

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA  
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

# **RECRUTAMENTO ONLINE EM PORTUGAL: O OLHAR DOS RECRUTADORES**

Ana Sofia Simões Lucas Freitas

**M**

2023



**Universidade do Porto**  
**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**

**RECRUTAMENTO ONLINE EM PORTUGAL: O OLHAR DOS  
RECRUTADORES**

**Ana Sofia Simões Lucas Freitas**

Novembro 2023

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia, área de especialização de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora *Catarina Brandão* (FPCEUP).

## **AVISOS LEGAIS**

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceituais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

## Agradecimentos

À *Professora Doutora Catarina Brandão*, pela orientação ao longo de toda esta etapa. Obrigada pelo apoio e motivação.

A todos os *participantes*, sem os quais não seria possível realizar este estudo. Obrigada pela disponibilidade e pela confiança.

À Sara e à Madalena, pelo apoio prestado durante os *focus groups*.

À minha *família*, obrigada. Aos meus *pais*, por me encorajarem a fazer o que gosto e por me apoiarem incondicionalmente ao longo de todo o meu percurso. Aos meus *irmãos*, por fazerem o que os irmãos fazem e alegrarem os meus dias.

Às minhas *amigas* e aos meus *amigos* de (e para) sempre, por estarem presentes, de uma forma ou de outra; por me levantarem nos momentos “baixos” e por celebrarem os meus momentos “altos”.

Ao *Henrique*, pela paciência inesgotável e por toda compreensão. Por ser absolutamente incansável.

Um sincero Obrigada a todos!

## Resumo

A área dos Recursos Humanos não é imune à evolução tecnológica a que se assiste atualmente. Um dos temas mais relevantes é o Recrutamento Online (RO), uma abordagem relativamente recente na área do Recrutamento e Seleção (R&S) e acerca da qual existe alguma escassez de literatura, especialmente sobre as perspetivas dos recrutadores em Portugal. Este estudo visa explorar e caracterizar o RO no contexto português, sob a óptica dos recrutadores, abordando a operacionalização desse processo. Utilizando uma metodologia qualitativa, a recolha de dados deu-se por meio de dois *focus groups*, junto de 10 recrutadores de duas empresas de setores distintos. A Análise Temática Reflexiva (RTA) foi a técnica de análise de informação escolhida, tendo sido desenvolvidos cinco temas principais e três subtemas. Os temas mostram que a tecnologia permeia o processo de R&S desde o início, desde *softwares* de gestão e sites de emprego, até redes sociais, cujo papel ultrapassa a simples divulgação de vagas. Os resultados mostram ainda a transmissão dos valores organizacionais pelos recrutadores, a inalteração do perfil do candidato desejado no RO e a crescente normalização do RO, que é percebido como o futuro do R&S, e que preserva os objetivos fundamentais do recrutamento tradicional. Este estudo contribui para a compreensão mais profunda da utilização do RO em Portugal e o modo como é percebido pelos recrutadores, facilitando a desmistificação e compreensão deste método de recrutamento contemporâneo.

*Palavras-chave:* Recrutamento Online, Tecnologia, Recrutamento e Seleção, Recrutadores, Análise Temática Reflexiva.

## **Abstract**

The Human Resources field is not immune to the technological evolution currently underway. One of the most relevant topics is Online Recruitment (OR), a relatively recent approach in the field of Recruitment and Selection (R&S). There is some scarcity in the literature, especially regarding the perspectives of recruiters in Portugal. This study aims to explore and characterize OR in the Portuguese context from the recruiters' perspective. Using a qualitative methodology, data collection took place through two focus groups, involving a total of 10 participants from two companies in different sectors. Reflective Thematic Analysis (RTA) was the chosen information analysis technique, resulting in the identification of five main themes and three sub-themes. The themes reveal that technology permeates the recruitment process from the beginning, involving management softwares, job websites, and even social media, whose role extends beyond simple job posting. Results also demonstrate the transmission of organizational values by recruiters and the unaltered desired candidate profile in OR. This study highlights the increasing normalization of OR, perceived as the future of recruitment, while preserving the fundamental objectives of traditional recruitment. Thus, it contributes to a deeper understanding of OR utilization in Portugal and the way it is perceived by recruiters, facilitating the demystification and a better understanding of this contemporary recruitment method.

*Keywords:* Online Recruitment, Technology, Recruitment and Selection, Recruiters, Reflective Thematic Analysis.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. O processo de Recrutamento e Seleção Online</b> .....	2
1.1. <b>Gestão de Recursos Humanos e tecnologia</b> .....	3
1.2. <b>Vantagens e desvantagens do E-Recrutamento</b> .....	4
1.3. <b>O contexto português</b> .....	5
<b>2. Objetivo do estudo e questões de investigação</b> .....	7
<b>3. Método</b> .....	8
3.1. <b>Fontes de informação</b> .....	8
3.2. <b>Técnica de Recolha de Informação</b> .....	9
3.3. <b>Procedimentos de Recolha de Dados</b> .....	10
3.4. <b>Técnica de Análise de Informação</b> .....	11
<b>4. Apresentação e Discussão de Resultados</b> .....	13
4.1. <b>A presença da tecnologia desde o início do processo de RO</b> .....	14
4.2. <b>As várias vertentes da tecnologia</b> .....	17
4.2.1. <i>A compensação das desvantagens da tecnologia com as suas vantagens</i> ....	18
4.2.2. <i>A normalização e o futuro do RO</i> .....	21
4.3. <b>As redes sociais para além da divulgação de vagas</b> .....	22
4.4. <b>A reflexão dos valores da organização através dos recrutadores no RO</b> .....	24
4.5. <b>A inalteração do perfil de candidato procurado no RO</b> .....	25
4.5.1. <i>O carácter transgeracional do RO</i> .....	27
4.6. <b>Discussão integradora</b> .....	28
<b>Reflexões Finais</b> .....	30
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	32
<b>Apêndices</b> .....	37

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Mapa Temático Inicial, com 7 temas, 21 subtemas e 5 sub-subtemas.....	12
Figura 2. Mapa Temático Final.....	14



## Introdução

Devido ao crescimento da área das Tecnologias da Informação (TI) e à situação pandémica, a área do recrutamento assume neste momento uma elevada complexidade (Halpern et al., 2021), tendo adquirido também um carácter estratégico (Blacksmith & Poepelman, 2014). Este facto confere grande importância e relevância aos departamentos de Recursos Humanos (RH) no seio das organizações. A inovação nos processos de RH e na estratégia é essencial para atrair o talento. Nessa medida, o recrutador tem de ser criativo, flexível e possuir capacidades que lhe permitam operar no mundo online (Halpern et al., 2021; Halová & Müller, 2021). A adoção da internet para conduzir certos processos, particularmente o recrutamento (Recrutamento Online [RO] ou E-Recrutamento), e a digitalização são essenciais para a sustentabilidade das empresas (Brandão et al., 2022; Tutar & Ay, 2021).

Apesar de se tratar de um método cada vez mais utilizado, existe ainda pouca literatura referente ao Recrutamento Online (Brandão et al., 2019), e aquela que existe encontra-se fragmentada (Blacksmith & Poepelman, 2014). Os estudos existentes tendem a ser muito específicos, sem uma visão alargada sobre as variáveis que se relacionam e influenciam o E-Recrutamento. Deste modo, torna-se imperioso estudar esta temática após o desmesurado avanço tecnológico que teve lugar durante a pandemia por Covid-19, de modo a compreender as potencialidades do E-Recrutamento (Fernandes & Machado, 2022). Existe, adicionalmente, interesse no estudo desta questão no contexto português, uma vez que não há muita informação sobre o uso da internet como meio de recrutamento por parte das empresas nacionais, e a informação sobre adesão dos candidatos a esta modalidade é igualmente escassa.

Este estudo pretende contribuir para o conhecimento sobre a temática do Recrutamento Online, adotando uma abordagem mais globalizante e aprofundada. Espera-se que, com base nas conclusões suscitadas por este estudo, possam surgir novas questões relacionadas com esta temática, que, tendo em conta a rápida evolução da tecnologia, estará também em constante mutação.

## 1. O processo de Recrutamento e Seleção Online

O recrutamento é um processo que inclui vários passos, desde publicitar a oferta, despertar o interesse dos candidatos e mantê-lo durante todo o processo, e influenciar as suas decisões, constituindo, portanto, um processo complexo e dinâmico (Breugh, 2013). O recrutamento consiste, deste modo, na atração do leque de candidatos desejado, a que se segue a fase de seleção (Brandão et al., 2019). A seleção, por sua vez, implica a análise, avaliação e escolha dos candidatos em função das especificações exigidas para o cargo (Chiavenato, 1999). Estes dois processos são normalmente referidos em conjunto, como processo de Recrutamento e Seleção (R&S).

O Recrutamento Online (ou E-Recrutamento) pode ser definido, de modo muito simplificado, como o processo de recrutamento conduzido através da internet e/ou de ferramentas eletrónicas/digitais (Rosoiu & Popescu, 2016). No entanto, trata-se de um conceito cuja definição gera alguma controvérsia entre autores (Fernandes & Machado, 2022). Enquanto alguns defendem uma perspetiva mais restrita, como a definição acima apresentada, outros, como Costa (2002) ou Wolfswinkel et al. (2010), referem que o E-Recrutamento vai para além do anúncio de uma vaga online, podendo incluir outras ferramentas tecnológicas para fazer a triagem de currículos, monitorizar candidatos e até conduzir entrevistas à distância e interagir com candidatos. Assim, é possível afirmar que o E-Recrutamento não se limita apenas ao anúncio de uma vaga online, mas que também inclui passos do âmbito da seleção.

Para efetuar um processo de recrutamento na internet, os recrutadores podem recorrer a uma panóplia de plataformas, desde os websites das próprias empresas, websites direcionados para ofertas de emprego, *e-mails* e, ainda, a redes sociais (Halpern et al., 2021; Brandão et al., 2019).

Vários autores (e.g., Bartram 2000; Cappelli 2001; Peter, 2001) já tinham previsto que a internet iria revolucionar a área do recrutamento e que muitas empresas iriam adotar o recrutamento online. No entanto, com a pandemia, houve uma aceleração na digitalização e vários avanços tecnológicos. De acordo com um estudo conduzido pela McKinsey & Company (2020), em termos de adaptação tecnológica, o mundo organizacional avançou cinco anos no espaço de oito semanas, graças ao Coronavírus. Prevê-se que a tendência para utilizar os novos métodos baseados na internet e nas tecnologias irá continuar a crescer nos próximos anos (Halová & Müller, 2021).

## 1.1. Gestão de Recursos Humanos e tecnologia

A tecnologia é um tópico incontornável quando se fala de E-Recrutamento. Atualmente, as Tecnologias da Informação (TI) são utilizadas em grande escala e tornaram-se essenciais para muitas organizações e funções. A área de RH não é exceção: a tecnologia serve de base a múltiplas funções desempenhadas pelos profissionais de RH, entre elas o recrutamento e seleção.

Onn e Sorooshian (2013) definem as TI como sendo um termo que inclui “(...) systems of information, Internet, information and communication related technologies, and their infrastructure including computer softwares, networks and hardwares, which processes or transmit information to enhance the effectiveness of individuals and organizations” (p. 139). Todas as funcionalidades e estruturas mencionadas são essenciais para a condução de um processo de Recrutamento Online. Muito do trabalho administrativo realizado pelos departamentos de RH é agora delegado em programas criados para o efeito pretendido, como, por exemplo, a triagem de CVs. Isto também permite que os profissionais de RH estejam mais disponíveis para lidar com outros aspetos da sua função, ou seja, que haja maior libertação dos meios físicos de Recursos Humanos (Monteiro & Alturas, 2012). Vários autores já mencionam também a utilização de tecnologias avançadas aplicadas aos processos de RH, nomeadamente a realidade virtual (Blacksmith & Poeppelman, 2014; Kaul, 2021), a inteligência artificial (Kaul, 2021), e as tecnologias preditivas (González Iglesias, 2020).

Especificamente no que se refere às redes sociais, estas são cada vez mais usadas para recrutar candidatos, especialmente sob um ponto de vista estratégico (Hedenus et al., 2021). Para além da postagem de vagas de emprego, as redes sociais são utilizadas pelos recrutadores como fonte de informação adicional, no sentido de avaliar capacidades e qualidades pessoais dos candidatos (Morgan, 2016). As redes sociais impulsionaram também uma mudança de paradigma: cada vez mais são os recrutadores que tomam a iniciativa de procurar indivíduos com talento (candidatos passivos), e não são os candidatos que procuram novas oportunidades (Blacksmith & Poeppelman, 2014).

O perfil dos candidatos deixou de ser apenas aquele que é apresentado no seu currículo. Cada vez mais a apresentação dos perfis online pesa na decisão de recrutar um determinado indivíduo. Por esta razão, a forma como um candidato se apresenta online é determinante (Rosoiu & Popescu, 2016). Para além disso, a rede de contactos do candidato tem de ser considerada autêntica e “de confiança”, por parte de um recrutador (Hedenus et al., 2021). Segundo Campos et al. (2018), os candidatos que utilizam a internet possuem

mais educação e características associadas a melhores resultados profissionais. Verifica-se ainda que muitas pessoas utilizam de forma recorrente ferramentas de Recrutamento Online, mesmo que se encontrem empregadas ou tenham encontrado um novo emprego (Monteiro & Alturas, 2012).

A temática das gerações é também relevante para se compreender o E-Recrutamento. Este, por ser um processo conduzido online, tende a atrair e a ser utilizado por indivíduos mais jovens (Rosoiu & Popescu, 2016). A geração dos *millenials* está agora a entrar no mercado de trabalho e familiarizada com a tecnologia, ou seja, é mais informada e competente tecnologicamente (Halpern et al., 2021; Brandão et al., 2017). Assim, é cada vez mais provável que se assista a processos de recrutamento conduzidos por meio da internet (Brandão et al., 2019).

Também os comportamentos e atitudes dos recrutadores influenciam o processo de recrutamento, incluindo a probabilidade de um candidato aceitar uma oferta (Chapman et al., 2005; Blacksmith & Poepelman, 2014). Atualmente, os recrutadores utilizam estratégias de *marketing* e publicidade, adotando a postura de *experts* na escolha de pessoas (González Iglesias, 2020).

## **1.2. Vantagens e desvantagens do E-Recrutamento**

De um modo geral, têm sido várias as vantagens apontadas ao E-Recrutamento. Uma das principais vantagens é a sua conveniência. Para as empresas, a condução do processo através da internet leva à redução do tempo gasto e dos custos (Rosoiu & Popescu, 2016; Monteiro & Alturas, 2012). A internet permite que haja interação em tempo real, o que acelera todas as etapas do processo, tornando o E-Recrutamento, em média, 70% mais rápido do que os métodos tradicionais de recrutamento (Rosoiu & Popescu, 2016). O E-Recrutamento permite também que haja uma maior flexibilização e adaptação do processo (Monteiro & Alturas, 2012). Através da internet, os recrutadores conseguem manter-se a par do mercado de trabalho, tendo acesso a diversas bases de dados de candidatos e informação de qualidade (Rosoiu & Popescu, 2016). Por se tratar de um processo online, o leque de potenciais candidatos com acesso à oferta aumenta, eliminando (quando possível) o fator geográfico (Brandão et al., 2019). Para os empregadores, existe ainda a vantagem de poderem reforçar a sua imagem corporativa e a sua reputação através do RO (Monteiro & Alturas, 2012).

Para os candidatos, o processo de candidatura online apresenta vantagens, nomeadamente, menos custos, tempo despendido e esforço (Tutar & Ay, 2021; Monteiro & Alturas, 2012). Não é necessário fazer deslocações às empresas, há maior flexibilidade relativamente ao horário das entrevistas, bem como é mais simples e rápido fazer a submissão do CV e das informações necessárias através das plataformas online.

Por outro lado, o Recrutamento Online pode ter efeitos praticamente opostos aos referidos. Desde logo, por ter a tecnologia como base, o E-Recrutamento está sujeito a problemas e dificuldades técnicas e operacionais que possam surgir (Monteiro & Alturas, 2012), podendo todo o processo ficar condicionado se alguma complicação ocorrer. Do ponto de vista das empresas, uma das desvantagens é o elevado número de candidaturas recebidas (Brandão et al., 2019), sendo que podem também existir candidaturas desadequadas à vaga (Autor, 2001). Isto pode diminuir a velocidade com que ocorre o processo. Uma outra crítica apontada a esta forma de recrutamento é a impessoalidade (Monteiro & Alturas, 2012; Brandão et al., 2019). Certas fases do processo exigem que haja um contacto interpessoal mais próximo, que pode ser benéfico tanto para o candidato como para o recrutador.

O E-Recrutamento levanta ainda uma série de questões éticas, sendo que a mais premente diz respeito à privacidade dos dados dos candidatos (Monteiro & Alturas, 2012). Atualmente, principalmente com as redes sociais, os recrutadores conseguem ter acesso a informação a que não teriam num processo de recrutamento tradicional. Para além disto, o E-Recrutamento pode ser um processo discriminatório (Brandão et al., 2019), excluindo logo à partida aqueles que não utilizam a internet ou que possuem menor literacia digital. Importa ainda considerar a possibilidade de fraude no E-Recrutamento, podendo esta ser praticada por recrutadores (Brandão et al., 2019) e candidatos (Monteiro & Alturas, 2012).

### **1.3. O contexto português**

Pouco se sabe sobre o Recrutamento Online em Portugal, tendo-se identificado apenas alguns estudos que focam este contexto.

Em 2017, num estudo de Brandão et al. (2017), profissionais de RH já consideravam que o Recrutamento Online era “o futuro”, e que cada vez mais as empresas irão adotar o uso de ferramentas online. Num estudo recente, conduzido por Lopes et al. (2022), a amostra foi constituída por recrutadores e gestores de RH de 38 empresas que operam em Portugal (maioritariamente na área de TI), nas regiões norte e centro. Quando questionados sobre

plataformas tecnológicas de recrutamento, os participantes afirmaram estar familiarizados e utilizar as plataformas mais conhecidas, como por exemplo, o *LinkedIn*, o *Indeed*, e até o *Facebook*. Também foi referido que é uma prática já comum a condução de entrevistas online, através de plataformas como o *Microsoft Teams*. Avançando para tecnologias mais recentes, como a Inteligência Artificial, os participantes não se mostraram muito recetivos a implementá-las.

Um estudo conduzido por Brandão et al. (2019) focou-se nas perspetivas que os candidatos e os profissionais de RH e gestores portugueses têm sobre o RO. Destacando as perspetivas destes últimos *stakeholders*, várias teorias foram expostas sobre o Recrutamento Online: o RO é um facilitador de acesso; é rápido e prático; é mais barato do que os métodos tradicionais de recrutamento; existe uma dimensão relacional específica no RO; o RO é mais impessoal do que o recrutamento tradicional; e métodos tradicionais de recrutamento permitem acesso estratégico. De um modo geral, apesar de os participantes reconhecerem os desafios associados ao RO, os dados sugerem que a avaliação desta forma de recrutamento é predominantemente positiva, mas que - à altura - as organizações ainda não tiravam proveito de tudo o que o E-Recrutamento tem para oferecer.

A temática do E-Recrutamento apresenta uma grande atualidade, principalmente num mundo cada vez mais tecnológico e globalizado. A utilização da tecnologia no processo de recrutamento revolucionou os departamentos de RH, que agora conseguem ser mais eficientes e ter um conhecimento do mercado de trabalho que antes não era possível. O recrutamento não está limitado a fatores geográficos e temporais, contemplando agora o vasto leque de candidatos espalhados pelo globo. O interesse no estudo do Recrutamento Online recai precisamente sobre o facto de ser um tema extremamente recente, que viu o seu *boom* acontecer num curto espaço de tempo. Principalmente no contexto português, pouco se sabe sobre a operacionalização deste processo, sobretudo sob a óptica dos recrutadores. Esta investigação leva a uma compreensão mais aprofundada dos desafios e oportunidades únicas do contexto online, à produção de *insights* e ao avanço do conhecimento na área, e à sustentabilidade organizacional (mais concretamente na GRH) (Tutar & Ay, 2021). Abre-se assim a porta para uma discussão mais aprofundada sobre a temática do Recrutamento Online num contexto que ainda oferece espaço para análise, o contexto português.

## **2. Objetivo do estudo e questões de investigação**

A presente investigação apresenta como objetivo geral explorar e caracterizar o E-Recrutamento no contexto português, na óptica de recrutadores. Associado a este objetivo global, está a questão de investigação global: como é operacionalizado, por parte dos recrutadores, o Recrutamento Online em Portugal?

De modo a obter um conhecimento mais aprofundado da problemática focada, definiram-se as seguintes questões de investigação (QI's):

**QI 1.** Como se desenrola o processo de Recrutamento Online?

Esta QI tem como objetivo descrever as fases do processo de E-recrutamento e identificar em que fases desse processo são utilizadas tecnologias.

**QI 2.** Qual o papel da tecnologia no processo de Recrutamento Online?

Na medida em que a tecnologia é a pedra basilar do E-Recrutamento, acontecendo através dela várias fases do processo, com esta QI pretende-se identificar as tecnologias utilizadas pelos recrutadores portugueses e perceber como elas influenciam o processo de RO.

**QI 3.** Como são utilizadas as Redes Sociais no processo de Recrutamento Online?

O objetivo associado a esta QI é explorar como e para que são utilizadas as redes sociais no E-Recrutamento.

**QI 4.** Quais os comportamentos adotados pelos recrutadores, em momentos de interação (direta ou indireta) com os candidatos, num processo de E-Recrutamento?

Com esta QI tenciona-se descrever o modo como os recrutadores se têm adaptado às alterações a nível dos processos de R&S, na medida em que estes se têm tornado mais apoiados em tecnologia e à distância (i.e., mais virtuais).

**QI 5.** Quais os perfis de candidatos mais valorizados pelos recrutadores?

O objetivo subjacente a esta questão é identificar as características e comportamentos que os recrutadores mais procuram e rejeitam nos candidatos. Pretende-se igualmente perceber quais as gerações mais visadas pelo E-Recrutamento e que mais a este recorrem.

### **3. Método**

Para a realização desta investigação, optou-se por um estudo transversal (Kesmodel, 2018) com abordagem qualitativa (Flick & Barbour, 2009). Por se tratar de uma metodologia com uma grande abrangência, a abordagem qualitativa é a mais indicada para estudos que pretendam recolher dados mais específicos e analisá-los de modo detalhado e interpretativo, com foco na compreensão das perspetivas, contextos e comportamentos dos participantes (Maxwell, 2008).

Considerando os objetivos propostos e a revisão da literatura levada a cabo, a conjugação entre a pesquisa qualitativa proposta e a dimensão transversal a empreender afigurou-se como a abordagem mais adequada para alcançar o objetivo último de proporcionar um retrato o mais detalhado e holístico possível do estado atual do Recrutamento Online no contexto português. A coerência interna do desenho de investigação adotado é reforçada com o respectivo Quadro Integrador, que pode ser consultado no Apêndice A. O estudo foi aprovado pela Comissão de Ética da FPCEUP (Parecer 2023/08-01).

#### **3.1. Fontes de informação**

Foram recolhidos dados de profissionais com experiência em R&S de duas organizações que operam em várias zonas de Portugal: a primeira (Empresa A), no setor dos serviços, oferecendo serviços de consultoria na área dos Recursos Humanos, focando-se especialmente em *headhunting*; a segunda (Empresa B), no setor do comércio a retalho, englobando diversas áreas de negócio (moda, supermercado, restauração, entre outras).

Como critérios de inclusão para os profissionais, definiu-se que (1) um participante no estudo deveria desempenhar a função de recrutador nas suas atividades profissionais e (2) trabalhar diretamente com o mercado de trabalho português. Optou-se por levar a cabo uma análise circunscrita ao mercado nacional, de modo a cumprir o principal objetivo deste estudo: explorar e caracterizar o E-Recrutamento no contexto português, na óptica dos recrutadores. Assim, foi condição que os participantes atuassem e estivessem familiarizados com o mercado de trabalho nacional, para que, deste modo, este estudo se constitua como uma contribuição relevante para o aumento do conhecimento específico sobre o *status quo* do mercado de trabalho em Portugal.



A amostra de profissionais foi selecionada por conveniência (Miles & Huberman, 1994). Participaram no estudo 10 recrutadores e profissionais de recrutamento, cuja idade varia entre os 23 e os 61 anos ( $M=37.7$ ,  $DP=10.8$ ). Apenas um dos participantes é do sexo masculino. Relativamente às habilitações literárias, 30% possui mestrado e 70% possui licenciatura, sendo que as áreas de formação se dividem em Gestão de Recursos Humanos (40%), Psicologia (50%) e Educação e Formação de Adultos (10%). Em termos de anos de experiência como recrutadores, os valores variam entre 1 ano e 34 anos ( $M=9.9$ ,  $DP=10.5$ ). Todos os participantes afirmaram já ter tido contacto com diferentes ferramentas tecnológicas durante um processo de R&S (sites de emprego: 90%; redes sociais: 70%; *e-mail*: 80%; software de triagem de currículos: 80%; programas de monitorização de candidatos: 40%; videochamada: 80%), exceto ferramentas de inteligência artificial, que nenhum participante afirma ter utilizado.

Na secção de Apresentação e Discussão de Resultados, os excertos de cada participante estarão identificados com a letra atribuída à sua empresa (A ou E) e o seu número de participante, definido pela ordem da sua intervenção aquando a recolha de dados (Px).

### **3.2. Técnica de Recolha de Informação**

Para a recolha dos dados, realizaram-se dois *focus groups* online, um com cinco participantes da Empresa A, e outro com cinco participantes da Empresa B.

Agar e MacDonald (1995) descrevem os *focus groups* como um tipo de discussão equilibrada que se situa entre uma ‘conversa’ (pois existe espontaneidade e interação entre os participantes), e uma ‘reunião’ (na medida em que existe uma estrutura previamente pensada). Através de um *focus group*, a discussão pode ser aprofundada de um modo que não seria igualmente viável através de outros recursos, bem como explorar as experiências de um certo tipo de grupo (*How to Run Focus Groups*, 2015). Neste caso específico, a reunião de profissionais com elevado conhecimento sobre a temática do E-Recrutamento permitiu expandir e captar detalhes acerca deste processo, e eventualmente até oferecer uma visão mais completa do processo e das dimensões que se pretendia estudar.

De forma a validar o conteúdo do guião dos *focus groups*<sup>1</sup> e a dinamização dos *focus groups* através de uma plataforma online, foi realizado um *focus group* piloto com reflexão

---

<sup>1</sup> O Apêndice B apresenta o guião final utilizado.

falada, com participantes recém-formadas, com curta experiência na área de R&S. Como resultado, foram reformuladas algumas questões, algumas temáticas foram mais bem contextualizadas (e.g., gerações e o RO) e, ainda, foi acrescentada uma questão de caracterização dos processos de RO de cada organização.

### **3.3. Procedimentos de Recolha de Dados**

Foi solicitada a colaboração de profissionais do departamento de RH de uma organização do setor do retalho, bem como de profissionais de uma organização que providencia serviços de consultoria (*headhunting*). Após terem sido identificados, em cada organização, os participantes que cumpriam os critérios de inclusão, foi feito um pedido formal de participação aos mesmos. Aquando do agendamento dos *focus groups*, foi enviado por *e-mail* ou entregue em mão aos participantes um documento com uma breve explicação e enquadramento do estudo, e um pequeno questionário sociodemográfico, para questões de caracterização da amostra. Foi também enviado o Consentimento Informado, onde se explicitaram as questões relativas à ética e anonimato.

Propôs-se que, para este estudo, os *focus groups* fossem conduzidos online e de forma síncrona, através de uma plataforma de videoconferência (*Zoom*). No que diz respeito à duração ideal para um *focus group* online, num estudo de Falter et al. (2022), cujo objetivo era explorar as experiências de investigadores principiantes relativamente à condução de *focus groups* através do *Zoom*, estabeleceram-se períodos de 30 a 35 minutos para cada *focus group* online, consoante o número de participantes e de moderadores. Com base no volume de questões a colocar nesta investigação, considerou-se que a duração dos *focus groups* poderia variar entre os 35 e 50 minutos. O modo de condução online de *focus groups* provou ser uma alternativa eficaz num estudo de Lindau et al. (2022). Os níveis de participação foram mais elevados do que num *focus group* presencial; em termos logísticos, houve menos problemas de planeamento e gastos; e, de um modo geral, os participantes sentiram-se mais confortáveis por estarem a participar a partir de um ambiente familiar. No entanto, realizar a recolha de informação neste formato exigiu uma adaptação dos procedimentos, nomeadamente a redução do número de participantes (Ehigie & Ehigie, 2005). Assim, propôs-se que cada *focus group* online fosse composto por cinco participantes. Foi igualmente importante ter em conta a familiaridade dos participantes com a plataforma utilizada - plataforma *Zoom* - e que todos os participantes tivessem as condições necessárias

para participar nas sessões remotamente (Flick & Barbour, 2009). Os *focus groups* contaram ainda com uma moderadora assistente (Falter et al., 2022).

O facto de os grupos serem compostos por participantes que trabalham de forma próxima e com conhecimento na área de Recrutamento e Seleção pode ter contribuído para que estivessem mais confortáveis para discutir livremente tópicos de interesse (Roulston, 2013). Ainda, o grande espectro de idades e de anos de experiência pôde oferecer *insights* relevantes para o estudo da área do recrutamento, que tem vindo a sofrer constantes mudanças.

### **3.4. Técnica de Análise de Informação**

Os dados recolhidos foram analisados através da Análise de Conteúdo Temática, de Braun e Clarke (2006), mais especificamente, Análise Temática Reflexiva (RTA) (Braun & Clarke, 2022). Braun e Clarke (2022) designam a Análise Temática como um método teoricamente flexível, que não tem um formato estandardizado. A abordagem à análise dos dados não é exclusiva, existindo a possibilidade de capturar significado semântico e latente e de analisar os dados indutiva e dedutivamente, como se de um *continuum* se tratasse (Braun & Clarke, 2022; Braun et al., 2019; Byrne, 2021). Um outro aspeto relevante sobre este tipo de análise é a ênfase colocada na subjetividade e reflexividade do investigador, tornando-a uma prática inerentemente interpretativa (Braun & Clarke, 2022).

A Análise Temática apresenta seis fases (Braun & Clarke, 2006), sendo elas (1) a familiarização com os dados, (2) a geração de códigos iniciais, (3) a procura/criação de temas, (4) a revisão dos ditos temas, (5) a definição e nomeação dos temas, e (6) a produção do relatório. Esta técnica apresenta várias vantagens, sendo que a mais saliente é a flexibilidade que permite ao longo de todo o processo de análise dos dados, para além de permitir também gerar muitos *insights* não antecipados pelo investigador (Braun & Clarke, 2006). A análise foi realizada sobre as transcrições verbatim dos *focus groups*, com o apoio do software NVivo 14 ® (Lumivero, 2023).

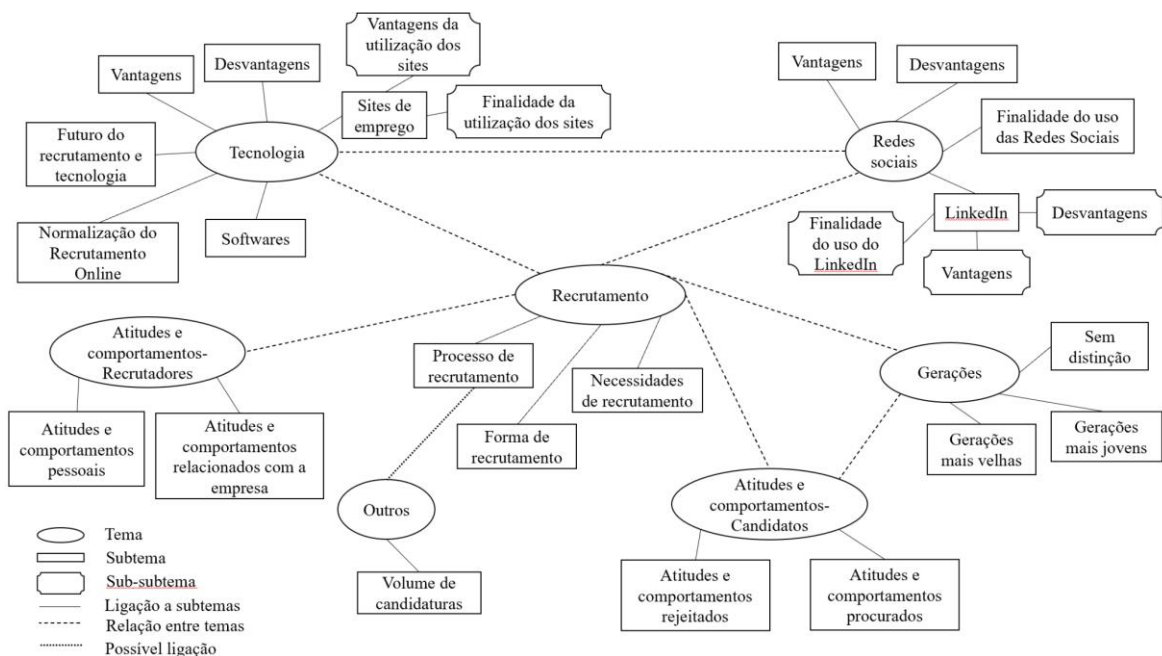
Iniciou-se a análise dos dados pelas transcrições dos *focus groups*, que foram, depois, verificadas em relação às gravações (vídeo e áudio) para garantir a sua precisão (Braun & Clarke, 2006). As transcrições foram ainda enviadas aos participantes para se obter a sua confirmação sobre o conteúdo transcrito, tendo-se recebido a validação de um participante. Seguiu-se a familiarização com os dados, através da leitura repetida das transcrições e da anotação de ideias iniciais para a codificação (fase 1).

Com base nas transcrições, geraram-se os códigos iniciais, agrupando-se os dados relevantes para cada código de forma sistemática (fase 2). Foram utilizadas anotações nas próprias transcrições para fazer uma codificação preliminar dos dados. Já no NVivo, os códigos foram revistos e o sistema de codificação finalizado.

Na fase 3, os códigos foram analisados para se formarem os temas, produzindo-se um mapa temático inicial (Figura 1). Os códigos foram agregados em possíveis temas e subtemas, para que formassem narrativas coerentes. Nesta fase, os temas “candidatos” foram criados através de uma abordagem mais semântica, refletindo o conteúdo explícito dos dados, sem uma interpretação dos significados.

**Figura 1**

*Mapa temático inicial, com 7 temas, 21 subtemas e 5 sub-subtemas*



Nas fases 4, 5 e 6, procedeu-se ao refinamento do sistema de temas, tanto em relação aos dados codificados em cada tema como ao conjunto completo de dados, à sua definição e nomeação, e à escrita do relatório<sup>2</sup>.

De acordo com a natureza e filosofia qualitativa da RTA, este estudo apresenta um posicionamento epistemológico construcionista, em que se reconhece o significado e significância dos dados como critério central para o processo de codificação (ao contrário do que acontece numa perspectiva essencialista, em que o critério central consiste na

<sup>2</sup> i.e., o documento que aqui se apresenta.

recorrência do tema nos dados, perdendo-se todo o potencial interpretativo) (Byrne, 2021; Braun et al., 2016). Os códigos foram criados tanto de forma dedutiva como indutiva, ou seja, foram baseados nas questões de investigação, fundamentadas na literatura existente sobre o RO, para garantir que os dados recolhidos fossem relevantes para as questões de investigação colocadas, mas também com fundamento nos próprios dados (Byrne, 2021). Por fim, os dados foram codificados tanto de forma semântica como latente. Selecionou-se esta abordagem para capturar os significados comunicados pelos participantes e pelos dados, e para que, simultaneamente, houvesse espaço para a reflexão e a interpretação desses mesmos significados (Byrne, 2021).

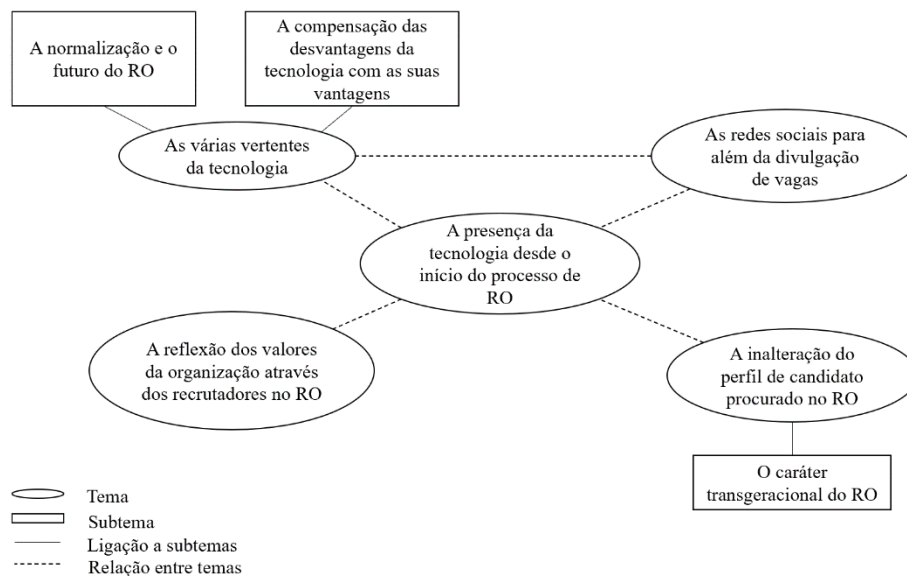
O processo de análise dos dados através da RTA ocorreu de uma forma não-linear, uma vez que foi necessário voltar atrás no processo, para reanalisar e repensar os dados e os significados. Braun e Clarke (2020) reconhecem que o processo de codificação e desenvolvimento dos temas acontece de forma flexível e orgânica, e muitas vezes evolui ao longo do processo analítico, tal como aconteceu durante este estudo. As seis fases acima mencionadas foram então encaradas como diretrizes, e não como regras, uma vez que a RTA é recursiva e iterativa (Braun & Clarke, 2013, 2020).

#### **4. Apresentação e Discussão de Resultados**

De seguida, apresentam-se e discutem-se os resultados, considerando as QIs definidas. Os resultados serão apresentados considerando as empresas, mas também os participantes. Em cada QI ter-se-á em consideração o tema (e subtemas) que foram identificados (Apêndice C) e que, no fundo, traduzem a análise das ideias partilhadas pelos participantes. Foi ainda elaborado um mapa temático final, que apresenta 5 temas e 3 subtemas (Figura 2).

**Figura 2**

*Mapa temático final*



Por recomendação de Braun e Clarke (2013), que defendem que se priorize o estilo de relato apropriado para RTA, a sintetização, contextualização e análise dos dados será feita à medida que os mesmos são apresentados (Terry et al., 2017; Byrne, 2021). Desta forma, a apresentação e discussão dos resultados está organizada segundo os temas definidos, que estão inerentemente ligados às QIs propostas para o presente estudo, e que irão sendo identificadas, para maior clareza da concretização do objetivo do trabalho desenvolvido.

#### **4.1. A presença da tecnologia desde o início do processo de RO**

Este primeiro tema remete-nos para a QI 1 - Como se desenrola o processo de Recrutamento Online? Na Empresa A (a consultora), o processo de R&S começa pela pesquisa direta de candidatos, ao mesmo tempo que vai acontecendo a triagem curricular. Numa segunda fase, acontece um *screening* telefónico, passando depois para a fase de entrevista. Estas são as principais fases que acontecem de forma direta com esta empresa de consultoria. Por vezes há ainda lugar a uma “quarta fase”, de aplicação de testes e inventários, e de referenciação. Todas estas fases decorrem, por norma, online. O processo passa depois então para o lado do cliente. Nesse momento, continua a haver um acompanhamento do candidato. No entanto, as fases seguintes do processo variam consoante o cliente em questão. Na Empresa B, o processo inicia-se pela receção de currículos e a sua filtragem. Seguidamente, existe um contacto telefónico com os candidatos dos CVs filtrados. A fase seguinte consiste numa dinâmica de grupo, que já decorre presencialmente.

Por fim, é realizada uma entrevista individual com o candidato, igualmente de modo presencial.

Este primeiro tema - a presença da tecnologia desde o início do processo de RO - , revela o modo como a tecnologia é utilizada ao longo do processo de R&S. Este é um tema que, de certo modo, permeia todos os outros temas (como se pode observar pelo mapa temático [Fig. 2]), uma vez que a tecnologia desempenha um papel central nesta investigação.

Quando questionados sobre os procedimentos de R&S nas suas respetivas empresas, os participantes reconhecem que existe um grau variável de utilização de tecnologias, sendo que este grau difere entre as duas organizações. Especificamente, observa-se que o processo de recrutamento de ambas as empresas começa pela receção de currículos em formato digital ou pela pesquisa direta no *LinkedIn*, ou seja, tendo por base a tecnologia. No entanto, pelos excertos 1, 2 e 3, é possível perceber que, excluindo as etapas de atração de candidatos e triagem curricular, o processo de recrutamento da Empresa B é predominantemente presencial, e que a tecnologia online é utilizada apenas nesta fase inicial, havendo uma preferência pela interação presencial com os candidatos em fases mais avançadas do processo. Em contraste, na Empresa A, o processo de R&S é prevalentemente remoto:

*Excerto 1. «(...) neste momento fazemos um processo de recrutamento híbrido, no entanto, maioritariamente presencial. Quando necessário, fazemos alguma parte do processo online, no entanto, temos feito dinâmicas e entrevistas presencialmente. (...) fazemos uma primeira triagem das candidaturas, depois fazemos o contato telefónico, que pode servir como uma primeira triagem também (...). A seguir marcamos uma dinâmica de grupo sempre que possível. (...) e depois fazer uma primeira e segunda entrevista, as entrevistas que forem necessárias.» (B. P5)*

*Excerto 2. «(...) o nosso processo todo de triagem neste momento é online, ou seja, não há qualquer tipo de candidatura presencial, já não temos entrega de currículos ao balcão, é tudo através do e-forms de candidaturas. Portanto todos os candidatos são selecionados sempre de forma digital (...)» (B. P2)*

*Excerto 3. «Então, o nosso processo neste momento tem três fases. A primeira, que é a pesquisa direta no LinkedIn, que acontece ao mesmo tempo da triagem curricular, quando nós publicamos anúncio. A segunda fase é aqui uma fase de screening telefónico, quando falamos com os candidatos que estão interessados ou que nós também consideramos que o perfil faz sentido para o projeto. E a terceira fase, do nosso lado, é aqui uma entrevista da empresa, que neste momento estamos a fazer maioritariamente online (...). A partir daqui, vai para a fase de cliente (...)» (A. P6)*

No entanto, nota-se que a tecnologia está especialmente presente no início do processo de recrutamento. Logo nesta fase inicial, a tecnologia é essencial, uma vez que é o

único meio que as duas empresas focadas utilizam para a atração de candidatos. A triagem curricular também é facilitada pela tecnologia. Na Empresa B existe um *software* robótico que auxilia no envio de respostas automáticas aos candidatos, libertando os recrutadores para outras tarefas. No entanto, a tecnologia apenas auxilia nas tarefas administrativas e de gestão - conforme também observado por Nikolaou (2021) - presentes na etapa da triagem, na medida em que é apenas uma ferramenta de apoio, e estas empresas não utilizam, por exemplo, *softwares* que façam triagem curricular sem interferência humana.

Excerto 4. «*A triagem ainda é manual, poucos (imperceptível) são os filtros que são utilizados para a triagem.*» (A. P10)

No excerto supramencionado, uma das participantes indica que, apesar de acontecer com recurso à tecnologia, a triagem ainda é feita manualmente, refletindo que ainda existe dependência de recursos humanos para a análise e avaliação dos currículos.

Um dos participantes da Empresa B, que atua na área da Diversidade e Inclusão, explicou que, nesta área em específico, o recrutamento ocorre de forma completamente presencial, sem o apoio da tecnologia.

Excerto 5. «*O processo de recrutamento é 100% presencial. (...) As pessoas, regra geral, vêm de contextos muito diferentes. Há aqui um processo de capacitação e de preparação que as instituições fazem, por isso há também um acompanhamento diferente. Aqui estamos a falar de coisas se calhar um pouco distintas de um processo de recrutamento normal (...).*» (B. P3)

O contexto específico do R&S na área da Diversidade e Inclusão, em que existe a necessidade de um acompanhamento mais próximo e cuidadoso dos candidatos, mostra que o uso da tecnologia pode não ser adequado a todos os contextos de recrutamento. Neste caso, a tecnologia parece ser vista como um entrave à conexão e comunicação que se estabelece com estes candidatos.

Em suma, percebe-se que, apesar do indispensável uso da tecnologia nas fases iniciais do processo de R&S, existe ainda dependência da intervenção humana para a análise dos candidatos. A tecnologia é percebida como uma ferramenta eficaz na atração de candidatos e no auxílio à triagem curricular, mas não como sendo avançada (ou, pelo menos, não é utilizada) ao ponto de substituir por completo o discernimento humano e tornar automáticas estas primeiras fases do recrutamento. Isso vai ao encontro da literatura que aponta que a tecnologia pode otimizar, mas não necessariamente substituir, o papel fundamental dos recrutadores no processo de R&S (e.g., García, 2020).



## 4.2. As várias vertentes da tecnologia

Neste tema, relacionado com a QI 2 - Qual o papel da tecnologia no processo de Recrutamento Online? -, são investigadas as razões subjacentes à utilização de determinados *softwares* internos e *websites* ao longo do processo de R&S. Além disso, é também discutido o papel de outras tecnologias, como videochamadas, *e-mails* e mensagens pela internet. Importa notar que, deliberadamente, as redes sociais não estão incluídas neste tema, uma vez que a sua análise é conduzida de forma independente, dada a sua relevância única. Dentro deste tema, existem ainda dois subtemas que abordam as vantagens e desvantagens apontadas às tecnologias, e o modo como o RO está cada vez mais normalizado na área de R&S.

Em relação ao uso de *softwares* específicos, ambas as empresas incorporam soluções para auxiliar na gestão curricular e na gestão do status dos candidatos ao longo do processo. Uma participante da Empresa A, quando questionada sobre a utilidade do *software* utilizado, destacou a sua função como sendo essencialmente de gestão, fazendo a seguinte comparação:

Excerto 6. «(...) só para gestão. Poderia ser um *software* de apoio, como poderia ser um *Excel*. (...) Não define nem usa parâmetros que nos ajudem na triagem. Nem em nenhum tipo de fase do processo.» (A. P10)

Ambas as empresas também fazem uso de *e-mails* e mensagens via telemóvel ou outras aplicações, como o *WhatsApp*. Estas vias de comunicação permitem uma maior rapidez no contacto entre recrutador e candidato. A Empresa A aproveita ainda a plataforma *Teams* e outras soluções de videochamada para realizar entrevistas com candidatos à distância. A Empresa B utiliza os mesmos recursos quando pontualmente realiza entrevistas de forma remota.

No que se refere a sites de emprego, a Empresa A não os utiliza, fazendo a divulgação das vagas através da rede social *LinkedIn*. Tendo em conta o uso do *LinkedIn* apenas para fins de divulgação, poder-se-á considerar esta função equivalente à de um site de emprego, no interesse do presente estudo. A Empresa B, por outro lado, depende consideravelmente de *websites* de emprego. A preferência recai sobre plataformas populares como *Indeed*, *Net Empregos* e *Sapo Empregos*. Diferentes razões justificam a escolha desses websites para a divulgação de vagas:

Excerto 7. «Primeiramente, por ser geral de empresa, ou seja, vem desde a central a

*utilização destes sites e por ser aquelas que mais afluência acabam por ter, as mais conhecidas, por assim dizer. O Indeed e o Net Empregos, a nível nacional, costumam ser as mais conhecidas e onde temos depois mais volume de candidatos, de respostas.» (B. P2)*

*Excerto 8. «Principalmente no Indeed, que é a plataforma seguramente mais utilizada e que o maior número de respostas dá. No Indeed tu tens um bocadinho de tudo, ou seja, tu tens aqui uma variedade quer de faixas etárias, quer de áreas de formação, portanto tu vais desde uma pessoa altamente qualificada até uma pessoa quase sem qualificação nenhuma.» (B. P5)*

Por meio dos excertos, torna-se evidente que estes *websites* foram selecionados principalmente devido à sua ampla visibilidade e ao amplo espectro de candidatos que atraem. Por outras palavras, a seleção criteriosa de *websites* de emprego (no caso da Empresa A, a função de divulgação de vagas no *LinkedIn*) está profundamente ligada à capacidade de alcançar um público-alvo mais amplo e diversificado (Nikolaou, 2021), garantindo uma correspondência mais precisa entre as especificações das vagas e as qualificações dos candidatos. Nota-se assim que o uso de diferentes tecnologias é inegavelmente necessário durante o processo de R&S.

#### *4.2.1. A compensação das desvantagens da tecnologia com as suas vantagens*

Os participantes apontam tanto vantagens como desvantagens da utilização da tecnologia no processo de R&S, ressaltando que, em grande parte das situações, a tecnologia pode ser uma ferramenta útil para diversas finalidades.

Relativamente aos *softwares* utilizados para gestão do processo, mais especificamente o utilizado pela Empresa A, apesar de poder ser comparado a um *Excel*, representa uma vantagem para os recrutadores, por se tratar de um *software* desenhado especificamente para a área de R&S. Este *software* tem várias funcionalidades que auxiliam estes profissionais:

*Excerto 9. «(...) este software é mais robusto que um Excel. Primeiro, permite-nos estar online todas em simultâneo e permite-nos estar em rede, Porto e Lisboa e qualquer consultor que hoje em dia trabalhe a partir de casa. Por isso, permite-nos esta agilidade do processo. Permite-nos a gestão curricular e o armazenamento curricular de um processo para o outro e guardar todos os dados dos candidatos de um processo para o outro. Por isso, há uma série de vantagens deste software (...).» (A. P10)*

Excerto 10. «(...) *face ao volume de candidatos e o volume de projetos que temos atualmente em simultâneo, acaba por ser muito mais ágil utilizar um sistema do que um Excel.*» (A. P7)

As ferramentas de videochamada também são vantajosas tanto para os recrutadores como para os candidatos, principalmente na gestão do tempo, tornando o processo de recrutamento mais rápido:

Excerto 11. «(...) *hoje em dia fazer uma entrevista por video call (...) facilita imenso em termos daquilo que seria uma agenda, seja por exemplo dos candidatos (...) seja a nossa própria agenda, de conseguirmos conciliar. Por isso, eu acho que torna o processo mais célere, mais ágil.*» (A. P10)

Já no que diz respeito aos sites de emprego (ou seus equivalentes), os recrutadores reconhecem que, por vezes, a tecnologia representa “duas faces da mesma moeda”: as vantagens que trazem ao processo de R&S podem acabar por ser desvantagens também. Uma das grandes vantagens apontadas por todos os participantes é a abrangência que o uso dos sites proporciona, bem como a simplificação e facilitação do processo de oferta e procura de emprego:

Excerto 12. «*Acabam por ter um retorno maior em termos de candidaturas do que aquilo que era tradicionalmente as candidaturas mais espontâneas, não é? Sinto isso. (...) Comparado com há uns anos atrás em que todo o processo era feito não online, agora temos mais abrangência.*» (B. P3)

Excerto 13. «*Eu acho que quando divulgamos, chegamos a um público, chegamos a um maior número de pessoas, ou podemos chegar a um maior número de pessoas e sobretudo hoje em dia, poder chegar a um maior número de pessoas interessada, motivada.*» (A. P10)

Excerto 14. «(...) *hoje em dia é muito fácil eu candidatar-me a um emprego estando em casa e acho que isso também ajuda muito. (...) Coisa que há uns anos atrás isto era impensável. (...) Acho que isto realmente facilitou muito mais, para as empresas, tanto para quem se candidata como também para as empresas.*» (B. P1)

A utilização dos sites de emprego representa uma transformação significativa nos processos de R&S. Oferecem um alcance mais amplo, uma abordagem mais proativa e tornam todo o processo mais eficiente e acessível. Estas mudanças refletem a evolução da tecnologia e a consequente evolução e abordagem ao próprio processo de R&S, tanto da parte dos candidatos, como das organizações (Peter, 2001; Rosoiu & Popescu, 2016; Halpern et al., 2021).

No entanto, os recrutadores reconhecem que a conveniente (e, portanto, vantajosa) abrangência que a internet proporciona na atração de candidatos é também uma das maiores

desvantagens da divulgação de vagas online, o que está de acordo com o relatado na literatura sobre este tema (e.g., Brandão et al., 2019):

Excerto 15. «(...) a questão de colocares um anúncio, por um lado chegas a pessoas mais motivadas e interessadas e que podem estar ajustadas com a tua oferta, que é espetacular, mas por outro lado, tens aqui um sem número de candidaturas (...) que não nos interessa (...). É a questão do (...) online, que é que tens sempre de lidar com o bom e com o mau destes dois lados. (...) não é coerente porque é mesmo essa dualidade que temos.» (A. P10)

Uma vantagem apontada pelos recrutadores e que vai contra o que é geralmente relatado na literatura, é a tecnologia enquanto meio de aproximação entre recrutador e candidato. A tecnologia é geralmente representada como um entrave à relação entre recrutadores e candidatos, por causa da impessoalidade e falta de contacto presencial (e.g., Nikolaou, 2011; Nikolaou & Judge, 2007; Brandão et al., 2019). Neste caso, os recrutadores de ambas as empresas negam esta experiência e afirmam precisamente o contrário:

Excerto 16. «Tendo formalidade, [os e-mails] acabam por criar um bocadinho mais de proximidade em função das respostas, ou seja, quando se começa a trocar as respostas, tu também acabas por criar uma certa proximidade que antes não tínhamos com os candidatos.» (B. P5)

Excerto 17. «E essa proximidade às vezes tem a ver com o tempo de resposta, porque nós agora... Agora, já há algum tempo, como usamos o nosso número de telefone que a empresa nos dá, acaba por ser mais rápido o SMS ou o WhatsApp, não é? E essa proximidade às vezes cria-se pela rapidez na resposta.» (B. P3)

Excerto 18. «(...) nós não temos dificuldades em criar aqui uma relação mais próxima, mais de “tu”, de tratar as pessoas por tu e não por você, de não usarmos os títulos. Isso também conseguimos imprimir num e-mail, por exemplo, numa mensagem do LinkedIn quando abordamos os candidatos, desta forma próxima (...).» (A. P10)

Estes excertos demonstram claramente que, na experiência destes recrutadores, a tecnologia em nada danifica a relação que se estabelece com um candidato, em comparação com a relação que se desenvolveria através de um contacto presencial. Pelo contrário, estes testemunhos dão a entender que, antes da introdução da tecnologia no processo de R&S, não se estabelecia esta proximidade e confiança como agora é possível fazer. Sendo que a impessoalidade do RO é recorrentemente mencionada na literatura (e.g., Monteiro & Alturas, 2012; Brandão et al., 2019), a experiência destes recrutadores sugere que uma das maiores desvantagens apontadas ao uso da tecnologia é, porventura, negligenciável, ou que se estão a desenvolver formas de a ultrapassar.

#### 4.2.2. A normalização e o futuro do RO

Ao longo das discussões, os participantes foram fazendo comentários que aludiam tanto à normalização da tecnologia no R&S, como ao que esperam que seja o futuro do RO:

Excerto 19: «*Se estivermos a pensar nisso, a mensagem de e-mail também é online, eu às vezes até me esqueço dessas questões.*» (A. P10)

O excerto 19 destaca a naturalidade com que certas tecnologias, neste caso as comunicações online (*e-mails*), são tratadas atualmente no contexto de R&S. Isto sugere que a internet e as tecnologias se tornaram uma parte tão intrínseca do dia-a-dia dos recrutadores que já nem são ferramentas consideradas específicas ou únicas do que se considera ser um processo de RO. De outro modo, reflete a normalização do ambiente online e das ferramentas digitais no R&S, onde certos processos online ou que recorrem à tecnologia se tornaram rotineiros.

Uma das participantes da Empresa A apontou que não concebe a existência de uma distinção entre recrutamento tradicional e Recrutamento Online, reforçando a ideia de que as duas formas de R&S são semelhantes e até já de comum aplicação ou utilização, trivializando, de certa forma, o RO:

Excerto 20: «*Até ao dia de hoje, eu não acho que nós fazemos recrutamento online. Nós fazemos recrutamento, ponto.*» (A. P10)

Os participantes reconhecem que, apesar das limitações associadas a um processo de recrutamento à distância, o RO é o futuro, podendo a tecnologia vir a assumir um papel cada vez mais significativo:

Excerto 21: «*[Essas limitações] Terão que se resolver seguramente, porque o futuro sendo esse [o Recrutamento Online] não tens o que fazer.*» (B. P5)

Excerto 22: «*E é aí que a tecnologia nos pode vir a ajudar com o tempo. Que é haver softwares que sejam mais robustos nesta triagem. À data, os softwares, só com os filtros que nos apresentam, são muito rudimentares.*» (A. P10)

Excerto 23: «*(...) no futuro ver o impacto que os robôs, a inteligência artificial terá no nosso desempenho enquanto profissionais da área. É claro que nós ainda estamos numa fase embrionária, mas já começamos a fazer alguma coisa e [por] isso daqui a algum tempo poderá haver algum impacto (...)*» (B. P3)

Os participantes mostram compreender a inevitabilidade do RO enquanto método privilegiado de R&S, deixando transparecer até algum grau de abertura relativamente à introdução de novas tecnologias no processo, ou seja, estão dispostos a adaptar-se para

acompanhar o progresso (Kaul, 2021; Lopes et al., 2022). O RO está a tornar-se cada vez mais uma parte integral do cenário de contratação, à medida que a tecnologia continua a evoluir e a aumentar o seu potencial de aplicação no contexto do R&S (Peter, 2001). A normalização do RO é evidente à medida que as suas limitações e desafios são ultrapassados, abrindo caminho para um futuro onde a tecnologia desempenhará um papel cada vez mais proeminente no processo de seleção de talentos.

### **4.3. As redes sociais para além da divulgação de vagas**

Este tema direciona-nos para a QI 3 - Como são utilizadas as Redes Sociais no processo de Recrutamento Online? As organizações utilizam as redes sociais com diversos intuitos, sendo um deles a divulgação de vagas. A principal rede social mencionada é o *LinkedIn*, mas o *Facebook* e o *Instagram* também são utilizados para fazer a divulgação de vagas, campanhas e diversas publicações:

Excerto 24: «[No] *Facebook* acaba-se por divulgar as campanhas (...). É uma forma de divulgar que a empresa está a contratar, mas não divulga especificamente uma vaga» (B. P5)

Excerto 25: «(...) por vezes também se utiliza o *Instagram* para divulgação de algumas vagas. Também se publica [conteúdo] no *Instagram*.» (A. P9)

O *LinkedIn* pode ser considerado uma rede social de grande impacto, principalmente na área do R&S, uma vez que abarca todas as funções e finalidades dos sites de emprego e das redes sociais (Morgan, 2016). Uma das finalidades do uso *LinkedIn*, principalmente pela Empresa A, é a busca direta de candidatos (ou *headhunting*) (Blacksmith & Poeppelman, 2014):

Excerto 26: «(...) o nosso trabalho, sendo de *headhunting*, (...) acaba por ser muito proactivo na pesquisa direta de candidatos e hoje em dia o *LinkedIn* é uma grande ferramenta porque a maior parte das pessoas acaba por ter essa ferramenta, ou seja, facilita nesse sentido porque nós conseguimos facilmente identificar um candidato alinhado com os requisitos, conseguimos abordá-lo diretamente por mensagem e perceber a receptividade ou não num determinado projeto.» (A. P7)

Uma das grandes vantagens apontadas ao *LinkedIn* é que, por ser uma rede social primariamente profissional, oferece um *pool* de candidatos mais especializados:

Excerto 27: «(...) no *LinkedIn*, sendo uma rede social tão profissional como é, acho que acaba por atingir um público com mais experiência profissional, por assim dizer, em áreas específicas.» (B. P2)

No entanto, no caso da Empresa B, cuja maioria dos postos de trabalho para que recruta são funções que não requerem um alto nível de qualificação, o *LinkedIn* traz uma dificuldade que não seria de esperar:

Excerto 28: «*Eu acho que o grande desafio é que tu no LinkedIn tens maioritariamente candidatos com um perfil mais qualificado, de uma forma geral. E os desafios são exatamente isso. (...) a maior dificuldade é gerir as pessoas que nos procuram, porque vem com uma expectativa de um cargo, normalmente de um cargo superior, e o que nós temos para oferecer são áreas de venda, supermercados, restauração (...) acabas por atrair também pessoas que estão com expectativas mais elevadas do que aquilo que é a nossa necessidade diária.*» (B. P5)

Os profissionais desta organização reconhecem que o *LinkedIn* tem um impacto diferente e mais bem-sucedido na sede da empresa, que se situa em Lisboa, onde por norma se concentram as chefias:

Excerto 29: «*(...) em Lisboa o LinkedIn já tem um impacto completamente diferente, a taxa de sucesso é muito maior porque em termos de áreas, em termos de posicionamento, sendo a sede em Lisboa... (...) o LinkedIn foi necessário quando fizemos pontualmente algumas aquisições de chefias intermédias aqui no Porto, mas são poucos os exemplos. Em Lisboa tem um impacto diferente, em nós não.*» (B. P3)

O *LinkedIn* é ainda uma rede social amplamente utilizada pelas organizações para partilhar conteúdos e notícias, ou seja, é uma ferramenta significativa para criar e desenvolver estratégias de *employer branding*:

Excerto 30: «*(...) tudo aquilo que sejam as atividades que a empresa desenvolve, não só relacionadas com o recrutamento, mas tudo aquilo que a empresa quer transmitir, não é? Desde um protocolo que se assina com uma instituição, alguma coisa que a empresa acabe por participar, numa representação, por exemplo, de um diretor, usa-se muito essa rede [LinkedIn] para divulgar esses conteúdos (...). Ou seja, estás aqui a criar valor à própria empresa, que pode depois ter o retorno em que as pessoas se identificam com as políticas da empresa e enviam uma candidatura*» (B. P3)

Estes excertos permitem perceber que, à medida que a tecnologia e as práticas de recrutamento continuam a evoluir, o uso eficaz das redes sociais é uma parte essencial da estratégia de aquisição de talentos bem-sucedida, que vai para além da simples divulgação de vagas. Tal como acontece com os sites de emprego, é possível observar uma certa dualidade das redes sociais, em que as vantagens que trazem para o sucesso do processo muitas vezes acarretam dificuldades para o trabalho dos recrutadores, no que toca a candidaturas não qualificadas e à gestão de expectativas. O *LinkedIn* destaca-se como rede

social de eleição dos recrutadores, principalmente por ser uma plataforma direcionada para o ambiente profissional. É uma ferramenta valiosa para identificar talentos qualificados, abordar candidatos passivos e criar valor às organizações através do *employer branding* (Nikolaou, 2021). Verifica-se também que, nalguns casos, a eficácia do uso das redes sociais no RO pode variar de acordo com a região, ressaltando a importância da adaptação das estratégias à realidade local. Em última análise, os resultados mostram que as redes sociais têm o potencial de ser uma ferramenta poderosa no recrutamento, mas o seu uso eficaz requer uma compreensão profunda das nuances e desafios específicos de cada plataforma.

#### **4.4. A reflexão dos valores da organização através dos recrutadores no RO**

Este tema remete-nos para a QI 4 - Quais os comportamentos adotados pelos recrutadores, em momentos de interação (direta ou indireta) com os candidatos, num processo de E-Recrutamento? Os recrutadores desempenham um papel crucial na representação da cultura e dos valores da empresa, comunicando a identidade da organização aos candidatos (Chapman et al., 2005). Os participantes, apesar de poderem adotar algum tipo de atitude mais individual no contacto com os candidatos, afirmam adotar atitudes e comportamentos em conformidade com os valores das suas respetivas empresas, independentemente do formato de recrutamento:

Excerto 31: *«Eu acho que os comportamentos, pelo menos é assim que eu me tento posicionar, irem de encontro também muito àquilo que são os nossos valores de proximidade, de cordialidade, também de muita transparência com as pessoas ao longo de todas as fases do processo (...).» (A. P9)*

Excerto 32: *«(...) a ideia é essa, é haver uma coerência no trato, seja presencial, seja online (...). E de facto, a ideia é que o candidato, desde o primeiro contacto até ao final (...) tenha sempre uma mensagem nossa, qualquer que seja a forma, com os princípios (...) que nos norteiam, que são os nossos valores (...).» (A. P10)*

Excerto 33: *«Eu adoto a mesma atitude no online e no presencial. Ou seja, uma atitude um pouco mais formal, porque nós somos uma empresa com essa característica, com uma certa formalidade no tratamento dos candidatos. No entanto, (...) como recrutadora, (...) nos momentos em que é necessário ser mais informal, mais próxima, tanto o faço no digital como no presencial.» (B. P5)*

Os excertos revelam que os valores de ambas as empresas são refletidos de forma tangível no modo como os recrutadores interagem com os candidatos, podendo-se até dizer que o fazem de forma deliberada. Os participantes parecem ter consciência dos comportamentos e atitudes que devem adotar para transmitir de forma fiel aqueles que são



os valores das suas organizações. É ainda possível perceber que os recrutadores adotam uma abordagem consistente, independentemente de o recrutamento ser realizado online ou presencialmente, e que o fazem tanto em interações diretas com os candidatos, como em interações indiretas (através de mensagens, por exemplo).

#### **4.5. A inalteração do perfil de candidato procurado no RO**

Este tema dirige-nos para a QI 5 - Quais os perfis de candidatos mais valorizados pelos recrutadores? Os participantes destacaram vários aspetos, atitudes e comportamentos que esperam da parte dos candidatos, mas também os comportamentos que desaprovam durante um processo de RO. Alguns dos participantes partilharam situações que experienciaram em entrevistas online e que não poderiam acontecer numa entrevista presencial:

Excerto 34: *«Ou que está a mexer no computador, por exemplo.»* (A. P6)

Excerto 35: *«Eu lembro-me de fazer entrevistas [online] e (...) lembro-me de duas situações, é o gato passa a meio, passa pela mesa (...). E depois a outra é uma pessoa (...) estar a fazer a entrevista em que estava sentada na cama.»* (B. P3)

Excerto 36: *«(...) quando continuam com o microfone ligado e tem barulhos de fundo, já aconteceu de percebermos que a pessoa está a comer enquanto está numa dinâmica de grupo...»* (B. P5)

Apesar de todos estes reparos e observações que os recrutadores fazem durante um processo de RO, eles afirmam que o que procuram num candidato via online não é diferente daquilo que procuram num candidato presencialmente, uma vez que o tipo de perfil não se altera em virtude da forma de recrutamento:

Excerto 37: *«Deixa-me dizer-te que não são diferentes daqueles [comportamentos] que procuramos num processo não online. (...) As competências são exatamente as mesmas que procuramos num candidato via não online.»* (A. P10)

Excerto 38: *«(...) é expectável que os candidatos tenham o mesmo empenho e motivação numa entrevista online... igual para uma entrevista presencial, não é? Portanto, procuramos sempre isso, em que a imagem esteja de acordo também como se estivesse presencialmente, e que o empenho no decorrer toda a entrevista seja... ou que seja muito parecido ou idêntico ao que seja presencial (...).»* (B. P2)

Os recrutadores afirmam continuar a valorizar atributos como resiliência, capacidade de adaptação, cuidado com a apresentação, e trabalho em equipa, independentemente do

formato do recrutamento. A continuidade dos critérios de avaliação demonstra que a natureza remota do RO não altera a essência dos requisitos procurados, o que mostra a consistência na procura de talento.

Apesar de existir uniformidade no tipo de perfil procurado no recrutamento tradicional e no online, os participantes não deixam de afirmar que, por vezes, avaliar corretamente um candidato online pode ser uma tarefa mais difícil:

Excerto 39: «*Que há outros desafios, essa será uma próxima questão, que há outros desafios na análise de competências [online], eu diria que sim.*» (A. P10)

Excerto 40: «*(...) uma questão importante do recrutamento online (...) é a questão de que podes cometer mais erros, principalmente porque o que tu vês é isto que nós estamos a ver aqui no ecrã, não é? (...) esses erros podem de alguma forma comprometer a contratação de uma pessoa, porque ela pode ter alguma dificuldade para desempenhar determinadas tarefas, (...) isso nós não nos apercebemos numa entrevista online*» (B. P5)

Por outro lado, o RO proporciona uma oportunidade única para os recrutadores observarem os candidatos num ambiente diferente daquele que é um contacto presencial, permitindo fazer a avaliação através de uma perspetiva diferente. Nota-se aqui, mais uma vez, uma outra dualidade, agora na avaliação online dos candidatos:

Excerto 41: «*(...) regra geral, a pessoa está em casa, está numa zona de conforto, ok? E pode assumir aqui um comportamento completamente distinto daquilo que seria o comportamento de uma entrevista, neste caso na empresa, porque tem mais à vontade, tem mais confiança, não é? E aí já conseguimos ver, depois, no processo de integração, se a pessoa é uma pessoa que vai ser mais contida ou se é uma pessoa que ao fim de pouco tempo já trata todas as pessoas de uma forma extremamente descontraída, não é? (...) Por isso, apesar de ser uma desvantagem, às vezes também é uma vantagem porque já nos ajuda a analisar as características da pessoa.*» (B. P3)

Esta questão pode acarretar uma reflexão sobre a possibilidade de o RO quebrar a barreira entre o pessoal e o profissional, tanto no que diz respeito à privacidade dos candidatos, como à postura e conduta que estes adotam no RO que, segundo os recrutadores, tendem a ser mais descontraídas e menos profissionais. A participação num processo de RO exige que o candidato estabeleça, por sua iniciativa, essa barreira, uma vez que não existe o local físico da empresa para estabelecer o tom de profissionalismo que o recrutamento tradicional impõe. A forma como os candidatos se comportam no ambiente online pode fornecer pistas sobre o seu nível de preparação e profissionalismo. Portanto, embora o RO possa tornar a avaliação mais desafiadora em alguns aspetos, também oferece a oportunidade

de proceder a um outro tipo de avaliação, algo que pode ajudar os recrutadores, em última análise, a fazer escolhas mais informadas e precisas na seleção de candidatos.

Nesse sentido, a reflexão sobre os excertos citados destaca a continuidade de certos padrões na avaliação de candidatos, independentemente do meio de recrutamento utilizado. Os recrutadores valorizam certas atitudes, comportamentos e competências fundamentais, bem como a demonstração de etiqueta profissional, que são aspetos transversais a todos os tipos e formas de recrutamento. Observa-se também que, apesar das dificuldades associadas à avaliação de candidatos no RO, elas são compensadas com outras possibilidades de análise do perfil do candidato.

#### 4.5.1. O carácter transgeracional do RO

Dentro do perfil de candidato que é procurado pelos recrutadores através do RO, pode-se falar da idade (ou geração dos candidatos), uma vez que, geralmente, o público-alvo do RO é a geração mais jovem. Segundo os participantes da Empresa B, é essa a população que normalmente pretendem abordar através do RO, mas também é a que mais a este recorre, conforme aponta, aliás, a literatura (e.g., Halpern et al., 2021; Brandão et al., 2017):

Excerto 42: *«Sobretudo as gerações mais jovens. (...) É naturalíssimo que todas as pessoas mais jovens estão super à vontade com tudo que seja o mundo digital. E esse público é seguramente aquele que nós atingimos mais facilmente e que nos traz, se calhar, melhores resultados neste tipo de recrutamento.»* (B. P5)

Os participantes da Empresa A afirmam não ter nenhuma geração-alvo no seu uso do RO:

Excerto 43: *«(...) quase todos os candidatos de todos os níveis de senioridade e todas as gerações que estão também enquadradas quer nos nossos desafios, quer também aqui muitas vezes até numa lógica proactiva, acabam por ser alvo também do recrutamento aqui na empresa independentemente da geração que estamos aqui a conversar (...).»* (A. P9)

No entanto, os participantes de ambas as empresas reconhecem que já não são apenas os jovens que recorrem a este tipo de recrutamento:

Excerto 44: *«É um estereótipo acharmos que as gerações mais novas é que estão ligadas... (...) Que há algum tempo poderíamos dizer que há mais limitações, menos facilidade, que as pessoas de gerações mais... crescidas (risos) tinham alguma dificuldade em se adaptar, (...) o pós-pandemia (...) quebrou todas essas barreiras.»* (A. P10)

Excerto 45: «A geração mais velha recorre, acho que quase por obrigação da sociedade que temos hoje em dia, do processo de recrutamento que acho que está a ser geral, passar para tudo online, acaba por ter que recorrer, obrigatoriamente.» (B. P2)

Observa-se assim que o RO não é restrito às gerações mais jovens, que, devido à sua familiaridade com as tecnologias, podem parecer naturalmente inclinadas a adotar esta abordagem. Pelo contrário, a transição para o RO não se limita à geração mais jovem, mas é uma resposta à evolução geral da tecnologia e, conseqüentemente, da sociedade. As gerações mais velhas também se adaptam e adotam essa forma de recrutamento, muitas vezes por necessidade e para se manterem competitivas no mercado de trabalho. As empresas parecem também não fazer uma seleção com base na geração, mas sim tendo em conta as competências dos candidatos.

O impacto da pandemia também é destacado como um catalisador para a mudança (Halová & Müller, 2021), tendo quebrado as barreiras que antes podiam existir entre gerações em relação à utilização das tecnologias. A necessidade de adaptação rápida durante a pandemia forçou muitos a superar qualquer resistência ao RO.

Assim, o RO pode ser considerado uma abordagem universal e inclusiva que ultrapassa as barreiras intergeracionais, sendo utilizado por todas as gerações, em vez de ser limitado por elas. Pode-se considerar, assim, que o RO apresenta bidirecionalidade, ou seja, é utilizado tanto por candidatos de todas as gerações, bem como pelos recrutadores que visam atingir todas as faixas etárias.

#### **4.6. Discussão integradora**

A análise realizada permite perceber que o Recrutamento Online representa uma convergência notável entre a tecnologia e as práticas tradicionais de recrutamento, evidenciando como a inovação tecnológica moldou profundamente a área do Recrutamento e Seleção (Halová & Müller, 2021). Para os recrutadores, a tecnologia parece ser não apenas uma ferramenta, mas uma aliada fundamental na procura de talento.

Ao examinar o R&S tradicional e o Recrutamento Online, torna-se evidente que, no fundo, ambos possuem o mesmo objetivo: identificar candidatos qualificados para preencher posições específicas. O recrutamento convencional baseia-se no contacto presencial, ao passo que o RO tira proveito de diversas plataformas digitais e online. Contudo, a essência do processo permanece inalterada.

As desvantagens atribuídas ao Recrutamento Online parecem, em muitos casos, desprovidas de peso significativo. Questões como a impessoalidade parecem ser inexistentes, e outras limitações geralmente apontadas a este método de recrutamento são contrabalançadas por vantagens, como a maior eficiência no processo e novas perspectivas na avaliação dos candidatos, que antes não existiam. O paradigma parece indicar que as desvantagens não invalidam esta forma de recrutamento, mas sim que incentivam a adaptações e ajustes (Fraij, 2021; Halová & Müller, 2021; Lopes et al., 2022) que potencializem e consolidem o Recrutamento Online como um método cada vez mais fidedigno, destacando-se como a escolha preferencial para as necessidades contemporâneas.

Observa-se que a tecnologia está intrinsecamente ligada ao R&S e essa relação está destinada a intensificar-se à medida que a sociedade avança tecnologicamente (Morgan, 2016; Brandão et al., 2019). A normalização do RO é um reflexo dessa evolução, indicando que a tecnologia não é apenas uma ferramenta auxiliar, mas uma parte incontornável do cenário de R&S. O futuro prevê uma integração tecnológica ainda mais profunda, onde as ferramentas digitais não se limitam a otimizar o processo, mas em que se tornam uma parte essencial e inalienável do mesmo, tal como já era apontado por Peter (2001).

## Reflexões Finais

O presente estudo contribui para o conhecimento no domínio da Gestão de Recursos Humanos, especialmente em relação ao campo do Recrutamento e Seleção, que tem sido substancialmente influenciado pelos avanços tecnológicos contemporâneos. O foco do estudo reside nas experiências e nos significados atribuídos pelos recrutadores portugueses ao RO, uma modalidade cada vez mais relevante, embora ainda carente de uma compreensão mais aprofundada. Os dados revelam diferentes tecnologias utilizadas desde o início do processo de R&S, cada uma com propósitos distintos. Os recrutadores de ambas as organizações destacam tanto as vantagens quanto as desvantagens associadas ao uso da tecnologia na procura de talento, enquanto reconhecem o potencial significativo do RO. Contrariamente às expectativas derivadas da literatura existente, os resultados deste estudo mostram discrepâncias. Algumas das desvantagens tradicionalmente associadas a esta forma de R&S não se mostraram relevantes para os participantes e o RO evidenciou-se como introdutor de novas perspetivas ao processo de R&S. Conclui-se que, apesar de se tratar de um método distinto, o RO compartilha, essencialmente, o mesmo objetivo do R&S tradicional.

Este estudo destaca a necessidade de adaptação contínua e personalização dos processos de RO (Halová & Müller, 2021), mostrando que diferentes empresas, de diferentes setores, e até mesmo diferentes áreas sob a alçada dos departamentos de RH apresentam necessidades específicas de R&S. Assim, para uma maior potencialização do processo, seria benéfico para as organizações ter em consideração os diferentes tipos de tecnologia e de outros fatores abordados neste estudo. No seguimento deste raciocínio, as organizações beneficiariam de uma análise mais detalhada das plataformas utilizadas, para compreender de que forma elas podem impactar o processo de recrutamento. Um outro aspeto a ter em conta é a avaliação dos candidatos através de meios digitais. Os comportamentos dos candidatos podem alterar-se consoante o meio utilizado, pelo que uma nova abordagem à avaliação pode ser vantajosa. Os recrutadores podem enfatizar a observação de comportamentos não verbais e a avaliação das *soft skills* dos candidatos, no ambiente online. Este estudo abre ainda a porta a uma análise mais profunda das questões éticas relacionadas com o RO, cuja relevância aumenta com o seu uso cada vez mais generalizado.

Como todos os estudos, também este apresenta limitações que importa considerar. A dificuldade em recrutar participantes diversificados, por restrições de agenda, limitou a representatividade de diferentes indústrias e empresas, condicionando a amplitude da análise, assim como a condução de mais *focus groups* sobre esta temática. Adicionalmente, apesar de ter sido feito um resumo da conversa no final de cada *focus group* e de se ter pedido aos participantes que confirmassem que, efetivamente, essa súmula espelhava os seus *inputs*, no que se refere às transcrições dos *focus groups*, apenas se recebeu a validação de uma participante.

Em estudos futuros, será relevante analisar o uso do RO em empresas que atuem em diferentes setores, bem como organizações que utilizem outros tipos de tecnologia nos seus processos. O estudo e análise das tendências futuras no RO é também uma investigação pertinente para auxiliar as empresas na sua adaptação dos métodos de R&S. Adicionalmente, estudar empresas que tenham implementado o uso do RO de forma bem-sucedida poderá ser relevante para identificar as práticas e aspetos-chave para a sua implementação noutras organizações.

Este estudo visa não apenas ampliar o conhecimento existente sobre o Recrutamento Online, mas também proporcionar uma visão desmistificada desta mesma temática, através das perspetivas dos principais intervenientes no processo, os recrutadores. Pretende-se assim que contribua para o desenvolvimento contínuo da área de Psicologia das Organizações, especificamente no que diz respeito ao processo de Recrutamento e Seleção. Espera-se ainda que este estudo inspire futuras investigações, com o intuito de aprofundar ainda mais a compreensão do Recrutamento Online no contexto português.

Apesar de o Recrutamento Online representar uma transformação na abordagem ao R&S através da sua transição para o ambiente digital, a sua essência parece manter-se. A simbiose entre a tecnologia e a prática humana irá continuar a evoluir, delineando um novo paradigma através de uma nova forma de realizar os processos, mas sem alterar o âmago e o objetivo daquilo que é o processo de R&S.

## Referências Bibliográficas

- Agar, M., & MacDonald, J. (1995). Focus groups and ethnography. *Human organization*, 54(1), 78-86.
- Autor, D. (2001). Wiring the Labor Market. *Journal Of Economics Perspectives*, 15(1), 25-40. <https://doi.org/doi:10.1257/jep.15.1.25>.
- Bartram, D. (2000). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International journal of selection and assessment*, 8(4), 261-274. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00155>.
- Blacksmith, N., & Poeppelman, T. (2014). Three Ways Social Media and Technology Have Changed Recruitment. *The Industrial Organizational Psychologist*, 52(1), 114-121. <https://doi.org/10.1037/e570072013-008>.
- Brandão, C., Morais, C., Dias, S., Silva, A. R., & Mário, R. (2017). Using online recruitment: implicit theories and candidates' profile. In *Recent Advances in Information Systems and Technologies: Volume 3 5*, 293-301. Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-56541-5\\_30](https://doi.org/10.1007/978-3-319-56541-5_30). s
- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal Of Business Research*, 94, 273-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>.
- Brandão, C., Veloso, A., Vieira dos Santos, J., Gonçalves, S.P., Silva, I., & Ribeiro, R. (2022). Work Changes Due to COVID-19: Exploring Portuguese Workers' Expectations Using IRaMuTeQ. In Costa, A.P., Moreira, A., Sánchez-Gómez, M.C., Wa-Mbaleka, S. (eds) Computer Supported Qualitative Research. WCQR 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 466. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-04680-3\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-04680-3_19)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners*. SAGE Publications.
- Braun, V., & Clarke, V. (2020). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>.



- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a *knowing* researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>.
- Braun, V., Clarke, V., & Weate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. In B. Smith, & A. C. Sparkes (Eds.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise*. London: Taylor & Francis (Routledge). <https://doi.org/10.4324/9781315762012.ch15>.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Understanding ta. *Thematic Analysis*. <https://www.thematicanalysis.net/understanding-ta/>.
- Breaugh, J.A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64, 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>.
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke’s approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), 1391–1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>.
- Campos, R., Arrazola, M., & de Hevia, J. (2018). Finding the right employee online: Determinants of internet recruitment in Spanish firms. *Applied Economics*, 50(1), 79-93. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1319560>
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard business review*, 79(3), 139-148.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Citizens advice. (2015). *How to Run Focus Groups* [Ebook]. <https://www.citizensadvice.org.uk/Global/CitizensAdvice/Equalities/How%20to%20run%20focus%20groups%20guide.pdf>.
- Costa, T. (2002). E-Rh: O impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos. Universidade de São Paulo. <https://docplayer.com.br/1675205-E-rh-o-impacto-da-tecnologia-para-a-gestao-competitiva-de-recursos-humanos.html>.

- Ehigie, B. O., & Ehigie, R. I. (2005). Applying qualitative methods in organizations: a note for industrial/organizational psychologists. *The Qualitative Report*, 10(3), 621-638. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR10-3/ehigie.pdf>.
- Falter, M., Arenas, A. A., Maples, G. W., Smith, C. T., Lamb, L. J., Anderson, M. G., Uzzell, E. M., Jacobs, L. E., Cason, X. L., Griffis, T. A. N., Polzin, M., & Wafa, N. Z. (2022). Making Room for Zoom in Focus Group Methods: Opportunities and Challenges for Novice Researchers (During and Beyond COVID-19). *Forum Qualitative Sozialforschung Forum: Qualitative Social Research*, 23(1). <https://doi.org/10.17169/fqs-23.1.3768>.
- Fernandes, A. B. A., & Machado, C. F. (2022). E-Recruitment and the Impact of Digital Age on Recruitment: A Critical Literature Review. *Organizational Innovation in the Digital Age*, 199-209. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98183-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98183-9_8).
- Flick, U., & Barbour, R. (2009). *Grupos focais*. Artmed Editora.
- Fraij, J. (2021). E-HRM to overcome HRM challenges in the pandemic. *SEA-Practical Application of Science*, 9(25), 41-49.
- García, J. (2020). Technology doesn't kill the human touch. *Capital Humano*, (349), 25-28. <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/01/01/technology-doesn-t-kill-the-human-touch>.
- González Iglesias, C. (2020). Reclutamiento responsable: cuando la urgencia debe convertirse en técnica. *Capital Humano*, (349), 37-41. <https://capitalhumano.wolterskluwer.es/ch/2020/01/01/reclutamiento-responsable-cuando-la-urgencia-debe-convertirse-en-tecnica>.
- Halová, D., & Müller, M. (2021). Innovative Approaches to Recruiting: Using Social Media to Become the Employer of Choice for Generation Z. In *16th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (pp. 1135-1143). ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Halpern, C., Halpern, B., & Cerchiaro, I. (2021). As vagas vagas: impedimentos no recrutamento online de estagiários. *Revista De Administração Unimep*, 19(5), 152-175.
- Hedenus, A., Backman, C., & Håkansson, P. (2021). Whom do you know? Recruiters' motives for assessing jobseekers' online networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1754-1777. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579245>.

- Kaul, A. (2021). Methods To Transform, Innovate And Evolve Recruitment In 2021. *Talent Acquisition Excellence*, 69-72.  
[https://www.hr.com/en/magazines/talent\\_acquisition/september\\_2021\\_talent\\_acquisition/methods-to-transform-innovate-and-evolve-recruitme\\_ktmoqpcl.html](https://www.hr.com/en/magazines/talent_acquisition/september_2021_talent_acquisition/methods-to-transform-innovate-and-evolve-recruitme_ktmoqpcl.html).
- Kesmodel, U. (2018). Cross-sectional studies - what are they good for?. *Acta Obstetrica Et Gynecologica Scandinavica*, 97(4), 388-393. <https://doi.org/10.1111/aogs.13331>.
- Lindau, H., Ramos-Gomez, F., Garza, J., Finlayson, T., Pareja, M., Liu, J., & Gansky, S. (2022). Unexpected benefits of and lessons learned from shifting to virtual focus group discussions in the BEECON trial. *BMC Research Notes*, 15(1), 1-5.  
<https://doi.org/10.1186/s13104-022-05950-3>.
- Lopes, A., Yanchuk, A., Morais, E., Moniz, S., Walter, C. E., & Au-Yong-Oliveira, M. (2022). Remote work and the challenges of the global search for talent: How companies in Portugal are adapting to a new reality. In *2022 17th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-6. IEEE.  
<https://doi.org/10.23919/CISTI54924.2022.9820100>.
- Lumivero (2023). NVivo (Version 14). [www.lumivero.com](http://www.lumivero.com).
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods*, 214–253. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n7>.
- McKinsey & Company. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. *McKinsey Digital and Strategy & Corporate Finance Practices*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2<sup>a</sup> ed.) London: Sage Publications.
- Monteiro, D. and B. Alturas (2012). The adoption of e-Recruitment: The Portuguese case: Study of limitations and possibilities by the point of view from candidates and from recruiters. In *7th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-6. IEEE.
- Morgan, H. (2016). How Social Recruiting Impacts Job Search. *Career Planning & Adult Development Journal*, 32(2), 28-32.

- Nikolaou, I. (2011). Core processes and applicant reactions to the employment interview: An exploratory study in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2185–2201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.580187>.
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24.(2). <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>.
- Nikolaou, I., & Judge, T. A. (2007). Fairness reactions to personnel selection techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 206–219. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00382.x>.
- Onn, C. W., & Sorooshian, S. (2013). Mini literature analysis on information technology definition. *Information and Knowledge Management*, 3(2),139-140.
- Peter, C. (2001). Making the most of On-line Recruiting. *Harvard Business*, 139-146.
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2/2016), 46-55. <https://doi.org/10.12948/issn14531305/20.2.2016.05>
- Roulston, K. (2013). *Reflective interviewing: A guide to theory & practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Terry, G., Hayfeld, N., Braun, V., & Clarke, V. (2017). Thematic analysis. In Willig, C., Rogers, W.S. (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology*, pp. 17-37. London: Sage Publications.
- Tutar, H. & Ay, G. (2021). Investigation of Selected Companies' Websites for Online Recruitment and Sustainability Indicators. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(2), 456-479. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.994540>.
- Wolfswinkel, J., Furtmueller, E., & Wilderom, C. (2010). Reflecting on e-recruiting research using grounded theory. In *18th European Conference on Information Systems, ECIS 2010 Proceedings*, 52. <http://aisel.aisnet.org/ecis2010/52>.

## Apêndices

## Apêndice A

### Quadro Integrador da Investigação

Objetivo geral	Questão de investigação global	Questões de investigação	Fonte	Instrumento	Questões <i>focus groups</i>	Técnica de análise	Categorias de análise/Sistema de temas			
Explorar e caracterizar o E-Recrutamento no contexto português, na óptica dos recrutadores.	Como é operacionalizado, por parte dos recrutadores, o Recrutamento Online em Portugal?	1. Como se desenrola um processo de Recrutamento Online?	Recrutadores	Focus Groups	1. Descrevam o processo de recrutamento que utilizam atualmente (nomeadamente a sua duração, a quantidade de fases, como ocorrem as entrevistas, e qualquer outro aspeto que considerem relevante).	Análise de Conteúdo Temática	A presença da tecnologia desde o início do processo de RO			
		2. Qual o papel da tecnologia no processo de Recrutamento Online?			2. Sabe-se que nos processos de Recrutamento Online algumas das tecnologias utilizadas são os sites de divulgação de vagas, as videochamadas ou softwares de triagem de CVs. A este nível (deixando de fora tudo o que seja redes sociais, que iremos explorar mais à frente), que tipos de tecnologia mais utilizam num processo de Recrutamento Online e porquê?		As várias vertentes da tecnologia A compensação das desvantagens da tecnologia com as suas vantagens O futuro e a normalização do Recrutamento Online			
		3. Como são utilizadas as Redes Sociais no processo de Recrutamento Online?			4. Que redes sociais utilizam num processo de Recrutamento Online?		5. De que modo e para que finalidades utilizam essas Redes Sociais num processo de Recrutamento Online?	6. Que mais-valias trazem as Redes Sociais ao processo de Recrutamento Online?	7. E que desafios colocam?	As redes sociais para além da divulgação de vagas
		4. Quais os comportamentos adotados pelos recrutadores num processo de E-Recrutamento?			11. Num processo de E-Recrutamento, nos momentos de interação (direta ou indireta) com o candidato, que comportamentos (é que vocês) adotam, enquanto recrutadores?			A reflexão dos valores da empresa através dos recrutadores no RO		
		5. Quais os perfis de candidatos mais valorizados pelos recrutadores?			8. Que características e comportamentos (dos candidatos) procuram num processo de Recrutamento Online? 9. Que características e comportamentos dos candidatos desaprovam num processo de Recrutamento Online? 10. Um aspeto que também nos interessa perceber é se o Recrutamento Online está mais focado nalguma geração. Quais as gerações que vocês, recrutadores, mais visam atingir pelo E-Recrutamento? 10. Na vossa experiência, quais as gerações que mais recorrem ao E-Recrutamento?			A inalteração do perfil de candidato procurado no RO O carácter transgeracional do RO		

**Apêndice B**  
**Instrumentos de Recolha de Informação**

**Questionário sociodemográfico e socioprofissional**

Dados sociodemográficos

Género: Feminino \_\_ Masculino\_\_ Outro: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ anos

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Área de Formação: \_\_\_\_\_

Dados socioprofissionais

Qual o ramo de atividade da empresa onde trabalha?

Indústria\_\_ Comércio\_\_ Serviços\_\_ Outro: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo exerce funções de recrutador? \_\_\_\_\_ anos

Alguma vez utilizou ferramentas de Recrutamento Online? (Entende-se por Recrutamento Online como o processo de recrutamento (e seleção) conduzido através da internet e/ou de ferramentas eletrónicas/digitais (Rosoiu & Popescu, 2016)).

Sim\_\_ Não\_\_

Se sim, quais?

Sites de emprego\_\_ Redes Sociais\_\_ E-mail\_\_ Software de triagem de CVs\_\_

Programa de monitorização de candidatos\_\_ Videochamada\_\_

Inteligência Artificial\_\_ Outro(s): \_\_\_\_\_

## **Guião Focus Group**

### *Introdução*

Olá a todos/as, sejam bem-vindos/as ao nosso focus group online. O meu nome é Ana Sofia e estou a desenvolver um estudo sobre recrutamento online, mais concretamente, sobre o olhar dos recrutadores sobre este fenómeno no contexto português. Este estudo integra-se na minha dissertação de mestrado n FPCEUP, sob a orientação da Professora Doutora Catarina Brandão. Hoje tenho comigo (pessoa X), que irá tomar notas ao longo da nossa conversa.

Foram convidados/as a participar neste estudo, pois, têm experiência na área do recrutamento e atualmente desempenham funções enquanto recrutadores/as, mais especificamente, no território português e contacto com candidatos também eles portugueses.

Iremos conversar sobre várias questões ligadas à tecnologia, como ela se aplica nas vossas funções de recrutador/a, e sobre como certas características e comportamentos (vossos e dos candidatos) se ajustam ou modificam num processo de Recrutamento Online (ou E-Recrutamento).

Antes de começarmos, queria apenas esclarecer algumas questões:

- Peço-vos que minimizem as distrações durante o tempo da nossa conversa, ou seja, telemóveis e notificações no vosso computador/dispositivo, e que se mantenham na janela da videochamada.
- A conversa irá ser gravada em formato vídeo e áudio, e a gravação será utilizada apenas para fazer a transcrição da conversa. Uma vez os dados transcritos, as gravações serão destruídas, como já vos informamos.
- Para melhor poder identificar quem está a intervir, peço-vos que tenham apenas o vosso primeiro nome visível.
- O objetivo é que a conversa flua de forma natural/orgânica, por isso, sintam-se à vontade para acrescentar comentários e falar sobre o que os outros participantes disseram anteriormente. Não é esperado que tenham as mesmas opiniões ou experiências!



- Podem sempre utilizar a função “levantar a mão”. Peço-vos apenas que desliguem o microfone se houver algum ruído de fundo e que o liguem durante a vossa intervenção. Caso contrário, podem mantê-lo ligado.

Vamos passar às apresentações. Gostava que me dissessem o vosso primeiro nome, a vossa área de estudos/background académico e há quanto tempo desempenham a função de recrutador/a.

### *Parte I.*

1. Como caracterizam o processo de recrutamento que utilizam atualmente (nomeadamente a sua duração, a quantidade de fases, como ocorrem as entrevistas, e qualquer outro aspeto que considerem relevante)?
2. Sabe-se que nos processos de Recrutamento Online algumas das tecnologias utilizadas são os sites de divulgação de vagas, as videochamadas ou softwares de triagem de CVs. A este nível (deixando de fora tudo o que seja redes sociais, que iremos explorar mais à frente), que tipos de tecnologia mais utilizam num processo de Recrutamento Online e porquê?
3. Como é que estas tecnologias influenciam o processo?
4. Que redes sociais utilizam num processo de Recrutamento Online?
5. De que modo e para que finalidades utilizam essas Redes Sociais num processo de Recrutamento Online?
6. Que mais-valias trazem as Redes Sociais ao processo de Recrutamento Online?
7. E que desafios colocam?
8. Que características e comportamentos (dos candidatos) procuram num processo de Recrutamento Online?
9. Que características e comportamentos dos candidatos desaprovam num processo de Recrutamento Online?

10. Um outro aspeto que nos interessa perceber é se o Recrutamento Online está mais focado nalguma geração. Quais as gerações que vocês, recrutadores, mais visam atingir pelo E-Recrutamento?
11. Na vossa experiência, quais as gerações que mais recorrem ao E-Recrutamento?
12. Num processo de E-Recrutamento, nos momentos de interação (direta ou indireta) com o candidato, que comportamentos (é que vocês) adotam, enquanto recrutadores?

### *Conclusão*

Pessoa X, há alguma questão adicional que gostarias de fazer aos participantes? Podes dar-nos um pequeno resumo do que foi falado durante a conversa?

Gostaria de confirmar se concordam com os pontos centrais da conversa; se foi tudo ouvido corretamente.

Para terminar, queria apenas informar-vos que os dados irão ser transcritos e, posteriormente, a transcrição irá ser-vos enviada para vossa validação.

Agradeço sinceramente a vossa participação neste focus group. As vossas opiniões e perspetivas são extremamente importantes para o estudo que está a ser desenvolvido. Muito obrigada pelas vossas partilhas!

## Apêndice C

### Sistema de temas

Tema	Descrição
A presença da tecnologia desde o início do processo de RO	Este tema aborda a incorporação da tecnologia nas fases do recrutamento online. A tecnologia está presente desde a criação de vagas, divulgação de oportunidades, triagem de candidatos, realização de entrevistas e recolha de dados para avaliação, otimizando o processo de recrutamento e seleção de talento.
As várias vertentes da tecnologia	Este tema explora as diversas facetas da tecnologia e suas múltiplas aplicações no processo de recrutamento online. Aborda a variedade de tipos de tecnologia utilizados, desde plataformas de recrutamento até softwares de gestão, videoconferência e canais de comunicação escrita, analisando o papel destas ferramentas no recrutamento online.
A compensação das desvantagens da tecnologia com as suas vantagens	Este subtema explora o modo como as vantagens da tecnologia no processo de recrutamento online tendem a superar ou compensar as eventuais desvantagens, examinando a sua importância e eficácia no contexto do recrutamento online.
O futuro e a normalização do Recrutamento Online	Este subtema explora a perspectiva dos recrutadores em relação à tecnologia no processo de recrutamento online e como ela está a moldar o futuro do recrutamento. Analisa como os recrutadores percebem a normalização e a crescente importância do Recrutamento Online, bem como as tendências e expectativas para a evolução contínua deste método de seleção de candidatos.
As redes sociais para além da divulgação de vagas	Este tema aborda o uso das redes sociais no contexto do recrutamento online, destacando o modo como as redes sociais vão para além da simples divulgação de vagas. Examina o modo como as redes sociais são utilizadas para identificar talento, avaliar candidatos, criar conexões e elaborar estratégias de recrutamento abrangentes.
A inalteração do perfil de candidato procurado no RO	Este tema explora o modo como os critérios de avaliação de candidatos permanecem inalterados no Recrutamento Online, demonstrando que os recrutadores não modificam os requisitos do perfil procurado apenas por causa da natureza remota do processo. Destaca a consistência na busca por candidatos que atendam aos mesmos padrões, independentemente do formato do recrutamento.
O caráter transgeracional do RO	Este tema aborda a bidirecionalidade do Recrutamento Online, destacando que é utilizado tanto por candidatos de todas as gerações, bem como pelos recrutadores que visam atingir todas as faixas etárias. Reflete como o RO é universal e se adapta tanto às necessidades dos candidatos de diferentes idades como aos objetivos dos recrutadores.
A reflexão dos valores da empresa através dos recrutadores no RO	Este tema aborda a forma como os recrutadores, num processo de Recrutamento Online, refletem os valores e a cultura da empresa através das suas atitudes e comportamentos. Explora o modo como os recrutadores adotam uma postura coerente e fiel aos valores organizacionais no processo de recrutamento.

