer a este método, uma vez que também é debatido neste estudo, as desvantagens da entrevista em regime online pela falta de leitura não-verbal do candidato e, possivelmente, com a realização de uma dinâmica de grupo, mesmo que virtual, talvez consiga responder a alguma das lacunas sentidas nas entrevistas. Além disso, para tornar mais eficiente a seleção de um profissional a quem é exigido fluência em línguas estrangeiras e com base no caso de um dos entrevistados no estudo, criar testes diagnósticos de línguas é mais que fulcral e pertinente para avaliar as competências linguísticas do candidato.

8. Conclusão

Como é sabido pelo nosso atual dia-a-dia, a pandemia Covid-19 mudou completamente o panorama mundial, seja em que matéria for. A gestão de recursos humanos, especificamente, o recrutamento e a seleção não são uma exceção, como se pôde concluir. Dada as incertezas sentidas no contexto empresarial, fatores como o distanciamento social e a quarentena foram preocupações tidas em conta durante o período pandémico.

Com a existência desta nova realidade, foi possível comparar as formas de trabalho neste ramo antes e durante a Covid-19. Sendo assim, foi perceptível observar, por um lado, num recrutamento ainda mais digital, virado não só para os sites de emprego que já eram comuns antes da Covid-19, mas também agora cada vez mais com as redes sociais, seja em PMEs ou em empresas de recrutamento, por outro, numa seleção que, efetivamente teve uma transição digital, em que, antes da covid-19, as entrevistas em regime online eram impensáveis e que, durante a Covid-19, devido às medidas de distanciamento social, não houve outra alternativa a não ser videochamada pelo Teams ou Zoom.

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

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

No que diz respeito ao recrutamento, os resultados pareceram indicar que o recrutamento externo é a opção preferida nas PMEs, antes e durante a Covid-19, uma vez que são empresas que estão em crescimento, cujos setores de atividade também crescem e que necessitam de aumentar a mão-de-obra. A nível de métodos, não houve nenhuma diferença entre o antes e durante a Covid-19 nas PMEs, enquanto que nas empresas de recrutamento, antes da Covid-19, apostava-se mais em sites de emprego, e durante a Covid-19, existe igualmente uma aposta de sites de emprego, mas também nas redes sociais, como o Facebook e o LinkedIn.

Em relação à seleção, os entrevistados indicam que as entrevistas e a análise de CV são as melhores opções para PMEs e empresas de recrutamento, seja antes ou durante a Covid-19, uma

vez que são métodos que se complementam. Primeiramente, a análise de CV permite entender, através de um documento escrito, se o candidato tem os requisitos necessários e as competências técnicas exigidas para uma vaga de trabalho. De seguida, as entrevistas permitem confirmar aquilo que foi analisado na entrevista e avaliar as competências relacionais e comportamentais do candidato, fazendo, assim, uma análise completa do candidato.

À luz da adaptação dos processos de R&S, sentiu-se, como previsto, uma transição digital geral. Por um lado, nas PMEs, houve uma transição parcialmente digital em que os processos são feitos de forma mista, isto é, há uma fase digital do processo onde se faz entrevista online, mas sempre com uma entrevista final presencial com a administração da empresa; por outro, nas empresas de recrutamento, surgiu uma transição completamente digital, em que todas as entrevistas são feitas em videochamadas.

Atendendo às vantagens e desvantagens do surgimento da pandemia, os entrevistados das PMEs e de empresas de recrutamento acabam por destacar como vantagens: o maior alcance de candidatos, devido ao tempo disponível que muitas pessoas tiveram com a quarentena e de procurar trabalho e a eficiência e praticidade das entrevistas online, evitando fatores como a deslocação e logística. Enquanto que as desvantagens são: dificuldades na avaliação de perfil comportamental do candidato, dificuldades na interação entre o recrutador e o candidato e as questões tecnológicas associadas à rede, som e imagem.

Reunindo todos estes aspetos relacionados com a adaptação das PMEs e das empresas de recrutamento nos seus processos de R&S na Covid-19, foi possível analisar e sugerir um conjunto de melhorias para a empresa parceira, F.RH, para melhorar os seus processos de R&S, através de uma maior utilização das redes sociais como ferramentas de recrutamento passivo, criando publicações pedagógicas que permitem uma maior interação entre o usuário e a página da empresa, diversificar a utilização dos sites de emprego, além do Net-Emprego e Sapo Emprego, e a promoção da relação da empresa com escolas profissionais ou entidades do ensino superior com a participação de profissionais da F.RH em conferências e palestras dentro do ramo.

7.1. Limitações e sugestões de pesquisas futuras

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

Em primeiro lugar, e tendo utilizado um método qualitativo de investigação, as limitações devem-se às diferentes interpretações de cada entrevistado, o que torna mais difícil a análise dos resultados obtidos. De seguida, houve uma dificuldade na tentativa de estabelecer contacto com os responsáveis de RH nas PME, no sentido em que foi complicado calendarizar as entrevistas, já que estes profissionais têm pouca disponibilidade devido à carga de trabalho.

Uma possível opção de investigação futura seria analisar a influência da pandemia Covid-19 nos processos de R&S na sustentabilidade nas empresas portuguesas, isto é, como o período pandémico poderá ter influenciado os processos de R&S das empresas de forma a estas serem mais verdes e amigos do ambiente.

Outra sugestão para estudos posteriores seria analisar o crescimento do Facebook enquanto ferramenta de recrutamento no pós-Covid-19 em Portugal, ou seja, demonstrar como o Facebook, rede social pessoal, se tornou, ao mesmo tempo, uma rede social profissional como o LinkedIn, nas empresas portuguesas.

Referências

- Aborisade, O. P. (2013). Data Collection and New Technology. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 8(2), 48-52. <http://dx.doi.org/10.3991/ijet.v8i2.2157>
- Abreu, N. (2020). *Como o COVID-19 está a afetar a Gestão de Pessoas?* [Versão eletrónica]. Randstad. Disponível em <https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/comoo-covid-19-esta-afectar-gestao-de-pessoas/>. Consultado a 27 de dezembro 2021.
- Adhabi, E., & Anozie, C. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, 9(3), 86-97. <https://doi.org/10.5296/ije.v9i3.11483>
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Akkermans, J., Richardson, J & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior* 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Amdouni, S., & Karaa, W.B. (2010). Web-based recruiting. *ACS/IEEE International Conference on Computer Systems and Applications - AICCSA 2010*, 1-7.
- Amorim, W. A. C. de, Comini, G. M., & Fischer, A. L. (2019). Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: Convergência ou divergência. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 59(3), 215–221. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>
- Anderson, N. (2003). Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 121-136. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00235>
- Andrews, C. (2012). Social Media Recruitment: The opportunities and challenges social media provides in the realm of subject recruitment. *Applied Clinical Trials*, 21(11), 32.
- Bartram, D., & Tippins, N. (2017). The potential of online selection. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention* (pp. 271–292). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch13>

Belo, P. N. & Machado, C. (2020). *O Livro de Ouro para a Gestão de Recursos Humanos nas PME*. Lisboa: Editora RH.

Blatch-Jones, A., Nuttall, J. & Bull, A. (2020). Using digital tools in the recruitment and retention in randomised controlled trials: survey of UK Clinical Trial Units and a qualitative study. *Trials* 21, 304. <https://doi.org/10.1186/s13063-020-04234-0>

Bondarouk, T., Parry, E. & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>

Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1) 3-17.

Brandão, A. M. & Parente, C. (1998). Configurações da Função Pessoal. As especificidades do caso português, *Organizações e Trabalho*, 20, 23-40.

Bratton, J. & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769–787. <https://doi.org/10.1080/09585190701248182>

Brown, V. R., & Vaughn, E. D. (2011). The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 219–225. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9221-x>

Cabral-Cardoso, C. (2004). The Evolving Portuguese Model of HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.

Caetano, A. & Tavares, S. (2000). *Organizações em transição. Contributo do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.

- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6.ª Edição Atualizada ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Cappelli, P. (2001) Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2020.05.037>
- Cassell, C.; Nadin, S.; Gray, M. & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31(5/6), 671-692.
- Chapman, D. S. & Webster, J. (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 113-120.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. (7º ed.). Barueri, São Paulo, Brasil: Manole.
- Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, 10ª Ed., S. Paulo: Elsevier Campus Editora.
- Comissão Europeia. (2016). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. ISBN 978-92-79-45324-3.
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 1(1), 42-54. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79413>
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Managing Human Resources*. Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ª edição revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (2.ª edição revista e corrigida)*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Domingues, L. H. (2003). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*. Lisboa: ISCSP-U.T.L.

Dutot, V., Bergeron, F. & Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals*, 34(5), 672-681. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.06.006>

Egberg-Thyme, K., Wiberg, B., Lundman, B. & Graneheim, U. H. (2013). Qualitative content analysis in art psychotherapy research: Concepts, procedures, and measures to reveal the latent meaning in pictures and the words attached to the pictures. *The Arts in Psychotherapy*, 40(1), 101-107. <https://doi.org/10.1016/j.aip.2012.11.007>

Fernandes, M. (2014). *O uso das redes sociais no recrutamento externo em empresas portuguesas*. Dissertação de Mestrado. Porto: Instituto Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Instituto Politécnico do Porto.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de recursos humanos para gestores*. Editora RH.

Florea, N., & Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: ERecruitment in Organizations. *Proceedings Of The European Conference On Information Management & Evaluation*, 344-352.

Follmer, E. H., Talbot, D., Kristof-Brown, A., Astrove, S. L., & Billsberry, J. (2018). Resolution, Relief, And Resignation: A Qualitative Study Of Responses To Misfit At Work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440-465. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0566>

Frade, A. (1960). *Técnicas Modernas de Escolhas de Homens*. Lisboa: Editorial Pórtico.

Gameiro, M. (2021). *O Impacto da Covid-19 em Processos de Recrutamento*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.

- Gameiro, M. (2021). *O Impacto da Covid-19 em Processos de Recrutamento*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria.
- Gigauri, I. (2020). Implications of COVID-19 for Human Resource Management. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies* 7(11), 25-33. <https://www.internationaljournalssrg.org/IJEMS/paper-details?id=737>
- Giurge L .M. & Bohns V. K. (2020). 3 tips to avoid WFH burnout. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>
- Graneheim, U. H., Lindgren, B. M., & Lundman, B. (2017). Methodological challenges in qualitative content analysis: A discussion paper. *Nurse education today*, 56, 29-34.
- Guest, G.; Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Haas, M., Faber, R. & Hamersma, M. (2020). How COVID-19 and the Dutch 'intelligent lockdown' change activities, work and travel behaviour: Evidence from longitudinal data in the Netherlands. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives* 6, 100-150. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590198220300610>
- Harris, M.M. (2005). *Speeding down the Information Highway: Navigating through Internet-based Recruitment*, St. Louis: University of Missouri.
- Heine, I., Beaujean, P., Schmitt, R. & Aachen, R. (2016). Improving Production Ramp-Up Through Human Resource Methods, *Quality Management Journal*, 23(1), 7-19, <https://doi.org/10.1080/10686967.2016.11918459>
- Heneman, R.L. and Tansky, J.W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions, Katz, J.A. and Welbourne, T.M. (Ed.) *Managing People in Entrepreneurial Organizations (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Vol. 5)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 55-81. [https://doi.org/10.1016/S1074-7540\(02\)05004-3](https://doi.org/10.1016/S1074-7540(02)05004-3)
- Holliday, R. (1995) *Investigating small firms: Nice work?* Routledge: London.

- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 241–259. <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>
- Johnson, R. D. & Guetal, H. (2013). Research-based Tips for Increasing the Effectiveness of E-selection: Part 1. *Workforce Solutions Review*, 4, 4-7.
- Just, C. (2011). A review of literature on the general factor of personality. *Personality and Individual Differences*, 50, 765-771.
- Kaplan, R., & Sacuzzo, D. (2013). *Psychological testing: Principles applications and issues* (8th Ed.). USA: Wadsworth.
- Kapse, A. S., Patil, S. & Patil, N. (2012). E- Recruitment. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. 1(4), 2249-2254.
- Kashi, K., & Zheng, C. (2013). Extending technology acceptance model to the E-recruitment context in Iran. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(1), 121–129. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12022>
- Kaufman, M.R., Wright, K., Simon, J., Edwards, G., Thrul, J. & DuBois, D.L. (2021). Mentoring in the Time of COVID-19: An Analysis of Online Focus Groups with Mentors to Youth. *American Journal of Community Psychology*. <https://doi.org/10.1002/ajcp.12543>
- Kennedy, R. B. (1994). The employment interview. *Journal of Employment Counseling*, 31(3), 110–114. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1994.tb00180.x>
- Kotey, B. & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms, *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>
- Lee, I. (2011). Modeling the benefit of e-recruiting process integration. *Decision Support Systems - Journals.*, 51, 230-239.
- Lin, L. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235-257. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.540149>

- Marlow, S. (2006). Regulating labour management in small firms. *Human Resource Management Journal*, 12(3), 25-43. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00069.x>
- Martins, D. e Silva, S. (2013). *Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um Estudo Exploratório no Contexto Português*. In Cláudia Henriques, Ileana Monteiro, Francisco Serra, José Santos e Paulo Águas. Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series 2013. Faro: Universidade do Algarve.
- Martins, D., Silva, S. & Costa, E. (2014). *El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos Humanos en Portugal*. In Margarida Jesus, Celisia Baptista e Francisco Serra. Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo.
- Martins, D.C.M. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão - O caso de Distrito de Aveiro*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Porto: Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Mason, J. (2002) *Qualitative Researching*. London: Sage Publications.
- Matosinhos, H. (2012). *Práticas de recrutamento e seleção em consultoria de gestão de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Maurer, R. (2020). Job interviews go virtual in response to COVID-19. *Society for Human Resources Management*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/job-interviews-go-virtual-response-covid-19-coronavirus.aspx>
- McIntosh, M., & Morse, J. (2015). Situating and Constructing Diversity in Semi-Structured Interviews. *Global Qualitative Nursing Research*, 2, 1-12. <https://doi.org/10.1177/2333393615597674>
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
- Mello, J. (2015). *Strategic Human Resource Management – 4th edition*. Cengage Learning.
- Melo, P. & Machado, C.F. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality?. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 20(1), 117-134.

- Mishima-Santos, V., Sticca, M. G. & Zerbini, T. (2020). *Trabalho remoto e a Pandemia da Covid-19*. Porto Alegre: Artmed.
- Mishler, E. G. (1986). The analysis of interview-narratives. In T. R. Sarbin (Ed.), *Narrative psychology: The storied nature of human conduct* (pp. 233–255). Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.
- Nguyen, T. V. & Bryant, S. E. (2004). A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 22(6), 595-618.
<https://doi.org/10.1177%2F0266242604047412>
- Nikolaou, I. (2014), Using Social Networking Web Sites. *International Journal of Selection and Assessment*, 22, 179-189. <https://doi.org/10.1111/ijisa.12067>
- Parry, E & Wilson, H. (2009). Factors influencing the adoption of online recruitment. *Personnel Review*, 38(6), 655-673. <https://doi.org/10.1108/00483480910992265>
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo.
- Priyanath, H. M. S (2006). Managerial deficiencies in the small and medium enterprises (SMEs) in Sri Lanka: An empirical evidence of SMEs in the Ratnapura District. *Sabaragamuwa University Journal*, 6(1), 93-105. <http://repo.lib.sab.ac.lk:8080/xmlui/handle/123456789/797>
- Proença, M., & Oliveira, E. (2008). From Normative to Tacit Knowledge: CV's analysis in personnel selection. *Employee Relations*, 31(4), 427-447.
- 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.
- Psychogios, A. & Prouska, R. (2019). *Managing People in Small and Medium Enterprises in Turbulent Contexts*. Oxon: Routledge.
- Ribeiro, R. B. (2000). Recrutamento e Seleção. In: Caetano, A. e Vala, J. (Org.) *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. (267-300). Lisboa: RH Editora.
- Robertson, I. T. & M. Smith. (2001). Personnel Selection, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 441–472.

Romain, C., & Bacus, A. (2008). *Testes de avaliação pessoal e profissional*. Mem Martins: Publicações Europa América.

Sainsaulieu, R. (1993). "Fondements sociologiques et perspectives pour la gestion des ressources humaines en entreprise", Socius, *Working Papers*, nº 1/93.

Salgado, J.F., Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2001), Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques, in N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Sage, London, 165-199.

Sandelowski, M. (2011), When a cigar is not just a cigar: Alternative takes on data and data analysis. *Research in Nursing & Health*, 34, 342-352. <https://doi.org/10.1002/nur.20437>

Santos, D. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas*. Dissertação de Mestrado. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.

Schreier, M. (2012). *Qualitative Content Analysis in Practice*. London: Sage Publications.

Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*, Lisboa: Socius Working Papers, nº 1, ISEG.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Lisboa: Pactor.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (6ª Ed.). Lidel: Lisboa.

Souza, R. A., Dias, G. F., Ramos, S.A., Martins, F. I. & Neto, V.M. (2016). Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 313-346. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v11n22p313-346>

Araujo, L. & Garcia, A. (2014). *Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional* (2 ed.), São Paulo: Atlas.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. (2015). The influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231.

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F. & Johnson, T. L. (2013). Factors Affecting the Effectiveness and Acceptance of Electronic Selection Systems. *Human Resource Management Review*, 23, 50-70.

Storey, J. (1995) (Ed.). *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge.

Strohmeier, S. (2007) Research in e-HRM: Review and Implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>

Taylor, I. (2007). *A practical guide to assessment centres and selection methods: Measuring competency for recruitment and development*. London: Kogan Page.

Thite, M. (2020) Digital human resource development: where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>

Thite, M., Kavanagh, M.J. & Johnson, R. D. (2011). Evolution of human resource management & human resource information systems: The role of information technology. In Kavanagh, M.J., Thite, M. & Johnson, R. D (Eds.). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications & Directions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2-34

Tippins, N. T. (2015). Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 551–582. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091317>

Tubey, R., Rotich, K.J., & Kurgat, A. (2015). History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, 7, 139-148.

Van der Lippe, T., & Lippényi, Z. (2020). Co-workers working from home and individual and team performance. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12153>

Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 372–382. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00396.x>

Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations* 21(3), 206-217.
<https://doi.org/10.1108/01425459910273062>

Yang, H. & Miraglia, M. (2021). What can SMEs learn from changing HR practices during Covid?
People Management. Disponível em:
<https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1744094/what-can-smes-learn-from-changing-hr-practices-during-covid>

Zide, J., Elman, B. & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: how profiles differ
across occupations, *Employee Relations*, 36(5), 583-604.

Apêndices

Apêndice I – Guião de entrevista para empresas de recrutamento

Identificação

1. Idade

2. Sexo

3. Nome da Organização

4. Habilitações Académicas

5. Qual a função que desempenha?

6. Há quanto tempo trabalha na organização? E na função?

1ª Parte – Antes da Covid-19

1. Quais, dos seguintes métodos de recrutamento, utilizava?

- Anúncios em sites de emprego;
- Anúncios em jornais;
- Cartazes com anúncios;
- Consulta de base de dados;
- Candidaturas espontâneas;
- Site da empresa;
- Posts nas redes sociais (Facebook, LinkedIn, etc...)
- Outros: _____

2. Quais destes métodos considera mais eficazes e vantajosos? Porquê?

3. Se na questão 1, respondeu “anúncios em sites de emprego”, que plataformas utiliza?

- Net Empregos
- Indeed
- Outros: _____

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

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outros: _____

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

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outros: _____

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

7. Quais foram as formas de seleção utilizadas mais frequentemente?

- Análise de CV;
- Referências;
- Entrevistas;
- Testes psicológicos;

- Assessment Centres*;
- Dinâmicas de Grupo;
- Grafologia;
- Outros: _____

8. Quais destes métodos de seleção considerou mais eficazes? E porquê?

2ª Parte – Durante a Covid-19

9. Quais, dos seguintes métodos de recrutamento, utiliza?

- Anúncios em sites de emprego;
- Anúncios em jornais;
- Contratos com Universidades;
- Cartazes com anúncios;
- Consulta de base de dados;
- Candidaturas espontâneas;
- Site da empresa;
- Posts* nas redes sociais
- Outros: _____

10. Quais destes métodos considera mais eficazes e vantajosos? Porquê?

11. Se na questão 1, respondeu “anúncios em sites de emprego”, que plataformas utiliza?

- Net Empregos
- Indeed
- Outros: _____

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

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outros: _____

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

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outros: _____

14.A empresa fez apenas recrutamento de forma virtual?

- Sim
- Não

15.Se na questão 14 respondeu que “não”, que outras formas de recrutamento usaram?

16.Indique quais as principais vantagens e desvantagens da pandemia no recrutamento?

17.O que mudou na empresa quanto às formas e técnicas de recrutamento com o surgimento da pandemia?

18.Quais são as formas de seleção utilizadas mais frequentemente?

- Análise de CV;
- Referências;
- Entrevistas;
- Testes psicológicos;

- Assessment Centres*;
- Dinâmicas de Grupo;
- Grafologia;
- Outros: _____

19.Quais destes métodos de seleção considera mais eficazes? E porquê?

20.O que mudou na empresa quanto às formas e técnicas de recrutamento com o surgimento da pandemia?

21.Indique quais as principais vantagens e desvantagens da pandemia no recrutamento e seleção.

Apêndice II – Guião de entrevista para PMEs portuguesas

Identificação

1. Idade

2. Nome da Organização

3. Habilitações Académicas

4. Há quanto tempo trabalha na organização?

5. Solicitar informação sobre empresa (número de colaboradores e ramo do negócio)

6. Existe Departamento de RH? Quais são as suas funções? Inclui o Recrutamento e Seleção?

1ª Parte – Antes da Covid-19

7. Quais dos seguintes métodos de recrutamento utiliza?

- Anúncios em sites de emprego;
- Anúncios em jornais;
- Cartazes com anúncios;
- Consulta de base de dados;
- Candidaturas espontâneas;
- Site da empresa;
- Posts* nas redes sociais (Facebook, LinkedIn, etc...)

Outros: _____

8. Quais destes métodos considera mais eficazes e vantajosas? E porquê?

9. Quais foram as formas de recrutamento utilizadas mais frequentemente?

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

10. Qual destas categorias foi mais eficaz? E porquê?

11. Se na questão nº1, respondeu “anúncios em sites de emprego”, que plataformas utiliza?

- Net Empregos
- Indeed
- Outros: _____

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

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outros: _____

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

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outros: _____

14. Quais foram as formas de seleção utilizadas mais frequentemente?

- Análise de CV;
- Referências;
- Entrevistas;
- Testes psicológicos;
- Assessment Centres*;
- Dinâmicas de Grupo;
- Grafologia;
- Outros: _____

15. Quais destes métodos de seleção considerou mais eficazes? E porquê?

2ª Parte – Durante a Covid-19

16. Quais dos seguintes métodos de recrutamento utiliza?

- Anúncios em sites de emprego;
- Anúncios em jornais;
- Contratos com Universidades;
- Cartazes com anúncios;
- Consulta de base de dados;
- Candidaturas espontâneas;
- Site da empresa;
- Posts nas redes sociais
- Outros: _____

17. Quais destes métodos considera mais eficazes e vantajosas?

18. Se na questão 1, respondeu “anúncios em sites de emprego”, que plataformas utiliza?

- Net Empregos
- Indeed
- Outros: _____

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

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outros: _____

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

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Outros: _____

21. A empresa fez apenas recrutamento de forma virtual?

- Sim
- Não

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

23. Indique quais as principais vantagens e desvantagens da pandemia no recrutamento e seleção?

24. O que mudou na empresa quanto às formas e técnicas de recrutamento com o surgimento da pandemia?

25. Quais são as formas de seleção utilizadas mais frequentemente?

- Análise de CV;
- Referências;
- Entrevistas;
- Testes psicológicos;
- Assessment Centres*;
- Dinâmicas de Grupo;
- Grafologia;
- Outros: _____

26. Quais destes métodos de seleção considera mais eficazes? E porquê?

27. O que mudou na empresa quanto às formas e técnicas de seleção com o surgimento da pandemia?