



Susana Marlene Rodrigues Magalhães

**Impacto da Era Digital em algumas Práticas  
de Gestão de Recursos Humanos e nos Perfis  
dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

Trabalho efetuado sob a orientação do

**Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

julho 2018

## **Declaração**

Nome: Susana Marlene Rodrigues Magalhães

Endereço eletrónico: susanamarlene\_22@hotmail.com

Título da Dissertação de Mestrado: Impacto da Era Digital em algumas Práticas de Gestão de Recursos Humanos e no Papel dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

Orientador: Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

Ano de Conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

Assinatura

## **Agradecimentos**

A realização desta tese de Mestrado é para mim a concretização de mais um objetivo de vida, que sem o apoio de certas pessoas não seria possível.

Começo por agradecer às pessoas mais importantes da minha vida, os meus pais e o meu irmão, que sempre me apoiaram e me deram força para continuar e nunca desistir dos meus objetivos

Ao meu orientador, o Prof. Doutor João Ribeiro, pelo seu apoio na orientação deste trabalho, por todos os vídeos motivacionais e pela paciência e dedicação que teve comigo ao longo deste processo.

Aos meus amigos, que sempre me acompanharam e ajudaram na concretização deste trabalho. Pelos momentos de partilha, companheirismo e pelas palavras de incentivo e motivação.

Por fim agradecer às empresas que me possibilitaram a realização das entrevistas, sem este apoio não seria possível a concretização deste trabalho.

**A todos, um muito obrigado!**



## **Resumo: Impacto da Era Digital em algumas Práticas de Gestão de Recursos Humanos e no Papel dos Gestores e técnicos de Recursos Humanos**

Um dos desafios dos profissionais de recursos humanos é praticar uma gestão de pessoas moderna e atualizada, com o objetivo de integrar as pessoas na estratégia da empresa, partilhando informação e produzindo resultados. Para que isso aconteça, é necessário cada vez mais recorrer às novas tecnológicas e ajustá-las aos objetivos da empresa.

O presente estudo visa compreender qual o impacto das novas tecnologias em algumas práticas de recursos humanos, nomeadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração e a formação. Assim, traçamos como objetivo geral avaliar o impacto das novas tecnologias nas práticas de recursos humanos referidas e no perfil dos gestores e técnicos de recurso humanos.

Para a realização do estudo recorreu-se a uma metodologia qualitativa, de carácter exploratório. Como instrumentos de recolha da informação recorreremos à entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo. Foram realizadas seis entrevistas a empresas da região Norte de Portugal.

Os resultados sugerem que as novas tecnologias trouxeram grandes mudanças com impactos significativos no modo de produção e de gestão das organizações. Estas permitiram a alteração dos processos e estruturas das organizações tornando-as mais ágeis, reduzindo custos e aumentaram a rapidez dos processos e comunicações.

Relativamente aos gestores e técnicos de recursos humanos verificamos que estes devem manter uma postura proativa e flexível para lidar com cenários cada vez mais complexos e mudanças constantes.

**Palavras-Chave:** Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Acolhimento e Integração, Gestor de Recursos Humanos.



## **Abstract: Impact of the Digital Era on some Human Resources Management Practices and the Role of Human Resources Managers and Technicians**

One of the challenges for human resources professionals is to practice modern and up-to-date people management, with the goal of integrating people into the company's strategy, sharing information and producing results. For this to happen, it is increasingly necessary to resort to the new technologies and adjust them to the objectives of the company.

The present study aims to understand the impact of the new technologies on some human resources practices, namely recruitment and selection, reception and integration and training. Thus, we have as a general objective to evaluate the impact of the new technologies on human resources practices referred to and on the profile of human resources managers and technicians.

For the accomplishment of the study a qualitative methodology, of exploratory character was used. As information collection instruments, we used the semi-structured interview and content analysis. Six interviews were conducted with companies from the Northern region of Portugal.

The results suggest that new technologies have brought about major changes with significant impacts on the production and management of organizations. These allowed the change in the processes and structures of the organizations, making them more agile, reducing costs and increasing the speed of processes and communications. Regarding human resources managers and technicians, we must maintain a proactive and flexible approach to dealing with increasingly complex scenarios and constant changes.

**Keywords:** Human Resources Management, Recruitment and Selection, Training and Development, Reception and Integration, Human Resources Manager.





## Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	v
Abstract.....	vii
Índice... ..	ix
Índice de abreviaturas .....	xii
Índice de tabelas .....	xii
Introdução.....	13
Capítulo I – As novas tecnologias aplicadas ao recrutamento e seleção.....	15
1.1. Recrutamento e Seleção .....	16
1.2. Tipos de Recrutamento .....	19
1.2.1. Recrutamento Interno .....	19
1.2.2. Recrutamento Externo .....	20
1.2.3. Recrutamento Misto.....	21
1.3. E-recrutamento – uma estratégia de recrutamento .....	21
1.4. As redes sociais online no processo de recrutamento e seleção .....	22
1.5. Técnicas de Recrutamento online.....	23
1.6. Vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção online.....	25
Capítulo II – Formação e as plataformas de ensino.....	29

2.1. A tecnologia e a gestão de recursos humanos - O caso da formação e do desenvolvimento.....	29
2.2. E-learning .....	31
2.3. Plataformas de ensino a distância.....	33
Capítulo III – Acolhimento, Integração e Socialização.....	35
3.1. Acolhimento, Integração e Socialização .....	35
Capítulo IV - O gestor de Recursos Humanos .....	41
4.1. O papel do Gestor de Recursos Humanos .....	41
4.2. Competências e os múltiplos papéis dos Gestores de Recursos Humanos .	42
4.3. Revolução das TIC na Gestão .....	46
Capítulo V- Metodologia.....	49
5.1. Objetivos.....	49
5.2. Questão de investigação .....	49
5.3. Tipologia de Estudo.....	50
5.4. Caracterização geral dos entrevistados.....	52
Capítulo VI – Análise e discussão dos resultados .....	53
6.2. Recrutamento e seleção .....	53
6.2.1. Fontes de Recrutamento .....	57
6.2.2. O recrutamento mais eficiente.....	59
6.2.3. Vantagens do recrutamento online .....	61

6.2.4. Desvantagens do recrutamento online.....	63
6.3. Formação e Desenvolvimento .....	65
6.3.1. Tipo de Formação: e- learning ou presencial .....	67
6.3.2 Implementação da formação e-learning .....	69
6.3.3. Vantagens da formação e-learning .....	70
6.3.4 Desvantagens da formação e-learning.....	73
6.4. Acolhimento e integração .....	74
6.4.1. Programa de acolhimento .....	77
6.5. Desafios para o gestor de Recursos Humanos.....	79
6.5.1 Impactos positivos e negativos das novas tecnologias na Gestão de Recursos Humanos .....	82
6.5.2. Competências do Gestor de Recursos Humanos .....	84
Capítulo VII - Conclusões .....	89
Bibliografia.....	93
APÊNDICES .....	101
APÊNDICE I: Termo de Consentimento Informado .....	102
APÊNDICE II: Guião de entrevista .....	103
APÊNDICE III: Grelha de análise de Conteúdo.....	107

## **Índice de abreviaturas**

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos/ Gestor de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**SG** – Serious Game

## **Índice de tabelas**

**Tabela 1.** - Os múltiplos papéis e funções dos Gestores de RH

**Tabela 2.** - Caracterização dos entrevistados

## **Introdução**

As grandes transformações sociais, económicas, políticas e culturais que têm vindo a ocorrer nas últimas décadas a nível mundial, entre elas o surgimento constante de novas tecnologias e a globalização da economia, leva-nos a viver um momento de grande evolução no mundo organizacional. Onde a competitividade e a busca de novos mercados fazem com que as empresas repensem e atualizem tanto os seus modelos de gestão organizacional, como os modelos de gestão de pessoas (Friedman, 2007).

Segundo um estudo realizado pela PricewaterhouseCoopers (2003), na Europa, a era digital ocupa um espaço cada vez mais predominante no mundo empresarial. A comunicação, por exemplo, passou a contemplar mais este meio, os modelos de trabalho adaptaram-se à nova realidade e surgiram novas ferramentas organizacionais que facilitam a partilha de informação.

Os recursos tecnológicos disponíveis permitem auxiliar a condução de diversos processos por meio da informatização de atividades. Como por exemplo, no recrutamento, integração e formação dos novos colaboradores. Com esta nova realidade, consideramos relevante investigar o impacto da era digital nas práticas de gestão de recursos humanos e nos perfis dos gestores.

Este tema assume-se como pertinente pois, a grande evolução das novas tecnologias, permitiram grandes mudanças organizacionais ao nível das práticas de gestão de recursos humanos e do papel dos gestores de recursos humanos. Há, claro, diversos desafios para o futuro nessa área, sendo que um dos principais é adaptação do gestor de recursos humanos a estas novas tecnologias. Perante esta realidade surgiu a seguinte questão: “Qual o impacto das novas tecnologias nas práticas de recursos humanos e no papel dos gestores e técnicos de recursos humanos?” Como objetivo geral pretendemos avaliar o impacto das novas tecnologias nas práticas de recursos humanos e no perfil dos gestores e técnicos de recurso humanos.

Para atingirmos os objetivos propostos optamos por uma metodologia qualitativa, com um caráter exploratório e como técnica de recolha de informação a entrevista semiestruturada. A análise dos dados resultantes das entrevistas será efetuada através da análise de conteúdo.

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. Os primeiros quatro capítulos correspondem ao enquadramento teórico. O quinto capítulo apresenta a metodologia da investigação. No sexto capítulo apresentamos a análise de dados e a discussão dos resultados, e por fim é apresentada a conclusão onde são retiradas as conclusões deste estudo e apresentadas limitações e pistas para futuras investigações.

## Capítulo I – As novas tecnologias aplicadas ao recrutamento e seleção

As novas tecnologias tiveram efeitos generalizados em quase todos os aspetos da nossa sociedade. Inclusive tiveram um impacto profundo nos processos organizacionais de Gestão de Recursos Humanos (Gueutal & Stone, 2005; Strohmeier, 2007; Parry & Tyson, 2011; Kavanagh, Thite, & Johnson, 2015), e transformou a forma como as organizações recrutam, selecionam, motivam e retêm os seus colaboradores. Neste contexto, definimos novas tecnologias como a aplicação de computadores, dispositivos de telecomunicações e programas informáticos para recolher, armazenar e divulgar dados.

Os principais objetivos dos Recursos Humanos nas organizações são atrair, selecionar, motivar e reter empregados talentosos (Gomes *et al.*, 2008). Esses objetivos tornaram-se extremamente importantes nos últimos anos porque as organizações competem com base nas habilidades e talentos dos seus colaboradores (Wall & Wood, 2005). A tecnologia veio transformar a forma como os processos de RH são atualmente geridos, principalmente em termos de como as organizações recolhem, armazenam, usam e divulgam informações sobre candidatos e funcionários. Além disso, alteraram-se relações de trabalho e de supervisão. Inovações como o teletrabalho, equipas virtuais e aplicações de trabalho na internet são devido a inovações proporcionadas pela tecnologia. Proporcionaram também a redução da distância nas organizações para que os funcionários possam trabalhar em casa ou interagir com membros de equipas distanciadas geograficamente.

Relativamente ao objetivo de atrair e reter uma força de trabalho talentosa, o primeiro passo é, portanto, recrutar um grupo de candidatos qualificados, diversificados e motivados. Quando o recrutamento é eficaz não só pode aumentar as habilidades e a diversidade da força de trabalho, mas também pode ajudar a aumentar a satisfação do cliente, fomentar a inovação e incentivar a criatividade (Hashim & Hameed, 2012). Ao longo do tempo, foram utilizadas várias técnicas de recrutamento, que vão desde tecnologias passivas e unidirecionais (por exemplo, anúncios de emprego na internet, anúncios em jornais e em organizações de ensino, maillings de correio) para técnicas mais interativas (como feiras de emprego virtual). Alguns estudos indicam que aproximadamente 90% das grandes organizações usam uma ou mais formas de

tecnologia para divulgar empregos e permitir que os candidatos apresentem candidaturas *online* (Mackelden, 2013).

Desta forma, as organizações podem usar a tecnologia para procurar candidatos qualificados e diversos, e motivá-los a se inscreverem nas ofertas de empregos.

## **1.1. Recrutamento e Seleção**

Quando surge na empresa a necessidade de preencher uma vaga, torna-se essencial definir qual a forma mais eficaz de o fazer, quer na abordagem aos candidatos internos quer externos. Neste sentido, é fundamental estabelecer como se desencadeará todo o processo de recrutamento e seleção.

Recrutamento e seleção são definidos como um conjunto de processos sequenciais que têm como finalidade a escolha de um candidato para desempenhar uma função na organização. Os dois processos fazem parte de um mesmo procedimento: a entrada de novos colaboradores na organização.

A literatura apresenta uma definição consensual do conceito de recrutamento. Para Chiavenato (1989:121), “*o recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher*”. De acordo com Taylor e Collins (2000), o recrutamento é um conjunto de atividades desenvolvidas por uma organização com a intenção de identificar um grupo de candidatos, atraindo-os para a empresa. Araújo e Garcia (2009) definem o recrutamento como sendo um processo de identificação e atração de candidatos. O recrutamento tem a função de atrair pessoas para colmatar as necessidades da organização. Camara, Guerra e Rodrigues (2007), referem o recrutamento com um processo que tem como objetivo atrair o maior e melhor número de potenciais candidatos para ocupar um posto de trabalho. Sinha e Thaly (2013:142), explicam o recrutamento como sendo um processo de procura do talento certo para a função da organização, “*procurar o talento certo e estimulá-lo para que se candidate a alguma função da organização*”.



Nesta investigação, a definição de recrutamento adotada será a de Taylor e Collins (2000:306), em que o recrutamento é “*o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo*”.

O processo de recrutamento deve ser adaptado às necessidades e à realidade de cada organização. Existem, entretanto, algumas etapas que são seguidas na generalidade dos processos. De acordo com Câmara *et al.* (2007), devemos ter em conta três elementos essenciais no processo de recrutamento:

- identificação concreta da função, título e enquadramento na organização;
- requisitos da função: as competências, as aptidões e experiências necessárias ao bom desempenho da mesma;
- oferta da empresa: o salário, os benefícios, as oportunidades de formação e o local de trabalho.

Futuramente, para selecionar o candidato certo é essencial escolher o método de recrutamento adequado. Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) consideram que nesta fase se deve ter em consideração fatores como o tempo disponível para encontrar o candidato certo, o custo possível ou desejável, o mercado disponível e a comunicação interna posta em prática na organização. Depois da receção das candidaturas deverá proceder-se a uma triagem inicial, com base na análise curricular, utilizando critérios simples, tais como as habilitações e a experiência profissional. Posteriormente à atração dos potenciais candidatos, a organização precisa de fazer a seleção dos mesmos de forma a encontrar aqueles que têm as competências procuradas pela organização.

A seleção é o processo de escolha das pessoas mais adequadas ao exercício dos cargos existentes ou que possuem as competências necessárias, depois de terem passado pelo processo de recrutamento (Gomes *et al.*, 2008, Nyanggaresi *et al.*, 2013). Sendo as pessoas diferentes entre si e as funções também diversas, tem de se procurar o ajustamento entre as pessoas e as funções.

O processo de seleção inclui a definição dos critérios de seleção, atributos pessoais que os candidatos devem possuir para desempenharem de forma eficaz a

função. Estes atributos devem ser diferenciadores, permitindo estimar o desempenho futuro. Contrariamente ao recrutamento, a seleção, assume-se como um processo de escolha, classificação e decisão, ou seja, escolher, entre os candidatos recrutados, aquele mais adequado ao cargo existente na empresa. Todos os critérios de seleção são fundamentados em informações sobre o cargo a ser preenchido. O objetivo é obter maior precisão na seleção da pessoa para o cargo. A seleção configura-se como um processo de comparação e decisão (Chiavenato 1989). Ou seja, consiste no processo de escolha entre os finalistas do processo de recrutamento na qual será tomada a decisão sobre qual dos candidatos irá preencher a vaga disponível. O processo de seleção é tido como uma atividade de escolha dos candidatos que tenham mais probabilidade de se adaptarem às necessidades da organização. O principal objetivo da mesma é a escolha da pessoa certa para o lugar certo, ou nos nossos dias, para o lugar cada vez mais incerto (Cardoso, 2011).

O processo de seleção desenvolve-se em três etapas: preparação, seleção e avaliação. A primeira etapa, a preparação, diz respeito à análise de funções e decide quais as qualidades que devem ser procuradas no candidato. É estudado em detalhe o conteúdo da função e são definidas as qualificações necessárias para o desempenho da função. É com base no perfil de cada função que são estabelecidos os critérios e os instrumentos de seleção a serem utilizados. A etapa seguinte é a seleção, é necessário escolher os métodos de seleção que serão utilizados. Por fim, a etapa da avaliação, que tem como objetivo estabelecer a validade do processo de seleção (Caetano & Vala, 2007).

Recrutamento e seleção são assim encarados como dois processos interligados e mesmo independentes, ou seja, como duas práticas que fazem parte de um mesmo processo (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). Se, por um lado, o recrutamento permite atrair colaboradores interessados, a seleção permite perceber em que medida o perfil dos candidatos é compatível com as exigências das funções a ocupar (Araújo, 2008). Como tal, torna-se importante que as empresas definam algumas técnicas de seleção para conhecer e saber quais os candidatos que poderão melhor se adaptar aos cargos a preencher. Segundo Gomes *et al.*, (2008) estas técnicas podem corresponder a testes de capacidades cognitivas e de personalidade; testes sobre capacidades de trabalho e simulações; entrevistas e *assessment centres*.

A globalização e a facilidade de acesso à informação através da internet permitiram a introdução de mudanças nos processos de recrutamento e seleção, facilitando o contacto entre as empresas e os candidatos. As redes sociais *online* permitem divulgar oportunidades de emprego a um elevado número de pessoas, num curto espaço de tempo. Deste modo, são cada vez mais as empresas que utilizam as redes sociais *online* aproveitando as vantagens que estas podem proporcionar no recrutamento e seleção.

O e-recrutamento tem-se tornado nos últimos tempos, um dos meios mais utilizados e eficazes na identificação de candidaturas. Hoje, constitui um método autónomo e tem vindo a ganhar expressão na pesquisa de candidatos (Cardoso, 2011). Para Wolfswinkel, Furmueller e Wilderom (2010) o conceito de recrutamento *online* constitui o conjunto de práticas que são utilizadas para a identificação e atração de candidatos através de *sites* de recrutamento empresariais ou comerciais, anúncios em sites ou uma combinação destes canais, incluindo métodos como entrevistas à distância, pesquisa online ou ferramentas de comunicação interativa entre recrutador e candidato.

O recrutamento *online* é uma das atividades organizacionais que tem vindo a crescer, devido à sua simplicidade de aplicação, a capacidade de reduzir drasticamente os custos e reduzir as barreiras burocráticas e, assim, agilizar todo o processo de recrutamento.

## **1.2. Tipos de Recrutamento**

Existem vários tipos de recrutamento, tais como o recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto. Em seguida, passam a ser caracterizados.

### **1.2.1. Recrutamento Interno**

O recrutamento interno consiste na ocupação da vaga por um colaborador que já faz parte da empresa. Este tipo de recrutamento é mais económico em termos financeiros e de tempo, uma vez que dispensa a colocação de anúncios ou a contratação de empresas de recrutamento, custos de integração, e evita a espera do período de tempo entre a colocação do anúncio e o processo de admissão. Outra vantagem do

recrutamento interno encontra-se relacionada com o aumento da motivação dos colaboradores, pois é lhe proporcionada a possibilidades de ascensão na organização e de evolução na carreira. É ainda importante salientar que neste tipo de recrutamento o investimento, que é feito a nível de formação das pessoas ao longo do tempo é aproveitado (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007; Caetano & Vala, 2007)

Apesar das vantagens indicadas, o recrutamento interno pode originar conflitos de interesses entre os vários colaboradores interessados na vaga e se a empresa optar sempre por este tipo de recrutamento a média das idades irá aumentar perdendo-se assim, alguma flexibilidade e dinâmica interna. (Rocha, 1997; Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007; Caetano & Vala, 2007).

### **1.2.2. Recrutamento Externo**

O recrutamento externo concretiza-se quando se preenche o cargo com candidatos externos à organização, sendo a procura de candidatos realizada no mercado de trabalho (Câmara *et al.* 2007). Este tipo de recrutamento, é vantajoso pois há uma entrada de “sangue novo” na organização, o que proporciona novas formas de pensar que permitem alargar as competências existentes pois os *outsiders* são detentores de novos conhecimentos, conhecimentos esses que irão enriquecer a organização.

O recrutamento externo permite também enriquecer a base de dados pois proporciona um arquivo de dados de candidatos que futuramente poderão vir a ser necessários à organização. (Mejia, Balkin & Cardy, 1995; Rocha, 1997; Câmara, *et al.* 2007; Caetano & Vala, 2007).

No entanto, este tipo de recrutamento revela ser mais dispendioso em tempo e em custos. Com este tipo de recrutamento também se corre o risco de incompatibilidade cultural entre o colaborador e a organização, o que pode levar à rejeição do novo membro pelos colaboradores da empresa. Existe também a probabilidade de originar desmotivação entre os colaboradores da organização (Mejia, Balkin & Cardy, 1995; Câmara, *et al.* 2007; Caetano & Vala, 2007).

Para proceder ao recrutamento externo de novos colaboradores, as empresas podem recrutar diretamente ou então utilizar os serviços disponibilizados por empresas

especializadas. Câmara *et al.* (2007), diferencia recrutamento direto e recrutamento indireto. O recrutamento direto é realizado pela empresa recorrendo esta ao mercado. O recrutamento indireto é quando a empresa contrata empresas especializadas para fazer o recrutamento.

### **1.2.3. Recrutamento Misto**

O recrutamento misto é uma alternativa para tentar ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (Caetano e Vala, 2007).

Neste tipo de recrutamento os candidatos internos e externos têm as mesmas oportunidades. Podendo ser realizada a avaliação de todos os candidatos em gabinetes externos à organização para que a avaliação não tenha qualquer tipo de influências.

### **1.3. E-recrutamento – uma estratégia de recrutamento**

A internet tem originado mudanças no modo de fazer recrutamento. A internet surgiu como uma ferramenta de recrutamento, em meados da década de 1990 e de acordo com Parry e Wilson (2008) tem crescido velozmente durante os últimos anos e é nos dias de hoje muito utilizada por empregadores e candidatos a emprego em todo o mundo.

Segundo Cardoso (2011) o recrutamento *online* é o processo de recrutamento feito através de sites de empresas, sites de emprego e redes sociais que promovem oportunidades de emprego e arrecadam informações de potenciais trabalhadores. Embora a filosofia de recrutamento permaneça a mesma, a tecnologia utilizada teve um impacto tremendo sobre o modo como o recrutamento é realizado.

Nos últimos tempos, o e-recrutamento afirmou-se como um dos meios mais eficazes para a angariação de candidaturas. (Cardoso, 2011). Assim, surgiu um novo conceito de recrutamento, designado de e-recrutamento ou recrutamento *online* que coloca empregadores e candidatos à distância de um *click*. Uma vez que a temática é recente, surgem diferentes abordagens acerca do conceito de recrutamento *online*. Galanaki (2002) conceptualiza o recrutamento *online* como a ação de difundir vagas de

emprego no *website* da organização ou num site que forneça serviços de recrutamento *online*, permitindo aos candidatos enviarem os seus currículos eletronicamente.

Para Costa (2002), o recrutamento online não consiste apenas na divulgação de vagas por via *online*, mas engloba todas as ferramentas tecnológicas associadas, para fazer a triagem dos currículos, manter um banco de dados atualizado, garantir a procura das características e competências procuradas e monitorizar a avaliação dos candidatos.

Os autores Wolfswinkel, Furmueller e Wilderom (2010) definem o conceito de recrutamento *online* como o conjunto de práticas que são utilizadas para a identificação e atração de candidatos através de *sites* de recrutamento empresariais ou comerciais, anúncios em *sites* ou uma combinação destes canais, incluindo métodos como entrevistas à distância, pesquisa *online* ou ferramentas de comunicação interativa entre recrutador e candidato.

O recrutamento *online* é uma das atividades organizacionais que tem vindo a crescer, devido à sua simplicidade de aplicação, a capacidade de reduzir drasticamente os custos e reduzir as barreiras burocráticas e, assim, agilizar todo o processo de recrutamento.

#### **1.4. As redes sociais online no processo de recrutamento e seleção**

Hoje em dia, ouvimos falar de redes sociais *online*. As redes sociais são uma estrutura estabelecida por pessoas ou organizações que têm em comum interesses, motivações, valores e objetivos. Uma rede social pode ser entendida como “*um conjunto de dois elementos: atores pessoas, instituições ou grupo, ou nós na rede e as suas conexões, interações ou laços sociais*” (Degenne & Forse, 1999, citado em Recuero, 2009, p. 24). As redes sociais são, assim, uma plataforma de comunicação que permite recolher informações e interagir com os candidatos num contexto virtual (Barnes & Barnes, 2009).

Com a proliferação e facilidade de acesso à internet, as redes sociais online têm-se desenvolvido e têm aumentado o número de utilizadores. Os utilizadores das redes sociais online criam os seus próprios perfis baseados em informações individuais, atributos pessoais, traços de personalidade, gostos, preferências, entre outros, que

partilham com amigos, família, ex-colegas e colegas de trabalho, conhecidos, entre outros (Ahmad, 2011).

A internet mudou algumas das práticas e técnicas de gestão de recursos humanos. A publicação de empregos *online* tornou-se bastante comum nos recursos humanos. Apesar do uso de sites de redes sociais online, tais como o Facebook, o LinkedIn e o Twitter para recrutar, ser relativamente recente, a sua utilização para estes fins está em grande expansão (Davison, Maraist & Bing, 2011).

As redes sociais tornam-se úteis nos processos de recrutamento e seleção pois revelam informações sobre as características e personalidade dos candidatos. Estas proporcionam uma visão geral mais completa dos candidatos que muitas vezes não está disponível através dos métodos tradicionais de triagem, como um *curriculum vitae*. De acordo com Smith e Kidder (2010), as organizações ampliaram os seus instrumentos de avaliação com informações recolhidas de *sites* de redes sociais, tal como o Facebook.

No contexto de trabalho, as redes sociais desempenham um papel fundamental na procura e divulgação de ofertas de trabalho. Hoje em dia, os indivíduos utilizam cada vez mais as redes sociais (Bastos & Santos, 2007). As redes sociais têm cada vez mais relevância no mercado de trabalho, uma vez que permite reduzir os custos nas empresas no processo de recrutamento, possibilitando uma interação mais rápida com os candidatos a emprego.

## **1.5. Técnicas de Recrutamento online**

As técnicas de recrutamento online tornaram-se extremamente populares entre os empregadores e candidatos a emprego (Zall 2000). Existem duas técnicas pelas quais se pode realizar o recrutamento online que, segundo Tomlinson (2002), Mondy *et al.* (2002) e Veger (2006), são muito eficazes. Estas são através de *sites* de emprego e através dos *sites* das empresas.

O *site* de empresa é um meio onde são apresentadas informações sobre a empresa e a divulgação de vagas e candidaturas à própria empresa. O site é um local onde são colocadas um número ilimitado de vagas e candidaturas, com descrições detalhadas do trabalho.

Um *site* eficaz, de uma empresa, atrai novos colaboradores somente quando é capaz de fornecer informações adequadas de forma satisfatória. A qualidade do sistema

verifica-se na facilidade em usar o *site* e no conteúdo relevante e atualizado que este tem (Birgelen, *et al.*, 2008).

Os *sites* de emprego também são muito utilizados, pois encontram-se diversos anúncios de oportunidades de emprego que são semelhantes a anúncios de emprego nos jornais. De acordo com Tomlinson (2002) e Mondy *et al.* (2002) estes sites são práticos e eficazes, na medida em que inserindo alguns critérios tais como a categoria e a localização geográfica, acede-se a uma lista de ofertas. Nestes *sites* de emprego disponibilizam-se oportunidades de emprego, dá-se oportunidade para a publicação de CV's e procede-se à divulgação dos mesmos junto das entidades empregadoras.

Para além das técnicas enumeradas, ainda existem outras técnicas de recrutamento *online*, por exemplo, anúncios *online* em jornais, plataformas *online* das universidades, agências de emprego, sites agregadores que redirecionam o currículo para empregadores adequados.

Todas estas técnicas integram os mecanismos de busca usados pelas empresas para pesquisarem e analisarem candidatos com qualificação e experiência relevantes que correspondam com às suas necessidades. Estas técnicas de recrutamento *online* levam a um melhor desempenho no processo de recrutamento, e permitem às empresas manterem-se competitivas no mercado de recrutamento (Veger 2006).

O recrutamento através das redes sociais online constitui, nos dias de hoje, uma das formas de recrutamento online mais populares (Gomes, Scherer & Lobler, 2012).

O número de indivíduos inscritos nas redes sociais está em tendência crescente, tornando-se estas numa ferramenta estratégica fundamental para o crescimento e divulgação das organizações, dos seus produtos e das suas oportunidades de emprego. A informação mediada pelas redes sociais *online* permite a redução de custos às empresas na medida em que conseguem aceder rápida e interactivamente a uma grande rede de contactos, nomeadamente os candidatos a empresas (Gomes, Scherer & Lobler, 2012).

As redes sociais podem permitir às organizações a otimização de práticas como a comunicação, o marketing, a motivação e o controlo de acessos (Gomes, Scherer, Lobler & Estivaleta, 2012). Traçado o perfil de colaborador a recrutar, as empresas procuram a rede social *online* mais adequada, uma vez que, cada rede social serve diferentes tipos de comunidades e utilizadores.



## 1.6. Vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção online

Segundo Bartram (2006), Tong e Silvanand (2004) citado por Verhoeven e Williams (2008), com a utilização da internet para o recrutamento e para a seleção em vez de métodos tradicionais os empregadores e os candidatos experienciam vantagens e desvantagens. As vantagens do recrutamento e seleção *online* são as seguintes:

- ✓ Acesso rápido e fácil - um importante fator do processo de recrutamento é o tempo que este demora. De acordo com Kim e O'Connor (2009), a internet acelera o processo de recrutamento, podendo os responsáveis pelo recrutamento colocar anúncios 24 horas por dia e em mais de uma fonte de recrutamento. De igual forma também os candidatos podem enviar os seus currículos 24 horas por dia, a partir de qualquer lugar. Todo o processo permite aos empregadores economizar tempo, sendo possível encontrar um maior número de talentos de modo fácil e rápido.
- ✓ Inovação - de acordo com Verhoeven e Williams (2008), as novas tecnologias *online* dão origem a uma nova cultura no processo de recrutamento e seleção, na medida em que, informa-se e recolhe-se informação de uma forma mais criativa.
- ✓ Quebra da barreira geográfica e a recolha de informações detalhadas sobre os candidatos - a internet possibilita um maior alcance geográfico, originando um aumento no número de candidatos, segundo Verhoeven e Williams (2008) e permite ainda recolher informações mais precisas e detalhadas sobre os candidatos a emprego. A internet possibilita alcançar um público mais amplo de pessoas e oferece às empresas um conjunto de informações mais específicas sobre os candidatos acerca das suas habilidades e competências, os seus gostos e preferências, e os seus interesses e objetivos.
- ✓ Mais económico e comunicação direta sem intermediários - o recrutamento *online* é menos dispendioso quando se compara com os métodos tradicionais, por exemplo, colocar um anúncio num jornal. E existe uma ligação direta sem

intermediários entre o candidato e o responsável pelo recrutamento (Kim & O'Connor, 2009).

- ✓ Tecnologia fácil e simples - os candidatos podem atualizar-se de forma rápida, simples e eficiente sobre a organização e as suas oportunidades de emprego, referem Kim e O'Connor (2009).
- ✓ Redes sociais como ferramenta essencial do recrutamento - a recolha de candidaturas *online* permite que as empresas obtenham velozmente grandes quantidades de dados sobre potenciais candidatos a emprego. Num mercado muito competitivo, o recrutamento online fornece um serviço rápido e que ajuda a empresa e atrair os melhores talentos (Verhoeven & Williams ,2008).

Por sua vez, o recrutamento e seleção online também têm desvantagens, entre as quais:

- ✓ Discriminação das pessoas que não tem acesso à internet – existem pessoas com mais dificuldades económicas, ou pessoas que por outra razão não têm acesso à internet em casa são discriminadas por não poderem participar no processo de recrutamento *online*.
- ✓ Nível mais elevado de candidatos não qualificados - o recrutamento na internet tem a capacidade de atrair um elevado número de candidatos, no entanto daí pode resultar um maior conjunto de candidatos não qualificados em comparação com métodos tradicionais (Verhoeven & Williams ,2008).
- ✓ Não adequado para todo o tipo de emprego e de cargo - para algumas funções o recrutamento *online* é adequado, mas para outras pode não ser. Pois pode ser necessário, em algumas situações, que haja uma interação pessoal entre o candidato e o empregador, a fim de este estudar cuidadosamente a forma como o potencial candidato se comporta (Coleman, 2006).
- ✓ Ilusões sobre os perfis dos candidatos - os utilizadores dos métodos de recrutamento *online*, estão conscientes de que os seus perfis estão a ser

examinados por potenciais empregadores. Deste modo, as suas informações podem não corresponder à realidade ou então podem estar distorcidas com o objetivo dos responsáveis do recrutamento se interessarem por eles e os escolherem no processo de recrutamento (Kluemper & Rosen 2009).

- ✓ Expectativas desadequadas - de acordo com Kluemper e Rosen (2009), no decorrer do processo de recrutamento, é provável que a empresa conclua que as suas expectativas sobre determinado candidato se encontram desadequadas, pois os perfis dos utilizadores podem não corresponder à realidade, assim como as competências, experiência profissional e outros aspetos por eles mencionados.

### **Síntese do Capítulo**

Em síntese, neste primeiro capítulo podemos perceber que o recrutamento e seleção são processos cruciais para as organizações. É através destas práticas aplicadas em conjunto que as organizações atraem e escolhem os indivíduos mais adequados e consequentemente atingem os seus objetivos organizacionais.

As novas tecnologias permitiram às organizações novas formas de recrutamento, é o caso do e-recrutamento, que se têm tornado um dos meios mais utilizados para atraírem novos candidatos e permite-lhes um maior número de candidaturas e um conjunto de candidatos mais diversificado.

Relativamente as vantagens apontadas ao recrutamento *online* destaca-se o baixo custo em comparação com outros métodos. As ofertas de trabalho ao serem divulgadas de forma online nos canais da empresa não tem qualquer custo. O que não acontece se utilizarem outros métodos, como por exemplo, a divulgação de ofertas através de uma publicação num jornal.

Em contraste, uma das principais limitações do recrutamento *online* esta relacionada com a impessoalidade. As tecnologias atuais usam a comunicação estática ou unidirecional, isto é, apenas fornecem informações aos candidatos sobre as ofertas de emprego e permitem que estes se candidatem a empregos *online*. Outra das desvantagens é o elevado número de candidaturas desajustadas, ou seja, de candidatos que respondem a determinada oferta sem possuírem o perfil adequado.



## Capítulo II – Formação e as plataformas de ensino

Aperfeiçoar o conhecimento e habilidades dos funcionários através da formação e desenvolvimento é também um dos principais objetivos dos RH. Com a introdução das tecnologias nas organizações este processo tornou-se mais eficaz. Por exemplo, a utilização do *e-learning* que permite fornecer materiais de formação *online*, até a utilização de uma variedade de tecnologias para oferecer conteúdo de suporte como as videoconferências (Miller, 2012).

### 2.1. A tecnologia e a gestão de recursos humanos - O caso da formação e do desenvolvimento

A formação profissional deve ser desenvolvida de forma coerente e integrada, de modo a fornecer a ação e as competências exigidas no local de trabalho. O conceito de formação nem sempre é claro, podendo ser relacionado com diversos tipos de atividades, como formação em sala, no local de trabalho, conferências e seminários, entre outros. Segundo Cunha *et al.* (2008), a formação é uma das principais ferramentas de desenvolvimento dos recursos humanos cujo objetivo é permitir a aquisição de um conjunto de competências para aplicar no contexto de trabalho.

Em Portugal, as soluções formativas são ainda maioritariamente escolhidas de acordo com abordagens tradicionais. O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação permite agora dotar os indivíduos de conhecimentos, através de formas mais rápidas e igualmente eficientes como é o caso da formação *e-learning*. O número de organizações a apostar na formação *e-learning* é cada vez maior.

Os avanços tecnológicos têm proporcionado mudanças na economia mundial, gerando novos padrões de competitividade. É necessário, que as empresas, tenham capacidade de inovação para se destacarem e continuarem num mercado competitivo.

Neste cenário, a informação é a matéria-prima primordial. (Lira, 2003). Atualmente, as empresas para se manterem competitivas, recorrem e utilizam infraestruturas tecnológicas. As TIC, ou seja, tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao processamento, armazenamento e transmissão de informação em formato

digital, proporcionam uma maior rapidez e atualização da informação e conhecimento, entre as diversas áreas de uma empresa (Stone & Dulebohn, 2013).

A tecnologia conduziu a profundas alterações na gestão, especialmente nos processos inerentes aos recursos humanos, e continua a ser, no presente, o motor de progresso em diferentes direções. Por exemplo, o recurso recorrente à tecnologia, como a *World Wide Web*, transformou alguns procedimentos como o recrutamento, a seleção, a gestão de desempenho, a remuneração e até a formação.

Grande parte das organizações usam sistemas de recrutamento online, implementa programas de formação baseados na internet, etc. A tecnologia permite aos profissionais de RH, entre outros, proporcionar um melhor serviço a todos os seus *stakeholders* (por exemplo: candidatos, funcionários, clientes) através de uma resposta mais personalizada e rápida, diminuindo a burocracia e rentabilizando o tempo de trabalho (Stone & Dulebohn, 2013).

No contexto de mercados globalizados, a competitividade das organizações é garantida pela valorização do seu ativo mais valioso, que são as pessoas. O desenvolvimento exige uma contínua renovação das competências dos colaboradores, de forma a conseguirem superar os novos desafios organizacionais. É necessária uma rápida aprendizagem, para que o conhecimento seja aplicado pelas pessoas. Neste sentido, a evolução das tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente a internet, assumem-se como instrumentos cruciais.

A formação contínua dos trabalhadores passou a ser realizada, muitas vezes, nos dias de hoje, através da internet ou da intranet. O número de empresas que recorrem à formação dos seus trabalhadores a partir de recursos *online* é cada vez mais crescente (Brown, 2001). A internet é um grande depósito de informação, que está disponível a qualquer momento e a partir de qualquer lugar.

As empresas passaram a ter um sistema de gestão da formação *online* que permitem que a aprendizagem se processe, para além da tradicional sala de aula, criando verdadeiros sistemas de *e-learning*. A aprendizagem passa a caracterizar-se pela troca de informações em tempo real, através de *chats* e videoconferências (Brown, 2001).

As tecnologias foram inseridas no processo de formação pelas organizações na tentativa de administrar mais eficazmente a formação. A utilização do *e-learning* vai desde fornecer materiais de formação *online*, até a utilização de uma variedade de tecnologias para oferecer conteúdos de suporte (por exemplo, videoconferência,

simulações virtuais, etc.) (Horton, 2000, p. 6). Pesquisas recentes descobriram que mais de 25% das horas de formação nas organizações nos EUA estão *online*, e quase 40% dessas iniciativas são suportadas pela tecnologia (Miller, 2012). Além disso, nas investigações, concluiu-se que o *e-learning* permite maior flexibilidade, eficiência e conveniência para os formandos e custos reduzidos em comparação com os métodos tradicionais de formação para as organizações (Welsh, Wanberg, Brown & Simmering, 2003; Salas, DeRouin & Fritzsche, 2005). Os resultados mais comumente avaliados são o ganho e a satisfação do conhecimento (Johnson, Hornik & Salas, 2008). A satisfação é particularmente importante no *e-learning* porque a investigação revelou que a satisfação dos formandos está positivamente relacionada com sua motivação pós-formação, autoeficácia e conhecimento (Sitzmann, Brown, Casper & Ely Zimmerman, 2008; Orvis, Fisher & Wasserman, 2009;).

## **2.2. E-learning**

Um dos mais significativos desenvolvimentos na área dos sistemas de informação é o *e-learning*. O *e-learning* abrange um conjunto vasto de aplicações e processos. Musa e Othman (2012), consideram a aprendizagem através do *e-learning* como todas as formas de aprendizagem, informação e comunicação eletrônica, considerando uma ligação à rede de internet. A aquisição de novos conhecimentos pode ser feita tanto em sala de aula, como fora desta, sendo a tecnologia intermediária constante em ambos os casos

Para o presente estudo, o *e-learning* é um conceito sinónimo de aprendizagem tendo por base a tecnologia. Rosenberg (2006), define o *e-learning* como o recurso as tecnologias para criar e fornecer um ambiente rico em aprendizagem, incluindo um amplo conjunto de informações e recursos, cujo objetivo é melhorar o desempenho individual e organizacional.

A opção pelo *e-learning* exige uma combinação eficaz de técnicas pedagógicas, tecnológicas e gestão de recursos. Para obter resultados eficazes, é essencial a constante avaliação dos fatores de sucesso e flexibilidade por parte das entidades para adequar continuamente às necessidades dos colaboradores (Musa & Othman, 2012).

É importante também referir outro modelo de formação que se denomina por *blended learning (b-learning)*. Este modelo de formação alia processos de formação tradicional a formação com recurso à tecnologia. Segundo Rosenberg (2006), é uma prática de ensino presencial com outros mais inovadores, ou seja, é ministrada formação em sala com momentos de formação *online*.

O *e-learning* torna-se assim, uma ferramenta de importância crescente, no que respeita à aprendizagem (Lopes, 2011).

As vantagens do *e-learning* não se baseiam apenas na diminuição dos custos de formação. A rapidez que proporciona nos processos de aprendizagem é um benefício significativo. Os formandos são o elemento mais importante nesta metodologia de formação. Contudo, o valor do *e-learning* vai para além da aprendizagem dos formandos, e traduz-se no desempenho da sua função (Rosenberg, 2006). São apontadas, outras vantagens à utilização do *e-learning*, tais como:

- ✓ Permite eliminar o problema da dispersão geográfica;
- ✓ forma um grande número de pessoas;
- ✓ flexibilidade e ritmos de estudo variados;
- ✓ elimina barreiras do espaço e do tempo;
- ✓ estimula a autoaprendizagem;
- ✓ otimiza recursos;
- ✓ e obter de forma mais célere o retorno do investimento, entre outras vantagens (Santos, 2002).

O *e-learning* apresenta também algumas limitações à sua implementação e propagação, tais como:

- ✓ a resistência à mudança;
- ✓ a exigência de automotivação e autodisciplina dos formandos, entre outras desvantagens (Santos, 2002).



A eficácia da formação depende em grande parte se os formandos: (a) mantêm o controlo sobre o processo de aprendizagem; (b) praticam, (c) interagem com outros, e (d) obtêm *feedback* (por exemplo, Salas *et al.*, 2005). Estudos revelaram que os formandos apontam como motivo principal a preferência pela formação presencial ao invés do *e-learning* devido às oportunidades de comunicação e interação interpessoal (Masie, 2001; Phillips *et al.*, 2005). Perante esta constatação, a formação através do *e-learning* deve contemplar uma abordagem que aumente as oportunidades de interação interpessoal e comunicação entre os participantes (Salas *et al.*, 2005). Por exemplo, a utilização de ambientes e simulações virtuais, repositórios de conhecimento, entre outros que permitem melhorar a eficácia do *e-learning*.

Por esse motivo, vários investigadores defendem que as organizações necessitam de usar métodos de aprendizagem combinados, ou seja, utilizar componentes *online* e *face a face* para aumentar o grau de comunicação entre os formandos e (Benbunan-Fich & Hiltz, 2003; Salas *et al.*, 2005).

### **2.3. Plataformas de ensino a distância**

O crescimento expressivo da internet tem estimulado várias ferramentas de automatização que permitem a aprendizagem e a partilha de conhecimentos. Ao longo dos últimos anos, assistimos a um aumento e facilidade do acesso à informação disponível na internet. As novas tecnologias têm permitido o acesso a conhecimentos e informações fomentando cada vez mais a necessidade de criação de ferramentas cada vez mais sofisticadas (Orvis, Fisher, & Wasserman, 2009).

Dos trabalhadores dos próximos tempos, é expectável que adquiram conhecimentos de forma autónoma. Sendo o domínio das novas competências tecnológicas vital para os colaboradores, nesta era (Orvis, Fisher, & Wasserman, 2009).

O *e-learning* está, assim, a transformar a forma como as pessoas se comunicam e aprendem num ambiente organizacional. Este foi concebido para ser uma ferramenta poderosa de aprendizagem, de forma a transformar o modo como aprendemos.

## **Síntese do capítulo**

Tal como outras práticas de GRH que já foram discutidas nesta pesquisa, a formação é um dos meios fundamentais para conceber organizações mais competentes, mais eficazes e eficientes e consequentemente mais competitivas.

Com os avanços tecnológicos, as organizações implementaram programas de formação baseados na internet, é o caso do *e-learning*. Este tornou-se uma ferramenta fundamental no processo de formação nas organizações.

Uma das vantagens do *e-learning* baseia-se na rapidez que proporciona nos processos de aprendizagem e a diminuição dos custos de formação. Para além de permitir anular o problema da dispersão geográfica.

Apesar destas vantagens o *e-learning* também apresenta limitações, sendo de destacar a falta de interação presencial e a falta de troca direta de experiências.

### **Capítulo III – Acolhimento, Integração e Socialização**

Neste terceiro capítulo abordamos o processo de acolhimento, integração e socialização dos novos colaboradores.

Este processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores pode não ser um dos processos mais fáceis. São diversos princípios e valores a serem assimilados, sendo a sua compreensão e identificação desses conceitos consideradas essenciais para a integração ser bem-sucedida. Tendo em consideração o quão decisivo e importante é este processo as organizações começaram a adotar ações inovadoras de acolhimento e integração. Uma das ferramentas que se tem tornado aliada para desenvolver o relacionamento interpessoal, assim como dar as boas-vindas aos novos colaboradores, é a tecnologia.

#### **3.1. Acolhimento, Integração e Socialização**

Uma das fases mais importantes da vida organizacional é a entrada na organização. Este é um período onde o novo colaborador conhece a organização e faz a sua adaptação. O conceito de integração inclui conhecimento, motivação para desempenhar o papel organizacional e empenhamento com a organização e seus objetivos (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). O acolhimento é um programa formal, sendo aplicado de um modo coletivo e no momento da entrada do colaborador na organização. O objetivo deste programa é dar a conhecer a organização, através da divulgação da sua história e a cultura, assim como a sua missão, visão, valores e estratégia. É o processo através do qual o indivíduo assimila os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização (Mosquera, 2002; Cunha *et. al*, 2008). Esta prática de Recursos Humanos assume-se como importante pois vários estudos revelam que são os novos colaboradores que estão mais suscetíveis ao *turnover*.

Este *turnover* imediato é muito dispendioso, pois os indivíduos saem antes de permitirem o retorno de investimentos feitos no recrutamento, seleção e formação (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Assim, uma integração inicial eficaz contribui para o reforço da motivação e da permanência dos colaboradores (Taylor, 2002).

Geralmente, o acolhimento é um programa que é aplicado no momento de entrada na organização, incide sobre um período relativamente curto, entre 1 a 4 semanas e funciona como um meio de apresentação da organização e interiorização dos seus valores, normas e objetivos (Peretti, 2001). O programa de acolhimento é diferenciado de acordo com a organização, a função da pessoa e o contexto onde este é aplicado. Envolvendo várias fases que se caracterizam pela disponibilização de informação sobre a história da organização, missão, objetivos estratégicos e valores; a disponibilização do organograma; visita às instalações, tendo como objetivo a promoção do conhecimento da disposição das diferentes áreas da organização; a apresentação da intranet e das suas funcionalidades; a disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho, às normas e procedimentos (Mosquera, 2002). O acolhimento no local de trabalho é mais específico, englobando: a apresentação do posto de trabalho, apresentação à equipa e aos colegas; visita a locais estratégicos, por exemplo, gabinete da chefia direta, local de repouso, etc.; a disponibilização de informação importante para a realização da função, como por exemplo, ficheiros e bases de dados partilhadas, (Peretti, 2001; Mosquera, 2002).

A integração é o processo inicial de acolhimento e de boas vindas a um novo colaborador inserindo-o na organização e iniciando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais (Cunha *et. al*, 2008). Podemos dizer que enquanto o acolhimento está direcionado para dar a conhecer a organização, a integração está direcionada para a função, pois o objetivo principal é a adaptação e envolvimento do colaborador recém-chegado (Kim, Cable & Kim, 2005). Existem dois tipos de processos de integração: formais e informais. No processo formal, a organização tem a possibilidade de facultar aos seus colaboradores orientações alinhadas com a sua política e a sua estratégia. Os processos informais resultam das interações quotidianas entre o novo elemento e os restantes membros da organização.

Para Peretti (2001), o período de integração é mais longo do que o período de acolhimento, correspondendo a um acompanhamento personalizado durante um período entre 3 a 12 meses. Este programa está direcionado para o contexto de trabalho e para a função, sendo o objetivo principal garantir a adaptação e o envolvimento do colaborador à organização e à função.

Nas práticas de integração incluem-se: a sessão de acolhimento, que poderá ser presencial ou/e *e-learning*; entrevistas de acompanhamento; identificação de um

responsável pela integração, que poderá ser um representante do departamento dos Recursos Humanos, bem como um tutor ou ainda um elemento da equipa; participação em reuniões, almoços, lanches e festas da equipa e da organização (Mosquera, 2002).

A socialização é entendida como o processo em que as pessoas que integram uma organização aprendem as normas, os valores e os comportamentos que a organização espera delas (Gomes *et. al.*, 2008). Esta prática permite, para além de transmitir a cultura organizacional aos novos membros, conduzi-los a adotar os comportamentos e as condutas valorizadas e pretendidas pela organização (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007; Caetano & Vala, 2007).

Como vimos, através dos processos de recrutamento e seleção existe um cuidado especial na escolha dos candidatos, havendo desde logo uma preocupação para que estes possuam as características mais ajustadas à organização e às funções que irão ocupar. No entanto, tal como referem Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), por mais que os novos colaboradores de uma empresa partilhem os valores gerais da cultura organizacional, estes não conhecerão inteiramente as normas dos comportamentos valorizados, sendo assim é importante dar-lhes desde a sua entrada, uma orientação para que o mais rapidamente possível se adaptem à cultura da organização. Em concordância com os objetivos de transmissão de valores organizacionais e de promoção de determinados comportamentos, este processo visa também dar as melhores condições de integração aos novos elementos para que se sintam rapidamente como membros da organização (Sousa *et. al.*, 2006).

É importante que os novos colaboradores criem uma relação afetiva com a organização o mais cedo possível, até porque a primeira socialização entre estes e a empresa irá ter influências diretas sobre a ideia que fazem desta e mesmo sobre as condutas que poderão adotar futuramente (Bilhim, 2006). A socialização exerce, desta forma, uma considerável influência no processo que pretende inspirar os novos colaboradores sobre a cultura e os objetivos da organização, pelo que deve ser considerada pelas empresas e eficazmente planeada de forma a se extraírem resultados positivos.

De acordo com alguns autores, os jogos digitais detêm um elevado potencial na aprendizagem que resulta do nível de motivação intrínseca envolvida no ato de jogar (Malone, 1981; Pivec, 2007; Prensky, 2001).

Através de aplicações e jogos digitais ou virtuais, as empresas têm dinamizado todo o processo de entrada. Um exemplo disso é a PT Inovação (PTIN, uma empresa pertencente ao grupo Portugal Telecom, vocacionada para a criação de novos serviços e soluções na área das telecomunicações e da formação. Esta empresa desenvolveu uma ferramenta multimédia em formato de *Serious Games* (SG), simulação de eventos do mundo real através de um jogo numa plataforma digital e *e-learning*, que auxilia e complementa o processo de acolhimento dos novos colaboradores.

O SG de acolhimento permite-lhes praticarem e testarem as suas capacidades tendo por base simulações de situações reais que podem acontecer diariamente na empresa. Como em qualquer outra empresa, na PTIN também existem regras e práticas específicas que o colaborador precisa de aprender e dominar para agir em conformidade, desde o simples estacionamento da sua viatura, à utilização do sistema de controlo de ponto, passando por outras atividades mais complexas e que são comuns a todos os colaboradores. Este tipo de ferramenta permite uma aprendizagem que se baseia na resolução de desafios que se assemelham aos que o colaborador poderá enfrentar no dia a dia da empresa e deve estar preparado para responder de acordo com a visão, a missão e os valores da empresa, bem como do conhecimento dos diversos departamentos e unidades da empresa para a aplicação das normas, regras e práticas comumente usadas por todos os colaboradores (Mourão, *et al.*, 2013)

O objetivo destas aplicações e jogos virtuais é promover a interação física entre o novo colaborador e o ambiente que o circunda, incluindo as práticas e os valores da empresa na qual se encontra inserido.

### **Síntese do capítulo**

O processo de acolhimento deverá desenvolver-se em simultâneo com o processo de integração, facultando ao novo colaborador o conhecimento essencial do meio em que vai trabalhar, com quem vai trabalhar e o que é esperado de si, ao mesmo tempo, que se promovem iniciativas de formação e socialização.

De acordo com os autores acima referidos, um dos principais objetivos do processo de acolhimento e integração é a redução da incerteza e ambiguidade vivida nos primeiros momentos na organização.

As novas tecnologias têm vindo a dinamizar as boas-vindas aos novos colaboradores através da utilização de aplicações e jogos *online*. O recurso às novas tecnologias para desencadear o processo de acolhimento e integração permitem aos novos colaboradores terem experiências mais dinâmicas e aproximam-nos mais das organizações. Uma vez que o conhecimento sobre as normas se torna mais atraente e interessante permitindo uma assimilação de atitudes e comportamentos por parte dos novos colaboradores mais rápida.





## **Capítulo IV - O gestor de Recursos Humanos**

Vivemos numa sociedade em rede, com a constante evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação, onde a interação entre as pessoas e a partilha do conhecimento se difundem de forma fácil e rápida. Fenómenos como a revolução tecnológica, fazem cada vez mais parte do nosso dia a dia, implicando mudanças significativas no mundo do trabalho e nas relações laborais.

Estas transformações na natureza do trabalho e no perfil do trabalhador requerem que o profissional de RH esteja em constante aperfeiçoamento e adaptados à mudança. Promovendo políticas mais ajustadas de gestão, motivação, desenvolvimento ou retenção dos ativos humanos.

### **4.1. O papel do Gestor de Recursos Humanos**

Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos tem um espaço próprio no contexto organizacional com missões e objetivos específicos. Tal como afirma Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), a missão e os objetivos da função dos Recursos Humanos têm evoluído com as alterações sucessivas das estruturas das próprias organizações. E hoje centra-se no apoio aos seus colaboradores como facilitadora, quer como repositório de técnicas e instrumentos adequados que os auxiliem a conseguirem elevados índices de motivação e satisfação no trabalho. Em síntese, a função dos Recursos Humanos, já não é como executante e “polícia de ocasião”, mas tem áreas de especialização valorizadas e relevantes na empresa.

Relativamente à atividade específica do Gestor de Recursos Humanos, esta começa a ser valorizada a dois níveis (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007):

- Como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional;
- Como agente ativo na gestão da mudança. O papel do responsável pela gestão dos Recursos Humanos é também o de assessorar os gestores de linha na preparação, arranque, na manutenção do ritmo e no controlo dos processos de mudança.

Segundo Stefano, Iatskiu e Lopes (2004), os altos executivos esperam que os Gestores de Recursos Humanos assumam um papel mais amplo na estratégia geral da empresa. Como tal, devem possuir competências ao nível do domínio do negócio, dos Recursos Humanos, das mudanças e da credibilidade pessoal.

Hoje, a Gestão de Recursos Humanos está muito mais integrada na gestão do processo de planeamento estratégico, tendo em conta a grande diversidade e complexidade do ambiente das organizações. Assim, o papel do gestor é essencial para o bom funcionamento de qualquer organização e qualquer funcionário ou quadro intermediário deve incorporar este aspecto da gestão para liderar uma equipa.

Stefano, Iatskiu e Lopes (2004), defendem que os profissionais de RH devem atuar de forma proativa para atingir os objetivos estabelecidos, uma vez que o desempenho dos colaboradores tem uma relação direta com os resultados organizacionais alcançados. Segundo Krepk e Gonzaga (2008), o gestor de RH deve preocupar-se em criar um ambiente organizacional que permita a iniciativa e a criatividade de forma a estimular os colaboradores a se comprometerem com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, os objetivos da gestão de RH consistem em:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar sua missão
- Proporcionar à organização pessoas com formação adequada e motivadas;
- Aumentar a satisfação e autorrealização dos colaboradores no trabalho;
- Gerir e impulsionar mudanças; e,
- Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis.

#### **4.2. Competências e os múltiplos papéis dos Gestores de Recursos Humanos**

De acordo com Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 183), “(...) a *competência* refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho”. Segundo os mesmos autores, são cinco as competências dos gestores de RH:

- Conhecimento do negócio - os gestores de RH permitem à organização agregar valor se compreenderem o funcionamento do negócio. Ou seja, conhecendo os recursos financeiros, estratégicos e tecnológicos da organização podem adaptar a área de RH às atividades da mesma.
- Fornecimento de práticas de RH – os profissionais devem ser capazes de adaptar as teorias à realidade da organização. Ou seja, estes devem conhecer as práticas de RH e serem capazes de as concretizar e de desenvolver práticas inovadoras de RH.
- Gestão da mudança – o gestor de RH deve conseguir diagnosticar problemas, manter uma relação próxima com os clientes, resolver problemas e implementar metas. Este tem de orientar a organização, em resposta aos novos desafios estratégicos que impliquem mudança.
- Gestão da cultura – cabe aos gestores de RH difundirem a cultura organizacional. Pois as empresas com a cultura organizacional mais forte, em que os empregados compartilham os valores da organização, tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados.
- Credibilidade pessoal – os profissionais de RH devem partilhar os valores e a cultura da empresa e manter com os colaboradores um relacionamento de confiança recíproca. Para além disso, estes devem também estimular o debate e a partilha de ideias.

Segundo Ulrich (2000), para criar valor e obter resultados, os profissionais de Recursos Humanos precisam de começar pela definição das metas, as quais garantem os resultados do seu trabalho. Depois das metas definidas, podem-se estimular os papéis dos gestores de RH. Estes gestores têm de ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se no longo e no curto prazo. As atividades estendem-se da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal. Esses dois eixos delimitam quatro papéis principais de RH: administração de estratégias de Recursos Humanos, administração da infraestrutura da empresa, administração da transformação e da mudança. Para compreender estes papéis devem ser considerados os seguintes pontos: os resultados a serem atingidos, as funções e desempenho de cada papel, a imagem visual (metáfora) que acompanha cada papel e as atividades que os profissionais de RH devem executar para desempenharem cada papel.

**Tabela 1. Os múltiplos papéis e funções dos Gestores de RH**

<b>Papel /Função</b>	<b>Papel /Função</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Metáfora Atividade</b>
<b>Administração de Estratégias de RH</b>	Execução da Estratégias de RH	Parceiro Estratégico	Ajuste das Estratégia empresarial: diagnóstico organizacional “
<b>Administração da Infraestrutura da Empresa</b>	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos processos de organização: - Serviços em comum
<b>Administração da Contribuição dos Funcionários</b>	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários.
<b>Administração da Transformação e da Mudança</b>	Criação de uma Organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: - Assegurar capacidade para mudança.

Adaptado Ulrich (2000)

Ulrich (2000), evidencia que na administração estratégica de Recursos Humanos (RH) devem-se ajustar as estratégias e as práticas de RH à estratégia da empresa para garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de a empresa atingir os seus objetivos.

Sobre a perspetivação da infraestrutura organizacional é importante salientar que este tem sido um papel tradicional de RH. Isto implica que os profissionais de recursos humanos desenvolvam processos eficazes para recrutar, treinar, avaliar, promover e, além disso, gerir o fluxo de funcionários na organização. Como zeladores da infraestrutura, estes asseguram que os processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com eficiência. Atualmente este papel tenha sido menorizado com a passagem para um foco estratégico, a sua realização bem-sucedida continua a adicionar valor para a empresa.

Na administração da contribuição dos funcionários (Defensor dos Funcionários), Ulrich (2000) considera que os profissionais de RH se devem envolver nos problemas e necessidades dos empregados. Devem compreender as suas necessidades e garantirem que elas sejam satisfeitas. Segundo o autor, através deste papel os profissionais de RH podem acrescentar valor a uma empresa e gerir a transformação e a mudança. A transformação e a mudança implicam modificações na cultura. Os profissionais de RH gerem e implementam os processos para a mudança e tornam-se dinamizadores culturais.

Para além das competências e dos papéis de RH que os autores referidos em cima consideraram essenciais, segundo Gil (2001), o profissional de recursos humanos deve apresentar também um perfil que inclui:

- Visão generalista – além dos conhecimentos específicos, é necessário dominar outros campos ligados à vida da organização.
- Preocupação com os resultados finais da empresa – calcular retorno do investimento em formação, calcular os custos decorrentes da demissão de pessoal, entre outros, que têm influência direta nos resultados da organização.
- Disposição para atuar em parceria – deixar de ser uma área isolada e interagir com as outras áreas da empresa.
- Ação estratégica – ter mais atenção com o trabalho estratégico, procurando melhorar o desempenho da organização e satisfação dos clientes.

- Atualização – estar constantemente atento às inovações, mantendo-se sempre atualizado de forma a melhorar o seu desenvolvimento e posteriormente o desempenho da empresa.
- Atenção para a qualificação e motivação dos colaboradores –promover ações de formação e criar um ambiente de trabalho motivador.
- Capacidade interagir e negociar – é essencial o gestor de RH interagir e negociar com os vários departamentos da empresa e com os clientes de modo a promover um relacionamento próximo.

Atualmente, valoriza-se cada vez mais um profissional de RH que consiga aliar conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas essenciais para o sucesso.

### **4.3. Revolução das TIC na Gestão**

As evoluções tecnológicas na gestão de RH implicaram que as organizações tivessem de se reestruturar face ao novo ativo da empresa, a informação. Rascão (2008:87) argumenta que “(...) *hoje vivemos uma profunda revolução tecnológica. Nos últimos vinte anos acumularam-se mais conhecimentos tecnológicos do que em toda a história da humanidade*”. Esta revolução de que Rascão (2008) e tantos outros autores descrevem, deve-se sobretudo ao aparecimento das Tecnologias de Informação e Comunicação - TIC. Sousa (1997:2) realça que “*uma das características fundamentais das Tecnologias de Informação, que reflete bem a sua importância atual, consiste no facto de um único meio eletrónico de comunicação, suportar todo o tipo de informação possível de digitalizar, o que inclui desde os “tradicionalis” documentos de texto a análises matemáticas e financeiras, passando por imagens, áudio e vídeo*”. As informações, através das TIC, assumem um papel importante devido à criação de valor, num mercado onde o conhecimento do cliente, dos concorrentes e dos fornecedores, se torna essencial para a elaboração e implementação das estratégias empresariais. Para Rascão (2012), as TIC são algo essencial para a empresa na atualidade, pois, vêm ajudar os gestores e as organizações a melhorar o seu desempenho, através da velocidade na obtenção de respostas e da informação Apesar de ainda nem todos os gestores terem compreendido as suas capacidades, a revolução tecnológica foi tendo espaço nas

empresas. As vantagens são evidentes, de referir a rapidez e a facilidade de acesso e armazenamento da informação.

As TIC disponibilizam ao gestor novos instrumentos que permitem responder rapidamente a diferentes situações. Começando por uma gestão global mais organizada e fácil de analisar, passando pela atualização da imagem da empresa junto dos clientes, uma melhor comunicação interna e externa e a redução de tarefas repetitivas (Sousa, 1997).

Bocher (1999) adverte para algumas situações negativas da gestão das novas tecnologias. Devido ao fato de algumas tecnologias ainda não estarem numa fase de maturidade, é imprescindível recursos humanos e financeiros específicos para a utilização das mesmas. Uma consequência das novas tecnologias é a reestruturação profunda da empresa, que deve ser acompanhada por uma forte componente pedagógica dos funcionários. Por fim, é de realçar a resistência das organizações face aos avanços tecnológicos. Pois, os hábitos de trabalho alteram-se e exige que os seus utilizadores, estejam sempre atentos aos novos desenvolvimentos tecnológicos. Isto porque a evolução tecnológica é muito acelerada e aquilo que é inovador hoje deixa de o ser amanhã (Donnelly *et al.*, 2000).

Em síntese, com as TIC era impossível manter o mesmo modelo de gestão, assim, tal como a Globalização também as TIC trazem novos desafios às empresas. As novas tecnologias levam à reestruturação das regras de comunicação, de colaboração e de coordenação entre os trabalhadores (Bocher,1999). A alteração estrutural da empresa é uma realidade, passando pela alteração dos métodos de trabalho existentes, pela criação de novos postos de trabalho específicos das tecnologias e pela alteração de conteúdos funcionais (Rascão, 2008). Rascão (2008:91) acrescenta que “o mundo é encarado, cada vez mais, como um campo de oportunidades, de negócio e de mercado, dado que com a evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), está a revolucionar os conceitos da gestão, a postura dos gestores, a atuação das organizações e, sobretudo, o posicionamento dos mercados”.

## **Síntese do capítulo**

Como se tem demonstrado ao longo do presente capítulo, é cada vez mais exigente a função do responsável de RH. Este não só deve possuir competências para realizar a sua função, como tem de se manter sempre atualizado devido às crescentes mudanças e pela imprevisibilidade do futuro. Nesse sentido, o responsável de RH deverá ter uma ação estratégica, estar constantemente atento as inovações, promover ações de formação e desenvolver práticas inovadoras.



## Capítulo V- Metodologia

Depois da revisão da literatura, apresentamos a metodologia que se pretende utilizar nesta investigação. “A metodologia de investigação pode ser entendida como o caminho de pensamento e a prática utilizada na abordagem da realidade, abarcando um conjunto de procedimentos que levam o investigador à obtenção do conhecimento” (Vilelas, 2009:17). Neste sentido, aborda-se nos pontos seguintes os objetivos e as questões de investigação, assim como o método e técnica de recolha de dados e a amostra.

### 5.1. Objetivos

A escolha de uma metodologia de investigação depende dos pressupostos em que assenta o problema, e pretende alcançar os objetivos estabelecidos para o estudo (Yin, 2005). Deste modo, traçamos como objetivo geral avaliar o impacto das novas tecnologias nas práticas de recursos humanos e no perfil dos gestores e técnicos de recurso humanos. E como objetivos específicos os seguintes:

- Apresentar as vantagens e desvantagens para as organizações na utilização das novas tecnologias nas práticas de recursos humanos;
- Compreender de que forma as novas tecnologias influenciam as práticas de gestão de recursos humanos;
- Identificar as alterações que as novas tecnologias proporcionaram nas práticas de gestão de recursos humanos;
- Compreender a exigência de um novo perfil de gestor e técnico de recursos humanos na era digital.

### 5.2. Questão de investigação

A melhor maneira de começar uma investigação consiste em esforçar-se por enunciar o projeto numa pergunta de partida. Pois, “*a pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação*” (Quivy e Campenhoudt, 2005:44), e o investigador revela

aquilo que procura saber e compreender melhor. Deste modo, a questão de investigação é a seguinte: “Qual o impacto das novas tecnologias nas práticas de recursos humanos e no papel dos gestores e técnicos de recursos humanos?”

### **5.3. Tipologia de Estudo**

“O método é o caminho pelo qual se chega a um determinado resultado” (Freixo, 2009:79). Tendo em consideração as mudanças a que estão sujeitas as organizações no contexto atual e a escassez de investigação que remete para a temática das novas tecnologias aplicadas às práticas de recursos humanos, tornou-se necessário recorrer a uma metodologia qualitativa e como técnica de recolha de dados a entrevista semiestruturada.

Optamos pela investigação qualitativa, uma vez que, procuramos compreender o impacto das novas tecnologias nas práticas de gestão de recursos humanos e para isso é necessário dar atenção aos detalhes e à descrição dos factos. Pretende-se que, através desta investigação qualitativa, se compreenda globalmente este fenómeno e especificidades organizacionais que estão a ele associadas. Tendo em conta o exposto, a presente investigação assume uma lógica indutiva.

A amostra devido à dificuldade em obter colaboração por parte das empresas e às limitações temporais é uma amostra de conveniência. Do ponto de vista geográfico, optamos da mesma forma por contactar empresas da região norte devido à limitação temporal para a realização das entrevistas. Sendo a população alvo os gestores e técnicos de recursos humanos de empresas Portuguesas da região norte.

Foram contactadas treze empresas de diferentes setores, contudo apenas sete confirmaram a colaboração no estudo, tendo existido ainda uma empresa que inicialmente respondera afirmativamente no que respeita à participação, no entanto, após vários contactos para solicitar a marcação da entrevista, não foi possível obter uma resposta.

O contacto com as empresas não foi fácil, pois foram contactadas treze organizações, e apenas participaram seis, defraudando assim as expetativas iniciais.

O estudo obteve seis respostas por parte de um gestor de recursos humanos e cinco técnicos ou responsáveis de Recursos humanos. Apesar de ser uma amostra com

um número limitado de entrevistados, foram recolhidos dados heterogéneos e abrangendo diferentes sensibilidades.

A recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas. Pois, este é um método de recolha de informação que permite o acesso aprofundado das atitudes e opiniões dos entrevistados. As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o investigador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas num contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Este tipo de entrevista permite delimitar o volume das informações, obtendo assim maior refinação nas informações recolhidas (Quivy & Campenhoudt, 2005).

As entrevistas foram previamente marcadas entre fevereiro e abril e o local de realização das mesmas ficou ao critério dos entrevistados com a condição de se realizar num local com o máximo silêncio possível. Todas as entrevistas foram realizadas dentro das instalações e em horário laboral, com a exceção de uma, tendo uma duração entre 60 e 90 minutos. No início de cada entrevista foi solicitada a autorização para a gravação áudio.

Assim, através das entrevistas semiestruturadas, apoiadas num guião de entrevista previamente estruturado (Anexo II), que inclui questões cujos temas foram escolhidos segundo a revisão da literatura e dos objetivos de pesquisa, onde foi possível deixar o entrevistado expor as ideias ou processos relativos ao recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, integração e acolhimento e sobre os desafios das novas tecnologias para os gestores e técnicos de recursos humanos na organização.

Para a interpretação e análise das entrevistas utilizamos a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2008), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que permitam a explanação e sistematização do conteúdo das mensagens e expressões desse conteúdo, com o contributo de indicadores (quantitativos ou não). Foi construída uma grelha de análise de conteúdo. A construção desta grelha teve como principal objetivo a organização da informação obtida através das entrevistas realizadas. Os dados foram organizados de acordo com a divisão das categorias temáticas, das dimensões de análise e dos indicadores. As diferentes categorias temáticas identificadas foram o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a integração e acolhimento e os desafios para os gestores e técnicos de recursos humanos.

#### 5.4. Caracterização geral dos entrevistados

As entrevistas foram dirigidas a um diretor e a cinco técnicos de recursos humanos de organizações do setor secundário. Dos seis entrevistados, cinco são do gênero feminino e uma do gênero masculino. Relativamente à idade, dois dos entrevistados têm idades compreendidas entre os 20-29, três têm idades entre os 30-39 e uma tem idade superior a 40 anos.

No que respeita ao cargo ocupado na empresa, a sua antiguidade e as suas habilitações escolares, os entrevistados caracterizam-se da seguinte forma:

**Tabela 2. Caracterização dos entrevistados**

<b>Cargo ocupado na empresa</b>	<b>Antiguidade na empresa</b>	<b>Habilitações escolares</b>
Técnica de RH (especialista de conta RH)	2 anos e meio	Licenciatura em Gestão
Técnica de RH	1 ano e meio	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos Pós-graduação em GRH
Técnica de RH (human resource officer)	2 anos	Licenciatura em Sociologia Mestrado em Comunicação
Técnica de RH	4 anos	Licenciatura em Sociologia Mestrado em GRH
Técnico de RH	6 anos	Licenciatura em Gestão Mestrado em GRH
Diretora de Recursos Humanos	mais de 20 anos	Licenciatura em Gestão de Empresas Pós-graduação em Gestão Financeira Internacional

Relativamente às experiências profissionais dos participantes, é de salientar que todos eles tiveram experiências profissionais na área de recursos humanos anteriores à atividade profissional que desempenham atualmente.

## Capítulo VI – Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo apresenta-se a análise e a discussão dos resultados. O conteúdo recolhido foi analisado tendo em conta as categorias, subcategorias e dimensões que foram criadas para a análise de conteúdo das entrevistas.

### 6.2. Recrutamento e seleção

O recrutamento, pode dividir-se em interno, externo ou misto acarretando vantagens e desvantagens para as organizações, cabendo a cada uma analisar o que é melhor, tendo em conta os seus objetivos.

Com as entrevistas aplicadas, verificou-se que a maioria das empresas dá primazia ao recrutamento externo:

*Utilizamos mais o recrutamento externo, porque recrutamos pessoas muito específicas, recrutamos investigadores de ciência.*

**Entrevista 1**

*Externo. Somos uma empresa que trabalha na área da indústria. Necessitamos de vários candidatos, muitos deles pouco qualificados, temos de recorrer ao mercado externo.*

**Entrevista 3**

*Maioritariamente recrutamento externo, por exemplo nós abrimos agora cinco vagas, dois na área de produção, dois de engenharia e um na área comercial. Todos estes processos de recrutamento são externos.*

**Entrevista 2**

*O recrutamento que costumamos fazer é externo, normalmente somos nós que recrutamos, mas se for um grande número, por exemplo para a produção recorremos a empresas para fazer esse recrutamento*

**Entrevista 4**

*Fazemos recrutamento majoritariamente externo, principalmente para o setor da produção e para outros setores também. O que não significa que não possamos utilizar recrutamento externo para outras vagas, outros setores. Depende do cargo, mas como o que precisamos mais são operadores de produção, o recrutamento externo é o que estamos sempre a utilizar.*

#### **Entrevista 6**

Na entrevista 5 constatamos que a empresa também costuma optar pelo recrutamento interno, dando importância às competências e conhecimentos dos colaboradores presentes na organização.

*Os nossos recrutamentos são sempre, internos e externos, depende muito da função. Por exemplo, existem funções dentro da empresa em que se tem que conhecer detalhadamente o processo produtivo e aí, fazemos recrutamento interno.*

#### **Entrevista 5**

No recrutamento interno, a divulgação pode ser realizada através de anúncios, documentos internos ou pela intranet (Caetano & Vala, 2007). Através da análise da entrevista 5 verificamos que a organização no recrutamento interno, faz a sua divulgação através da intranet, onde são colocados todos os procedimentos e requisitos.

*Quando achamos que temos as pessoas certas cá dentro, nós optamos pelo recrutamento interno (...) geralmente divulgamos essas oportunidades na intranet.*

#### **Entrevista 5**

Como podemos verificar, a maioria dos representantes das organizações entrevistadas privilegiam o recrutamento externo como a primeira opção para preencher as vagas. Este tipo de recrutamento, tal como afirma Caetano e Vala, 2007, permite a entrada de candidatos com novas competências e conhecimentos que permitem o desenvolvimento da organização.

No entanto, o recrutamento interno também pode ser considerado em alguns recrutamentos dependendo das especificidades dos cargos a recrutar. Tal como defendem os autores Câmara, Guerra e Rodrigues (2007), constatamos que utilizam este tipo de recrutamento para aproveitar o investimento ao nível da formação das pessoas que já estão na organização.

Quando questionados acerca do tipo de recrutamento, a maioria das organizações alega que utiliza o recrutamento *online*. Esta ideia pode ser ilustrada com as seguintes afirmações:

*(...) recrutamento da forma mais digital porque é mais fácil porque recrutamos pessoas...neste momento temos pessoas de 27 nacionalidades. Ou seja, para nós torna-se muito mais fácil fazer recrutamento online*

**Entrevista 1**

*Redes online, completamente. As redes sociais são utilizadas por uma grande percentagem da população. Existem grupos atualmente para tudo e mais alguma coisa. Esta é a fonte digamos que de 80% das candidaturas que recebemos. Efetivamente não posso deixar passar esta questão sem referir que a fonte que neste momento mais resultados nos dá é o Facebook e o LinkedIn. As redes sociais estão em alta.*

**Entrevista 3**

*Utilizamos os dois métodos. No entanto, o maior número de candidaturas é recebido através do LinkedIn.*

**Entrevista 5**

*Sem dúvida que o que utilizamos mais são as redes online, é através destes meios que temos mais candidaturas*

**Entrevista 6**

Alguns dos entrevistados acrescentam, que para além de utilizar métodos de recrutamento online também utilizam os métodos tradicionais:

*Tentamos divulgar tanto através de meios mais tradicionais como em plataformas online. E chegam-nos candidaturas de todos os lados, via Facebook, centro de emprego, anúncios de jornais, enfim vários (...). Todos os meios são viáveis, por isso, utilizamos ambos. Mas verificamos que a partir do momento que começamos a utilizar ferramentas mais digitais o número de candidaturas aumentou. Estas plataformas digitais são muito interessantes se forem bem utilizadas.*

## **Entrevista 2**

*Atualmente o que utilizamos mais são as plataformas online. Não utilizamos anúncios em jornais, porque neste momento não nos trazem grande resultado. O último recrutamento que publicamos num jornal tivemos apenas uma candidatura! Como recrutamos para cargos de engenharia, utilizamos mais o LinkedIn. Por acaso, também recrutamos através de referências de colaboradores. Tivemos até recentemente uma contratação que aconteceu dessa forma.*

## **Entrevista 4**

Como podemos ver na transcrição das entrevistas, a maioria das empresas faz o seu recrutamento utilizando as novas tecnologias. Sendo este o método predominante. Verificamos que o recrutamento online tem se afirmado junto das empresas e tem se tornado um aliado na divulgação e angariação de candidatos (Perry & Wilson, 2008).

Verificamos, tal como Davison, Maraist e Bing (2011) argumentavam, que as novas tecnologias tiveram uma forte influência nas práticas de recrutamento e seleção, uma vez que alteraram e introduziram novos métodos de recrutamento e seleção, é o caso das redes sociais. As organizações aperceberam-se que poderiam utilizar estas redes sociais para divulgarem as suas ofertas de emprego e entrarem em contacto com candidatos.



### **6.2.1. Fontes de Recrutamento**

Relativamente às fontes de recrutamento os *websites* e as redes sociais como o *Facebook* e o *LinkedIn* assumem-se como locais privilegiados para a divulgação de ofertas de emprego, assim como o website da organização. Fontes de recrutamento mais tradicionais também são utilizadas, mas com menor predominância. Como podemos verificar na transcrição das entrevistas.:

*A nível online utilizamos o LinkedIn, net empregos, Indeed e o nosso site da empresa. Nos métodos mais tradicionais podemos considerar as parcerias que temos com a Universidade do Minho e do IPCA, e até as referências dos nossos colaboradores.*

**entrevista 4**

*Procuramos parcerias com entidades públicas como IIEFP's e GIP's,, utilizamos a Internet através por exemplo de net-empregos, página oficial da empresa, linkedin , indeed e o Facebook. De momento estas são as fontes que me ocorrem como sendo as mais utilizadas.*

**Entrevista 3**

*Utilizamos a nossa plataforma o jobvite, a vaga é publicada nas nossas redes, no facebbok, linkedin e em revistas científicas da área que estamos a recrutar, também utilizamos parcerias com a Universidade do Minho.*

**entrevista 1**

*Como já referi, utilizamos o Facebook, net empregos (...) sites de emprego, centro de emprego, anúncios de jornais, LinkedIn, e também temos protocolos com a Universidade do Minho.*

**Entrevista 2**

*Utilizamos vários, net empregos, sapo empregos, LinkedIn. Facebook e a nossa plataforma online de recrutamento da empresa.*

#### **Entrevista 6**

*Anúncios em jornais, empresas de recrutamento, parcerias com escolas e universidades, Feiras de Emprego, Bolsas de Emprego das universidades e todos os nossos anúncios são divulgados no LinkedIn da empresa.*

#### **Entrevista 5**

Relativamente às fontes de recrutamento *online*, também designadas fontes de e recrutamento, foram distinguidos os websites de emprego, o website da organização e as redes sociais *online*. Estas fontes de recrutamento são as mais utilizadas pelas empresas entrevistadas. É consensual na literatura a referência ao número crescente de empresas a utilizar estas fontes de recrutamento online (Gomes, Scherer & Lobler, 2012).

Entre métodos tradicionais, ou seja, os que não são, pelo menos totalmente, suportadas pela tecnologia da internet, foram detetadas algumas fontes, entre as quais os jornais, o centro de emprego, gabinete de inserção profissional, o *outsourcing*, as redes de contactos e as parcerias com as Universidades.

### 6.2.2. O recrutamento mais eficiente

Existe uma grande preocupação por parte das organizações para terem o melhor método de recrutamento. Dois entrevistados afirmaram que o recrutamento *online* apesar de não substituir o recrutamento tradicional está a tornar-se uma ajuda essencial para o processo de recrutamento. Podemos verificar nas afirmações que se seguem:

*Posso afirmar que ambos são eficientes, um torna-se o complemento do outro. Mas o recrutamento online ajuda a comunicar e a passar a mensagem de uma forma muito mais rápida e mais descontraída.*

#### **Entrevista 2**

*Para já é um complemento. No entanto, como disse anteriormente, temos verificado um aumento significativo das redes sociais. Na nossa empresa é algo muito recente. Foi há cerca de um ano, que foi quando a empresa mãe nos deu licença para utilizar o LinkedIn como recruter. Neste momento, a nossa empresa está a elaborar uma plataforma para candidaturas em que todas as empresas do grupo conseguem ter acesso a todos os candidatos.*

#### **Entrevista 5**

Relativamente aos restantes entrevistados, o recrutamento *online* é considerado o mais eficiente e o que mais utilizam para a empresa que representam. Podemos verificar pelas afirmações que se seguem:

*O mais eficiente é o recrutamento online. Porque é a nossa grande, a maioria dos candidatos é através de lá que nos chega (...) ultimamente muita gente procura primeiro um grupo de Facebook para procura de emprego do que por exemplo consultar um jornal.*

#### **Entrevista 3**

*Sim, é um substituto e é mais eficiente. Considero por exemplo um anúncio de jornal um meio de recrutamento obsoleto, não vale a pena gastar dinheiro neste*

*tipo de recrutamento. Uso este recrutamento online desde que terminei a minha licenciatura e comecei a trabalhar em HR (já trabalho há 5 anos), foi-nos sempre inculcido na licenciatura o uso destas plataformas.*

#### **Entrevista 4**

*Recrutamento online. Sim para esta empresa sim. Era impossível fazermos recrutamento tradicional exclusivamente, porque precisamos, porque contratamos pessoas de vários países O recrutamento online é o mais utilizado, contudo se for necessário fazer um recrutamento mais dito “tradicional” também o é feito. Depende das circunstâncias, nós adaptamos para ser feito o melhor recrutamento possível.*

#### **Entrevista 1**

*Vou-lhe garantir que atualmente o recrutamento online é o mais utilizado, e dessa forma também é o mais eficiente. Conseguimos satisfazer as necessidades da empresa através desse tipo de recrutamento, por isso, é o mais eficiente.*

#### **Entrevista 6**

De acordo com a literatura as organizações encontram-se a mudar as suas práticas de modo a desenvolver processos de recrutamento que permitam obter resultados mais rápidos e eficientes.

As empresas utilizam cada vez mais processos de recrutamento *online*, tal como afirmam Bastos e Santos (2007), particularmente através redes sociais, uma vez que permite reduzir custos e permite uma interação mais rápida com os candidatos. Neste caso em específico, quatro empresas consideram o recrutamento online o mais eficaz para os processos de recrutamento que realiza, enquanto que duas empresas, ainda estão a começar a usar este tipo de recrutamento e ainda o caracterizam como um complemento ao recrutamento tradicional.

### 6.2.3. Vantagens do recrutamento *online*

O recrutamento *online* pode assumir tanto vantagens como desvantagens. São estes prós e contras que vamos analisar, tendo em conta os dados obtidos através das entrevistas.

Relativamente às vantagens do recrutamento online, o tempo, o custo, o número de candidatos e a difusão da informação foram apontadas como as principais vantagens. Esta conclusão pode ser elucidada pelas seguintes afirmações:

*São vantagens em termos de tempo tanto para o candidato como para nós.*

**Entrevista 1**

*Relativamente ao timing, é espetacular. Hoje publico um anúncio, amanhã é certo que tenho candidaturas.*

**Entrevista 3**

*As vantagens dizem respeito apenas a divulgação e seleção, uma vez que com um anúncio chegamos a várias pessoas e com a ajuda dos filtros do LinkedIn, conseguimos desde logo, ir selecionando as pessoas. A nível de tempo de triagem é fantástico. Este ganho de tempo, permite que as pessoas façam outras coisas no tempo angariado. Com papel perderiam mais tempo.*

**Entrevista 5**

*É mais imediato, tem custos reduzidos, em termos de tempo é mais prático, para nós e para os candidatos, estes, por exemplo, não se têm de se deslocar à empresa para se candidatar.*

**Entrevista 4**

*Vantagens são muitas, desde já a nível de custos e tempo. Permite-nos divulgar uma oferta de trabalho em segundos e obter candidaturas rapidamente, no mercado competitivo que vivemos, isto é essencial.*

**Entrevista 6**

*Uma empresa como a nossa, a indústria, foi uma vantagem começarmos a divulgar mais a nossa empresa em canais mais ligados às camadas mais jovens, por exemplo o Facebook. Ahamos que estas novas ferramentas são muito interessantes para dar a conhecer às camadas mais jovens o que a nossa empresa faz, e começamos a ter mais candidaturas.*

## **Entrevista 2**

As vantagens que foram referidas vão de encontro à literatura. A redução do tempo e dos custos foi uma das vantagens apontadas ao recrutamento online (Kim & O'Connor, 2009) É de referir que esta redução do tempo relativamente ao recrutamento tradicional está relacionada com o tempo de atração e recolha de candidaturas. A redução dos custos na divulgação dos anúncios nos processos de recrutamento é fator importante para a sustentabilidade organizacional.

Outra das vantagens apontadas, e que vai de encontro ao que os autores Kim e O'Connor (2009), referiram, foi a atração de um maior número de candidatos e uma maior facilidade de divulgação de vagas pela internet, o que permite a difusão da informação. Com a divulgação online dos anúncios, o alcance geográfico torna-se muito mais abrangente, e o número de candidatos é substancialmente mais elevado.

A utilização crescente das redes sociais como forma de recrutamento e seleção é evidente. As organizações aperceberam-se que estas são um meio pelo qual facilmente entram em contacto com os candidatos e para além disso ainda permite reduzir alguns custos.

#### **6.2.4. Desvantagens do recrutamento online**

Considerando as desvantagens do recrutamento online, foram identificadas como desvantagens a atração de candidatos inválidos, a dificuldade em atingir determinados candidatos devido à inadaptação da tecnologia, o volume de candidatos, a falta de contacto humano e a falta de confidencialidade. Podemos constatar estas desvantagens pelas seguintes afirmações:

*Desvantagens, acho que a falta de privacidade para o candidato, temos acesso a várias informações pessoais. E também recebemos imensas candidaturas que não correspondem aos requisitos exigidos e isso obriga-nos a perder tempo a analisar essas candidaturas.*

**Entrevista 4**

*É assim, imagine se o currículo que recebermos não for interessante ou não corresponder aos requisitos solicitados não passa na triagem. O pior que pode acontecer é ter muitos currículos com um perfil um bocadinho desfasados do que estamos a pedir e isso causar um volume imenso de currículos para analisar.*

**Entrevista 2**

“

*A desvantagem que posso considerar é o facto de estas plataformas digitais ainda não chegarem a toda a gente. É certo que grande parte das pessoas já tem acesso à internet e faz uso dela para procurar e candidatar-se a ofertas de trabalho. Mas ainda há pessoas que não o fazem, ou porque não sabem ou não tem acesso. Por exemplo, na nossa empresa, para certas ofertas ainda utilizamos meios mais tradicionais para determinados recrutamentos*

**Entrevista 6**

*Desvantagens é mais na ótica das soft skills, é mais difícil perceber se a pessoa é dinâmica se a pessoa tem um bom relacionamento com os outros, porque não estamos presencialmente com a pessoa. Isto aumenta a possibilidade de passar uma imagem errada sobre o candidato.*

**Entrevista 1**

*No que respeita a candidatos válidos, nem sempre temos o melhor resultado. Como são ofertas que chegam a muita gente, também temos candidaturas que em nada vão ao encontro dos requisitos/exigências. Hoje publico um anúncio, amanhã é certo que tenho imensas candidaturas. Agora... válidas? Nem todas!*

### **Entrevista 3**

*São desvantajosas as candidaturas desajustadas ao perfil que procuramos. Apesar de definirmos um perfil, indicar os requisitos que pretendemos que o candidato tenha, é certo que vamos ter sempre muitas candidaturas que não nos interessam. O que implica que percamos mais tempo a analisar todas as candidaturas e separar as que nos interessam.*

### **Entrevista 5**

Apesar do volume de candidatos ser identificado como uma vantagem, também é vista como uma desvantagem devido ao tempo que exige nos procedimentos de análise e triagem das candidaturas. Ligado ao volume de candidatos também está a desvantagem da atração de candidatos desadequados. Isto é, apesar de ser eficaz na atração de um grande número de candidatos, muitas destas candidaturas não correspondem ao perfil procurado. Assim como referiram os autores Verhoeven e Williams (2008), o recrutamento *online* tem a capacidade de atrair um elevado número de candidatos, contudo é provável que no decorrer da análise das candidaturas muitas das candidaturas não correspondam ao perfil procurado.

Os perigos da confidencialidade foram também mencionados, uma vez que através das novas tecnologias os candidatos podem estar sujeitos a uma exposição excessiva (Kluemper & Rosen, 2009). Foi também referenciada como desvantagem a falta de contacto humano que é verificada pelos processos de recrutamento *online*, pelo que, por mais informatizados que estejam os procedimentos de recrutamento, o processo de seleção tende a manter um carácter mais presencial (Coleman, 2006).

Por fim, a última desvantagem está relacionada com a inadaptação à tecnologia ou mesmo a falta de acesso à tecnologia por parte dos candidatos, tal como afirmam os autores Verhoeven e Williams (2008), alguns candidatos são discriminados, devido às dificuldades económicas ou a falta de interação com as novas tecnologias, não tendo acesso à divulgação destes anúncios de emprego.



### 6.3. Formação e Desenvolvimento

Para um crescimento sustentável das organizações é necessário que estas se adaptem às contingências externas do mundo organizacional cada vez mais competitivo e em constante mudança. A ferramenta essencial para essa adaptação é a formação, a qual permite aos colaboradores adquirirem conhecimento e novas competências, essenciais para a sobrevivência das organizações (Cunha *et al.*, 2008). Podemos verificar que nas entrevistas realizadas, todas as organizações têm planos de formação que são aplicados aos seus colaboradores:

*Sim. Anualmente é realizado um balanço entre o planeado e o efetivamente realizado, assim como o não planeado e realizado. Existe uma reunião com todos os Chefes de Departamento para se fazer o Diagnóstico de Necessidades de Formação. No entanto, este diagnóstico já é feito previamente entre a chefia e o colaborador aquando a avaliação de desempenho.*

**Entrevista 5**

*Sim, no entanto, na minha empresa talvez não seja divulgado da melhor forma. Por vezes só se tem conhecimento das formações que se vão realizar dias antes, tanto formações presenciais ou e-learning.*

**Entrevista 3**

*Sim, existe um plano de formação anual, que é definido para cada colaborador de acordo com a avaliação de desempenho as necessidades. E depois há também as formações gerais que são aplicadas a todos, que todos nós fazemos.*

**Entrevista 6**

*Nós agora estamos a construir um plano. Vamos ter aquilo que chamamos formações básicas e obrigatórias para toda a gente a nível da empresa e ao nível das funções que cada um tem. Ainda esta em processo de desenvolvimento.*

*Aquilo que existe agora são as formações a que cada um se propõe e as formações a que o supervisor propõe a pessoa.*

**Entrevista 1**

*Sim, é definido um programa de formação de acordo com a estratégia da empresa, a última que definimos tem um horizonte de 2 anos e portanto para atingirmos os nossos objetivos precisamos de certas componentes formativas nomeadamente após uma avaliação de desempenho detetamos algumas lacunas e precisamos de melhorar resolver as mesmas.*

#### **Entrevista 2**

*Sim temos, este plano tem a ver com cada departamento, no final do ano é lançado um orçamento, onde uma parte é dedicada à formação. Depois dizem nos que tipo de formação é que vão querer, sendo que há formações que são obrigatórias, têm mesmo de ser feitas. Depois as outras formações são definidas consoantes as necessidades que vão sendo identificadas na avaliação de desempenho ou que as próprias chefias achem necessário e proponham.*

#### **Entrevista 4**

As mudanças constantes no mercado de trabalho, exigem que o colaborador se mantenha constantemente atualizado através da formação contínua que o permite renovar as suas competências, conhecimentos e capacidades (Miller, 2012). Nas entrevistas realizadas verificamos que existe um plano de formação que é ajustado consoante as necessidades. Este plano de formação permite aos colaboradores adquirirem novos conhecimentos e capacidades. Apenas uma empresa, referiu que ainda estão a delinear um plano de formação anual. Neste caso específico, é o próprio colaborador ou a sua chefia a definir a formação que pretende.

É importante referir que, para a formação ter o impacto desejado pelas organizações, estas devem desenvolver políticas de formação convenientemente articuladas com a sua estratégia organizacional. Se isso não acontecer, a formação ao invés de ser um investimento é um custo.

### 6.3.1. Tipo de Formação: *e-learning* ou presencial

Quando questionados sobre o tipo de formação que existem nas organizações todos os entrevistados, à exceção de um, afirmaram que privilegiam a formação presencial, considerando que este tipo de formação permite atingir melhor os resultados que pretendem (Salas *et al.*, 2005). Os mesmos, não descartam o uso da formação *e-learning*, mas este tipo de formação está mais ligado a formações de línguas e a áreas mais administrativas. Como é passível de verificar nos seguintes excertos de entrevista:

*Presencial. Fazemos mais formações presenciais. Mas há formações em que o colaborador pode escolher se quer fazer a formação presencial ou através de plataformas e-learning. Apostamos muito na diferenciação...temos preferência por optar por uma formação mais presencial porque acreditamos que é o que precisamos.*

**Entrevista 4**

*Ainda fazemos mais formações a nível presencial. Maioritariamente é assim que o fazemos. O que fizemos a nível e-learning foi uma formação de língua inglesa. O objetivo é fazer um misto de e-learning e presencial. Nos apostamos muito na formação comportamental, por isso é que é presencial.*

**Entrevista 2**

*Ambos. No entanto, o e-learning refere-se apenas a formações de línguas e de formadores. E este ano, foi o ano em que se implementou isto. Nós fazemos formação muito á medida das nossas necessidades, preferimos a formação presencial porque é o que precisamos, mas não pomos de parte a formação e-learning.*

**Entrevista 5**

*Sinceramente existe um bocadinho de tudo. Depende das áreas que estamos a falar, por exemplo aqui mais na área administrativa as pessoas já vão fazendo umas formações e-learning. Na parte de laboratórios e investigação já fazem mais formações presenciais. No meu caso todas as que fiz, cerca de 80 por*

*cento foram presencias porque foram em ambiente de trabalho... foi de software e foi dentro das próprias empresas de software. Depende muito do tipo de formação que estamos a falar.*

#### **Entrevista 1**

*Fazemos ambas, mas a formação presencial ainda é a mais usada. Consideramos que para a maior parte da formação que temos de fazer atingimos mais resultados positivos quando é feita desta forma.*

#### **Entrevista 6**

Verifica-se, na empresa do entrevistado 3, que a organização do trabalho condiciona a organização da formação. O facto de terem que trabalhar em locais geograficamente distantes, conduz à utilização maioritária da formação *e-learning* (Rosenberg, 2006).

*E-learning. Somos uma empresa internacional que a nível nacional atua de norte a sul. Estamos muito espalhados. Alguns colegas trabalham mesmo nas instalações dos clientes e “totalmente” isolados dos colegas de equipa. E-learning é a forma mais fácil de chegar a toda a gente.*

#### **Entrevista 3**

O objetivo central da formação nas empresas é facilitar aos trabalhadores a aquisição de conhecimentos e habilidades para realizarem corretamente as suas tarefas, para serem transferidos ou promovidos a outros postos de trabalho, e ajudá-los a adequarem-se ao grupo de trabalho, departamento e empresa em que trabalham (Brown, 2001; Lopes, 2011).

Nas entrevistas realizadas, percebemos que a maioria das empresas representadas pelos entrevistados utilizam maioritariamente a formação presencial ou um misto entre formação presencial e *e-learning*.

Apesar do crescente número, segundo a literatura, de empresas que recorrem à formação online através de plataformas de *e-learning*, o que podemos perceber pelas entrevistas realizadas é que as organizações ainda optam primeiro pela formação presencial e depois por um misto entre formação presencial e *e-learning*.

### **6.3.2 Implementação da formação e-learning**

Relativamente à implementação da formação e-learning os entrevistados referiram que não houve qualquer resistência por parte dos colaboradores. Podemos ver pelas afirmações:

*Foi muito fácil, uma vez que na nossa empresa, é obrigatória formação inicial e existem dois módulos (obrigatórios pela empresa mãe) que são em modo e-learning. Para além disso, existem formações, que são realizadas de 2 em 2 anos, em modo e-learning como – Compliance, Proteção de Dados, etc.*

**Entrevista 5**

*Quando cá cheguei, já existia esta modalidade de formação. Tive obrigatoriamente de me adaptar. Não sei responder como foi essa implementação, mas acredito que tenha sido bem aceite. Somos uma equipa globalmente jovem, receptiva e aberta à mudança.*

**Entrevista 3**

*Isso depende das áreas que estamos a falar, porque há áreas que requerem que sejam mesmo presenciais e as pessoas não se importam não tem resistência nenhuma. A coisas que podem ser feitas em e-learning e não conheço nenhum caso de resistência a isso.*

**Entrevista 1**

*Apesar de fazermos pouca formação e-learning, quando a começamos a fazer não houve qualquer resistência, os colaboradores adaptaram-se facilmente.*

**Entrevista 2**

*A utilização destas plataformas ainda é recente, mas houve aceitação por parte de todos.*

**Entrevista 4**

*Ainda fazemos poucas formações através de plataformas e-learning, mas todos se adaptaram Não me foi reportado qualquer tipo de resistência por parte dos colaboradores.*

**Entrevistas 6**

Nos últimos anos, temos assistido ao aumento da utilização de plataformas *e-learning*, através das entrevistas realizadas verificamos que nas empresas não houve resistência à mudança, com a introdução da formação *e-learning*. A existência de uma cultura organizacional favorável pode estar na resposta para o sucesso desta mudança.

A aceitação deste tipo de formação por parte dos colaboradores, permite aumentar os índices de aprendizagem e melhorar o desempenho da sua função (Rosenberg, 2006)

### **6.3.3. Vantagens da formação *e-learning***

O *e-learning* é um dos modelos de formação com grande potencial de crescimento, oferecendo um grande número de vantagens aos seus utilizadores. Algumas dessas vantagens são de teor mais prático (facilidade de acesso, comodidade); outras de teor mais empresarial, ao nível da economia e rapidez (Rosenberg, 2016):

*Este tipo de formação é importante, porque em termos de comodidade, é prático, porque a pessoa pode estar no escritório ou em casa e fazer a formação, e em termos de gastos e tempo, não tem. Por exemplo, viajar para determinada cidade para fazer uma formação. Nos estamos cada vez mais virados para as tecnologias por isso estamos mais recetivos a isso.*

**Entrevista 6**

*Vantagens, é o facto de ser mais imediato, ou seja, estarmos no local que nós quisermos e fazer a formação. É tempo e dinheiro que se poupa.*

**Entrevista 4**

*Tem muitas vantagens na gestão do tempo, que não é fácil, podemos ajustar a nossa agenda à nossa formação, não temos horários definidos e assim conseguimos facilmente ajustar aos nossos horários, que nos são mais convenientes.*

#### **Entrevista 2**

*Começa a ter uma importância premente e as pessoas começam a dar prioridade a este tipo de formações, porque reconhecem que, para além de ser mais prático, não tem custos de deslocação, não tem horas marcadas e conseguem fazer uma conciliação mais fácil com o trabalho/formação e vida familiar. Para além disso, a nossa empresa tem equipamentos informáticos espalhados por toda a fábrica, o que facilita a realização destas formações para os nossos colaboradores.*

#### **Entrevista 5**

*Muito importante. Cada vez mais as empresas têm de ser competitivas. Os horários são cada vez menos controlados pelos colaboradores e a facilidade de realização das formações nos horários que nos forem mais adequados é cada vez mais importante. Aceder às formações como e quando eu tiver oportunidade. Eu faço a minha agenda. Eu tenho autonomia e poder decisivo para ser eu a decidir quando, como e onde realizo determinada formação. É muito cómodo.*

#### **Entrevista 3**

*Eu acho que a principal vantagem é a flexibilidade que dá a pessoa de fazer a formação em qualquer altura, momento ou em qualquer sítio em que esteja.*

#### **Entrevista 1**

As vantagens apontadas pelos entrevistados na utilização do *e-learning* vão de encontro à literatura. As principais vantagens apontadas foram a comodidade, ser uma modalidade prática e que permite reduzir o tempo e os custos da formação. Aprender em qualquer lugar e em qualquer altura, é uma das vantagens apontada pelos

entrevistados. A utilização do *e-learning* dá a liberdade aos formandos de escolher o momento e o lugar para fazerem determinada formação. O *e-learning* é baseado na Internet, permitindo ao formando que este aceda ao conteúdo das formações, onde quer que ele se encontre, seja em casa ou no escritório. Tal como referiu Rosenberg (2006), a formação através de *e-learning* permite maior flexibilidade e definir ritmos de estudo variados.

Outra das vantagens identificadas pelos entrevistados e de acordo com foi a redução de custos e tempo, nomeadamente com os encargos na deslocação (viagens e alojamento). Com o *e-learning* os colaboradores podem aceder às formações a partir do seu escritório. Assim, diminui-se o número de horas em que eles se afastam do local de trabalho, suspendendo as suas funções, com os custos que isso acarreta para a produtividade da empresa. De acordo com Rosenberg (2006), a utilização de plataformas *e-learning*, permite eliminar barreiras do espaço e do tempo e solucionar os problemas da dispersão geográfica.



### 6.3.4 Desvantagens da formação *e-learning*

No que diz respeito às desvantagens do *e-learning*, a informação recolhida através das entrevistas demonstraram a preocupação dos entrevistados com a falta de interação através do uso destas plataformas, como é passível de observar nas afirmações que se seguem:

*Ausência de possibilidade constante de dialogar e esclarecer dúvidas com colegas. A troca de ideias é interessante e importante. A dúvida de um colega meu pode ser, sem eu saber, a minha dúvida.*

**Entrevista 3**

*As tecnologias vieram facilitar a vida em muita coisa. No entanto, temos de perceber que a facilitação destas tecnologias, por exemplo, nos tira o relacionamento com as pessoas.*

**Entrevista 5**

*Quando queremos mudar comportamentos e atitudes tem que ter uma componente presencial muito forte. A falta de interação entre os formadores e os formandos é uma das desvantagens.*

**Entrevista 2**

*É a falta de contacto pessoal, que também é necessário, para partilharmos informação e criar debate. A própria interação com o formador.*

**Entrevista 4**

*Desvantagem consiste no facto de não haver a interação entre o formando e o formador que permite um melhor esclarecimento. O facto de não poder expor uma dúvida no momento, questionar o formador no momento e ter uma opinião de um formador na hora.*

## Entrevista 1

*A principal desvantagem é o facto de não existir a interação que há em formação presencial, perde-se a dinâmica que existe numa sala de formação.*

## Entrevista 6

Em oposição com o conjunto de vantagens que enumeramos atrás, deparamo-nos agora com as desvantagens. Verificamos que todos os entrevistados identificaram como desvantagem do *e-learning* a falta de interação presencial entre os formandos e o formador. Segundo Sala *et al.* (2005), é a falta de interação e comunicação interpessoal que deixa os colaboradores mais reticentes à formação ministrada através de plataformas de *e-learning*.

Os entrevistados referem-se à falta de socialização e a ausência da dinâmica de aprendizagem. Estes consideram que se perde a dinâmica da relação entre formador e formandos. Fazendo com que seja mais difícil atingir objetivos no âmbito afetivo e moral. Por este motivo, alguns autores (Benbunan-Fich & Hiltz, 2003), defendem que as organizações devem combinar formações presenciais e formações através de *e-learning* para tentar ultrapassar estas desvantagens.

### 6.4. Acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração é uma fase muito importante na vida organizacional. É nesta fase que o novo colaborador conhece os valores, a missão, a visão e o seu papel na organização (Cunha *et. al.*, 2008). O sucesso da sua integração depende dos procedimentos do acolhimento. Depois de realizarmos as entrevistas, verificamos que todas as empresas têm um programa de acolhimento e integração, atentemos, às declarações:

*Nós temos um plano organizado, quando o colaborador chega, normalmente eu recebo a pessoa e vou entregar-lhe documentos para preencher, os documentos*

*iniciais...as declarações de consentimento e outras. Entregamos o material dele e depois vou apresentá-lo aos departamentos da empresa. Depois vai fazer uma formação em que primeiro é dada uma ação de formação sobre a empresa, a história, depois os vários departamentos vão também dar uma formação de uma hora em que explicam em que é que consiste o departamento e em que medida é que ele pode recorrer nas tarefas do dia a dia. Normalmente esta formação dura dois dias. São dois dias intensivos.*

#### **Entrevista 4**

*Existe um programa de acolhimento que começa com uma apresentação da empresa. De manhã é feita uma apresentação mais teórica, onde é abordada a história da empresa, a visão, os valores e a missão. À tarde é promovida uma maior interação, onde os novos colaboradores visitam todos os departamentos da empresa.*

#### **Entrevista 6**

*Sim. Todos os colaboradores que entram têm um Roteiro de Formação definido consoante a função a realizar. Existem 9 dias de formação obrigatórios, que iniciam com as boas vindas com o Administrador e respetivos Diretores, e os restantes dias são sobre a Cultura Organizacional da Empresa, Questões Logísticas da Empresa, Regras Internas, Segurança... Também cada um dos Departamentos existentes vão à sala mostrar aos novos colaboradores o que fazem e apresentam, sempre, o organigrama da equipa com fotografias, para que os novos colaboradores comecem a conhecer os colegas. Existe ainda, visita à nossa fábrica e a outras que fazem parte do grupo. Depois destes 9 dias, temos a formação específica para a função e depois a formação on job. Temos ainda duas formações em e-learning, uma sobre a empresa mãe no geral e outra sobre o nosso processo e toda a gente que integre funções mais técnicas, têm também que realizar uma formação na empresa mãe (Alemanha).*

#### **Entrevista 5**

*Sim. Primeiramente, como somos uma empresa com sede em Lisboa, todos os colaboradores frequentam o Onboarding na sede e passam um dia a conhecer*

*os vários departamentos para perceber o que é um bocadinho o trabalho de cada equipa. Posteriormente, e já na própria equipa, um colega fica mais destacado para ser o braço direito e para servir de acompanhamento a todo o processo de integração e aprendizagem do novo elemento.*

### **Entrevista 3**

*Nós utilizamos para a fase do Onboarding, o jobvite. Ou seja, a plataforma onde fazemos o recrutamento também tem uma série de tarefas que são despoletadas após a data de início do colaborador. Quando a pessoa chega esta é apresentada aos recursos humanos, e é realizada uma sessão de esclarecimentos (...) ao fim de 90 dias da pessoa estar cá fazemos um questionário de satisfação que também é feito através da plataforma. Nos continuamos a fazer o acompanhamento pela mesma plataforma de onde fizemos o recrutamento.*

### **Entrevista 1**

*Sim, eu acolho todos os novos colaboradores, temos um manual de acolhimento onde tem várias informações, nomeadamente a visão, missão e valores da empresa, algumas regras. Os últimos acolhimentos que fizemos, no dia em que eles chegaram enviamos um email interno com a fotografia de cada um para que todos soubessem e lhes pudessem dar as boas vindas. Tentamos apresentar o novo elemento a toda a gente sem exceção. Depois almoçamos todos e acabamos por conviver, e deixe-me dizer-lhe que temos aqui matrecos onde acabamos todos por socializar depois de almoço. Todos se integram rapidamente.*

### **Entrevista 2**

Através das entrevistas, verificamos que o processo de acolhimento desencadeado pelas empresas consiste em informar o novo colaborador sobre os objetivos, as políticas, as normas, as práticas, assim como explicar, quem é

quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, entre outras informações.

Tal como a teoria sugere e de acordo com Peretti (2001 no processo de acolhimento e integração, as empresas têm a preocupação de receber bem os novos colaboradores e tem diversos procedimentos para que estes sejam integrados da melhor forma possível. Verificamos que apesar das várias estratégias pelas diferentes empresas o objetivo é o mesmo que consiste em acolher e integrar o novo colaborador.

#### **6.4.1. Programa de acolhimento**

No que diz respeito ao programa de acolhimento, todos os entrevistados afirmaram que este se encontra atualizado e são feitas alterações sempre que são necessárias, como é possível de identificar nas afirmações seguintes:

*Considero que sim, está atualizado, até porque certamente as equipas vão adaptando o discurso de Onboarding em função das circunstâncias e processos atuais. A passagem de informação aos colegas é sempre em função do momento atual. Não faria alterações. Considero que somos uma empresa muito bem estruturada a esse nível.*

**Entrevista 3**

*Todos os anos são feitas atualizações, quer ao programa em si, quer aos manuais/brochuras que são oferecidas aos novos colaboradores. E estas alterações referem-se a vários aspetos: ou porque os administradores da empresa mãe mudam, ou porque adquirimos novos produtos, ou porque as leis mudaram, ou porque implementamos novos projetos e modernizamos. Temos também uma entrevista de feedback que é feita aos colaboradores, após 6 meses de admissão e essas entrevistas têm sido excelentes porque atualizamos o programa consoante as opiniões que vamos ouvindo.*

**Entrevista 5**

*O meu recrutamento foi feito numa fase inicial, ou seja, na minha altura foi feito um acolhimento básico. E eu tenho noção de que as coisas estão bastantes melhores. O processo de acolhimento que eu fiz já não é o mesmo que fazemos agora.*

#### **Entrevista 1**

*Tem vindo a sofrer alterações, agora criamos um guia para o colaborador, que não existia. Onde está praticamente tudo o que o colaborador precisa. Porque há informações básicas que os colaboradores às vezes não sabem e são básicas.*

*Por exemplo, quando é que recebe o subsídio de férias. Todas as questões práticas estão lá. O meu acolhimento já não é o mesmo que se faz agora, está melhor, estamos sempre a fazer alterações para melhorar. Tentamos sempre limar arestas.*

#### **Entrevista 4**

*Há sempre alterações A novidade deste ano é ter aqui a fotografia deles e dizer qual é a função e qual é o departamento para onde vão. Acho que é um início simpático, porque quem vem gosta e quem está também, porque assim as pessoas de cá ficam todas a conhece-las. Vamos sempre adaptando até porque estamos numa fase em que muitos colaboradores atingem a idade da reforma e portanto temos entrada de pessoas novas.*

*O que é necessário mudar, mudamos logo. Quando achamos que algo pode ser melhorado é realizado na hora. Ao longo dos anos o processo de acolhimento foi mudando. O meu processo de acolhimento já não é de todo o que se realiza agora.*

#### **Entrevista 2**

*O programa está atualizado, até porque vem sofrendo alterações sempre que é necessário. Quando fazemos o acolhimento de um novo membro verificamos sempre se é necessário alterar alguma ou incluir alguma coisa, temos sempre essa preocupação.*

#### **Entrevista 6**

Uma vez tomada a decisão de admitir um candidato, é necessário assegurar o seu acolhimento e integração, nas melhores condições. Cunha *et. al* (2008), afirma que o processo de acolhimento e integração é aplicado no momento da entrada do colaborador e permite a interiorização dos valores, normas, missão e objetivos da empresa. Como vimos anteriormente os representantes das empresas explicaram-nos o processo de acolhimento e integração. Quando foram questionados sobre a atualização e possíveis mudanças no programa de acolhimento todos afirmaram que este se encontra atualizado e que sofre alterações sempre que é necessário.

Dos dados recolhidos verificamos que o programa de acolhimento ainda é realizado de forma mais convencional(tradicional) não recorre a grandes meios tecnológicos. Apesar de não se verificar nas empresas inquiridas, Mourão *et al.* (2013), defende que as novas tecnologias aplicadas no processo de acolhimento e integração permitem uma aprendizagem mais dinâmica que permite aos colaboradores adquirirem mais rapidamente a visão, missão e os valores da empresa. Ou seja, é feita uma visita pela empresa, são conhecidos os vários departamentos e os colegas de trabalho. Consideramos que estes programas necessitavam de mais dinamismo para promover uma maior motivação e aproximação dos novos colaboradores à organização.

## **6.5. Desafios para o gestor de Recursos Humanos**

Os desafios dos recursos humanos passam pela adaptação cada vez maior à realidade das novas tecnologias. Estas têm revolucionado os antigos modelos organizacionais e originado novos desafios à gestão. Relativamente aos desafios que se impõem à GRH com as novas tecnologias os entrevistados referiram que o responsável de recursos humanos deve estar preparado para a mudança, manter-se atualizado e familiarizado com as novas tecnologias (Krepk & Gonzaga, 2008). Podemos constatar esses desafios através das afirmações seguintes:

*Temos de estar preparados para a implementação da mudança. Aliás temos um desafio em mãos agora. Estamos a implementar um Programa para todos os colaboradores, onde vamos ter tudo o que respeite a Direção de Recursos Humanos nesse sistema. Estamos a dar formação aos colaboradores, que ainda estão reticentes, porque em vez de entregarem uma baixa, vão ter a possibilidade de digitalizar e colocar no sistema, de fazer pedido de férias no sistema, etc...*

### **Entrevista 5**

*A constante atualização. Cada vez mais o gestor/técnico de recursos humanos tem de ser aberto à mudança.*

### **Entrevista 3**

*Neste momento eu sou a pessoa que está responsável pelos sistemas informáticos dos recursos humanos. Eu acho que isto é um grande desafio porque a maior parte das pessoas não tem um conhecimento muito aprofundado sobre a utilização de plataformas e utilização de sistemas informáticos. Mas no público, as pessoas que nós acolhemos todos os dias, ou seja, os funcionários exigem-nos muito isso, por que cada vez mais querem evitar processos em papel cada vez mais querem evitar procedimentos que requeiram ações manuais ou seja tudo muito automático e muito digital e isso torna-se desafiante para quem esta da parte dos recursos humanos Acho que é um grande desafio para os recursos humanos estarem em contante mudança e estar sempre atualizados com as novas tecnologias, com os novos avanços tecnológicos. É muito importante as pessoas se manterem atualizadas nestes conteúdos. Porque os processos são cada vez mais complexos e as pessoas são cada vez mais exigentes.*

### **Entrevista 1**



*O que eu acho que faz falta é um responsável de recursos humanos que consiga fazer uma ligação entre as novas tecnologias, o nosso sistema, e nós recursos humanos. Por vezes perdemos muito tempo com papel e com o trabalho administrativo quando tudo, já que estamos numa era tão digital as coisas podiam mudar, ser simplificadas. Nós sem tecnologia não somos nada hoje em dia.*

#### **Entrevista 4**

*Esta nova geração move-se por desafios, vem o trabalho de uma forma diferente, temos de estar muito atentos e próximos, permitir a discussão de ideias e projetos, eles não querem ser meros executantes e querem fazer parte de tudo. O que implica uma atenção redobrada a estas pessoas e acompanhá-las, dar-lhes mais autonomia, flexibilização. Estarmos preparados para a mudança e para perceber as novas gerações. A forma de comunicar das novas tecnologias é diferente. Tem de haver um ajuste e uma evolução entre novas competências e formas de estar das várias gerações*

#### **Entrevista 2**

*Um dos grandes desafios, que é imposto pelo mercado é que as organizações e gestor de recursos humanos saibam lidar com transformações e mudanças, cada vez mais frequentes.*

#### **Entrevista 6**

Os desafios indicados pelos entrevistados foram de encontro à teoria, tal como o autor Rascão (2012) defende, o gestor de recursos humanos deve estar entrosado com as novas tecnologias pois estas permitem melhorar o desempenho das organizações.

Para além de estar familiarizado com as novas tecnologias deverá também estar preparado para a mudança pois está cada vez mais centrado num ambiente tecnológico e muito digitalizado. A gestão da mudança é um dos desafios mais difíceis sobretudo quando não é planeada. No entanto, nos dias de hoje, as organizações sofrem constantes mudanças e, com frequência, não existindo tempo para antecipar, planear ou organizar

todo este processo, cabendo ao GHR o papel importante de ser um facilitador no processo da mudança (Rascão, 2012).

### **6.5.1 Impactos positivos e negativos das novas tecnologias na Gestão de Recursos Humanos**

As introduções das novas tecnologias na Gestão de Recursos Humanos, quando estruturadas de acordo com os objetivos globais das organizações, podem tornar-se ferramentas valiosas. Contudo a má utilização destas pode acarretar impactos negativos. De seguida, através das afirmações dos entrevistados, expomos o que estes consideram como impactos positivos e negativos:

*Os negativos eu acho que é mesmo a falta de contacto, o falar pessoalmente, o lado positivo é o acesso à informação, e a facilidade que nos permite, em todas as fases, todas as práticas, o acesso à informação, a rapidez e facilita o nosso trabalho.*

#### **Entrevista 4**

*As novas tecnologias permitem-nos desmaterializar alguns componentes, estamos numa fase de digitalização, de colocar os colaboradores nos portais para estarem mais próximos de determinadas realidades, comunicar hoje com os colaboradores é muito mais rápido, a informação circula mais rápido, na gestão dos colaboradores é muito importante a temática da informação as pessoas gostam de estar informadas, as novas tecnologias são um facilitador na comunicação entre a empresa, a GRH e os colaboradores. As desvantagens... As novas tecnologias não substituem o conversarmos, porque por muito que nos facilite a comunicação, estar e falar com alguém pessoalmente, a interação que esta conversa nos permite, á interações que não passam por via digital. A tecnologia é um facilitador e não uma substituição do contacto com as pessoas. Facilitador para comunicar, informar é mais rápido para conhecer as pessoas*

*para as envolvermos para elas perceberem o propósito de estarem cá, mas nada substitui o contacto pessoal com as pessoas.*

## **Entrevista 2**

*Os positivos é, claramente, deixar de ter por exemplo papéis na secretária e de nós próprios nos confundirmos com tanta informação recebida, com as novas tecnologias podemos ter tudo no sistema integrado. Negativos, a aversão à mudança por parte dos colaboradores mais velhos e o não ter contacto tanto contacto com os colaboradores.*

## **Entrevista 5**

*Positivamente, certamente a gestão de tempo. As tecnologias têm a tendência de tornar os processos não só mais eficazes, mas também mais eficientes e céleres. Negativamente, as relações interpessoais. A gestão de recursos humanos tem algo de muito importante que não se deveria perder... as relações com colaboradores, clientes, fornecedores. A tecnologia tende a “abafar” um pouco estas relações.*

## **Entrevista 3**

*A nível da comunicação interna, é positivo porque as pessoas têm acesso às informações mais rapidamente e mais atualizada. Por exemplo nos estamos a criar uma plataforma. Em que as pessoas têm acesso a sua ficha...ou seja, tudo aquilo que eu vejo no RP Primavera eles podem ver, as pessoas podem atualizar informações se alguma coisa estiver errada, sem terem que pedirem as RH. Isso é bom. Mas ao mesmo tempo, em situações de mais delicadeza se nos não tivermos o cuidado de continuar a fazer a comunicação verbal pessoal e continuar a ir ter com a pessoa corremos o risco de ter um impacto negativo. Por exemplo quando o contrato vai terminar nos não fazemos a plataforma*

*despoletar um aviso à pessoa. Nos continuamos a fazer essa comunicação de forma pessoal onde explicamos à pessoa que o contrato vai terminar e quais são os procedimentos a seguir. Acho que o mundo hoje em dia exige uma digitalização dos processos, acho que é essencial que também se continue a ter um bocadinho de sensibilidade nos processos que se estão a tratar porque há processos que não se devem tratar digitalmente. Corre-se o risco de se tornarem as coisas demasiado impessoais.*

### **Entrevista 1**

Os avanços tecnológicos permitiram às organizações tirar vantagens. De acordo Rascão (2012), as novas tecnologias permitem às empresas e aos gestores melhorar o seu desempenho, aumentando a velocidade na obtenção de respostas e de informação. Segundo os entrevistados, a incorporação da tecnologia no sistema de informação de recursos humanos da empresa permitiu que os processos se tornassem mais rápidos e eficazes, diminuíssem o tempo de respostas, e consequentemente fazer uma melhor gestão do tempo e tornaram mais rápido todo o processo de comunicação interna.

Uma das desvantagens apresentada pelos entrevistados foi a aversão à mudança, que vai de encontro à teoria. Bocher (1999) adverte que uma das consequências negativas das novas tecnologias é a reestruturação profunda da empresa e a resistência à mudança que pode surgir por parte dos colaboradores. As novas tecnologias são impulsionadoras de mudanças nas organizações e o GRH tem de ter capacidade de gerir essas mudanças, pois é indispensável para o sucesso da organização, é necessário desenvolver uma cultura que permaneça em constante adaptação. A outra desvantagem apontada foi a falta de contacto, interação. Os entrevistados destacaram que apesar de as novas tecnologias permitirem vantagens em vários processos de RH, é muito importante manter as relações interpessoais com os colaboradores.

### **6.5.2. Competências do Gestor de Recursos Humanos**

A evolução das novas tecnologias implicou uma mudança na gestão de recursos humanos, exigindo uma transformação das competências e do papel do gestor de RH. Um dos maiores desafios dos profissionais de recursos humanos RH é praticar uma

gestão de pessoas moderna e atualizada. Para que isso aconteça, é necessário que estes profissionais estejam atentos à evolução das novas tecnologias e as incorporem na gestão das suas organizações (Rascão 2012). Quando questionados sobre as competências que o responsável/ gestor de RH deveria possuir para lidar com os desafios das novas tecnologias na GRH, os entrevistados identificaram as seguintes competências presentes nas suas afirmações:

*Eu acho que é exigido cada vez mais que tenhamos conhecimentos... um bom suporte informático. Cada vez mais somos obrigados a perceber tudo de forma mais profunda e mesmo eu acho que é a curiosidade e a capacidade de adaptação. Porque aquilo que há 5 anos atrás era novidade agora já está ultrapassado e nós temos de evoluir, adaptarmo-nos à mudança e ter flexibilidade para aprender.*

#### **Entrevista 1**

*Eu diria mesmo informáticas, isso é bastante importante. Eu posso dizer que o ganhei depois de entrar nesta empresa e de estar ligada a projetos desta área que me obrigaram a conhecer em pormenor para conhecer a melhor forma de comunicar / passar a mensagem aos colaboradores. Para além disso é necessário ter espírito crítico, porque vamos ter sempre a tecnologia a avançar e nós não podemos ficar parados.*

#### **Entrevista 5**

*As competências interpessoais. Tudo deve ser feito de forma q.b.. Nós, técnicos de recursos humanos, não somos nem podemos ser robots. Somos pessoas com sentimentos, com capacidade auditiva e com capacidade de comunicação. No dia em que perdermos isso, a meu ver, a gestão de recursos humanos deixa de fazer sentido e a tecnologia elimina toda a essência e razão da nossa área profissional.*

### **Entrevista 3**

*Atualmente, o mundo empresarial é muito competitivo, por isso, o gestor de recursos humanos tem de estar atento às mudanças e saber como implementá-las. Temos de estar sempre em atualização, procurar sempre novas qualificações, sejam ao nível da informática, da liderança ou da comunicação.*

### **Entrevista 6**

*É preciso cada vez mais competências transversais na área comportamental, quem gere recursos humanos tem de ter uma componente muito grande de áreas como psicologia, temos de ter uma grande sensibilidade, temos de procurar conhecimentos em várias áreas, disciplinas, temos de criar uma ligação com as pessoas e tentar perceber-las. Temos de ser ágeis e encontrar formas de trabalhar com pessoas de gerações totalmente diferentes. E temos de ter uma grande capacidade de adaptação.*

### **Entrevista 2**

*Eu acho que são exigidas cada vez mais competências informáticas, linguísticas, a destreza informática. Perspicácia e rapidez para fazer acontecer, não pode ser alguém que está a ver as coisas a passar. Tem de ser adaptar na hora, para não ficar para trás.*

### **Entrevista 4**

A evolução da tecnologia obriga os profissionais de RH a adaptarem-se e a evoluir para estarem aptos a responderem às necessidades que se colocam diariamente nas organizações. Nas entrevistas realizadas verificamos que quatro dos entrevistados consideram que o responsável de recursos humanos deve desenvolver competências ao

nível da informática e estar sempre preparado para a mudança. Indicam também a necessidade de ter flexibilidade para lidar com cenários diversos e complexos e ter capacidade de resposta. Deverá adotar uma postura proativa e ter a capacidade de se adaptar aos mais variados ambientes e ser um agente facilitador nas ações de mudanças internas na empresa (Rascão, 2008).

Os restantes entrevistados consideram que os responsáveis de recursos humanos deverão desenvolver competências interpessoais. Apesar de todos os avanços tecnológicos consideram que é importante manter as relações pessoais com os colaboradores, pois consideram que esta interação entre as pessoas, é um fator chave para o alinhamento entre a estratégia da empresa e os colaboradores (Rascão, 2012). O gestor de RH deve preocupar-se com a natureza das relações humanas na organização, para criar situações que impulsionem as pessoas a se empenharem com os objetivos organizacionais.

Consideramos que um dos principais desafios que se impõe aos profissionais de recursos humanos é saber ajustar-se à mudança e saber integrar as novas tecnologias nos processos de trabalho. O uso das novas tecnologias na gestão de recursos humanos permite uma maior eficiência no recrutamento e seleção e permite gerir os dados dos colaboradores de forma mais transparente. A implementação de softwares de gestão permite que tarefas rotineiras sejam realizadas de forma automática, permitindo ao profissional de RH estar mais liberto para outras tarefas. Investir em tecnologia e informatizar alguns processos, como por exemplo, ter um portal onde o colaborador possa consultar o seu recibo de vencimento ou editar dados pessoais.





## Capítulo VII - Conclusões

Um dos objetivos das organizações é ter os melhores colaboradores. Nesse sentido, é necessário recrutar e contratar os melhores candidatos. A internet revolucionou o modo de fazer o recrutamento e o recrutamento *online* tornou-se uma tendência inovadora. Neste sentido, o e-recrutamento constitui-se vantajoso para as organizações, contudo estas devem capacitar-se de algumas competências e dominar os recursos *online* (Birgelen, *et al.*, 2008).

Tendo em conta o exposto, os objetivos desta investigação consistiam em compreender de que forma as novas tecnologias influenciam as práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração e a formação e desenvolvimento.

Começamos por analisar a prática de recrutamento e seleção. Através da análise dos resultados obtidos com as entrevistas, verificou-se que todas as empresas inquiridas utilizam as novas tecnologias no seu recrutamento o que podemos concluir que o recrutamento *online* está a ser cada vez mais utilizado.

As fontes de recrutamento mais utilizadas são os websites e as redes sociais como o *LinkedIn* e o *Facebook*. Contudo algumas empresas ainda utilizam em simultâneo fontes de recrutamento mais tradicionais, ou seja, que não são suportadas totalmente pelas novas tecnologias. Quando inquiridas sobre o recrutamento mais eficaz para as suas empresas quatro empresas consideram o recrutamento *online* o mais eficaz, enquanto que duas empresas, ainda estão a começar a usar este tipo de recrutamento e ainda o qualificam como um complemento ao recrutamento tradicional. Relativamente às vantagens apontadas ao recrutamento *online*, destacaram-se a redução do tempo e dos custos, a atração de um maior número de candidatos e uma maior facilidade de divulgação de vagas pela internet. Em contrapartida, as desvantagens apontadas foram o volume de candidatos desajustado à oferta divulgada, apesar do volume de candidatos ser identificado como uma vantagem, também é vista como uma desvantagem pois exige que se despenda mais tempo a analisar e triar as candidaturas. O risco da falta de confidencialidade devido à exposição que os candidatos estão sujeitos, a falta de contacto humano e a inadaptação ou mesmo a falta de acesso à tecnologia por parte dos candidatos.

As práticas de formação através de *e-learning* têm vindo a consolidar-se cada vez mais nas organizações (Lopes, 2011; Miller, 2012). Os benefícios começam a ser reconhecidos por muitas organizações. As dificuldades anteriormente sentidas ao nível da tecnologia começam a ser ultrapassadas e as pessoas e as empresas começam a sentir-se menos reticentes relativamente a este tipo de formação que lhes pode facilitar o acesso a novas competências (Lopes, 2011). Nas entrevistas realizadas verificamos que existe um plano de formação que é ajustado consoante as necessidades de cada empresa permitindo aos colaboradores adquirirem novos conhecimentos. Todas as empresas, com a exceção de uma preferem optar por formação presencial, utilizando apenas como um complemento a formação *e-learning*. Quanto à implementação da formação *e-learning* verificamos que nas empresas não houve resistência por parte dos colaboradores.

Relativamente às vantagens deste tipo de formação, os entrevistados apontaram que é uma modalidade prática, cómoda, que permite reduzir o tempo e os custos da formação e a possibilidade de cessar a estas plataformas em qualquer local e horário. Como desvantagens todos indicaram a falta de interação presencial entre os formandos e o formador, considerando que assim se torna mais difícil atingir os resultados pretendidos.

Podemos concluir que relativamente à prática de formação e desenvolvimento, os entrevistados das diferentes empresas apesar de atribuírem várias vantagens à formação *e-learning* ainda recorrem mais a formações presenciais, utilizando apenas a formação *e-learning* para pequenas formações. Estes justificam a sua escolha afirmando que as competências, conhecimentos e capacidades que querem fornecer aos seus colaboradores através da formação são melhor transmitidas através de formações presenciais.

Debruçando-nos agora sobre a prática de acolhimento e integração, através das entrevistas realizadas percebemos que as empresas têm processos de acolhimento e integração instituídos e que se preocupam em receber bem os novos colaboradores. Relativamente ao programa de acolhimento todas as empresas afirmaram que está atualizado e que é alterado sempre que surge essa necessidade. Contudo consideramos que o programa de acolhimento e integração realizado pelas empresas não recorre a grandes inovações tecnológicas. Ainda se encontra instituído um programa que tem presente o manual de acolhimento e uma visita pelas instalações da empresa.

Consideramos que atualmente com as inovações tecnológicas, já é permitido às empresas inovarem no seu programa de acolhimento. Como defende Mourão, *et al.*, (2013), o acolhimento realizado através de plataformas digitais que auxilia e complementa o processo de acolhimento dos novos colaboradores permite-lhes, por exemplo, executarem e testarem as suas capacidades tendo por base simulações de situações reais que podem acontecer diariamente na empresa.

As inovações tecnológicas permitiram uma maior facilitação do trabalho dos profissionais de recursos humanos. Atualmente, os processos ocorrem de forma muito mais eficiente e com maior qualidade do que antes (Rascão, 2008)

Quando questionados sobre os desafios que se impõem atualmente ao profissional de recursos humanos, todos os entrevistados consideraram que este deve dominar as novas tecnologias e estarem preparados para a mudança. As novas tecnologias trouxeram vantagens evidentes às organizações, de acordo com os entrevistados permitiu que os processos se tornassem mais rápidos e eficazes, diminuíssem o tempo de respostas, e tornassem mais rápido todo o processo de comunicação. Relativamente às desvantagens foi indicada a aversão e dificuldade de implementação da mudança

A evolução da tecnologia tem obrigado os profissionais de RH a adaptarem-se e a evoluir para conseguirem responderem às necessidades das organizações. As entrevistas permitiram-nos perceber que o profissional de recursos humanos deve manter-se sempre atento às evoluções tecnológicas e manter-se atualizado. Assim como devem ter uma postura proativa e flexibilidade para lidar com cenários cada vez mais complexos e não deve descurar as relações interpessoais na organização, pois a interação entre as pessoas, é um fator chave para o alinhamento entre a estratégia da empresa e os colaboradores.

Relativamente às limitações desta investigação a primeira sentida foi a dificuldade de recolha de artigos relevantes, não existindo uma coesão teórica devido ao tema em análise ser relativamente recente. Outra das limitações prendeu-se com a amostra do estudo, devido à falta de colaboração por parte das empresas contactadas. Foram contactadas 13 empresas e o número de respostas foi claramente insuficiente, apenas 6 aceitaram colaborar.

Por último, em futuras investigações sobre a temática, sugere-se: a complementaridade entre dados qualitativos e quantitativos, de forma a conseguir uma

maior percepção da dimensão dos fenómenos; a pesquisa em empresas de todo o país, de modo a ter a percepção, acerca da realidade do impacto da era digital nas empresas em Portugal; e a análise mais detalhada da influência das novas tecnologias nas práticas de recursos humanos.

## **Bibliografia**

- AHMAD, A. (2011). A short description of social networking websites and its uses. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 2(2), 124-128.
- ARAÚJO, L. & GARCIA, A. (2009). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.
- BARDIN, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- BARAÑANO, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- BASTOS, A. & SANTOS, M. (2007). Redes Sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 47, 27- 40.
- BECKER, B., HUSELID, M. & ULRICH, D. (2001). *The HR Scored: Linking People, Strategy and Performance*. Harvad Business Press.
- BENBUNAN-FISH, R. & HILTZ, S. (2003). Mediators of the effectiveness of online courses. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 46(4), 298-312.
- BILHIM, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Etigrafe.
- BIRGELEN, M., WETZELS, M. & DOLEN, W. (2008). Effectiveness of corporate employment web sites: How content and form influence intentions to apply. *International Journal of Manpower*, 29, 731-751.
- BOCHER, L. (1999). Gestão através das novas tecnologias. In Romagni, P. *Instrumentos chaves da gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- BROWN, K. G. (2001). Using computers to deliver training: Which employees learn and why? *Personnel Psychology*, 54, 271–296.
- CAETANO, A. & VALA, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos: contextos processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- CÂMARA, B., GUERRA, P. & RODRIGUES, J. (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: D.Quixote.

- CAPPELLI, P. (2001). Making the Most of on-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3),139-146.
- CARDOSO, A. (2011). *Recrutamento & seleção de pessoal*. Lisboa: Lidel – Edições técnicas.
- CARDOSO, G. (2005), *Para uma Sociologia do Ciberespaço – Comunidades Virtuais em Português*. Oeiras: Celta Editora.
- CHIAVENATO, I. (1989). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- COLEMAN, A. (2006) Does e-recruitment work? *HR Magazine*, 59 (12), 27-53.
- COSTA, R. (2002). E-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado. São Paulo. Universidade de São Paulo.
- CUNHA, M., REGO, A., GOMES, J., CABRAL-CARDOSO, C., MARQUES, C. A. & CUNHA. R. C., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- DAVISON, H. K., MARAIST, C. & BING, M. N. (2011). Friend or foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions. *Journal of Business and Psychology*, 26, 153-159.
- DONNELLY, J., GIBSON, J. & IVANCEVICH, J. (2000). *Administração*. Amadora: McGraw Hill.
- FREIXO, M. J. V. (2009). *Metodologia Científica – Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- FRIEDMAN, M. (2007). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. Springer Berlin Heidelberg.
- GALANAKI, E. (2002). The Decision to Recruit Online: A Descriptive Study. *Career Development International*, 7(4), 243-251.
- GIL, A. (2001). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.
- GOMES, A. (2011). *Recrutamento nas redes sociais online*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Técnica de Lisboa.
- GOMES, T., SCHERER, L. & LÖBLER, L. (2012). Uso das Redes Sociais Virtuais no

processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. *In Seminário Nacional de Inclusão Digital*.

GOMES, J., CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R., CARDOSO, C. & GOMES, T., SCHERER, L., LOBLER, M., e ESTIVALETE, V. (2012). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo.

GUENTAL, H.G. & STONE, D.L.(2005), *The brave new world of e-HR. HRM in the digital age*. USA: Jossey-Bass a Wiley Print.

HAMEL, G. (2007) *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Publishing.

HASHIM, M. & HAMEED, F. (2012). Human resource management in 21st century: issues & challenges & possible solutions to attain competitiveness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), 44.

HORTON, Sylvia. (2000). Introduction - the competency movement: its origins and impact on the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 306-318.

KAVANAGH, M., THITE, M. & JOHNSON, R. (2015). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

KIM, S. & O'CONNOR, J. (2009). Assessing electronic recruitment implementation in State Governments: Issues and Challenges. *Public Personnel Management*, 38: 47-66.

KLUEMPER, D. & ROSEN, P. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580.

KREPK, A. & GONZAGA, C. (2008). Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. *Revista Eletrônica Lato Sensu*, 1,1-13.

LIRA, W. (2003). *Impactos da tecnologia de informação nas organizações*. Paraíba: Revista Eletrônica de Ciência Administrativa.

LOPES, C. (2011). *Estudo para a Implementação de Plataformas de e-learning no Sistema de formação dos recursos humanos da saúde: o caso particular dos*

*enfermeiros de um hospital privado*. Dissertação de Mestrado (não publicada). Évora: Universidade de Évora.

MACKELDEN, L. (2013). How do big recruit online? *Journal of Vocational Rehabilitation*, 46, 293–299

MALONE, T. W. (1981). Toward a theory of intrinsically motivating instruction. *Cognitive Science*, 5(4), 333-369.

MARQUES, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

MASIE, E. (2001). No more digital page-turning. *E-learning Magazine*, 1, 35-38.

MEJIA, D., BALKING, B. & CARDY, R. (1995). *Managing Human Resources*. New York: Prentice Hall.

MILLER, L. (2012). State of the Industry Report: Organizations Continue to Invest in Workplace Learning. *Training & Development Magazine*, 66, 42–48.

MOSQUERA, P. (2002). Integração e acolhimento. In Caetano, A. e Vala, J. (Org.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*, 301-324. Lisboa: Editora RH.

MONDY, R., NOE, R. & PREMEAUX, S. (2002). *Human Resource Management*. (8th Ed.). Prentice Hall.

MOURÃO, J., MOREIRA, L. & SANTOS, A. (2013). Serious Game em contexto de Formação Profissional: um estudo de caso. *Educação, Formação e Tecnologias*, 6 (2), 29-49.

MUSA, M. A. & OTHMAN, S. M. (2012). Critical success factor in e-learning: an examination of technology and student factors. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 3(2), 140-148.

ORVIS, K., FISHER, S. & WASSERMAN, M. (2009). Power to the people: using learner control to improve trainee reactions and learning in web-based instructional environments. *Journal of Applied Psychology*, 94, 960–969.

PARRY, E. & WILSON, H. (2008). Factors influencing the adoption of onlinerecruitment. *Personnel Review*, 38 (6), 655-673.



- PARRY, E. & TYSON, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21 (3),335–354
- PERRETI, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PIVEC, M. & KEARNEY, P. (2007). Games for learning and learning from games. *Informativa*, 31, 419-423.
- PRENSKY, M. (2001). Digital Native, digital immigrants. *On the horizon*, MCB University Press, 9(5), 1-6.
- PWC.(2003). Annual Report. Acedido em 24 de Fevereiro 2018  
<https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/pwc-annualreport2003-full.pdf>
- RASCÃO, J. (2008). *Novos desafios da Gestão da Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- RASCÃO, J. (2012). *Novas Realidades na Gestão e na Gestão da Informação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- ROCHA, J. (1997) *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- ROCHA, F. (2006). Recrutamento e Selecção nas Organizações - Uma mais-valia para vencer a crise, Universidade Lusíada Editora, Lisboa (Portugal).
- RODRIGUES, R. (2014). *E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- ROSENBERG, M. J. (2006). *Beyond E-learning : Approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*. United States of America: Pfeiffer.
- SALAS, E., DEROUIN, R. & FRITZSCHE, B. (2005). E-Learning in Organizations. *Journal of Management*, 31, 920 – 940.
- SANTOS, M. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Dossiê Sociologias*, 12,142-158.
- SINHA, V. & THALY, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management*, 18(2), 141-156.

- SITZMANN, T., BROWN, K., CASPER, W., ELY, K. & ZIMMERMAN, R. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 280–288.
- SMITH, M., & ROBERTSON, I. (1993). *Advances in selection and assessment*. Chichester: John Wiley & Sons.
- SOUSA, S. (1997). *Tecnologias de Informação*. Lisboa: FCA.
- SOUSA, M.J., DUARTE, T., SANCHES, P.G., e GOMES, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- STEFANO, S., IATSKIU, S. & LOPES, E. (2004). Ensino de administração de recursos humanos: a visão dos alunos e profissionais da área. *VII Semead – FEA/Universidade de São Paulo*.
- STONE, D., & DULEBOHN, J. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 23(1), 1-5.
- STROHMEIER, S. (2007). Research in e-HRM: review and implications. *Human Resource Management Review*, 17, 19-37.
- TAYLOR, M. S. & COLINS, J. C. (2000). *Organizacional ecruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. Oxford: Blackwell.
- TOMLINSON, A. (2002). The many benefits of online job boards. *Canadian HR Reporter*, 15, 17-18.
- ULRICH, D. (2000). *Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- VEGER, M. (2006) „How Does Internet Recruitment Have Effect on Recruitment Performance?“ *Fourth Twente Student Conference*, 1(4),441-446.
- VERHOEVEN, H. & WILLIAMS, S. (2008). Advantages and Disadvantages of Internet Recruitment: A UK Study into Employers’ Perceptions. *International Review of Business Research Papers*, 4 (1), 364-373.
- VILELAS, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.

- WALL, T. & WOOD, S. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429- 462.
- WEINSTEIN, M. (2009). Virtual handshake: job fairs and social networks. aid recruiting. *Training*, 46, 16-16.
- WELSH, E., WANBERG, C. & SIMMERING, M. (2003). E-learning: emerging uses, empirical results and future direction. *International Journal of Training and Development*, 7, 245-258
- WOLFSWINKEL, J., FURTMUELLER, E. & WILDEROM, C. (2010). *Reflecting on Erecruiting Research Using Grounded Theory*. In 18th European Conference on Information Systems (pp. 1–12).
- YIN, R. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- ZALL, M. (2000). Internet Recruiting. *Strategic Finance*, 81, 66-72.



# APÊNDICES

## **APÊNDICE I: Termo de Consentimento Informado**

### **Termo de Consentimento Informado**

No âmbito da dissertação de mestrado sobre “*Impacto da era digital nas práticas de Gestão de Recursos Humanos e nos perfis dos gestores e técnicos de Recursos Humanos*”, dirigida pela aluna Susana Marlene Rodrigues Magalhães do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho, venho por este meio declarar o meu acordo e vontade em participar nesta investigação. Assim, tomei conhecimento de que: - Os dados recolhidos são anónimos e confidenciais e as minhas informações são apenas utilizadas para a investigação.

---

## APÊNDICE II: Guião de entrevista



Universidade do Minho

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

### Guião de entrevista

Esta entrevista irá ser realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho. Inserida no tema o *“Impacto da era digital nas práticas de Gestão de Recursos Humanos e nos perfis dos gestores e técnicos de Recursos Humanos”*. O anonimato e confidencialidade das respostas e das empresas está assegurado.

#### I - Identificação do entrevistado

Sexo

Idade

Habilitações Escolares

Naturalidade

#### II - Identificação organizacional

1. Qual é a sua categoria profissional atual?

2. Quais as principais responsabilidades da função que exerce?
3. Em relação, à antiguidade, há quanto tempo exerce a sua função atual? Há quanto tempo se encontra a trabalhar na organização?
4. Como acedeu à atual empresa? Recrutamento externo, promoção interna, convite?
5. Experiências profissionais anteriores? E de que modo contribuíram para o desempenho do cargo atual?
6. Formação profissional recebida que considera mais relevante? Porquê?

### **III - Recrutamento e Seleção**

1. Qual é o tipo de recrutamento que a empresa mais utiliza? Porquê? (Interno, externo ou misto)
2. Como é feito o processo de recrutamento na organização? Pode descrever-me todas as etapas deste processo?
3. Quais são os métodos que utilizam para recrutar? (Ex: internet; anúncios em jornais e revistas; referências de colaboradores da organização; agências de emprego; parcerias com escolas/universidades; outros)
4. Utilizam mais os meios convencionais no processo de recrutamento ou neste momento o recrutamento nas redes online é maior? Porquê?
5. O recrutamento online é substituto do recrutamento tradicional ou um complemento deste? Porquê?
6. Desde quando utilizam as redes sociais online para publicitar oportunidades de emprego? Porquê?
7. Para a empresa, qual é o tipo de recrutamento mais eficiente? Porquê?
8. Qual o motivo para utilizarem as redes sociais online para difundir informação sobre determinada oferta de emprego?
9. Quais as vantagens/desvantagens deste tipo de recrutamento? (tempo, custos, qualidade, etc.)

### **IV - Formação e Desenvolvimento**

1. A empresa dispõe de um programa anual de formação profissional? Qual?



2. Atualmente, na empresa fazem mais formação presencial ou através de plataformas *e-learning*? Porquê?
3. Como foi o processo de implementação e adaptação da formação *e-learning* por parte dos colaboradores? Porquê?
4. Na sua opinião, qual a importância do *e-learning* no atual contexto da formação nas e para as empresas? Porquê?
5. Quais são as principais vantagens da utilização do *e-learning*? Porquê?.
6. Quais as desvantagens deste tipo de formação?
7. Considera o *e-learning* como uma ferramenta estratégica para a gestão da formação dos colaboradores? Porquê?

## **V - Integração e Acolhimento**

1. Existe um programa formalizado de acolhimento para os novos colaboradores? Identifique e descreva os processos de acolhimento e integração praticados.
2. Considera que esse programa de acolhimento e integração está atualizado? Tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos ou tem se mantido o mesmo. Porquê? Quais foram essas alterações? Qual foi a necessidade de fazerem essas alterações?
3. De acordo com a sua experiência e do balanço que pode fazer hoje relativamente aos processos de acolhimento e integração, se tivesse de reprogramar os mesmos para novos colaboradores, quais as alterações que faria? Porquê?
4. Refira o que facilitou e o que dificultou o seu processo de Integração. Porquê?

## **VI - Desafios das TIC no perfil do gestor e/ou técnico de recursos humanos**

1. Quais os principais desafios que se impõem à gestão de recursos humanos com a evolução das TIC e das novas tecnologias? Porquê?

2. Quais os impactos positivos da tecnologia na Gestão de recursos humanos? E quais os impactos negativos?
  
3. Que competências considera relevante, os gestores e os técnicos de recursos humanos desenvolverem para lidar com os desafios das novas tecnologias na gestão de recursos humanos? Porquê?

### APÊNDICE III: Grelha de análise de Conteúdo

Categoria	Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de contexto
Recrutamento e seleção	Tipo de recrutamento	Recrutamento interno, externo ou misto	
	Processo/ etapas de recrutamento		
	Métodos de recrutamentos	Internet, anúncios jornais e revistas; referências de colaboradores, parcerias com escolas e universidades, agências de emprego	
	Recrutamento tradicional ou através de redes on-line		
	Recrutamento online complemento ou substituto do recrutamento tradicional		
	Tipo de recrutamento mais eficiente	Recrutamento online ou recrutamento tradicional	
	Motivo para utilizarem o recrutamento on-line		
	Vantagens e desvantagens do recrutamento online	Tempo, custos, qualidade etc.	
Formação e desenvolvimento	Programa anual de formação		
	Tipo de formação	Formação presencial ou <i>e-learning</i>	
	Implementação da formação <i>e-learning</i>		
	Importância da formação <i>e-learning</i>		
	Vantagens e desvantagens da formação <i>e-learning</i>		
	Formação <i>e-learning</i> é uma ferramenta estratégica		
Integração e acolhimento	Programa de acolhimento	Processo de acolhimento e integração	

	Programa de acolhimento	Atualizado, regularidade de atualizações e alterações	
	Programa de acolhimento	Quais as necessidades que levaram a essas alterações	
		Que alterações sugere que sejam feitas e ainda não foram	
		Dificuldades e facilidades do processo de acolhimento e integração no caso específico	
Desafios para o gestor e técnico de RH	Desafios com a evolução das novas tecnologias		
	Impactos positivos das novas tecnologias na GRH		
	Impactos negativos das novas tecnologias na GRH		
	Competências do gestor e técnico de GRH relevantes para os novos desafios das novas tecnologias		
	Articulação entre as mudanças e inovações tecnológicas com a planificação da formação dos técnicos e gestores de GRH		