



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19
NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DAS “*BIG FOUR*” EM PORTUGAL:
A ASCENSÃO DO *E-RECRUITMENT*

ADRIANA RAMOS LEAL

OUTUBRO – 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19
NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DAS “*BIG FOUR*” EM PORTUGAL:
A ASCENSÃO DO *E-RECRUITMENT*

ADRIANA RAMOS LEAL

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ DIAS LOPES

OUTUBRO – 2023

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor José Dias Lopes, por todo o acompanhamento, apoio e dedicação desde o primeiro dia de trabalho. Foi um percurso exigente e cansativo, mas bastante enriquecedor. Aos restantes docentes que fizeram parte deste incrível percurso, agradeço toda a disponibilidade, simpatia e colaboração em todos os momentos.

Aos meus companheiros de Mestrado, Fábio e Diogo, agradeço todo o apoio, ajuda e conhecimento partilhado durante estes anos, foi fundamental tanto a nível pessoal como académico. Não mudaria absolutamente nada.

À minha equipa e a todas as pessoas que conheci na Deloitte, obrigada pela ajuda tanto na partilha de informação e conhecimento, como também no apoio e incentivo para finalizar este capítulo.

E por fim, à minha família e a todos aqueles que me acompanham diariamente há muitos anos, em especial ao João e à Beatriz, obrigada pela vossa amizade, força, compreensão e motivação.

Aos que já partiram e infelizmente não puderam vivenciar este momento, obrigada por terem acreditado sempre em mim e por me ajudarem a concretizar os meus sonhos.

Sem vocês nada disto seria possível.

Muito obrigada!

RESUMO

O clima de crescente competitividade e agressividade no mercado de trabalho, acentuou-se com o surgimento da pandemia COVID-19, alterando por completo os processos de Recrutamento e Seleção das empresas em Portugal e no mundo.

Neste sentido, a presente dissertação tem como principal objetivo analisar o impacto que a pandemia teve nos processos de R&S das “*Big Four*” em Portugal, incluindo o recurso ao *E-Recruitment* e as suas principais motivações. Para o desenvolvimento deste estudo, foi aplicado um questionário *online* aos colaboradores destas quatro empresas que correspondessem ao perfil indicado. Foram obtidas 24 respostas válidas, tendo sido posteriormente analisadas e tratadas através de Excel.

Os resultados obtidos indicaram a importância e pertinência do recurso ao recrutamento *online*, durante e pós-pandemia. Para os especialistas desta área, o uso deste tipo de recrutamento não-tradicional, em contexto pandémico, tornou-se imprescindível e essencial na realização destes processos. A utilização de redes sociais também cresceu exponencialmente e o *LinkedIn* surge como a fonte de recrutamento mais utilizada por parte dos recrutadores. No entanto, e apesar de todas as vantagens e mais valias identificadas, mantém-se alguma resistência em algumas áreas de negócio em manter os processos de recrutamento e seleção totalmente *online* pós-pandemia, principalmente pela falta de humanização do processo e conhecimento superficial dos candidatos. A principal tendência identificada foi a adoção de processos híbridos de recrutamento e seleção, conseguindo atingir a rapidez e eficácia necessária e, ao mesmo tempo manter uma ligação mais próxima com os candidatos e conhecê-los de forma mais aprofundada.

Neste sentido, torna-se essencial para o futuro das organizações continuarem atentas às novas tendências de mercado e às constantes evoluções tecnológicas, de forma a aumentarem a hipótese de serem bem-sucedidas e manterem a sua vantagem competitiva.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; *E-Recruitment*; “*Big Four*”; COVID-19.

ABSTRACT

The climate of growing competitiveness and aggressiveness in the labor market intensified with the emergence of the COVID-19 pandemic, completely changing the Recruitment and Selection processes of companies in Portugal and worldwide.

In this context, the present dissertation aims to analyze the impact that the pandemic had on the Recruitment and Selection processes of the “*Big Four*” in Portugal, including the use of E-Recruitment and its main motivations. To conduct this study, an online questionnaire was applied to the employees of these four companies who matched the indicated profile. A total of 24 valid responses were obtained and subsequently analyzed and processed using Excel.

The results obtained showed the importance and relevance of online recruitment during and after the pandemic. According to experts in this field, the use of such non-traditional recruitment methods in a pandemic context has become indispensable and essential in conducting these processes. The use of social networks has also grown exponentially, with LinkedIn emerging as the most widely used recruitment source by recruiters. However, despite all the advantages and benefits identified, some resistance remains in certain business areas to maintain recruitment and selection processes entirely online post-pandemic, primarily due to the lack of humanization in the process and superficial knowledge of candidates. The main trend identified was the adoption of hybrid recruitment and selection processes, achieving the necessary speed and efficiency while maintaining a closer connection with candidates and getting to know them in a deeper way.

In this sense, it is essential for the future of organizations to remain aware of new market trends and constant technology developments in order to increase their chances of success and maintain their competitive strength.

Keywords: Recruitment and Selection; E-Recruitment; “*Big Four*”; COVID-19.

LISTA DE ABREVIATURAS

- DGS** – Direção-Geral da Saúde
- DTT** - Deloitte Touche Tohmatsu
- EY** – Ernst & Young
- GRH** – Gestão de Recursos Humanos
- KPMG** – Klynveld Peat Marwick Goerdeler
- OMS** – Organização Mundial de Saúde
- PWC** – Price Waterhouse Coopers
- R&S** – Recrutamento e Seleção
- RH** – Recursos Humanos
- TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE ABREVIATURAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
1 - INTRODUÇÃO	1
2 – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Gestão do Talento	3
2.2 Recrutamento e Seleção.....	5
2.3 <i>E-Recruitment</i>	6
2.3.1 Principais fontes de Recrutamento <i>Online</i>	9
2.4 Contexto pandémico em Portugal.....	10
2.4.1 Impacto da COVID-19 nos processos de R&S das empresas	11
2.4.2 Futuro do Recrutamento e Seleção pós-pandemia	13
2.5 As “ <i>Big Four</i> ” em Portugal	15
2.6 Resumo da Revisão de Literatura	16
3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	18
3.1 Opção Metodológica.....	18
3.2 Instrumentos de Recolha de Informação	18
3.3 Amostra do Estudo	20
3.4 Procedimento de Análise de Dados	21
4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	21
4.1 Caracterização da Amostra.....	21
4.2 Caracterização das Organizações	23
4.3 Análise do Recrutamento <i>Online</i> / <i>E-Recruitment</i>	23
4.4 Análise sobre as Plataformas e Ferramentas utilizadas no Recrutamento <i>Online</i>	25
4.5 Análise sobre o Futuro dos Processos de Recrutamento e Seleção pós-pandemia em Portugal.....	27
4.6 Discussão de Resultados.....	29
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
5.1 Conclusões.....	32
5.2 Contributos práticos e académicos	33
5.3 Principais limitações e sugestões para investigações futuras	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
ANEXOS	41
<i>Anexo I – Questionário</i>	41
<i>Anexo II - Tabela</i>	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Vantagens e Desvantagens do <i>E-Recruitment</i> (na perspetiva das empresas) .	8
Figura 2 - Recrutamento <i>Online</i> : Processo de contratação de novos colaboradores.....	9

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de satisfação e eficácia dos processos de R&S <i>online</i>	24
Gráfico 2 - Vantagens/Potencialidades do Recrutamento <i>Online</i>	25
Gráfico 3 – Desvantagens/Limitações do Recrutamento <i>Online</i>	25
Gráfico 4 – Plataformas/Ferramentas <i>online</i> mais utilizadas no <i>E-Recruitment</i>	26
Gráfico 5 – Frequência de utilização de Plataformas/Ferramentas <i>Online</i>	26
Gráfico 6 - Futuro do Recrutamento e Seleção pós-pandemia	27
Gráfico 7 - Futuro do Recrutamento e Seleção pós-pandemia	28
Gráfico 8 – Futuro do Recrutamento e Seleção pós-pandemia	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I – Número de Colaboradores e Distribuição de Mercado das “ <i>Big Four</i> ” em Portugal.....	15
Tabela II – Volume de negócios total das “ <i>Big Four</i> ” em Portugal	16
Tabela III – Resumo da Revisão de Literatura	17
Tabela IV – Estruturação do Questionário	20
Tabela V – Caracterização da Amostra	22
Tabela VI – Motivos de recurso ao Recrutamento <i>Online</i>	23

1 - INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores tem tido um impacto cada vez mais preponderante no sucesso das empresas, sendo este um dos principais pilares da Gestão de Recursos Humanos. Com o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação e o surgimento da era digital, estes processos têm vindo a transformar-se e a aprimorar-se (Carnevale e Hatak, 2020; Melanthiou et al., 2015), permitindo que os mesmos sejam realizados de forma mais rápida, inovadora e completa no que respeita às informações dos candidatos e a redução de custos (Florea e Badea, 2013).

De acordo com Carnavale e Hatak (2020) estas mudanças permanentes nos processos, influenciadas pela globalização e constante evolução da tecnologia e do mercado de trabalho, foram ainda mais aceleradas, com o surgimento da pandemia no final do ano de 2019. Esta doença denominada COVID-19, pelo seu elevado índice de propagação e infeção, foi considerada uma das mais mortais pela OMS (Direção-Geral da Saúde, 2020), levando as empresas a reajustar e reinventar as suas formas de trabalhar, tendo como principal foco a saúde e bem-estar dos seus colaboradores. Este acontecimento totalmente inesperado veio obrigar as empresas a alterarem as suas políticas e estratégias de Recursos Humanos (Koirala e Acharya, 2020). Uma das principais consequências foi a nível dos processos de recrutamento e seleção, tendo sido necessário adotar diferentes métodos de recrutamento de forma a assegurar a contratação dos melhores talentos num mercado cada vez mais dinâmico, imprevisível e competitivo (Maurer, 2020; Hosain et al., 2020; Vnoučková, 2020).

O recrutamento *online*, surge assim, como uma das principais alternativas aos métodos de recrutamento tradicionais, trazendo diversos benefícios às empresas, como por exemplo a rapidez e simplicidade dos processos, redução de custos e a diversidade de candidatos (Hosain et al., 2020; Melanthiou et al., 2015). Numa altura, em que as organizações centralizam cada vez mais as suas atenções na atração e retenção do seu talento, tentando manter a sua competitividade no mercado, são necessários novos métodos de recrutamento, que tornem o processo mais ágil, eficaz e menos dispendioso (Florea e Badea, 2013).

Atualmente, as “Big Four” – DTT, PwC, EY e KPMG – tal como o nome indica são consideradas as principais empresas de referência no mercado na área de consultoria, auditoria e outros serviços relacionados, essencialmente devido ao seu conhecimento e

relevante papel económico e social. Desta forma, e pelo facto destas quatro grandes empresas terem bastante impacto e uma influência significativa em diversas áreas de atuação no mercado português e internacional, poderá revelar-se interessante obter uma melhor perceção do impacto da pandemia nos seus processos de recrutamento e seleção e progressivamente no recurso a outros métodos, como o recrutamento *online*.

Neste sentido, procura-se responder à seguinte questão central de investigação: “*Qual o impacto da COVID-19 nos processos de recrutamento e seleção das Big Four em Portugal e a ascensão do e-recruitment?*”.

Assim, este trabalho tem os seguintes objetivos específicos: 1) compreender como a pandemia influenciou a atração de talento e os processos de recrutamento e seleção nestas empresas; 2) definir as principais motivações na utilização do *e-recruitment*; 3) identificar as vantagens e desvantagens do recrutamento *online*; 4) determinar quais as plataformas *online* mais utilizadas nos processos de R&S; 5) refletir sobre as principais tendências futuras do R&S em Portugal.

Pelo facto de todo este panorama ser bastante recente e mutável, e haver ainda informação limitada sobre o mesmo, esta investigação poderá oferecer um contributo na compreensão do impacto que a pandemia teve em determinadas empresas em Portugal, criando vários desafios na gestão dos seus processos de recrutamento e seleção.

Deste modo, a dissertação encontra-se estruturada em cinco secções: (1) Introdução; (2) Revisão de Literatura; (3) Metodologia de Investigação; (4) Apresentação, Análise e Discussão de Resultados; e (5) Considerações Finais. Na primeira secção, a introdução, é realizada uma breve contextualização dos alicerces do tema, apresentados os objetivos e a questão central de investigação. A segunda, que contém a revisão de literatura, com as principais temáticas em estudo: a gestão do talento; o R&S, o *e-recruitment* e as suas vantagens e desvantagens; e por fim, o contexto pandémico em Portugal, as principais tendências do recrutamento e seleção pós-pandemia e a contextualização das “*Big Four*” em Portugal. A terceira secção, onde é apresentada, a metodologia seguida, a amostra em estudo, os instrumentos de recolha de dados e procedimentos para a sua análise. A quarta secção, onde será feita a apresentação, análise e discussão de resultados; e, por último, a quinta secção, onde serão apresentadas as principais conclusões e contribuições práticas e académicas do estudo, bem como as limitações da investigação e possíveis pistas para investigações futuras.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

A presente secção aborda os temas da gestão de talento e dos processos de recrutamento e seleção, em específico do *e-recruitment*. Serão aprofundados conceitos basilares para o estudo empírico, como a gestão do talento, o recrutamento *online* e as suas vantagens e desvantagens e ainda o contexto pandémico e o seu impacto nos processos de R&S das empresas em Portugal. Adicionalmente, será feita uma breve contextualização das “*Big Four*” e da sua presença no mercado português.

2.1 Gestão do Talento

Ao longo dos últimos anos, a Gestão de Recursos Humanos tem enfrentado diversos desafios, resultantes de rápidas mudanças ao nível da sociedade, das organizações e do seu meio envolvente (Stone e Dulebohn, 2013). O clima de instabilidade política e social, as mudanças nas forças laborais e o aparecimento da pandemia, vieram impactar ainda mais o desenvolvimento e evolução das empresas em Portugal.

Tendo isso em consideração, a necessidade por parte dos gestores de atrair e reter o melhor talento para as suas organizações tem sido um requisito cada vez mais valorizado para fazer face a estes desafios constantes (Barros, 2017; Koch, Gerber, e De Klerk, 2018).

Apesar de ser uma temática bastante atual no mundo da GRH, tem-se verificado alguma evolução relativamente à definição de talento (Gallardo-Gallardo, et al., 2013). De qualquer forma, podemos considerar que o talento é algo que deve ser raro, valioso e difícil de se imitar (Ployhart, 2006) e que, de acordo com Tansley et al. (2007, p.12), pode ser definido como o conjunto de habilidades de uma pessoa – os seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos e também inclui a sua capacidade de aprender e desenvolver-se.

Tal como referido anteriormente, o facto de o mercado de trabalho ser tão dinâmico, exigente e competitivo (Cappelli, 2008; Melanthiou et al., 2015), tem contribuído para o desenvolvimento de um clima de “guerra pelo talento” (Koch, Gerber, e De Klerk, 2018) dado que é cada vez mais desafiante para as organizações conseguir atrair, selecionar, desenvolver e reter os seus melhores profissionais (Chambers et al., 2001). Aguinis, Gottfredson e Joo (2012) consideram que existem quatro características fundamentais na “guerra pelo talento”:

1. Dificuldade em reter os colaboradores talentosos;
2. Clima de competição entre organizações para atrair este talento;
3. A dimensão das organizações deixou de ser um fator diferenciador, pelo que a competição e busca pelo talento ocorre entre pequenas, médias e grandes empresas;
4. Caso a gestão de topo ignore políticas de retenção dos seus melhores profissionais, poderá não se aperceber dos “ataques” da concorrência e desta forma perder os colaboradores mais valiosos.

Barros (2017) considera ser fundamental, que as empresas consigam criar processos de gestão de talento a começar na atração, que passem no desenvolvimento dos colaboradores e garantam um plano de carreiras e sucessões eficazes. Chiavenato (2006) sublinha que um dos principais desafios dos gestores de recursos humanos, é precisamente saber atrair, desenvolver, reter e acompanhar os talentos devido à sua preciosidade para as organizações (Chambers et al., 2001). Verifica-se atualmente que a retenção do talento tem sido um dos maiores desafios das empresas, principalmente pela complexidade e volatilidade do mercado de trabalho (Barros, 2017; Câmara et al., 2016; Cappelli, 2008).

Para Câmara et al. (2016), existem vários fatores que podem influenciar a retenção de talento, nomeadamente, sistemas de recompensas adequados, abertura/ferramentas para se desenvolverem permanentemente, estilo de gestão e uma estrutura adequada ao nível de cada colaborador. De forma a ter sucesso, as organizações deverão adaptar e reinventar os seus mecanismos de recompensas (intrínsecas e/ou extrínsecas) de acordo com as necessidades individuais dos seus colaboradores, evitando assim uma maior rotatividade na organização. Outra forma de conseguir superar o desafio da retenção de talento, é através do *upskilling* e/ou *reskilling* das competências dos colaboradores. Tal como constatado no relatório da KPMG (2019), a maior parte dos executivos inquiridos indicou a necessidade de investir em novas tecnologias (68%) e os restantes (32%) reforçaram a importância do *upskilling* dos seus colaboradores.

Neste sentido, e tendo em consideração o paradigma atual do mercado de trabalho, uma das práticas de GRH mais recorrente para captar os melhores talentos tem sido precisamente através dos processos de recrutamento e seleção, que irá ser aprofundado de seguida.

2.2 Recrutamento e Seleção

No passado, o recrutamento e seleção era muitas vezes considerado apenas parte integrante das funções administrativas de recursos humanos (Abraham et al, 2015), no entanto, este processo foi-se desenvolvendo e, atualmente, assume contornos mais específicos, sofisticados e estrategicamente orientados (Carnevale e Hatak, 2020).

Assim, os processos de recrutamento e seleção deverão ser operacionalizados de formas distintas atendendo aos objetivos da empresa, às suas capacidades financeiras, ao meio em que se encontra inserida e ao tipo de função a preencher (Cunha et al., 2010). Este longo e complexo processo culmina numa decisão final, ou seja, na escolha do melhor candidato para preencher a função para a qual o processo foi iniciado. Desta forma, é importante desde logo fazer a distinção entre o conceito de Recrutamento e o conceito de Seleção por serem duas etapas distintas do processo e não sinónimas (Câmara et al., 2016).

Para Cunha et al. (2010) o recrutamento pode então ser definido como um conjunto de atividades levadas a cabo por uma determinada organização cujo objetivo é identificar e atrair um conjunto de candidatos com vista à sua retenção a curto prazo e em simultâneo apurar os candidatos que correspondem ao perfil da função e reúnem as condições necessárias para ocuparem a mesma. Taylor e Collins (2000) também definem recrutamento como o conjunto de atividades que a empresa deve realizar para identificar possíveis candidatos, com o objetivo de atraí-los e retê-los.

No que lhe concerne, de acordo com Sousa et al. (2015), a seleção pode ser compreendida como um processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos. Ao longo da seleção de candidatos é importante que as escolhas se baseiem em critérios éticos e justos de forma a articular as necessidades da organização com as dos candidatos, originando processos de sucesso (Cunha et al., 2010).

Este processo é constituído por várias etapas fundamentais, que no final levam à escolha do melhor candidato para colmatar as necessidades de determinada organização. Após essa identificação de necessidades, é feita uma descrição e análise de funções que deverá detalhar tudo aquilo que serão as responsabilidades, tarefas e competências específicas dessa nova posição. De seguida, é escolhido o tipo de recrutamento a utilizar e ainda os métodos para que se inicie a divulgação dessa mesma vaga. Após a receção

de candidaturas, inicia-se o processo de seleção através de técnicas e critérios previamente definidos pelos profissionais de recursos humanos. Ao longo da fase de seleção devem ser utilizados vários métodos e técnicas de seleção para que os candidatos possam ser avaliados em profundidade e a escolha seja devidamente fundamentada (Chiavenato, 2006).

Para a captação dos melhores talentos é necessário apostar em técnicas inovadoras e processos ágeis e eficazes. Algumas destas técnicas, identificadas por Chiavenato (2006) e Cunha et al. (2010), são: o recrutamento *online*, agências de recrutamento, referenciação interna (i.e., indicação de candidatos externos por parte dos colaboradores da empresa), programas de estágios/*trainees* e parcerias com universidades e escolas técnicas.

Contudo, tal como em outras situações, também o processo de R&S pode falhar, isto é, podemos chegar ao final do processo e não restarem candidatos com o perfil desejado ou que aceitem as condições propostas. Neste caso, é necessário identificar quais as falhas que impediram o alcance do objetivo traçado para que se possa corrigi-las e voltar ao início do mesmo, melhorando-o (Cardoso, 2016).

2.3 E-Recruitment

Nos últimos anos, os avanços tecnológicos impulsionados pela expansão das TIC e pelo desenvolvimento da era digital, vieram dinamizar os processos de recrutamento e seleção das empresas, tornando a procura de candidatos mais simples, eficaz e rápida (Hosain et al., 2020; Melanthiou et al., 2015). Desta forma, em alternativa ao recrutamento tradicional, surgiu o recrutamento *online* também apelidado como *e-recruitment*, que veio revolucionar os métodos tradicionais de recrutamento das empresas (Maurer, 2020).

Este método, apesar de ser considerado bastante atual, surgiu em meados dos anos 90 (Malik e Mujtaba, 2018), e tem vindo a ser cada vez mais utilizado não só por parte das empresas, mas também por quem procura emprego. São vários os autores que apresentam a sua definição de recrutamento *online*. Na perspetiva de Cunha et al. (2010), podemos considerar o *e-recruitment* como o processo realizado através da *Internet* ou qualquer outro tipo de sistema e comunicação avançado que, com o auxílio de um conjunto de ferramentas, permitem a realização de uma triagem *online* de

candidatos. Também neste sentido, Islam (2016) definiu o recrutamento *online* como “*the practice of using technology and in particular web-based resources for tasks involved with finding, attracting, assessing interviewing and hiring job candidates*”. Segundo Tyagi (2012), as empresas recorrem a este tipo de recrutamento essencialmente para se autopromoverem e para divulgarem com mais facilidade as suas oportunidades de emprego.

O recrutamento *online* tem sido adotado progressivamente pelas organizações, principalmente pelas que têm maiores capacidades financeiras para adotar novas ferramentas e para dar a respetiva formação nas mesmas, permitindo poupar tempo e recursos (Hosain et al., 2020). Com o surgimento da pandemia e a crescente competitividade de mercado, as empresas e os especialistas em R&S sentiram uma maior necessidade de reinventar e adaptar os seus processos de recrutamento, de forma a conseguir captar, desenvolver e reter os melhores talentos (Vnoučková, 2020). Neste sentido, a *Internet* surge como principal aliado e assume um papel decisivo no sucesso dos processos de recrutamento e seleção, trazendo vantagem competitiva para as organizações, que num ambiente de “guerra pelo talento”, necessitam de se destacar inevitavelmente dos seus concorrentes (Cappelli, 2001; Cardoso, 2016). Apesar deste recrutamento se revelar, para vários autores, o método mais eficiente na identificação, atração e contratação de talento, também detém alguns aspetos que se podem tornar em grandes desafios tanto para os recrutadores como para os potenciais candidatos (Cardoso, 2016; Holm, 2012).

De seguida, foram identificadas as principais vantagens e desvantagens na utilização do *e-recruitment*, na perspetiva das empresas (Figura 1).

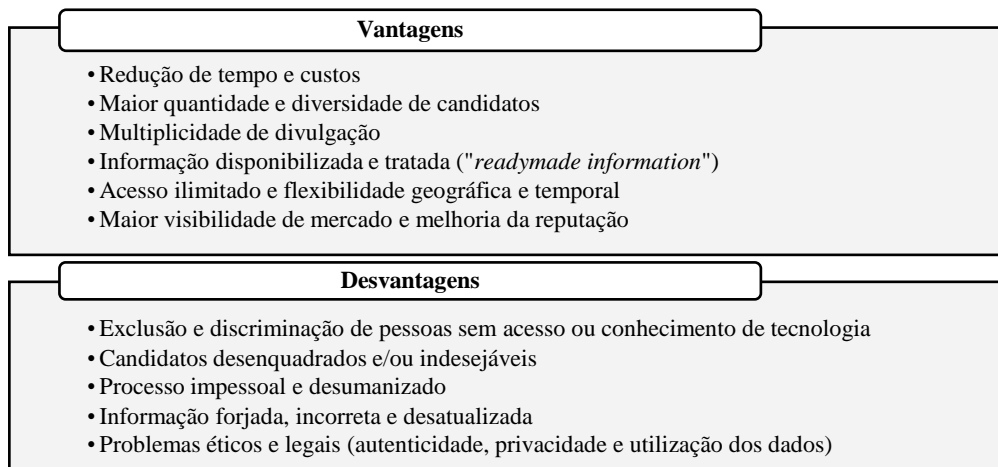


Figura 1 - Vantagens e Desvantagens do E-Recruitment (na perspetiva das empresas)

Fonte: Adaptado de Aboul-Ela (2014); Islam (2016); Hosain, et al. (2020)

De acordo com Reis (2010) este é um método de recrutamento em incremento irreversível e que se irá consagrar como o meio mais eficiente de contacto entre candidatos e empregadores. Atualmente as organizações centralizam todas as suas atenções na atração e retenção dos talentos altamente valiosos no mercado, pois é através das competências dos seus colaboradores que estas ganham vantagem competitiva no mercado. Assim, a utilização do recrutamento *online* torna o processo mais rápido e simples permitindo que as organizações mantenham os seus níveis de competitividade perante os seus concorrentes (Florea e Badea, 2013).

Um indicador desta expansão é precisamente o crescente número de *websites*/portais de recrutamento em Portugal e, conseqüentemente, o aumento de oportunidades de negócio para diversas organizações que focam os seus esforços através do recrutamento *online* (Reis, 2010). A tecnologia é, definitivamente, uma ferramenta que combinada com a utilização da *Internet* e das redes sociais, permite aos gestores de RH gerir o altamente competitivo e demorado processo de encontrar pessoas que façam “*match*” com as necessidades da organização (Florea e Badea, 2013; Hosain et al., 2020).

De forma a compreender as etapas e o processo de recrutamento e seleção, foi elaborado o seguinte esquema adaptado de Dhamija (2012), que sintetiza os vários estádios de um processo de recrutamento, com recurso a ferramentas *online* e plataformas digitais (Figura 2).

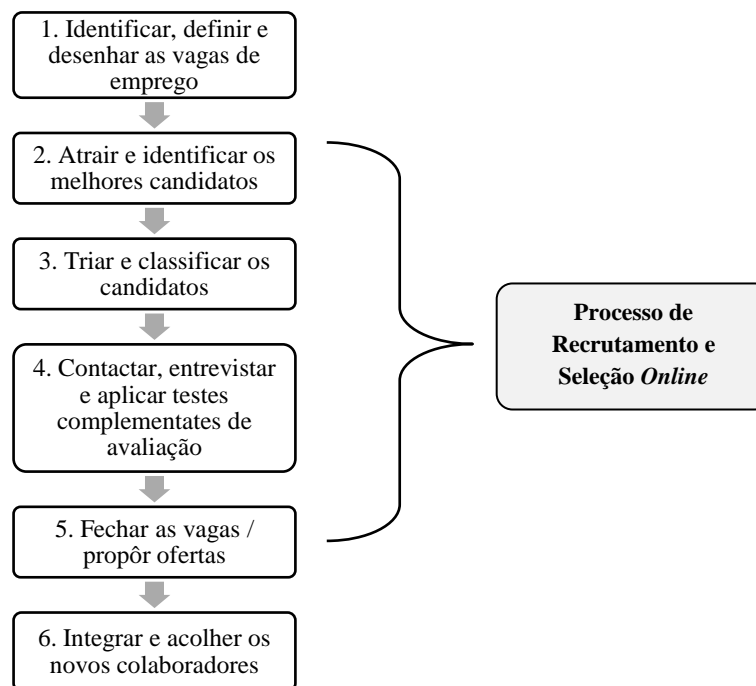


Figura 2 - Recrutamento *Online*: Processo de contratação de novos colaboradores
Fonte: Adaptado de Dhamija (2012)

2.3.1 Principais fontes de Recrutamento *Online*

Por último, é necessário refletirmos sobre as principais fontes de recrutamento quando decidimos realizar estes processos de forma virtual. A escolha destas fontes deverá ter em conta as necessidades, o tamanho da organização e a sua capacidade financeira (Aboul-Ela, 2014). De acordo com alguns autores, as fontes de recrutamento *online* mais utilizadas pelas empresas são (Aboul-Ela, 2014; Anand, e Chitradevi, 2016; Dhamija, 2012):

1. Redes Sociais – é possível de forma gratuita ou paga (extensões exclusivas), divulgar vagas de emprego em diversas plataformas digitais *online*, como por exemplo o *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* ou *Twitter* (Koch, Gerber, e De Klerk, 2018). Este tipo de divulgação tem um alcance ilimitado a nível geográfico e o perfil, quer do recrutador, quer do candidato, pode ser livremente consultado, permitindo obter diversas informações. Esta fonte de recrutamento poderá conseguir captar tanto os candidatos “ativos” como “passivos” (Islam, 2016; Koch, Gerber, e De Klerk, 2018). Ou seja, tanto, as pessoas que estão ativamente à procura de emprego, como também as pessoas que estão empregadas e apenas a “sondar” o mercado, poderão obter

informações sobre as vagas de determinada organização (Dhamija, 2012). Para além disso, permite ao recrutador realizar pesquisas refinadas e direcionadas a determinadas competências-chave, de modo a encontrar os melhores candidatos.

2. *Websites* Corporativos – acaba por ser a fonte de recrutamento mais utilizada, por ser a mais prática e menos dispendiosa (dado que apenas necessita de customizar uma página dentro do próprio *website*). Para além de serem colocadas todas as vagas disponíveis, também existem outras informações valiosas sobre a organização (que poderão ser úteis para os candidatos durante as entrevistas), bem como o mecanismo de submissão de candidatura simplificada à vaga em questão.
3. Anúncios *Online* / Portais de Emprego – também estão localizados em páginas de Internet já criadas e que normalmente incluem diversas ofertas de emprego de várias empresas, que podem conter também notícias e informações sobre as mesmas. Estas páginas são normalmente gratuitas e pretendem criar um ponto de contacto entre candidatos e empregadores. Alguns dos exemplos mais conhecidos em Portugal são: Sapo Emprego, Expresso Emprego, Net-Empregos. Para além dos referidos anteriormente, também existem portais de nicho, ou seja, que são criados exclusivamente para setores de atividade específicos.

2.4 Contexto pandémico em Portugal

Os últimos anos ficarão inevitavelmente marcados pela grave emergência de saúde pública despoletada pelo aparecimento do Coronavírus no final de 2019 na cidade de Wuhan (Direção-Geral da Saúde, 2020). Devido ao alto risco de infeção e propagação, a OMS classificou-a como pandemia, sendo a COVID-19 considerada uma das doenças mais mortais de sempre (Direção-Geral da Saúde, 2020).

Em Portugal, a declaração da pandemia e o rápido avanço das mortalidades, fez com que fossem implementadas várias medidas de segurança como o confinamento, quarentena, promoção do teletrabalho, encerramento das escolas, introdução do ensino à distância, fecho de fronteiras, entre outros (Koirala e Acharya, 2020). Estas medidas preventivas vieram impactar diretamente a economia e o funcionamento dos países,

provocando novos desafios na gestão desta crise pandémica. O facto desta pandemia ser tão imprevisível e volátil, gerou um clima de incerteza, instabilidade e vulnerabilidade em toda a população, difícil de combater por parte das empresas (Vardarlier, 2016).

Tendo isto em consideração, torna-se evidente o impacto que a pandemia teve na forma de trabalhar e estar nas organizações, tendo os gestores de RH um papel fundamental na gestão deste tipo de crises (Chaudhari et al., 2020; Vardarlier 2016). Estes profissionais tiveram de reinventar e adaptar soluções para sustentar os negócios e Este fenómeno veio inevitavelmente agitar a Gestão de Recursos Humanos das empresas obrigando a repensar muitas das práticas utilizadas na pré-pandemia (Carnevale e Hatak, 2020; Deloitte, 2021).

Alguns dos maiores desafios que a Gestão de Recursos Humanos enfrentou com o aparecimento da COVID-19 foi a implementação do teletrabalho e a adoção do *e-recruitment*. Milhões de pessoas espalhadas por todo o mundo foram forçadas a trabalhar remotamente a partir das suas casas (Hamouche, 2021), o que levou a mudanças radicais na forma de trabalhar e no relacionamento entre os colaboradores e as suas chefias. Além disso, também os processos de recrutamento e seleção e integração de novos colaboradores foram inevitavelmente realizados virtualmente, o que impactou tanto os recém-chegados como os próprios gestores de RH, que não estavam preparados para enfrentar esta nova realidade (Hamouche, 2021).

Para Gigauri (2020) tornou-se evidente o papel crucial da GRH como agente de mudança, tanto na fase de preparação, como na fase de implementação. De facto, perante esta crise pandémica, os gestores de recursos humanos ganharam uma maior relevância nas organizações, ao reforçar a necessidade de uma estratégia integrada focada nos colaboradores, e de uma aproximação às lideranças de modo a desenvolver um ambiente de maior colaboração, flexibilidade e adaptabilidade (Carnevale e Hatak, 2020; Chaudhari et al., 2020).

2.4.1 Impacto da COVID-19 nos processos de R&S das empresas

Tal como referido anteriormente, este acontecimento sem precedentes, alterou significativamente os processos e a forma de trabalhar em todo o mundo (Hamouche, 2021; Vnoučková, 2020), e o recrutamento e seleção das empresas não foi exceção (Gigauri, 2020). Este fenómeno veio colocar vários desafios no que toca ao

recrutamento nas empresas, seja pela dificuldade em manter os negócios abertos ou pela dificuldade em contratar pessoas qualificadas em circunstâncias tão incertas e instáveis (Hamouche, 2021). No entanto, muitas destas empresas acabaram por reflorescer e necessitar de reforçar os seus quadros internos (Carnevale e Hatak, 2020; Maurer, 2020). Por força da pandemia, as empresas tiveram de transitar todos os seus processos de recrutamento e seleção e acolhimento para o formato virtual em vez do tradicional, ou seja, face a face (Gigauri, 2020; Maurer, 2020).

Apesar de, nos últimos anos, já se verificarem algumas alterações na forma de realizar os processos de recrutamento e seleção, o aparecimento da COVID-19 veio acelerar a digitalização destes processos nas empresas (Carnevale e Hatak, 2020; Gigauri, 2020). De acordo com o relatório da McKinsey & Company (2020), as entrevistas através de videoconferência tiveram um aumento de 22% (em 2019) para 58% (em 2021), reforçando o uso da tecnologia e de plataformas como o *MS Teams*, *Skype* e *Zoom*, como forma de contornar as adversidades e alcançar os objetivos traçados inicialmente. Também as plataformas de emprego/anúncios *online*, as redes sociais e os *websites* corporativos têm vindo a ganhar maior destaque na atração e contratação de talento (Dhamija, 2012). O papel das redes sociais no R&S tem sido cada vez mais preponderante, substituindo alguns métodos de recrutamento mais tradicionais (Koch, Gerber, e De Klerk, 2018; Melanthiou et al., 2015). De acordo com o estudo realizado pela Jobvite em 2014 (aplicado apenas no Reino Unido), 93% dos recrutadores já afirmava que conseguia identificar e atrair melhor talento, especialmente candidatos passivos, através das redes sociais profissionais, como o *LinkedIn*. Esta rede social tornou-se o principal recurso para maior parte dos profissionais de RH no que toca ao recrutamento. Mais de 95% dos recrutadores utilizadores de redes sociais, apontaram o *LinkedIn* como a sua plataforma preferencial para conseguir obter melhores *insights* sobre os seus potenciais candidatos (Koch, Gerber, e De Klerk, 2018).

A expansão e crescimento desta plataforma em Portugal, ganhou ainda mais visibilidade com o aparecimento da crise pandémica, dada a necessidade por parte das empresas de continuar a busca, apenas virtualmente, pelos melhores candidatos no mercado. No entanto, apesar de nos últimos anos se verificar este crescimento exponencial, o recurso a redes sociais profissionais como o *LinkedIn* ainda é

considerado por muitas empresas, um complemento aos processos de R&S mais tradicionais (Koch, Gerber, e De Klerk, 2018).

Em suma, podemos considerar que a pandemia veio acelerar, de forma abrupta, a utilização das TIC e a digitalização dos processos das empresas, incluindo algumas práticas de GRH como o recrutamento e seleção (Gigauri, 2020). A necessidade, por parte dos gestores de RH, de conseguir responder proactivamente às mudanças dentro e fora da organização, foram os principais motivos para acelerar o uso da tecnologia e digitalizar os processos de recrutamento e seleção das empresas (Gigauri, 2020; Santana e Cobo, 2020). Esta realidade também se veio a verificar no aumento do uso de redes sociais como o *LinkedIn*, tendência que já tinha sido verificada, como principal ferramenta de recrutamento e seleção de talento (Carnevale e Hatak, 2020).

2.4.2 Futuro do Recrutamento e Seleção pós-pandemia

No seguimento dos tópicos analisados ao longo desta secção, verificou-se o impacto que a pandemia teve, não só na aceleração da digitalização dos processos das empresas, como também na mutação do futuro do trabalho (Deloitte, 2021). Este acontecimento inesperado veio despertar a necessidade por parte das empresas de se reinventarem e de se readaptarem, ambicionando uma transformação digital disruptiva em termos de equipamentos de trabalho, automação e digitalização de processos (Deloitte, 2021; Gigauri, 2020; LinkedIn Talent Solutions, 2020). Tendo isso em consideração, torna-se relevante para o estudo perceber quais as principais tendências e o futuro do recrutamento e seleção das grandes empresas em Portugal pós-pandemia. Isto é, quais os métodos e processos de R&S que as empresas irão adotar no futuro sem as condicionantes sentidas nos últimos anos, provocadas pela COVID-19.

De acordo com o relatório LinkedIn Talent Solutions (2020), existem várias tendências a ter em consideração por parte das empresas, especialmente em relação aos processos de recrutamento e seleção de talento no futuro. A primeira é a aposta no recrutamento interno e nas políticas de L&D (*Learning and Development*), reforçando a importância do *reskilling* e *upskilling* dos colaboradores. Esta tendência já tinha sido apontada como crucial para as empresas, nos relatórios das consultoras KPMG (2019) e McKinsey & Company (2020), conseguindo assim contornar o problema da gestão de talento e retenção dos melhores colaboradores.

A segunda é a mobilidade interna e o desenvolvimento de “*cross-function positions*”, promovendo a possibilidade dos colaboradores, internamente, mudarem de função e projeto conforme as necessidades da empresa e as competências e ambições dos mesmos. Desta forma, e no seguimento do tópico anterior, tanto a empresa como o colaborador conseguem ganhar com esta mudança. Por um lado, a empresa não perde os seus colaboradores para os seus concorrentes diretos (mantendo o *turnover* reduzido), e por outro lado os seus colaboradores mantêm-se motivados e satisfeitos com a progressão e evolução da sua carreira (Al-Alawi et al., 2023; KMPG, 2019).

A terceira é a aposta contínua no recrutamento *online*, 84% dos profissionais inquiridos que trabalham na zona da EMEA (LinkedIn Talent Solutions, 2020), referem querer manter este método de recrutamento pós-pandemia ou pelo menos adotar um modelo híbrido de recrutamento (formato *online* e presencial quando necessário). Estes profissionais reforçam ainda a importância de tornar o processo mais humanizado, natural e intuitivo, tanto para os recrutadores como para os candidatos. Esta tendência tem vindo a ser apontada por vários autores, como fundamental no que concerne a evolução dos processos de R&S em Portugal e no mundo. A tecnologia vai continuar a revelar-se o maior aliado dos especialistas de RH, ao potencializar os seus processos através de mecanismos de Inteligência Artificial (ex. ChatGPT) e de análise de dados preditivos (Ore e Sposato, 2022). É por isso fundamental por parte das empresas renovar e adotar novos métodos de recrutamento, integrando a tecnologia e a Internet como parte fundamental dos seus processos de R&S no futuro próximo (Al-Alawi et al., 2023; Ore e Sposato, 2022). Adicionalmente, as redes sociais (principalmente o *LinkedIn*) continuarão, na maioria dos casos, a ser uma ferramenta crucial na atração e recrutamento de talento (Yujie, Rowley e Xu, 2022), algo que deve ser tomado em consideração pela gestão de topo e pelos departamentos de recursos humanos das organizações em Portugal.

E por último, a quarta tendência, que tem como principal foco o desenvolvimento de processos de recrutamento e seleção inclusivos e diversos (LinkedIn Talent Solutions, 2020). Neste caso, 74% dos profissionais inquiridos destacaram a relevância da diversidade e inclusão no sucesso dos seus processos de R&S. De acordo com o relatório elaborado pela APPDI (Associação Portuguesa para a Diversidade e Inclusão) em 2021, existem vários aspetos a ter em conta aquando da realização destes processos,

de forma a garantir um recrutamento mais inclusivo e diverso nas organizações. Podemos destacar os seguintes tópicos: os processos de recrutamento não deverão ser conservadores e tradicionais; deverão ser usadas diversas fontes de recrutamento; deverão evitar-se questões pessoais não relevantes para a função em questão; as decisões finais deverão ser justas, transparentes e fundamentadas; e por fim, deverão evitar-se enviesamentos inconscientes focando unicamente nas competências, qualidades e experiências dos candidatos.

2.5 As “Big Four” em Portugal

Nas últimas décadas as “Big Four”, ou seja, DTT, PwC, EY e KPMG têm-se destacado pela sua variedade e qualidade de oferta de serviços especializados em consultoria, auditoria e outros serviços relacionados. Estas empresas, tal como o nome indica, são consideradas atualmente as quatro organizações de referência nas áreas de Auditoria (Audit & Assurance), Consultoria (Advisory & Consulting), Contabilidade (Accounting), Assessoria fiscal (Tax), entre outras.

Em Portugal, verifica-se o mesmo cenário e apesar do contexto pandémico vivido nos últimos anos, estas organizações conseguiram aumentar os seus volumes de faturação e redimensionar as suas equipas em diversas geografias. Em termos de localização, as quatro empresas encontram-se essencialmente em Lisboa e Porto e contam também com instalações próprias em Angola e Moçambique.

De seguida, na Tabela I, é apresentado por cada empresa o número estimado de colaboradores e a respetiva distribuição de mercado em Portugal.

Tabela I – Número de Colaboradores e Distribuição de Mercado das “Big Four” em Portugal

Empresa	Nº estimado de Colaboradores (n)	Distribuição de Mercado (%)
DTT	5.600	48%
PwC	2.700	23%
EY	2.000	17%
KPMG	1.300	12%
Total	11.600	100%

Fonte: *Sites* Institucionais – DTT, PwC, EY e KPMG (2023)

Desta forma, consegue-se constatar que, atualmente, este nicho de mercado é composto por cerca de 11.600 colaboradores, sendo a Deloitte Touche Tohmatsu considerada a empresa com maior destaque no mercado (48%), seguida da PwC (23%), EY (17%) e, por último, da KPMG (12%).

Adicionalmente, na Tabela II, é apresentado o volume de negócios destas quatro empresas em Portugal, referentes aos anos de 2021 e 2022, respetivamente.

Tabela II – Volume de negócios total das “Big Four” em Portugal

Empresa “Big Four”	Volume de Negócios	
	2021	2022
DTT	257 409 666 €	323 281 944 €
PwC	108 653 495 €	118 642 384 €
EY	115 550 611 €	130 963 126 €
KPMG	115 954 000 €	130 279 000 €
Total	597 567 772 €	703,166,454 €

Fonte: Relatórios de Transparência – DTT, PwC, EY e KPMG (2022)

Analisando a tabela anterior, conseguimos verificar um aumento significativo do volume de negócios face ao período homólogo, sendo novamente a Deloitte Touche Tohmatsu a empresa que apresenta um valor superior, cerca de 323 milhões de euros. Por outro lado, a PwC comparativamente com as restantes é a empresa que apresenta um menor volume de negócios, no ano de 2022, de aproximadamente 119 milhões de euros. É importante salientar que para além do elevado número de colaboradores e do expressivo volume de faturação, estas quatro grandes empresas empregam na sua maioria profissionais altamente qualificados e oferecem serviços amplamente reconhecidos no seu mercado.

Em suma, podemos concluir que o impacto destas empresas no mundo empresarial é bastante significativo, pois para além de fornecem soluções eficazes e inovadoras a outras empresas, contribuem também para a estabilidade e crescimento do mercado nacional e global. Neste sentido, as “Big Four” continuam a ser uma referência, em diversas áreas de atuação, para outras empresas em Portugal, sobretudo devido às suas extraordinárias competências e ao seu relevante papel económico e social.

2.6 Resumo da Revisão de Literatura

Ao longo desta secção estabeleceu-se o quadro de referência que irá suportar o estudo em questão. A Tabela III sintetiza as principais ideias e os trabalhos relevantes desenvolvidos por vários autores de referência.

Tabela III – Resumo da Revisão de Literatura

Conceito	Definição / Ideia Principal	Autor/es
Mercado de trabalho na era digital	Caracterizado por um ambiente competitivo, exigente, dinâmico e imprevisível, influenciado pelo desenvolvimento das TIC e das plataformas digitais.	Cappelli (2008); Melanthiou et al. (2015)
Talento	Algo raro, valioso e difícil de imitar. Conjunto de habilidades de uma determinada pessoa – os seus dons, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, carácter, e impulsos inatos incluindo a capacidade de aprender e se desenvolver.	Ployhart (2006); Tansley et al. (2007); Gallardo-Gallardo et al. (2013)
Guerra pelo Talento	O ambiente do mercado de trabalho atual desenvolveu um clima de “ <i>war of talent</i> ”. É cada vez mais desafiante para as empresas conseguir atrair e reter os seus colaboradores mais preciosos. Existem quatro características principais da guerra pelo talento: dificuldade de retenção dos colaboradores, clima de competição entre empresas de pequena e grande dimensão, “ataques” silenciosos e estratégicos por parte dos concorrentes.	Chambers et al. (2001); Aguinis, Gottfredson e Joo (2012)
Recrutamento e Seleção	O processo de Recrutamento e Seleção tem sido cada vez mais preponderante no sucesso das organizações e na retenção do talento. Estes processos têm vindo a sofrer várias alterações ao longo dos últimos anos, motivadas principalmente pelas constantes mutações do mercado, escassez de talento e pelo desenvolvimento das TIC.	Cunha et al. (2010); Taylor e Collins (2000); Sousa et al. (2015)
Recrutamento Online	Surgiu em meados dos anos 90, e tem vindo a revolucionar os processos tradicionais de recrutamento. Mesmo antes da pandemia, já era considerado um método de recrutamento irreversível e em constante ascensão. O <i>e-recruitment</i> tem vindo a revelar-se bastante eficaz e útil para as empresas, especialmente no atual clima de guerra pelo talento. No entanto, algumas empresas ainda não consideram o recrutamento <i>online</i> como o seu principal método de R&S. Muitas ainda optam por outros métodos mais tradicionais, muitas vezes por desconhecimento, resistência, falta de capacidade financeira e formação adequada aos seus colaboradores. As fontes de recrutamento <i>online</i> mais utilizadas são: redes sociais (principalmente o <i>LinkedIn</i>), <i>websites</i> corporativos, anúncios <i>online</i> e portais de emprego. Estas ferramentas têm tido um crescimento exponencial nos últimos anos, potencializado pelo aparecimento da COVID-19. O <i>LinkedIn</i> , é considerado, pela generalidade dos recrutadores, a plataforma preferencial de R&S, principalmente pela sua rapidez, simplicidade e <i>performance</i> .	Malik e Mujtaba (2018); Maurer (2020); Holm (2012); Hosain (2020); Cappelli (2001); Melanthiou et al. (2015); Dhamija (2012); Carnevale e Hatak (2020); Gigauri (2020)
Vantagens do E-Recruitment (na perspetiva das empresas)	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de tempo e custos; • Maior quantidade e diversidade de candidatos; • Multiplicidade de divulgação; • Informação disponibilizada e tratada; • Acesso ilimitado e flexibilidade geográfica e temporal; • Maior visibilidade de mercado e melhoria da reputação. 	Aboul-Ela (2014); Islam (2016); Anand (2016)
Desvantagens do E-Recruitment (na perspetiva das empresas)	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusão e discriminação de pessoas sem acesso ou conhecimento de tecnologia; • Candidatos desenquadrados e/ou indesejáveis; • Processo impessoal e desumanizado; • Informação forjada, incorreta ou desatualizada; • Problemas éticos e legais. 	Aboul-Ela (2014); Islam (2016)
Contexto Pandémico	O desenvolvimento da pandemia gerou um clima de insegurança, instabilidade e vulnerabilidade em toda a população, difícil de combater por parte das empresas. Este fenómeno veio forçar as empresas a repensar as suas práticas de GRH utilizadas na pré-pandemia, incluindo os processos de recrutamento e seleção. O papel dos gestores de RH tem sido crucial na gestão e readaptação da crise pandémica.	Carnevale e Hatak (2020); Chaudhari et al. (2020); Hamouche (2021)

Impacto da COVID-19 nos processos de R&S das empresas e perspectivas futuras	Mutação e digitalização dos processos de recrutamento e seleção, desde a atração dos candidatos à contratação e integração dos mesmos. Com o recurso ao recrutamento <i>online</i> , houve também um aumento do uso de redes sociais como principal ferramenta de atração e recrutamento de talento. Esta será a principal tendência pós-pandemia, juntamente com o <i>reskilling</i> e <i>upskilling</i> dos colaboradores, a aposta contínua das empresas em políticas internas de <i>Learning and Development</i> e o desenvolvimento de processos de R&S mais diversos e inclusivos.	Gigauri (2020); Carnevale e Hatak (2020); Vnoučková (2020); LinkedIn Talent Solutions (2020); APPDI (2021); Al-Alawi et al. (2023); Ore e Sposato (2022)
---	--	--

Fonte: Elaboração Própria

3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

É essencial para qualquer estudo empírico definir a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos. Nesta terceira secção é então descrita a metodologia adotada na investigação, os instrumentos de recolha de informação, a amostra do estudo e o procedimento de análise e tratamento de dados.

3.1 Opção Metodológica

Neste sentido, e tendo em consideração a questão central de investigação “*Qual o impacto da COVID-19 nos processos de recrutamento e seleção das Big Four em Portugal e a ascensão do e-recruitment?*” e os principais objetivos da mesma enumerados na secção 1, foi seguida uma metodologia de natureza quantitativa. Este método de investigação foi devidamente adaptado às características e circunstâncias deste estudo, tendo como principal objetivo medir opiniões, sensações, hábitos e atitudes de um determinado público-alvo (Saunders et al., 2016). Deste modo, o instrumento utilizado para a recolha dos dados foi um questionário *online*, do qual foram retirados os dados primários.

3.2 Instrumentos de Recolha de Informação

Para a realização deste estudo foi enviado um questionário em formato digital (Anexo I) exclusivamente aos vários responsáveis de recrutamento e seleção e atração de talento das “Big Four” em Portugal através de três formas distintas: 1) via correio eletrónico para contactos pessoais que correspondessem ao perfil indicado; 2) através da rede social *LinkedIn*, enviando, igualmente, o respetivo *link* de acesso ao questionário a um conjunto de conexões que desempenhassem as funções pretendidas nestas organizações e 3) através da Dr. Helena Faria, responsável pelo Career Services do

Instituto Superior de Economia e Gestão – *Business School of Economics and Management*, que partilhou o questionário junto dos departamentos de RH das empresas-alvo em estudo.

Após a partilha e divulgação deste instrumento, entre os dias 25 de maio e 15 de agosto de 2023, foram obtidas um total de 24 respostas. Por dificuldade na obtenção de respostas, pela especificação do público-alvo e pela própria dimensão destas equipas dentro dos seus departamentos de Recursos Humanos, não foi exigida uma amostra superior tendo em consideração a população inicial estimada de 50 indivíduos.

O questionário foi desenvolvido através da plataforma *online* Microsoft Forms essencialmente devido à sua facilidade de partilha, preenchimento e tratamento dos dados (Selm & Jankowski, 2006). O mesmo foi elaborado exclusivamente para este estudo e encontra-se dividido em 6 secções (Tabela IV), sendo composto por um total de 23 itens de carácter obrigatório (22 questões fechadas e 1 questão aberta) e 1 item de carácter opcional. Todas as questões presentes no questionário supramencionado foram baseadas na revisão de literatura realizada anteriormente (Tabela III e Tabela IV).

As primeiras duas secções dizem respeito à caracterização da organização e ao perfil do inquirido, sendo compostas por 8 questões sociodemográficas utilizando escalas nominais e ordinais (Saunders et al., 2016). As mesmas destinam-se a obter informações acerca das empresas (nome e dimensão) e dos inquiridos (sexo, idade, habilitações literárias, formação, função atual e senioridade). A terceira secção incide sobre a temática do recrutamento *online*, sendo composta por 8 questões específicas de forma a responder aos objetivos da investigação descritos na secção 1. Estas questões recaíram sobre os seguintes tópicos: utilização do *e-recruitment* e a sua motivação, influência da pandemia no uso deste tipo recrutamento, nível de satisfação e eficácia e identificação das principais vantagens e desvantagens. Na quarta secção continuou a ser explorado o tema do recrutamento virtual, com principal foco no tipo de plataformas e ferramentas *online* utilizadas, na sua frequência e na aposta na formação dos colaboradores. Na quinta secção (opcional e não obrigatória para quem respondeu “Sim” à questão sobre o uso do recrutamento *online*), foram questionadas as principais razões/motivos da não-utilização deste método de recrutamento na respetiva organização. E por fim, a sexta secção, onde foram aprofundadas questões sobre o futuro e as principais tendências do R&S pós-pandemia, terminando com uma questão aberta de carácter pessoal e reflexivo.

Na formulação deste instrumento foram utilizadas escalas não comparativas de classificação de itens e também escalas de Likert (1 a 5), onde 1 correspondia a “Discordo Totalmente” e 5 correspondia a “Concordo Totalmente”.

Importa também referir que o presente questionário foi alvo de um pré-teste aleatório composto por três especialistas de recrutamento e seleção de uma das empresas em análise, com o principal propósito de testar e avaliar o instrumento de recolha de informação, possibilitando, assim, a realização de alterações e melhorias na estruturação e composição das questões (Saunders et al., 2016).

Por fim e de forma a facilitar a compreensão e interpretação do instrumento de recolha de dados, apresentam-se na Tabela IV as secções, os tópicos em análise e as questões/itens do questionário que suportam esta investigação.

Tabela IV – Estruturação do Questionário

Secções	Tópicos em análise	Questões / itens do questionário
1. Caracterização das organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Nome de organização; • Dimensão; 	1,2
2. Caracterização do inquirido	<ul style="list-style-type: none"> • Sexo; • Idade; • Habilitações Literárias; • Área de formação; • Função atual e senioridade; 	3,4,5,6,7,8
3. Recrutamento <i>Online</i> / <i>E-Recruitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso do recrutamento <i>online</i>; • Motivos do recurso ao recrutamento <i>online</i>; • Influência da pandemia na utilização do <i>e-recruitment</i>; • Nível de satisfação e eficácia; • Vantagens e Desvantagens; 	9,10,11,12,13,14,15,16
4. Plataformas e ferramentas utilizadas no Recrutamento <i>Online</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Plataformas/ferramentas <i>online</i> mais utilizadas; • Frequência de utilização; • Investimento em formação dos colaboradores; 	17,18,19
5. Não-utilização do Recrutamento <i>Online</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Principais razões/motivos da não-utilização deste método de recrutamento; 	20 (questão optativa)
6. Futuro / principais tendências de R&S pós-pandemia	<ul style="list-style-type: none"> • Perspetivas futuras acerca do recrutamento e seleção pós-pandemia; Continuação do modelo de R&S <i>online</i> ou adoção de um modelo híbrido. 	21,22,23 24 (questão aberta)

Fonte: Elaboração Própria

3.3 Amostra do Estudo

Para esta investigação, tal como mencionado anteriormente, foram apenas considerados profissionais especializados em recrutamento e seleção e atração de talento (e.g. *Talent Acquisition*, *HR Generalist*, *People Business Partner*, *HR Manager*...) das quatro empresas de referência na área da consultoria, assessoria e

auditoria em Portugal, também conhecidas como “*Big Four*”. A seleção desta amostra foi definida tendo em consideração o impacto e influência significativa que estas empresas têm, em diversas áreas de atuação, no tecido empresarial português e internacional. Devido à sua capacidade de influenciar e aconselhar outras empresas no mercado, optou-se por estudar apenas este nicho de empresas que poderá refletir de forma mais consolidada e aprofundada os métodos e tendências mais atuais de recrutamento e seleção em Portugal.

Desta forma, foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por difusão em rede considerando assim os critérios pré-estabelecidos e a dificuldade de acesso ao público-alvo. Apesar desta abordagem ser bastante flexível, conveniente e prática, limita a representatividade, precisão e generalização do estudo (Saunders et al., 2016).

Por conseguinte, este estudo contou com uma amostra de 24 indivíduos, não sendo possível alcançar toda a população inicial no espaço de tempo definido (de aproximadamente 50 participantes). Adicionalmente, todas as respostas obtidas foram devidamente validadas e incluídas neste estudo, correspondendo assim a uma taxa de sucesso de resposta de 48%.

3.4 Procedimento de Análise de Dados

Os dados recolhidos através do questionário *online*, foram devidamente tratados e analisados com recurso à ferramenta Excel. Com esta análise descritiva pretende-se sobretudo obter uma melhor perceção da opinião e experiência destes profissionais relativamente ao uso do recrutamento *online* e ao impacto da pandemia na adaptação e mudança dos processos de recrutamento e seleção de talento nas suas organizações.

4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Na presente secção é apresentada a análise e discussão dos resultados obtidos através do instrumento de recolha de informação escolhido para esta dissertação, tendo como principal intuito responder à questão central da investigação e aos restantes objetivos.

4.1 Caracterização da Amostra

Na Tabela V são apresentados os dados obtidos que caracterizam a amostra desta investigação.

Tabela V – Caracterização da Amostra

Variáveis		Frequência (n)	Percentagem (%)
Sexo	Feminino	19	79
	Masculino	5	21
Idade (Anos)	30 anos ou menos	17	71
	Entre 31 e 45 anos	7	29
Habilitações Literárias	Licenciatura	6	25
	Licenciatura e Pós-Graduação	6	25
	Mestrado ou Doutoramento	12	50
Área de Formação	Gestão	4	17
	Gestão de Recursos Humanos	10	42
	Psicologia	8	33
	Sociologia/Economia	2	8
Função atual	HR Generalist	1	4
	Manager de RH ou equivalente	3	13
	People Business Partner	1	4
	Recrutador(a) / Talent Acquisition ou equivalente	19	79
Senioridade na Área (Anos)	Até 5 anos	18	75
	Entre 6 e 10 anos	5	21
	Mais de 16 anos	1	4

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à variável “Sexo” podemos verificar uma maior preponderância de participantes do Sexo Feminino, representando 79% do total da amostra (n=19). Em relação à “Idade”, verificou-se que cerca de 71% destes inquiridos têm 30 anos ou menos (n=17). Os restantes 29% têm entre 31 e 45 anos. Relativamente às variáveis “Habilitações Literárias” e “Áreas de formação”, podemos constatar que 50% da amostra (n=12) tem Mestrado ou Doutoramento, e as respetivas áreas de formação com maior destaque são Gestão de Recursos Humanos (42%) e Psicologia (33%). No que respeita à “Função” que os inquiridos ocupam neste momento na empresa, os resultados indicam que o cargo de “Recrutador(a)/Talent Acquisition ou semelhante” é o mais representativo, correspondendo a 79% da amostra (n=19). Os restantes 21% correspondem às funções “Manager de RH” (13%), “HR Generalist” (4%) e “People Business Partner Manager” (4%). Por último, no que concerne, à variável “Tempo” de experiência dos inquiridos na área, a resposta mais preponderante foi “até 5 anos”, representando 75% da amostra (n=18). Os restantes 25% dividem-se pelas faixas “Entre 6 e 10 anos” (21%) e “Mais de 16 anos” (4%).

4.2 Caracterização das Organizações

Após efetuada a caracterização dos inquiridos, importa também acrescentar algumas informações relativamente às organizações em estudo. Todas as respostas obtidas foram validadas e correspondiam aos requisitos pré-definidos, ou seja, apenas profissionais especializados em R&S e que pertencessem às “Big Four” - DTT, PwC, EY e KPMG. Neste sentido, foram então obtidas 6 respostas de cada organização, perfazendo um total de 24 respostas, tendo cada empresa um peso proporcional de 25% na amostra.

4.3 Análise do Recrutamento Online / *E-Recruitment*

Começando por responder aos primeiros objetivos deste estudo, é necessário analisarmos os resultados obtidos na “secção 3” do questionário, correspondentes ao tópico “Recrutamento Online / *E-Recruitment*”.

Desta forma, através da análise dos dados, conseguimos verificar que a totalidade dos inquiridos (n=24) revelou utilizar sistematicamente o *e-recruitment* nos seus processos de recrutamento e seleção de talento. Os principais motivos para a utilização deste método de recrutamento nestas organizações, destacados por grande parte da amostra em estudo, foram os seguintes: avanços tecnológicos e digitais; mercado competitivo, imprevisível e dinâmico; necessidades internas de contratação e escassez de “guerra pelo talento”. Estes resultados são devidamente apresentados na Tabela VI.

Tabela VI – Motivos de recurso ao Recrutamento Online

Quais as principais razões que o levam a recorrer ao <i>E-Recruitment</i> ? Selecione apenas as opções mais indicadas.	Frequência (n)
Avanços tecnológicos e digitais, Escassez e "guerra pelo talento"	1
Avanços tecnológicos e digitais, Escassez e "guerra pelo talento", Mercado competitivo, imprevisível e dinâmico	5
Avanços tecnológicos e digitais, Mercado competitivo, imprevisível e dinâmico	3
Avanços tecnológicos e digitais, Mercado competitivo, imprevisível e dinâmico, Necessidades internas de contratação	3
Todas as opções anteriores	12
Total	24

Fonte: Elaboração Própria

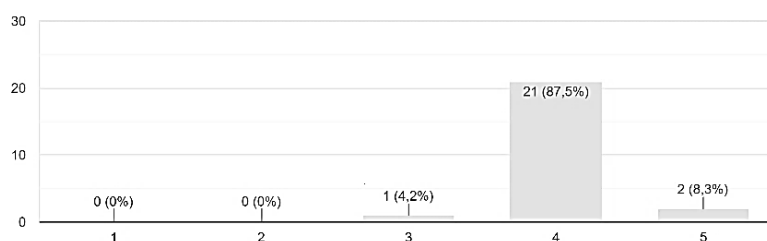
Relativamente ao impacto que a pandemia teve nestes processos, 83,3% (n=20) dos inquiridos indicou que o recurso a este método de recrutamento na sua organização aumentou com o surgimento da pandemia, 12,5% (n=3) assinalou a opção aumentou “Possivelmente” e apenas 4,2% da amostra (n=1) considerou que “Não” houve qualquer alteração na utilização do recrutamento *online*. Adicionalmente, todos os inquiridos

destacaram que o aparecimento e evolução da COVID-19 veio ajudar a comprovar a eficácia e pertinência da realização dos processos de R&S em formato virtual.

Em relação ao nível de satisfação e eficácia dos processos de R&S *online*, 87,5% (n=21) dos inquiridos revelou-se “Satisfeito”, 8,3% “Muito Satisfeito” (n=2) e apenas 4,2% (n=1) “Indiferente ou Neutro” (Gráfico 2). Estes resultados são devidamente apresentados no Gráfico 1. Além disso, face aos vários processos de recrutamento e seleção já realizados, a totalidade da amostra (n=24) destacou o *e-recruitment* como uma mais-valia, enquanto profissionais especializados na área, na concretização dos objetivos de contratação internos.

Gráfico 1 - Nível de satisfação e eficácia dos processos de R&S *online*

Dos vários processos de Recrutamento Online já realizados caracterize o seu nível de satisfação e eficácia. Sendo 1 "Nada Satisfeito" e 5 "Muito Satisfeito".

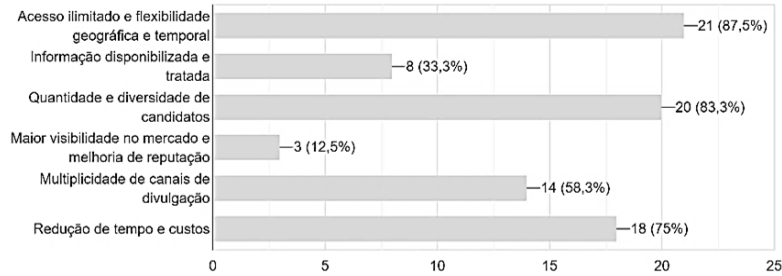


Fonte: Elaboração própria

Por fim, e respondendo ao terceiro objetivo desta investigação, as principais vantagens/potencialidades assinaladas pelos inquiridos desta amostra, foram as seguintes: 1- Acesso ilimitado e flexibilidade geográfica e temporal (87,5%); 2- Quantidade e diversidade de candidatos (83,3%) e 3- Redução de tempo e custos (75%). Por outro lado, as desvantagens/limitações mais realçadas foram respetivamente: 1- Candidatos desenquadrados e/ou indesejáveis (75%); 2- Processo impessoal e desumanizado (70,8%) e 3- Informação forjada, incorreta e desatualizada (62,5%). Estes resultados são devidamente apresentados nos Gráficos 2 e 3, respetivamente.

Gráfico 2 - Vantagens/Potencialidades do Recrutamento Online

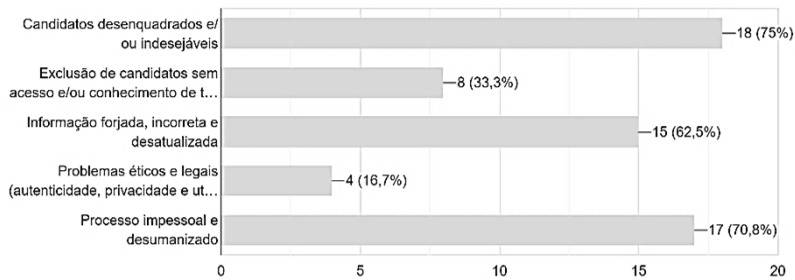
Quais as principais vantagens/potencialidades que identifica no recurso ao Recrutamento Online? Seleccione apenas as três principais.



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 3 – Desvantagens/Limitações do Recrutamento Online

Quais as principais desvantagens/limitações que identifica no recurso ao Recrutamento Online? Seleccione apenas as três principais.



Fonte: Elaboração própria

4.4 Análise sobre as Plataformas e Ferramentas utilizadas no Recrutamento Online

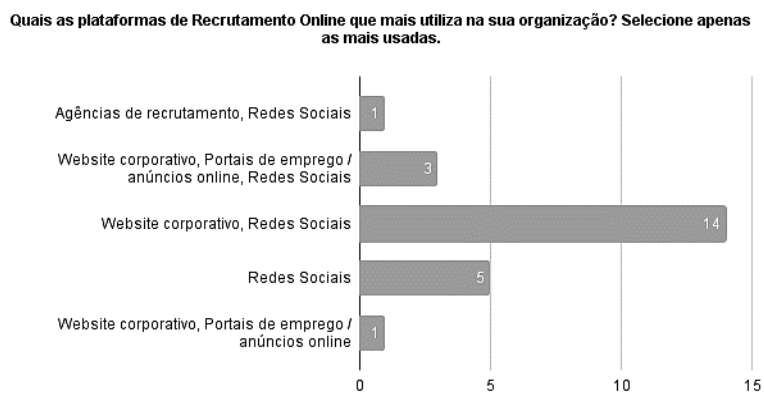
Analisando os resultados obtidos na “Secção 4” do questionário, as questões incidiram principalmente sobre as plataformas e ferramentas mais utilizadas no recrutamento *online*.

Posto isto, tal como é possível observar através do Gráfico 4, as plataformas de recrutamento *online* mais utilizadas nos processos de R&S destes inquiridos, são respetivamente: as Redes Sociais (com destaque para o *LinkedIn*) e os *Websites* Corporativos. Como menos utilizadas, destacam-se as Agências de Recrutamento e os Portais de Emprego/Anúncios *Online*. Relativamente à frequência do uso deste tipo de plataformas e ferramentas (Gráfico 5), 21 inquiridos responderam “Diariamente”

(87,5%), 1 inquirido respondeu “Semanalmente” (4,2%) e os restantes 2 inquiridos responderam “Mensalmente” (8,3%).

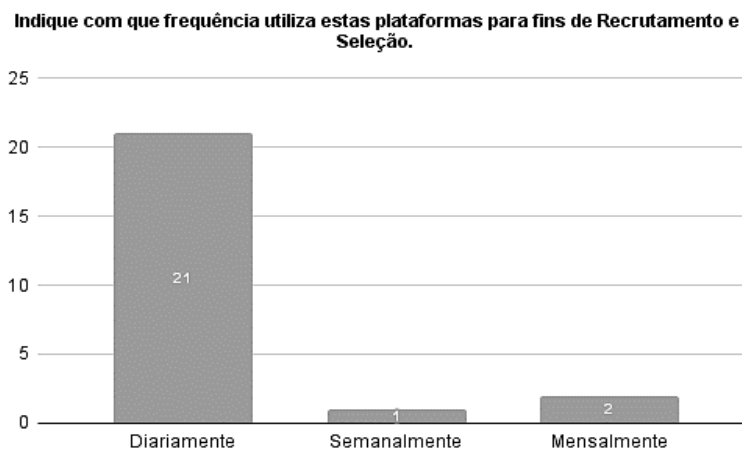
Por último, em relação à formação neste tipo de plataformas e ferramentas por parte das organizações em estudo, houve alguma divergência nas respostas, sendo que 25% (n=6) dos inquiridos indicou não haver investimento interno na formação e os restantes 75%, ou seja, a maioria da amostra (n=18), revelou sentir esse incentivo na formação por parte da sua organização.

Gráfico 4 – Plataformas/Ferramentas *online* mais utilizadas no *E-Recruitment*



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 5 – Frequência de utilização de Plataformas/Ferramentas *Online*



Fonte: Elaboração própria

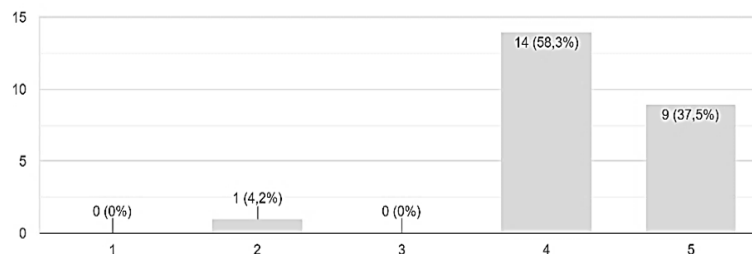
4.5 Análise sobre o Futuro dos Processos de Recrutamento e Seleção pós-pandemia em Portugal

De forma a responder ao último objetivo do estudo – identificar as principais tendências do R&S pós-pandemia - foram colocadas três questões de resposta fechada e uma última questão de resposta aberta sobre este tema. Neste sentido, através da análise dos Gráficos 6, 7 e 8 conseguimos retirar algumas informações relevantes sobre as perspetivas dos inquiridos relativamente ao futuro dos processos de recrutamento e seleção pós-pandemia. Estas são:

- 95,8% dos inquiridos (n=23) consideram o recrutamento *online* um método de recrutamento em **expansão irreversível**, apenas 4,2% (n=1) discordam dessa perspetiva;
- 75% dos inquiridos (n=18) concordam que o recrutamento *online* **poderá substituir**, por completo, os restantes métodos de recrutamento mais tradicionais; 16,7% (n=4) considera que “Não concorda nem discorda” e os restantes 8,3% (n=2) discordam desta afirmação;
- 79% dos inquiridos (n=19) consideram que o *e-recruitment* irá ser o **principal método de recrutamento**, no futuro, nas organizações em Portugal; 16,7% (n=4) “Não concorda nem discorda” e os restantes 4,1% (n=1) discordam desta perspetiva;

Gráfico 6 - Futuro do Recrutamento e Seleção pós-pandemia (expansão do Recrutamento *Online*)

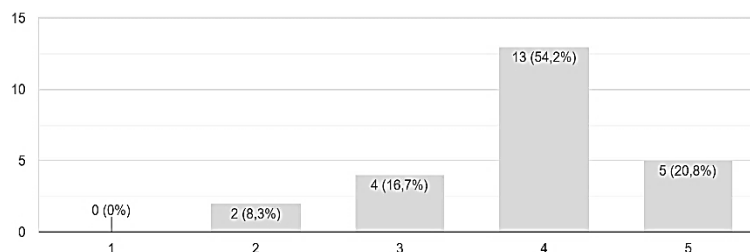
Considera que o Recrutamento Online é um método de recrutamento em expansão irreversível?



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 7 - Futuro do Recrutamento e Seleção pós-pandemia (expansão do Recrutamento *Online*)

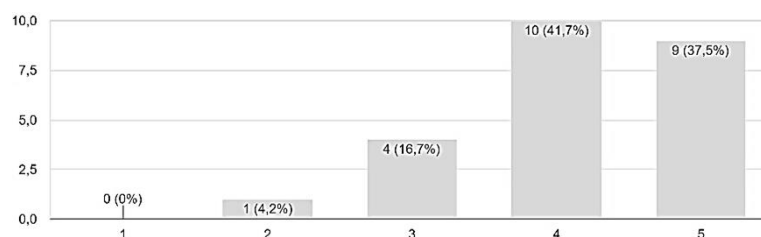
Considera que o Recrutamento Online poderá vir a substituir os métodos mais tradicionais?



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 8 – Futuro do Recrutamento e Seleção pós-pandemia (principal método de R&S)

Considera que o Recrutamento Online, num futuro breve, será o principal método de recrutamento a ser utilizado nas organizações?



Fonte: Elaboração própria

Relativamente à última questão do questionário (Tabela VII – Anexo II), o principal intuito seria refletir e aprofundar as opiniões e experiências profissionais de cada inquirido acerca do futuro dos processos de R&S das organizações no curto-médio prazo em Portugal.

De forma geral, excetuando duas respostas inválidas (N/A) que não foram consideradas na análise dos resultados desta questão, foi possível verificar que a maioria dos participantes considera que os processos de R&S irão permanecer maioritariamente *online* pós-pandemia, principalmente pelas motivações e vantagens anteriormente referidas (acessibilidade e flexibilidade geográfica, redução de tempo e custos e quantidade e diversidade de candidatos). Tal se pode observar através dos seguintes excertos:

“Com a pandemia e com o avanço digital irá ser inevitável os processos não se tornarem 100% virtuais”.

“Manter processos 100% on-line”; “Tornar-se-á totalmente digital”.

“Futuramente, considero que cada vez mais serão realizados processos de recrutamento de forma digital e remota”.

No entanto, alguns destes profissionais relevaram algumas preocupações face à permanência destes processos totalmente virtuais, defendendo o desenvolvimento de modelos híbridos de recrutamento e seleção, incluindo assim fases presenciais e *online*. Desta forma, segundo a opinião destes profissionais, conseguirá ultrapassar-se algumas das principais limitações/desvantagens identificadas, tais como: a desumanização e impessoalidade do processo, informações erradas e/ou forjadas pelos candidatos e a falta de conhecimento profundo acerca das capacidades e competências dos mesmos (principalmente *soft skills*). De seguida são apresentados alguns dos excertos que confirmam essa perspetiva:

“A longo prazo os processos de recrutamento online irão ganhar cada vez mais expressão, apesar das empresas terem preferência ainda por modelos híbridos de recrutamento”.

“Penso que as empresas quererão manter alguns processos híbridos (para criar uma maior relação com o candidato), no entanto, os restantes processos deverão continuar a ser virtuais”.

“Acredito que o futuro dos processos de recrutamento passa por um regime híbrido. Isto é, a coexistência de um regime presencial e online que permite dinamizar os processos de recrutamento e torná-los mais abrangente a diversas situações”.

4.6 Discussão de Resultados

Face à apresentação e análise dos resultados obtidos, é possível destacar algumas conclusões importantes que serão, seguidamente, alvo de exposição e discussão.

Em relação aos processos de R&S nos dias de hoje, e tendo em consideração o ambiente de mercado competitivo (Cappelli, 2008; Melanthiou et al., 2015), os avanços tecnológicos e a “guerra pelo talento” (Chambers et al., 2001), podemos constatar que

estes profissionais se encontram mais familiarizados com as tecnologias de informação e que têm vindo a recorrer progressivamente ao recrutamento *online* nas suas organizações (Malik e Mujtaba, 2018; Maurer, 2020). Com o surgimento da pandemia COVID-19, este paradigma veio alterar-se ainda mais, e acelerar a mudança dos processos de recrutamento e seleção mais tradicionais (Carnevale e Hatak, 2020; Gigauri, 2020). Posto isto, é possível afirmar que o uso do recrutamento *online* passou a tornar-se prática diária destes profissionais principalmente pelas motivações mencionadas anteriormente, com o principal objetivo de atrair e reter os melhores profissionais no mercado de trabalho e, assim, manter a sua vantagem competitiva (Florea e Badea, 2013). Através destes resultados, conseguimos dar resposta aos primeiros dois objetivos de investigação – compreender como é que a pandemia influenciou os processos de R&S e definir quais as principais motivações para o recurso ao *e-recruitment*. Estas conclusões estão em consonância com os estudos e perspetivas de Hosain et al. (2020), Malik e Mujtaba (2018), Maurer (2020) e Vnoučková (2020).

No que diz respeito às vantagens e potencialidades identificadas na utilização do *e-recruitment*, identificadas como o terceiro objetivo desta investigação, conseguimos apurar que a maioria dos inquiridos destacam como mais relevantes: o acesso ilimitado e flexibilidade geográfica e temporal, a quantidade e diversidade de candidatos e a redução de tempo e custos. Por outro lado, quanto às desvantagens e principais limitações, os mesmos realçam os candidatos desenquadrados e/ou indesejáveis, o processo impessoal e desumanizado e a informação forjada, incorreta e desatualizada. Novamente, estes resultados confirmam aquilo que foi analisado ao longo da revisão de literatura por parte de vários autores como Aboul-Ela (2014), Anand (2016), Hosain, et al. (2020) e Islam (2016).

Relativamente ao quarto objetivo da investigação, que pretendia determinar as ferramentas e plataformas *online* mais utilizadas, os resultados permitiram-nos aferir que os participantes deste estudo recorrem diariamente a várias plataformas *online* para fins de recrutamento e seleção (Florea e Badea, 2013; Koch, Gerber, e De Klerk, 2018; Melanthiou et al., 2015). De todas as opções no mercado, os profissionais destas empresas, destacam as Redes Sociais (em particular o *LinkedIn*) e os *Websites* Corporativos como principais ferramentas para a atração e recrutamento de talento em Portugal, indo de encontro às perspetivas dos autores Aboul-Ela (2014), Anand, e

Chitradevi (2016), Carnevale e Hatak (2020) e Dhamija (2012) e ao estudo realizado pela Jobvite (2014). Contudo, é importante destacar que uma parte destes inquiridos, revelou não ter qualquer tipo de apoio e formação na utilização deste tipo de ferramentas, criando uma janela de oportunidade para as empresas investirem nos seus colaboradores e no uso mais informado e eficiente deste tipo de plataformas e ferramentas *online*.

Por fim, em resposta ao último objetivo da investigação, que procurava refletir sobre as perspetivas futuras dos processos de R&S pós-pandemia, verificou-se que a maioria dos inquiridos considera que o recrutamento *online* irá continuar a ser o principal método de recrutamento no futuro, não só pela sua eficácia e eficiência como também pela satisfação e cumprimento dos objetivos (Carnevale e Hatak, 2020; Gigauri, 2020; Reis, 2010 e Vnoučková, 2020). No entanto, os restantes participantes revelaram alguma preocupação face a algumas limitações, destacando principalmente a impessoalidade e desumanização do processo e as informações incorretas e forjadas. Tendo em consideração estas questões, alguns recrutadores consideram como melhor alternativa a realização de processos de recrutamento e seleção híbridos, ou seja, com fases presenciais e virtuais (em consonância com a vaga e perfil em questão).

Em suma, é possível constatar que os resultados obtidos através do estudo empírico espelham o que foi refletido ao longo da revisão de literatura por diversos autores e estudos de referência sobre a temática. Desta forma, conseguimos constatar o impacto da COVID-19 na mudança e adaptação dos processos de recrutamento e seleção nestas quatro grandes empresas em Portugal, e consequentemente a ascensão do *e-recruitment* como principal método de recrutamento e seleção de talento.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta última secção são apresentadas as principais conclusões do estudo, em resposta à questão central de investigação proposta e aos objetivos traçados. Adicionalmente, são identificados os principais contributos práticos e académicos da investigação, as suas limitações e também algumas sugestões para possíveis investigações futuras.

5.1 Conclusões

A presente dissertação pretende analisar o impacto da pandemia nos processos de R&S das “*Big Four*” em Portugal e a ascensão do recrutamento *online*. Nesse sentido, e através da revisão da literatura e do estudo empírico, foi possível responder à questão colocada e alcançar os objetivos propostos do estudo.

Após a análise e discussão das respostas recolhidas através do questionário, foi possível concluir que a opinião dos inquiridos foi bastante convergente e de encontro às várias informações recolhidas ao longo da investigação. Começando pelo impacto que a pandemia teve na adoção de processos de R&S *online*, foi bastante notório, que o contexto pandémico veio acelerar ainda mais o uso deste tipo de recrutamento não tradicional, reforçando a pertinência e eficácia destes processos nas empresas. Além disso, os inquiridos destacaram o uso praticamente diário do recrutamento *online*, considerando uma mais-valia para o cumprimento dos seus objetivos de contratação. Adicionalmente, estes profissionais, indicaram que as suas principais motivações para recorrerem a este método de recrutamento são: os avanços tecnológicos e digitais, o ambiente de mercado competitivo, imprevisível e dinâmico, as necessidades internas de contratação e a “guerra pelo talento”.

Tendo isso em consideração, e com a vasta informação disponível, as organizações têm reconhecido vários benefícios na utilização do recrutamento *online* para atrair e recrutar os melhores talentos do mercado. Como se apurou ao longo do desenvolvimento de todo o TFM, este método de recrutamento oferece um conjunto diversificado de vantagens, tais como: o acesso ilimitado e flexibilidade geográfica e temporal, quantidade e diversidade de candidatos e redução de tempo e custos. No entanto, e tal como em outros métodos de recrutamento, também foram identificadas algumas limitações, nomeadamente candidatos desenquadrados e/ou indesejáveis, informação forjada, incorreta e desatualizada e processo impessoal e desumanizado. De forma geral, os inquiridos consideram o *e-recruitment* como um método bastante eficaz com um nível de satisfação “Muito Bom” e em expansão irreversível. Mais de 79% destes profissionais indicou também que este será o principal método de recrutamento e seleção das empresas em Portugal no curto-médio prazo.

No que diz respeito às plataformas *online* mais usadas, são respetivamente as Redes sociais, com destaque para o *Linkedin*, e os *Websites* corporativos. Estas duas

alternativas acabam por ser mais eficazes e úteis tendo em conta os objetivos exigentes de contratação destas organizações. No fundo, estas plataformas *online* permitem às organizações estabelecer relações com potenciais candidatos e, por essa razão, são hoje consideradas importantes ferramentas de auxílio nos processos de recrutamento e seleção. Contudo, é relevante salientar que alguns dos inquiridos destacaram a falta de formação neste tipo de ferramentas e plataformas, algo que deve ser tido em conta por parte do departamento de RH das organizações.

Por fim, relativamente ao futuro dos processos de R&S pós-pandemia, as opiniões acabam por divergir ligeiramente. Apesar de maior parte dos inquiridos, afirmar que os processos irão manter-se essencialmente virtuais, existem algumas opiniões contraditórias que destacam alguma preocupação relativamente às limitações anteriormente referidas. Por essa razão, muitos destes profissionais, consideram que o melhor modelo de recrutamento e seleção a adotar no futuro será o híbrido, conciliando assim fases de recrutamento presenciais e virtuais. Adicionalmente, destacam-se algumas tendências importantes a considerar por parte dos especialistas de R&S, tais como: a utilização de Inteligência Artificial (ex: ChatGPT) e a Automação Robótica de Processos (RPA); o desenvolvimento de ferramentas de Data Analytics; a aposta no recrutamento interno e desenvolvimento de políticas de Formação e Desenvolvimento e a promoção da Diversidade e Inclusão.

Desta forma e considerando as conclusões apresentadas, depreende-se vital para as organizações nos dias de hoje, manterem-se atentas às novas tendências de recrutamento e ao constante avanço das novas tecnologias de informação e da sua envolvente, de forma a aumentarem as hipóteses de serem bem-sucedidas e manterem a sua vantagem competitiva.

5.2 Contributos práticos e académicos

Em termos práticos e académicos, esta investigação torna-se pertinente e relevante pela sua atualidade e importância tanto no contexto académico como empresarial, contribuindo assim para o desenvolvimento da temática do impacto da COVID-19 nas organizações e na área da gestão dos Recursos Humanos, em específico nos temas de R&S.

Através deste estudo, é possível constatar que os processos de recrutamento e seleção nas grandes empresas em Portugal em contexto de pandemia são ainda um tópico pouco abordado e explorado na comunidade científica. Nesse sentido, esta investigação contribui para o conhecimento mais profundo destas questões e permite também a outras organizações, que reconhecem as “*Big Four*” como referências no mercado, identificar novas práticas e tendências de R&S e refletir sobre os seus métodos de recrutamento e atração de talento.

5.3 Principais limitações e sugestões para investigações futuras

Apesar das conclusões supramencionadas e dos diversos contributos práticos e académicos identificados, este estudo apresenta algumas limitações que importam referir.

Primeiramente, por se tratar de uma temática recente, a literatura existente no contexto empresarial em Portugal acaba por ser escassa, dificultando a comparação e confirmação dos resultados. Outra limitação identificada prende-se com o facto desta investigação ter sido focada apenas nas “*Big Four*”, tornando a amostra limitada, específica e de difícil acesso, não havendo capacidade de generalizar as conclusões dos resultados obtidos. E por último, a utilização do questionário *online* como único instrumento de recolha de informação que embora se tenha revelado adequado às características da população e aos objetivos em estudo, limitou a riqueza das respostas por se tratar maioritariamente de questões fechadas. Sem aprofundamento das respostas, as conclusões obtidas podem-se revelar mais simples e superficiais.

Para futuras investigações, sugere-se fazer uma atualização pormenorizada com novos artigos, relatórios e publicações académicas, visto que já começa a ser publicada documentação mais recente em relação ao impacto da pandemia na gestão dos processos de R&S das empresas em Portugal. Adicionalmente, recomenda-se complementar o questionário *online* com algumas entrevistas semi-diretivas de modo a obter mais informação e uma visão mais fundamentada sobre determinadas questões. Por fim, seria também interessante alargar a amplitude deste estudo e replicá-lo em empresas de diferentes setores de atividade (*e.g.* Banca, Retalho, Saúde, Automóvel, Telecomunicações...) de forma a tentar analisar, se as mesmas teriam a mesma perspetiva face aos inquiridos desta investigação. Outra sugestão seria replicar o estudo

ao setor público e realizar uma análise comparativa dos seus processos de recrutamento e seleção pós-pandemia face às empresas do setor privado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboul-Ela, G. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and Retail Management Research*. 9(1). 40-51.
- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V. e Thomas, S. (2015). A review of SMES recruitment and selection dilemma: Finding a 'fit'. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 335-342.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. e Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*. 55 (6). 609–616. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007>
- Aityassine, F., Alsayaha, A e Al-Ajlouni, M. (2022). The effect of electronic human resources practices on employee satisfaction in private hospitals. *International Journal of Data and Network Science*, 6(3), 753-760. DOI: 10.5267/j.ijdns.2022.3.006
- Al-Alawi, A., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S., Elias, H., Althawadi, A. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*. 1-16. DOI: 10.1108/AGJSR-05-2022-0069
- Anand, C. (2016). The Impact of E-Recruitment and challenges faced by HR Professionals. *International Journal of Applied Research*. 410-413.
- Anand, J. e Chitradevi, S. (2016). Literature review on e-recruitment and its perceived benefits: A walk towards paperless HR. *International Journal of Applied Research*, 2(11), 528-531.
- Associação portuguesa para a Diversidade e Inclusão. (2021). Guia para um Recrutamento Inclusivo. [Acedido em 2/25/2023]. Disponível em: [Guia Recrutamento Inclusivo.pdf \(appdi.pt\)](#)
- Barros, C. (2017). Gestão integrada de talento: da atração à retenção. *RH Magazine*. [Acedido em 11/05/2022]. Disponível em: <https://rhmagazine.pt/gestao-integrada-de-talento-da-atracao-a-retencao-por-carlos-sezoes-partner-da-stanton-chase-portugal/>
- Brandão, S., Silva, R. e Santos, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*. 273-279. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>
- Câmara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2016). Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial (7ªed.). Lisboa: Editora D. Quixote.
- Cardoso, A. (2016). Recrutamento & Seleção de Pessoal (7ª ed.). Lisboa: Editora Lidel.
- Carnevale, J. e Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 182-187. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.05.037
- Casimiro, F. (2021). O futuro da gestão de recursos humanos em tempos de mudança acelerada: Perspetiva e prática de gestores da área. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. [Acedido em 10/03/2022]. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/22956>

- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139-146.
- Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing talent in an age of uncertainty. *Harvard Business Review*, 25(3), 76-81. DOI: <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>
- Center for Workplace Mental Health American Psychiatric Association Foundation (2020). *Employee Mental Health & Well-being During & Beyond COVID-19*. Disponível em: [Workplace Mental Health - Employee Mental Health & Well-being During & Beyond COVID-19](#)
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. e Michaels, E. (2001). The war for Talent. *Harvard Business School Press*, Nova Iorque.
- Chaudhari, C., Nakhate, V. e Rautrao, R. R. (2020). Role of HR Trends in Corona-Crisis Management and Organizational Sustainability Readiness. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(6), 2278-2286. Disponível em: <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/11046>
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (8ªed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., Gomes, J.F.S. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dhamija, P. (2012). E-recruitment: a Roadmap towards e-Human Resource Management. *Journal of Arts, Science and Commerce*. 3(2), 33-39.
- Direção-Geral da Saúde. (2020). Perguntas básicas sobre a Covid-19. Disponível em: [COVID-19 \(sns24.gov.pt\)](#)
- Florea, V. e Badea, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: E-Recruitment in Organizations. *Proceedings of the European Conference on Information Management & Evaluation*. 344-352.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. e González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23 (4), 290-300. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gigauri, I. (2020). Influence of Covid-19 Crisis on Human Resource Management and Companies’ Response: The Expert Study. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 6(6), 15-24.
- Habachi, M., Nouria, Z., Malainine, C. e Hajaji, O. (2022). Impact of digitalization on the attractiveness of employee recruitment and retention in Moroccan companies. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 12-27. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.02](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.02)
- Hamouche, S. (2020a). COVID-19 and employees’ mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 15. DOI: [10.35241/emeraldopenres.13550.1](https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1)

- Hamouche, S. (2021b). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*, 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.15>
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence Take Over Human Resources Recruitment and Selection? *Network Intelligence Studies*, VII(13), 21–30.
- Hosain, S., Manzurul Arefin, A. H. M. e Hossin, M. (2020). E-recruitment: A Social Media Perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 16(4), 51-62. DOI: 10.9734/AJEBA/2020/v16i430248
- Hosain, S. e Liu, P. (2020). The role of social media on talent search and acquisition: Evidence from contemporary literature. *Journal of Intercultural Management*, 12(1), 92–137. DOI: 10.2478/joim-2020-0034
- Holm, A. (2012). E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*. 26(3). 241-258. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002212026003>
- Islam, M. (2016). Analysis of E-recruitment Trend and Effectiveness: A case study on some companies in Bangladesh. *Bangladesh Institute of Management*. 30(2). 54-73.
- Jobvite. (2014). Social recruiting survey results. 1–17. [Acedido em 5/1/2023]. Disponível em: [Jobvite SocialRecruiting Survey2014.pdf](#)
- Kemp, S. (2022). Digital 2022: Portugal. [Acedido em 2/1/2023]. Disponível em: [Digital 2022: Portugal — DataReportal – Global Digital Insights](#)
- Koch, T., Gerber, C. e De Klerk, J.J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-14. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Koirala, J. e Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. DOI: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3584092>
- LinkedIn Talent Solutions (2020). The Future of Recruiting: How Covid-19 is transforming hiring – Europe & the Middle East. [Acedido em 25/1/2023]. Disponível em: [The Future of Recruiting: How COVID-19 is transforming hiring \(linkedin.com\)](#)
- Ore, O. e Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291>
- Malik, M e Mujtaba, M. (2018). Impact of E-Recruitment on Effectiveness of HR Department in Private Sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2). DOI: 10.5296/ijhrs.v8i2.12869
- Maurer, R. (2020). Job interviews go virtual in response to COVID-19. *Society for Human Resources Management*. [Acedido em 2/10/2022]. Disponível em: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/job-interviews-go-virtual-response-covid-19-coronavirus.aspx>

- Melanthiou, Y., Pavlou, F. e Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool, *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49. DOI: 10.1080/15475778.2015.998141
- Monteiro, I. P., Correia, M. B., Gonçalves, C. (2019). Transforming a company’s staffing process: implementing e-recruitment. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(2), 144-157.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32 (6), 868-897.
- Reis, F. (2010). Recrutamento, Selecção e Integração (1º ed.). Lisboa: Editora RH.
- Relatório Deloitte (2020). Humanizar o Futuro do Trabalho: A reinvenção do trabalho no pós-pandemia. [Acedido em 22/1/2023]. Disponível em: [Humanizar o Futuro do Trabalho | Deloitte Portugal](#)
- Relatório Deloitte (2021). *Global Human Capital Trends 2021*. [Acedido em 21/12/2022]. Disponível em: [2021 Global Human Capital Trends | Deloitte Portugal](#)
- Relatório Deloitte (2022). Relatório de Transparência 2022 – Deloitte Portugal. [Acedido em 29/11/2023]. Disponível em: [Relatório de transparência | Deloitte Portugal | Sobre Nos](#)
- Relatório EY (2022). Relatório de Transparência 2022 – EY Portugal. [Acedido em 29/11/2023]. Disponível em: [Relatórios de Transparência EY Portugal | EY Portugal](#)
- Relatório KPMG (2022). Relatório de Transparência 2022 – KPMG Portugal. [Acedido em 29/11/2023]. Disponível em: [Relatório de Transparência - KPMG Portugal](#)
- Relatório KPMG International (2019). Future of HR 2020: *Which path are you taking?*. [Acedido em 22/12/2022]. Disponível em: [The Future of HR 2020: Which path are you taking? - KPMG Global](#)
- Relatório McKinsey & Company (2020). *To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforce now*. [Acedido em 27/12/2022]. Disponível em: [COVID-19 and reskilling the workforce | McKinsey](#)
- Relatório PwC (2022). Relatório de Transparência do exercício de 2022 – PwC Portugal. [Acedido em 29/11/2023]. Disponível em: [Sobre nós – PwC Portugal](#)
- Rosoiu, O. e Popescu, C. (2016). E-recruiting platforms: Features that influence the efficiency of online recruitment systems. *Informatica Economică*, 20(2), 46–56. DOI: 10.12948/issn14531305/20.2.2016.05
- Saunders, M., Lewis, P. e Thornhill, A. (2016). *Research Methods For Business Students* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Santana, M. e Cobo, M. (2020). What is the future of work? A science mapping analysis. *European Management Journal*, 38(6). 846-862. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.010>
- Selm, M. e Jankowski, N.W. (2006). Conducting Online Surveys. Quality and Quantity 40, 435–456. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11135-005-8081-8>
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. e Gomes, J. (2015), *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. (10ª ed.) Lisboa: Editora Lidel.

- Stone, D. e Dulebohn, J. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1–5.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik., A. e Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tyagi, A. (2012). Effective talent acquisition through e-recruitment: a study. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 302–312.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 235, 463-472. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Vnoučková, L. (2020). Impact of COVID-19 on human resource management. *Revista Latino Americana de Investigación Social*, 3(1), 18-21. Disponível em: <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2614>
- Yujie, C., Rowley, C. e Xu, M. (2022). Workplaces during the COVID-19 pandemic and beyond: insights from strategic human resource management in Mainland China, *Asia Pacific Business Review*. 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2127971>

Legislação

- Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020, de 18 de março.
- Diário da República nº 55/2020, 3º Suplemento, Série I. Lisboa. Decreto do Presidente da República.

ANEXOS

Anexo I – Questionário

O impacto da pandemia Covid-19 nos processos de Recrutamento e Seleção das grandes empresas em Portugal: A ascensão do *E-Recruitment*?

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais no ISEG – Lisbon School of Economics and Management sob orientação do Professor Doutor José Dias Lopes.

Este instrumento de investigação tem como principal objetivo **analisar o impacto da pandemia Covid-19 nos processos de Recrutamento e Seleção de grandes empresas em Portugal** e o **recurso ao e-recruitment**.

O tempo estimado de resposta a este questionário é de aproximadamente 10 minutos. A sua participação é estritamente voluntária e de extrema importância, por isso todas as respostas são anónimas e confidenciais e utilizadas unicamente para fins académicos. Peço que responda a todas as questões de forma sincera e honesta de acordo com a sua opinião e experiência pessoal e profissional.

Caso tenha alguma dúvida e/ou pretenda saber mais acerca desta investigação, não hesite em contactar para o seguinte remetente eletrónico: l55121@aln.iseg.ulisboa.pt.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração,
Adriana Leal

Caracterização da Organização

Esta secção do questionário destina-se à obtenção de informação sobre o enquadramento das empresas dos inquiridos. O mesmo é direcionado **apenas** para colaboradores que integrem as “Big Four” (Deloitte, EY, KPMG e PWC).

Assumindo que integra uma das “Big 4”, assinale o nome da sua organização *

- Deloitte
- EY
- KPMG
- PwC

A sua empresa tem **mais de 250 colaboradores** em Portugal? *

- Sim
- Não

O Impacto da Pandemia Covid-19 nos Processos de Recrutamento e Seleção das “Big Four” em Portugal: A ascensão do *E-Recruitment*

<p>Caracterização do Inquirido</p> <p>Esta secção do questionário destina-se à obtenção de dados sociodemográficos dos inquiridos.</p>	<p>Qual a sua área(s) de formação? *</p> <p><input type="checkbox"/> Direito</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão</p> <p><input type="checkbox"/> Gestão de Recursos Humanos</p> <p><input type="checkbox"/> Psicologia</p> <p><input type="checkbox"/> Sociologia</p> <p><input type="checkbox"/> Outro: _____</p>
<p>Sexo *</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Prefiro não dizer</p>	<p>Qual a função que exerce, neste momento? *</p> <p><input type="radio"/> Diretor(a) de Recursos Humanos / Head of Human Resources</p> <p><input type="radio"/> HR Generalist</p> <p><input type="radio"/> Manager de RH ou equivalente</p> <p><input type="radio"/> Recrutador(a) / Talent Acquisition ou equivalente</p> <p><input type="radio"/> Outro: _____</p>
<p>Idade *</p> <p><input type="radio"/> 30 anos ou menos</p> <p><input type="radio"/> Entre 31 anos e 45 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre 46 anos e 60 anos</p> <p><input type="radio"/> Mais de 61 anos</p>	<p>Há quanto tempo trabalha nesta área? *</p> <p><input type="radio"/> Até 5 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre 6 a 10 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre 11 a 15 anos</p> <p><input type="radio"/> Mais de 16 anos</p>
<p>Habilitações Literárias (selecione o nível de habilitações concluído) *</p> <p><input type="radio"/> Ensino Básico (9º ano) ou Ensino Secundário (12º ano)</p> <p><input type="radio"/> Licenciatura/Bacharelato</p> <p><input type="radio"/> Licenciatura/Bacharelato e Pós-Graduação</p> <p><input type="radio"/> Mestrado ou Doutoramento</p>	
<p>Uso do Recrutamento Online</p> <p>Esta secção do questionário visa identificar os utilizadores ou não-utilizadores do recrutamento online.</p>	<p>Recrutamento Online</p> <p>Esta secção do questionário destina-se à obtenção de informação acerca do recurso ao <i>e-recruitment</i> (também conhecido como <i>recrutamento online</i>).</p>
<p>Utiliza sistematicamente o Recrutamento <i>Online</i> nos seus processos de R&S? *</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p>	<p>Quais as principais razões que o levam a recorrer ao <i>E-Recruitment</i>? Selecione * apenas as opções mais indicadas.</p> <p><input type="checkbox"/> Avanços tecnológicos e digitais</p> <p><input type="checkbox"/> Escassez e “guerra pelo talento”</p> <p><input type="checkbox"/> Mercado competitivo, imprevisível e dinâmico</p> <p><input type="checkbox"/> Necessidades internas de contratação</p> <p><input type="checkbox"/> Todas as opções anteriores</p> <p><input type="checkbox"/> Outro: _____</p>
	<p>O recurso ao Recrutamento <i>Online</i> na sua empresa aumentou com o surgimento da pandemia Covid-19? *</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p> <p><input type="radio"/> Possivelmente</p>
	<p>Na sua opinião, a pandemia veio ajudar a comprovar a eficácia e pertinência * dos processos de Recrutamento e Seleção <i>online</i>?</p> <p><input type="radio"/> Sim</p> <p><input type="radio"/> Não</p> <p><input type="radio"/> Talvez</p>

O Impacto da Pandemia Covid-19 nos Processos de Recrutamento e Seleção das “Big Four” em Portugal: A ascensão do *E-Recruitment*

Dos vários processos de *Recrutamento Online* já realizados caracterize o seu nível de satisfação e eficácia. Sendo 1 “Nada Satisfeito” e 5 “Muito Satisfeito” *

1 2 3 4 5

Nada satisfeito Muito satisfeito

Os processos de *E-Recruitment* são uma **mais-valia**, para si, enquanto especialista nesta área de Gestão de Recursos Humanos? *

Sim
 Não
 Não sei / não sabe dizer

Quais as principais **vantagens/potencialidades** que identifica no recurso ao *Recrutamento Online*? Selecione apenas as três principais. *

Acesso limitado e flexibilidade geográfica e temporal
 Informação disponibilizada e tratada
 Quantidade e diversidade de candidatos
 Maior visibilidade no mercado e melhoria de reputação
 Multiplicidade de canais de divulgação
 Redução de tempo e custos

Quais as principais **desvantagens/limitações** que identifica no recurso ao *Recrutamento Online*? Selecione apenas as três principais. *

Candidatos desenquadrados e/ou indesejáveis
 Exclusão de candidatos sem acesso e/ou conhecimento de tecnologia
 Informação forjada, incorreta e desatualizada
 Problemas éticos e legais (autenticidade, privacidade e utilização dos dados)
 Processo impessoal e desumanizado

Plataformas e ferramentas usadas no *Recrutamento Online*

Esta secção do questionário destina-se à obtenção de informação sobre as plataformas e ferramentas mais utilizadas no *recrutamento online*.

Quais as plataformas de *Recrutamento Online* que **mais utiliza** na sua organização? Selecione apenas as mais usadas. *

Agências de recrutamento
 Website corporativo
 Portais de emprego / anúncios online
 Redes Sociais (LinkedIn, Instagram, Twitter ou Facebook)

Indique com que **frequência** utiliza estas plataformas para fins de *Recrutamento e Seleção*. *

Diariamente
 Semanalmente
 Mensalmente
 Anualmente

Na sua opinião, a sua organização tem vindo a investir em formação de forma a **potencializar** o uso destas plataformas *online* nos seus processos de R&S? *

Sim
 Não

O futuro e as principais tendências de *Recrutamento e Seleção* em Portugal

Esta secção pretende aferir a opinião dos inquiridos em relação ao futuro e às principais tendências de *recrutamento e seleção* em Portugal. Avalie o seu grau de concordância nas seguintes questões sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”.

Considera que o *Recrutamento Online* é um método de *recrutamento* em **expansão irreversível**? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Considera que o *Recrutamento Online* **podrá vir a substituir** os métodos mais tradicionais? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Considera que o *Recrutamento Online*, num futuro breve, será o **principal método de recrutamento** a ser utilizado nas organizações? *

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Qual a sua opinião sobre o futuro dos processos de R&S pós-pandemia, a curto- e médio prazo? Responda, por favor, da forma mais completa e justificada possível.

Sua resposta

A não-utilização do *Recrutamento Online*

Esta secção do questionário destina-se apenas aos inquiridos que nunca recorreram ao *recrutamento online* na sua atual organização.

O *Recrutamento Online* na sua organização é **inexistente** (ou raramente utilizado) porque:

O acesso a redes sociais e plataformas idênticas não são permitidas na empresa
 Os métodos tradicionais de *recrutamento* são mais valorizados
 Não são reconhecidos benefícios na utilização deste método de *recrutamento*
 Resistência no uso de métodos de *recrutamento* não-tradicionais
 Desconhecimento de outras alternativas para além do *recrutamento* “face-to-face”
 Outra:

Anexo II - Tabela

Tabela VII – Respostas à Questão 24 do Questionário

“Qual a sua opinião sobre o futuro dos processos de R&S pós-pandemia, a curto-médio prazo? Responda, por favor, da forma mais completa e justificada possível.”

Respostas
N/A
<i>“Com a pandemia, as empresas e os candidatos aperceberam-se da facilidade com que conseguem gerir processos de recrutamento de forma online, otimizando custos e tempo e excluindo a barreira de localização geográfica. Penso que especialmente nos mercados em que é mais difícil captar candidatos, como é por exemplo a área tecnológica, o recrutamento vai ser cada vez mais feito de forma online. Mesmo nos mercados onde não é tão difícil, será esperado que algumas das fases do processo de recrutamento sejam feitas online, criando modelos mistos de processo com etapas presenciais e online”.</i>
<i>“A longo prazo os processos de recrutamento online irão ganhar cada vez mais expressão, apesar das empresas terem preferência ainda por modelos híbridos de recrutamento”.</i>
<i>“Tornar-se-á totalmente digital”.</i>
<i>“Com a pandemia e com o avanço digital irá ser inevitável os processos não se tornarem 100% virtuais”.</i>
<i>“Penso que as empresas quererão manter alguns processos híbridos (para criar uma maior relação com o candidato), no entanto, os restantes processos deverão continuar a ser virtuais”.</i>
<i>“A pandemia obrigou as organizações a reinventarem os seus processos de recrutamento e, sem dúvida que a tendência é aumentar e desenvolver cada vez mais a utilização do E-Recruitment”.</i>
<i>“Acredito que o futuro dos processos de recrutamento passa por um regime híbrido. Isto é, a coexistência de um regime presencial e online que permite dinamizar os processos de recrutamento e torná-los mais abrangente a diversas situações”.</i>
<i>“Completamente digital”.</i>
<i>“Numa era cada vez mais digital vai ser inevitável que o efeito do recrutamento online se transforme num meio cada vez mais comum e que se torne o mais predominante”.</i>
<i>“Dadas as transformações tecnológicas, o recrutamento online é um game changing na estratégia de atração e recrutamento de talento”.</i>
<i>“Com o surgimento da pandemia, a forma de realizar os processos de R&S mudou totalmente e penso que essa realidade irá manter-se, dando preferência por moldes híbridos ou totalmente virtuais”.</i>
<i>“Os processos de R&S estão a sofrer algumas alterações devido à pandemia. Por um lado, veio flexibilizar e agilizar mais os processos de recrutamento. Há maior facilidade de contacto com os candidatos (ex.: maior disposição dos candidatos em fazer as entrevistas, maior ajuste de agendas entre entrevistador-entrevistado). Por outro lado, também se comprovou a eficiência deste tipo de processos, embora considere a necessidade de haver 1 momento presencial para que se possa criar uma maior relação com o candidato e avaliar outras competências não verbais relevantes”.</i>
<i>“Na minha opinião, o método de entrevistas presencial está datado e irá desaparecer por completo”.</i>

<p><i>a médio-prazo. O melhor método de R&S (na minha perspetiva) são os processos híbridos, onde as entrevistas online são ideais para quando não existe disponibilidade do candidato e entrevistador e fazer uma primeira triagem e, posteriormente, ter uma entrevista presencial para não perder o contacto personalizado e detetar determinadas capacidades que não é possível observar online. No entanto, para algumas empresas o método online é o mais eficaz a nível de tempo e custos, mas (especialmente em consultoria) a longo prazo não será o mais adequado, pois é necessário avaliar características/soft skills que por vezes no método online não é completamente transparente”.</i></p>
<p><i>“Futuramente, considero que cada vez mais serão realizados processos de recrutamento de forma digital e remota”.</i></p>
<p><i>“Por norma as empresas tendem a querer conhecer pessoalmente os seus candidatos. As plataformas online, embora muito úteis, por vezes podem levar à impessoalidade. Desta forma, acredito que as empresas queiram voltar ao tradicional e ao presencial como forma de conhecerem melhor os seus candidatos”.</i></p>
<p>N/A</p>
<p><i>“Penso que os processos estarão cada vez mais digitalizados e serão maioritariamente feitos online. Se bem que, existem ainda, muitas empresas com preferência por moldes híbridos (presencial e online)”.</i></p>
<p><i>“Manter processos 100% on-line”.</i></p>
<p><i>“Os processos de recrutamento e seleção continuarão a ser feitos, maioritariamente, online”.</i></p>
<p><i>“A maioria dos processos irão ser realizados de forma virtual (excetuando alguns casos) devido à maior (ou igual) necessidade, celeridade e competitividade de mercado. Será mais difícil demonstrar aos candidatos a envolvente e ambiente da empresa visto que o candidato terá apenas contacto com alguns elementos da organização via ecrã. A seleção será sempre mais difícil de fazer porque quem recruta tem menos informação disponível e fiável. Acredito que também haverá mais pessoas a trocar de empresa e com maior regularidade”.</i></p>
<p><i>“Manter os processos de recrutamento 100% online. Tal como mencionado anteriormente, penso que irá tornar-se o método de recrutamento mais utilizado pelas organizações”.</i></p>
<p><i>“Tendo em conta o ambiente de “guerra pelo talento” vivido no mercado, as empresas são obrigadas a arranjar alguma vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Uma dessas vantagens é precisamente a duração e rapidez dos processos de recrutamento e seleção online. Posto isto, os processos de R&S irão manter-se maioritariamente virtuais”.</i></p>
<p><i>“Neste momento e tendo em conta a agressividade sentida em certos mercados, serão cada vez mais utilizados os processos de recrutamento online. Mesmo em áreas de fácil contratação, os processos nunca voltarão a ser totalmente presenciais. Penso que no futuro, o mais provável, é que se mantenham os processos híbridos ou 100% virtuais (dependendo sempre da vaga e do perfil em questão)”.</i></p>

Fonte: Elaboração própria