

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO DE ESTADO-MAIOR CONJUNTO
2018/2019**



TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO INDIVIDUAL

**O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS:
CRITÉRIOS E TENDÊNCIAS NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Raúl Carvalho Morgado
MAJOR, TRANSMISSÕES**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS RECURSOS
HUMANOS: CRITÉRIOS E TENDÊNCIAS NAS
ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

MAJOR, TRANSMISSÕES Raúl Carvalho Morgado

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2018/2019

Pedrouços 2019



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS RECURSOS
HUMANOS: CRITÉRIOS E TENDÊNCIAS NAS
ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

MAJOR, TRANSMISSÕES Raúl Carvalho Morgado

Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2018/2019

Orientador: CFR, MARINHA Nuno Miguel Brazuna Ranhola

Pedrouços 2019



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Raúl Carvalho Morgado**, declaro por minha honra que o documento intitulado **O Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos: Critérios e Tendências nas Organizações Atuais** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2018/2019** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **13 de maio de 2019**

Raúl Carvalho Morgado



Agradecimentos

De modo muito particular, um especial agradecimento ao meu orientador, Capitão-de-fragata, Nuno Miguel Brazuna Ranhola, pela dedicação, empenho, excelentes contributos, disponibilidade e orientação que concedeu ao longo deste trabalho.

Ao Diretor da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, Doutor Alberto Coelho, ao Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha, Capitão-de-mar-e-guerra João Barbosa e ao Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea, Coronel Jorge Simões, um especial agradecimento pela disponibilização, simpatia e tempo concedido em responder às perguntas da entrevista tornando possível a concretização do estudo de caso apresentado.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para este trabalho, uma palavra de apreço e de reconhecimento.



Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento conceptual e percurso metodológico	5
1.1. Revisão da literatura	5
1.2. Metodologia	9
2. Ferramentas digitais utilizadas nos processos de recrutamento e seleção nas Forças Armadas	11
2.1. Ferramentas utilizadas no recrutamento digital nas Forças Armadas	11
2.2. Ferramentas utilizadas na seleção digital nas Forças Armadas	13
2.3. Síntese conclusiva.....	13
3. Tendências emergentes do recrutamento e seleção digital	14
3.1. Tendências do recrutamento digital	15
3.1.1. Presença digital.....	15
3.1.2. Plataformas de R&S para dispositivos móveis.....	16
3.1.3. Inteligência artificial.....	17
3.1.4. Marca do empregador.....	18
3.1.5. Gamificação.....	19
3.2. Tendências da seleção digital	20
3.2.1. Entrevistas digitais	20
3.2.2. <i>Big data</i>	21
3.3. Síntese conclusiva.....	22
4. Tendências de R&S digital nas Forças Armadas	24
4.1. Tendências do recrutamento digital nas Forças Armadas	24
4.2. Tendências da seleção digital nas Forças Armadas	27
4.3. Síntese conclusiva.....	27
Conclusões.....	29
Bibliografia.....	34



Índice de Apêndices

Apêndice A —	Metodologia de Investigação	Apd A-1
Apêndice B —	Guião das entrevistas.....	Apd B-1
Apêndice C —	Entrevistas	Apd C-1
Apêndice D —	Análise de fontes bibliográficas	Apd D-1

Índice de Figuras

Figura 1 –	Percurso metodológico.....	10
Figura 2 –	Principais tendências do R&S digital.....	14
Figura 3 –	Representação gráfica do procedimento de seleção dos artigos para análise	15
Figura 4 –	Redes Sociais com mais acessos diários em Portugal.....	25
Figura 5 –	Dispositivos de acesso às RSO	26

Índice de Quadros

Quadro 1 –	Objetivos e Problema de Investigação.....	3
Quadro 2 –	Modelo de análise.....	Apd A-1
Quadro 3 –	Fases do percurso metodológico.....	Apd A-2
Quadro 4 –	Entidades entrevistadas.....	Apd C-1
Quadro 5 –	Análise de fontes bibliográficas	Apd D-1

Índice de Tabelas

Tabela 1 –	Excertos das principais ideias das entrevistas realizadas	Apd C-1
------------	---	---------



Resumo

As Forças Armadas portuguesas vivem momentos de grande transformação no que concerne à forma como dirigem os seus processos de recrutamento e seleção dos potenciais candidatos, impulsionadas pela transformação digital e pela chegada da geração Z ao mercado trabalho. Os avanços tecnológicos permitem que as pessoas estejam permanentemente ligadas à internet e aos *medias* sociais através de computadores, *smartphones* e *tablets*, que a par com a geração Z, considerados como nativos digitais, que não sabem o que é viver sem acesso à internet, tem originado alterações na forma como as Forças Armadas procuram atrair, recrutar e manter os jovens nas fileiras.

O presente trabalho, tem como objetivo propor contributos para uma estratégia de recrutamento e seleção digital nas Forças Armadas portuguesas, com o intuito de contribuir para a melhoria destes processos, através de um raciocínio indutivo, consubstanciado numa estratégia qualitativa e baseado num estudo de caso, realizaram-se entrevistas semiestruturadas para possibilitar induzir algumas conclusões pertinentes.

Verifica-se que os processos de recrutamento e seleção nas Forças Armadas passará para uma, cada vez maior, utilização das ferramentas digitais, bem como pela adoção de boas práticas, mas, por outro lado, assegurando a necessidade do contacto presencial com os candidatos. Apresenta-se como contributos para uma estratégia de recrutamento e seleção digital, a manutenção de uma presença digital robusta no ecossistema digital, desenvolver a marca do empregador através de uma comunicação estratégica eficiente, desenvolver e otimizar as suas redes sociais *online* e portais de recrutamento, bem como conteúdos, para dispositivos móveis com design apelativo. Os contributos para essa estratégia, também, devem passar pela adoção de *chatbots* dotados de inteligência artificial para permitir disponibilidade total de comunicação com os candidatos e pela utilização da gamificação através de jogos e simulações para captar a atenção dos potenciais candidatos.

Palavras-chave: Ferramentas digitais, recrutamento e seleção, tendências emergentes.



Abstract

The Portuguese Armed Forces are experiencing great transformation in the way they manage their recruitment and selection processes of potential candidates, driven by digital transformation and the arrival of the Z generation in the labor market. Technological advances allow people to be permanently connected to the Internet and to social media through computers, smartphones and tablets, which along with generation Z, considered as digital natives, who do not know what it is to live without internet access, has changed how the Armed Forces attract, recruit and keep young people in the institution.

The present paper proposes to propose contributions to a digital recruitment and selection strategy in the Portuguese Armed Forces, with the aim of contributing to the improvement of these processes, through an inductive reasoning, embodied in a qualitative strategy and based on a case study, where semi-structured interviews were carried out to enable some pertinent conclusions to be drawn.

It is evident that the recruitment and selection processes in the Armed Forces will shift to an ever-greater use of the digital tools, as well as the adoption of good practices, but on the other hand, assuring the necessity of face-to-face contact with the candidates. It presents itself as a contribution to a digital recruitment and selection strategy, the need to continue with a robust digital presence in the digital environment, develop the employer's brand through efficient strategic communication, develop and optimize their online social networks and recruitment portals, as well as content, to mobile devices with appealing design. The contributions to this strategy should also include the adoption of chatbots with artificial intelligence in order to allow full availability of communication with candidates and the use of gamification through games and simulations to capture the attention of potential candidates.

Keywords: *Digital tools, recruitment and selection, emerging trends.*



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

D

DGRDN Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional

F

FA Força Aérea Portuguesa

FFAA Forças Armadas

I

IA Inteligência Artificial

IUM Instituto Universitário Militar

M

MDN Ministério da Defesa Nacional

O

OE Objetivos específicos

OG Objetivo Geral

Q

QC Questão Central

QD Questões Derivadas

R

RH Recursos Humanos

R&S Recrutamento e Seleção

RSO Redes Sociais *Online*

RSS *Real Simple Syndication*



Introdução

A internet afeta praticamente quase todos os campos de interação social das pessoas, pelo que a natureza interativa do ambiente virtual está a transformar a área do recrutamento (Whittaker, 2002). Atualmente, é comum encontrar-se termos como recrutamento eletrónico e recrutamento *online* como sinónimos de recrutamento digital, que se referem ao uso da tecnologia que ajuda a atrair candidatos e torna o processo de recrutamento mais fácil, mais rápido e, acima de tudo, mais barato (Budden & Budden, 2009). Por outro lado, a denominada geração Z, formada por todos aqueles que nasceram depois de 1995, está a ingressar no mercado de trabalho (Wood, 2013; Adecco, 2015). Esta nova geração cresceu durante as alterações mais profundas do século potenciadas pela transformação digital, em permanente contacto com a internet, *smartphones* e tecnologias de informação associadas (Bascha, 2011; Tulgan, 2013). As características e preferências muito particulares desta geração, permanentemente ligados ao mundo digital e às redes sociais, suscitam modificações na estratégia para recrutar, motivar e reter estes jovens por parte dos empregadores, pelo que é fundamental possuir um adequado entendimento destes novos desafios (Dangmei & Singh, 2016). É neste contexto que surge o presente trabalho de investigação com o tema “O Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos: Critérios e Tendências nas Organizações Atuais”, enquadrado no domínio de investigação das Ciências Militares, no domínio dos Elementos Nucleares das Ciências Militares e mais especificamente na área de investigação do Comportamento Humano e Saúde em contexto Militar (Instituto Universitário Militar [IUM], s.d.).

Face aos estímulos apresentados pela geração Z e às potencialidades apresentadas pelo ecossistema digital, revela-se fundamental propor contributos para uma estratégia de Recrutamento e Seleção (R&S) digital nas Forças Armadas (FFAA), com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos de R&S digital a fim de aumentar o universo de potenciais candidatos, reduzir custos, bem como reduzir a burocratização e trabalho manual dos processos de recrutamento tradicionais.

A transformação digital é entendida como uma alteração na atividade individual e organizacional, pelo que este tema se revela de extrema pertinência. Como se sabe, os mecanismos pelos quais os Recursos Humanos (RH) são geridos mudaram drasticamente ao longo dos últimos anos. Por outro lado, esses mesmos recursos são considerados os ativos mais importantes de uma organização, pelo que constitui de grande importância o processo de recrutamento de pessoas numa organização. Para Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006)



o recrutamento consiste na capacidade que uma organização possui para atrair e cativar potenciais candidatos para dentro da organização.

A forma pela qual os potenciais candidatos são atraídos, também, sofreu grandes alterações por força do desenvolvimento tecnológico. Para Dhamija (2012) o desenvolvimento tecnológico trouxe-nos uma nova abordagem na forma como se pode fazer recrutamento. O recrutamento digital é, atualmente, considerado a ferramenta mais utilizada para conduzir processos de recrutamento, usando por exemplo *websites* corporativos, portais e redes sociais (Dhamija, 2012). Por outro lado, é por todos visível que os jovens de hoje são muito dependentes das tecnologias da informação como a internet e dispositivos portáteis (Carochinho & Lopes, 2017).

A pertinência e importância deste trabalho de investigação remete-nos para o facto de cada vez mais o digital estar no quotidiano das pessoas e das organizações, pelo que é importante contribuir para o modo como as FFAA fazem uso do digital para promoverem as suas ações de recrutamento e atividades de seleção. Estas novas ferramentas digitais trouxeram novos desafios e oportunidades, bem como redução do trabalho burocrático na elaboração dos processos de R&S e, também, proporciona grande cobertura geográfica de divulgação de concursos com custos reduzidos.

Considera-se que tanto as FFAA como os potenciais candidatos podem beneficiar com este trabalho de investigação. A desmaterialização dos processos de recrutamento deve ser entendida como uma vantagem estratégica para as FFAA, uma vez que permite agilizar e acelerar os processos de R&S, analisar e correlacionar grandes quantidades de informação possibilitando encontrar mais facilmente os candidatos certos, que a organização necessita. Quanto aos potenciais candidatos poderão usufruir das facilidades de procura ativa de emprego através do digital, podendo refinar as suas pesquisas de acordo com seus critérios e preferências, tais como localização do posto de trabalho e tipo de trabalho. Adicionalmente, ambos poderão tirar partido das redes de contatos dos potenciais candidatos para difundir novas oportunidades e divulgar a imagem da Instituição.

Conceptualmente, o trabalho tem como objeto de investigação o R&S nas FFAA, de forma a apresentar contributos para a melhoria dos processos de R&S atuais. Para uma melhor clarificação do objeto de estudo, delimita-se a investigação ao nível do conteúdo e espaço (Santos & Lima, 2016). Ao nível de conteúdo, a investigação irá focar-se no digital, ou seja, exclusivamente no R&S através de ferramentas digitais. Quanto ao domínio espacial, delimita-se este estudo ao contexto nacional, nomeadamente às FFAA portuguesas.



A investigação, de acordo com o tema proposto e segundo a delimitação definida, apresenta, conforme o Quadro 1, um Objetivo Geral (OG) e três Objetivos Específicos (OE), os quais são operacionalizados através da resposta à Questão Central (QC) e Questões Derivadas (QD).

Quadro 1 – Objetivos e Problema de Investigação

OG – Propor contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA portuguesas.	
QC – Quais os contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA?	
OE1 – Identificar as ferramentas digitais em uso no contexto do R&S digital nas FFAA.	QD1 – Que ferramentas digitais são usadas nos processos de R&S digital nas FFAA?
OE2 – Examinar as tendências empregues no R&S digital.	QD2 – Quais são as tendências empregues no R&S digital?
OE3 – Analisar as tendências do R&S nas FFAA Portuguesas.	QD3 – Quais as tendências para o R&S nas FFAA?

Para responder à questão central, recorre-se à utilização de um estudo de caso, utilizando um raciocínio indutivo, consubstanciado numa estratégia qualitativa porque permite uma avaliação das características do ambiente organizacional em que os dados obtidos e a interpretação dos fenómenos e atribuição dos significados não podem ser quantificados (Santos & Lima, 2016). Realizaram-se entrevistas semiestruturadas a entidades relevantes, ao nível do Ministério da Defesa Nacional (MDN) e dos ramos das FFAA, com responsabilidades nas áreas do planeamento, coordenação e implementação de estratégias de R&S de RH para através de uma análise de conteúdo aos dados obtidos adquirir uma maior compreensão da temática em estudo. No que concerne à análise documental é maioritariamente focada em artigos redigidos por especialistas em R&S digital.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, para além da introdução e da conclusão. No primeiro capítulo é aprofundado o objeto de estudo e a problemática de investigação através do estado da arte, bem como a metodologia seguida e o modelo de análise. No segundo capítulo identificam-se os recursos digitais que são frequentemente utilizados nos processos de R&S digital nas FFAA, realçando as mais-valias de cada uma delas e conseqüentemente responder à QD 1. O terceiro capítulo pretende examinar um conjunto de tendências, comprovadas e reconhecidas pelas organizações no âmbito do R&S digital, como sendo as melhores quanto à eficácia e sucesso alcançado na sua aplicação, e



naturalmente responder à QD 2. O quarto capítulo apresenta uma análise das tendências de R&S digital nas FFAA portuguesas e responder à QD 3. Por fim, serão apresentadas as conclusões do trabalho, com o sumário das grandes linhas de investigação, a avaliação de resultados obtidos em relação aos objetivos e problema de investigação, terminando com os contributos para o conhecimento, recomendações e outras considerações de ordem prática, limitações de investigação e sugestões para pesquisas futuras.



1. Enquadramento conceptual e percurso metodológico

O presente capítulo pretende apresentar uma base conceptual que permita sustentar o modelo de análise a desenvolver no percurso metodológico. Neste enquadramento é apresentado uma revisão da literatura para aprofundar o objeto de estudo e a problemática de investigação, bem como a metodologia seguida e o modelo de análise.

1.1. Revisão da literatura

Estudos anteriores indicam que a base de recrutamento atual integra a geração a que chamamos de *millennials* que é marcada pelo uso intensivo de tecnologia (Bragança, 2017). De acordo com o mesmo autor, as páginas da internet, os portais de recrutamento e as redes sociais são fundamentais para a divulgação e mecanismos de recolha de informação sobre o acesso às FFAA e à vida militar. Por outro lado, segundo Coelho (2017, cit. por Bragança, 2017, p. 39) refere que os Ramos das FFAA já avançaram para a desmaterialização dos processos através de candidaturas *online*.

A crescente utilização de ferramentas digitais como fonte de procura de emprego tem produzido alterações na forma como as organizações conduzem os seus processos de R&S. As organizações não são insensíveis a este fenómeno e tentam obter vantagens através destas ferramentas, recrutando cada vez mais no digital, até porque atinge mais candidatos a custos reduzidos (Castells, 2007).

Apesar de existir vários estudos no âmbito do recrutamento nas FFAA, apenas houve, até ao momento, um estudo de investigação que procurava analisar o papel das redes sociais, à luz da atratividade e do conceito de comunicação integrada, no recrutamento para as FFAA para o regime de contrato (Rijo, 2018). Contudo, nenhum procurava explorar as potencialidades do digital e das ferramentas digitais para alavancar o retorno das atividades de atração e cativação de candidatos para as FFAA. Por outro lado, há pesquisas que já abordam alguns avanços na desmaterialização do processo de recrutamento nas FFAA. No entanto, há variada literatura de referência de estudos relacionados com o R&S que aborda as vantagens do uso de ferramentas digitais para estes fins.

Conceptualmente, existe um corpo de conhecimentos que permitem uma melhor compreensão do objeto de estudo. O conceito de R&S digital, bem como o de tecnologias de informação estão intimamente correlacionados com o tema.

Segundo Chiavenato (1999) o recrutamento refere-se ao processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer o processo seletivo. Jovanovic (2004) refere-se ao recrutamento como sendo o processo de atrair, selecionar e integrar uma pessoa



qualificada para o trabalho. Para Chiavenato (2009), este processo exige um planejamento apurado para atingir os objetivos organizacionais em determinado período e que pode ser sintetizado em três fases: Identificação dos recursos humanos que a organização necessita; Quantidade de recursos humanos que o mercado tem para oferecer; Onde localizar as fontes de recrutamento e quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Cober, Brown e Levy (2004) refere que a capacidade que uma organização tem para atrair candidatos com os requisitos pretendidos está fortemente dependente dos avanços que fizerem na área do recrutamento, nomeadamente na utilização das ferramentas digitais, como a internet.

Dhamija (2012) apresenta uma nova abordagem do processo de recrutamento, referindo-se que o mercado de recrutamento pode ser explicado de três formas: a *Tradicional Way* que engloba todos os métodos tradicionais de recrutamento, como sendo os jornais; a *New look of tradicional way* que é essencialmente uma visão diferente dos métodos tradicionais, onde se inclui os jornais *online*; e finalmente o *E-Way* que é atualmente a mais utilizada, fazendo exclusivamente uso de métodos de recrutamento *online*, tais como portais, *websites*, *e-mails* e redes sociais. Nesta nova abordagem está bem vincada que há outras técnicas de recrutamento para além do modelo tradicional.

Decorrente da digitalização na forma de fazer recrutamento, emergiram dois novos conceitos para definir o tipo de candidatos no recrutamento. O conceito de *JobSeeker* ativo que é aquele candidato que está frequentemente à procura de emprego independentemente das suas razões. Por outro lado, o conceito de *JobSeeker* passivo são aqueles indivíduos que não procuram frequentemente emprego nem tem intenções de mudar o seu emprego, mas mesmo assim, por rotina realiza pesquisas na internet à procura de eventuais oportunidades de emprego sem nenhuma razão definida (Dhamija, 2012).

Atualmente, é comum encontrar-se palavras como *e-recruitment*, *online recruitment*, *cyberrecruiting* e *internet recruiting* como sinónimos de recrutamento digital. Para melhor se compreender toda a abrangência e significado destas palavras, define-se por recrutamento eletrónico ou digital da seguinte forma:

Conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *online*. Permite, desta forma, não apenas introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidaturas (nomeadamente quanto à idade, habilitações, residência, anos de experiência, etc.) mas, igualmente, alguns testes de avaliação de competências no que respeita a conhecimentos de línguas, de



informática e de aptidões intelectuais e competências comportamentais, aproximando-se da *e-Selection*. (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006, pp. 62-63)

Para Allen, Otondo e Mahto (2008) o *e-recruitment* é o processo de recrutar pessoas para a organização através da internet, *e-mail*, *websites* das próprias empresas ou portais de emprego e que, por esta via, os candidatos conseguem responder às ofertas de emprego existentes ajustadas aos seus desejos. Também, podem simplesmente divulgar o seu *curriculum vitae* para os potenciais recrutadores o possam avaliar.

Capelli (2001) e Peretti (2007) afirmam que existem apreciáveis vantagens do recrutamento digital para as organizações, tais como a redução de custos, o tempo de duração do processo, a possibilidade de disponibilizar em vários *sites* as mesmas vagas, ser de fácil acesso, a possibilidade de aumentar a amplitude da área de recrutamento, a possibilidade de o universo de candidatos ser maior, a possibilidade de poder atualizar no momento as vagas e poder estar disponível 24 horas/dia, a flexibilidade no lançamento do anúncio e alteração do mesmo. Também referem que o recrutamento digital tem a possibilidade de permitir aplicar filtros às propostas de trabalho, escolhendo essas mesmas ofertas em função das qualificações e da região do país. Possibilita, ainda, a monitorização de todo o processo de forma eletrónica, criando uma imagem positiva da organização e a capacidade de chegar a potenciais candidatos passivos.

Existe uma grande panóplia de ferramentas digitais que as organizações têm disponíveis para efetuarem o recrutamento digital. Gomes et al. (2008) referem alguns deles como sendo: páginas *Web*, nas quais os potenciais candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados; divulgação das vagas na página *Web* e aceitação de candidaturas; páginas *Web* de organizações especializadas em recrutamento; páginas que permitem enviar ofertas de emprego a amigos, aumentando o número de potenciais candidatos ou aproveitando redes de contatos. Adicionalmente, as redes sociais procuram construir comunidades *online* de pessoas que partilham entre si interesses e atividades, ou que estão interessadas em explorar os interesses e atividades de terceiros. Estas comunidades *online* são de grande valor permitindo aos recrutadores encontrarem, contatarem e selecionarem potenciais candidatos ativos e/ou passivos (Kluemper & Rosen, 2009).

Apesar das inúmeras mais-valias que o recrutamento digital apresenta, Cappeli (2001) e Prasad (2009) referem as seguintes principais desvantagens: exclusão dos potenciais



candidatos que não têm acesso à internet; possibilidade de atrair candidatos não desejados, em número excessivo ou sem as qualificações desejadas; falta de transparência da informação recebida tornando o processo de recrutamento mais impessoal, havendo um menor contato interpessoal; as dificuldades técnicas podem dificultar o acesso à informação; a internet pode não ser a primeira escolha na forma de procurar emprego.

Após a cativação e recrutamento dos potenciais candidatos é necessário realizar a atividade mais criteriosa do processo de agregar pessoas, ou seja, a seleção. A seleção é uma comparação entre os perfis dos diversos candidatos, entre os requisitos da função a preencher e as competências dos candidatos e entre as condições oferecidas pela empresa e as expectativas dos candidatos (Caxito, 2012). Cunha et al. (2010) define seleção como sendo o processo de escolha dos candidatos mais adequados ao exercício de determinadas funções depois destas terem sido recrutadas e/ou atraídas. O processo de escolha deve basear-se em critérios e ter em consideração as necessidades organizacionais.

De acordo com (Chiavenato, 2015) a seleção é materializada com recursos a técnicas de seleção, que podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas; provas de conhecimento; testes psicológicos; testes de personalidade; e técnicas de simulação.

Muito próximo do recrutamento digital está o *e-selection*, cujos propósitos são genericamente os da seleção. Os objetivos da seleção digital são três: redução de custos; maximizar a utilização do capital humano; e sustentabilidade (Aswathappa, 2013). O termo *e-selection* é, aqui, utilizado para se referir às diversas tecnologias que permitem avaliar o nível de conhecimento, competências e habilidades dos candidatos comparativamente aos requisitos exigidos para a vaga a ocupar (Stone, Lukaszewski, Stone-Romero, & Johnson, 2013). Stone, Deadrick, Lukaszewski e Johnson (2015) referem que apesar de existirem vários estudos sobre seleção digital, estes, em vez de responderem à questão: “A utilização do *e-selection* ajuda as organizações a escolher os candidatos mais talentosos?”, focam-se mais em estudar a aceitação e a eficácia da seleção digital.

Com a desmaterialização dos processos e com recurso a plataformas digitais pode-se migrar as técnicas de seleção tradicionais para o digital. A entrega dos processos de candidatura e do *curriculum vitae* em formato digital permite realizar pré-seleção dos candidatos, verificando automaticamente se estes garantem os requisitos exigidos. Por outro lado, a abundância e facilidade, de obtenção de informação pelas redes sociais está cada vez mais a ser considerada uma mais-valia para a escolha dos candidatos (Zeidner, 2007; Williams & Morrow, 2008). Adicionalmente, é possível realizar entrevistas *online*



eliminando a necessidade de as pessoas se deslocarem, bem como a redução de custos associados.

Em síntese, verifica-se, por um lado, que a transformação digital tem cada vez mais uma grande influência nos processos de R&S de pessoas, pelo que é necessário identificar as potencialidades que esses recursos proporcionam para as FFAA. Por outro e apesar de existir vários estudos no âmbito do recrutamento nas FFAA, a temática do R&S digital ainda não foi abordada pelo que este trabalho de investigação pretende ser um contributo para colmatar essa lacuna.

1.2. Metodologia

O presente estudo segue uma metodologia de raciocínio indutivo, pelo que a investigação parte da observação de factos particulares em relação ao objeto de estudo e através de associações criar generalizações que permitam estabelecer as melhores estratégias de R&S digital nas FFAA (Santos & Lima, 2016, p. 20).

A estratégia de investigação é qualitativa, em que o seu objetivo passa pela atribuição de significados através dos padrões encontrados durante a interpretação dos fenómenos observados, sendo a recolha de dados efetuada recorrendo à entrevista e à análise documental (Santos & Lima, 2016, p. 29).

Adota-se como desenho de pesquisa o estudo de caso, onde se pretende obter informação, descrever e compreender de forma rigorosa o objeto de estudo, ou seja, o R&S digital (Santos & Lima, 2016, p. 39).

O modelo de análise desenvolvido, que se encontra no Quadro 2 do Apêndice A, baseou-se na correlação de duas realidades distintas. Uma no escrutínio da atualidade e das tendências que as FFAA revelam para a utilização de ferramentas digitais na condução dos processos de R&S. A outra, na compreensão das tendências emergentes do R&S digital descritas por especialistas em artigos científicos. Ainda para a construção do modelo de análise, recorreu-se à revisão da literatura para identificar dimensões e indicadores que permitissem contribuir para a análise da investigação.

A Figura 1 apresenta esquematicamente o percurso metodológico seguido neste trabalho de investigação, compreendendo três fases: a fase exploratória, a fase analítica e fase conclusiva. No Quadro 3 do Apêndice A encontra-se uma descrição pormenorizada de cada uma das fases.

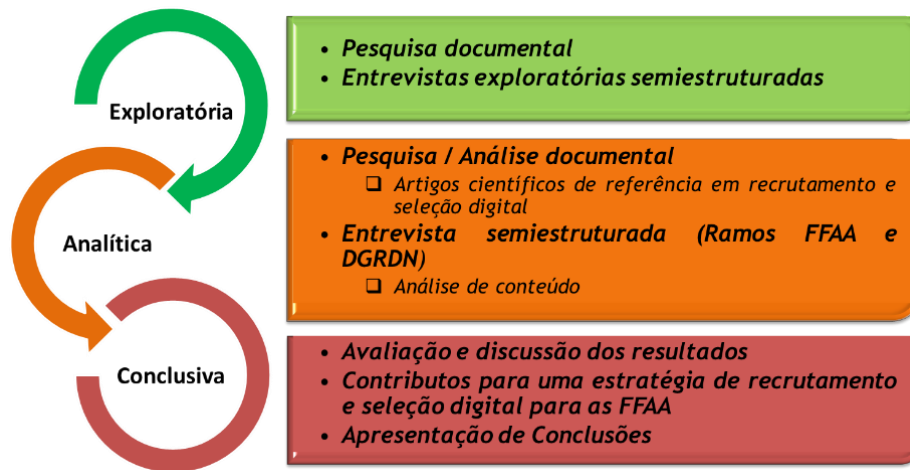


Figura 1 – Percorso metodológico

Os instrumentos e técnicas de recolha de dados utilizados são as entrevistas semiestruturadas e análise documental. As entrevistas realizadas a especialistas com responsabilidades nas áreas do planeamento, coordenação e implementação de estratégias de R&S de RH, trouxeram um contributo inegável, valor e qualidade ímpar ao trabalho realizado em virtude do conhecimento e experiência dos selecionados, tanto ao nível das FFAA como ao nível de direção política. Neste sentido, foram realizadas entrevistas ao Diretor da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), Doutor Alberto Coelho, ao Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha, Capitão-de-mar-e-guerra João Barbosa e ao Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea, Coronel Jorge Simões. A construção do guião de entrevista, previamente elaborado e suportado na base conceptual referente ao estudo do R&S digital, é constituído por 12 questões, conforme Apêndice B, e pretende deixar o entrevistado expor as suas ideias relativamente ao assunto em discussão. Para analisar a informação recolhida nas entrevistas, recorreu-se à análise de conteúdo que consistiu na sua transcrição, leitura, construção de tópicos e interpretação, numa adaptação do modelo proposta por Guerra (2010). No que concerne à análise documental recorreu-se maioritariamente a relatórios especializados em gestão de RH e a artigos científicos de referência redigidos por especialistas em R&S digital, selecionados a partir de critérios, palavras-chave e termos de pesquisa obtidos em repositórios de artigos científicos. Também se realizou pesquisas nos portais de recrutamento dos ramos das FFAA e nas redes sociais que estes usam para efeitos de recrutamento, de modo a contactar com a realidade destes recursos.



2. Ferramentas digitais utilizadas nos processos de recrutamento e seleção nas Forças Armadas

No presente capítulo pretende-se identificar quais as ferramentas digitais que os ramos das FFAA utilizam com maior frequência para realizar os seus processos de R&S digital, evidenciando as vantagens e desvantagens de cada uma delas. A informação foi obtida através de análise documental e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas realizadas foram uma fonte de conhecimento importante para o estudo atual e espelha a experiência profissional dos entrevistados, denotando-se que estavam cientes das questões e do tema em discussão.

2.1. Ferramentas utilizadas no recrutamento digital nas Forças Armadas

No que concerne ao recrutamento, todos os entrevistados concordam que as ferramentas digitais, principalmente as Redes Sociais *Online* (RSO), são fundamentais para desenvolver a função de recrutamento, nomeadamente na divulgação porque permite uma maior cobertura e alcance do público-alvo e maior atratividade de conteúdos, tudo a custos mais reduzidos.

O nível de presença digital é considerado pelos entrevistados bastante satisfatória, embora o nível de penetração nas RSO não seja totalmente abrangente por existir mais RSO onde os ramos das FFAA não estão presentes. As ferramentas digitais mais comuns para o recrutamento do Exército são as RSO constituídas pelo *Facebook*, *Instagram* e *Youtube* (Rijo, 2018). Contudo é, também, de referir a página *web* do Exército que tem uma seção dedicada ao recrutamento onde é possível realizar a candidatura *online* (Exército Portugês, s.d.). J. Barbosa (entrevista presencial, 27 de março de 2019) refere que na Marinha, já há muitos anos que, grande parte do seu recrutamento é realizado recorrendo a ferramentas digitais. Refere, ainda, que os processos de recrutamento na Marinha estão completamente desmaterializados, substituindo totalmente o papel. A aposta da Marinha para garantir a sua presença digital para efeitos de recrutamento é baseada nas RSO através do *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Youtube* e o seu portal dedicado exclusivamente ao recrutamento, onde é possível submeter candidaturas *online*. É de salientar que mesmo quando os candidatos pretendam efetuar uma candidatura presencial é-lhes concedido o acesso a um computador para que eles possam inserir os seus dados diretamente na plataforma.

A Força Aérea Portuguesa (FA) também possui uma forte presença digital para efeitos de recrutamento, assumindo que cerca de três quartos dos seus candidatos são atraídos através das plataformas digitais (J. Simões, entrevista presencial, 21 de março de 2019). Para



este efeito, a FA utiliza as RSO, nomeadamente o *Facebook* exclusivamente dedicado ao recrutamento com uma linguagem mais informal e o portal de recrutamento, também dedicado, onde é disponibilizado toda a informação necessária aos candidatos e no qual podem iniciar o processo de candidatura. J. Simões (*op. cit.*) menciona, ainda, que a FA recorre por diversas vezes a anúncios pagos em plataformas digitais para expandir a sua presença no ecossistema digital nomeadamente nas plataformas *Spotify*, *Youtube*, *Google* e, ainda, no *Facebook*. Adicionalmente, refere que a FA também está a pensar em aderir ao *Instagram* para os fins de recrutamento porque esta rede é, atualmente, bastante atrativa em termos de conteúdos, mas que a sua adoção irá exigir mais trabalho para manter a página atualizada face à necessidade de mais *posts* e conteúdos. É, também, referido que a FA para se manter com uma presença digital relevante e atual, costuma realizar questionários aos candidatos para perceber quais são as RSO que os jovens preferem, permitindo desta forma adequar a sua presença no ecossistema digital.

Todos os entrevistados consideram que, ao nível do recrutamento, é necessário existir uma integração entre todas as RSO, páginas *web* institucionais, portais de recrutamento dedicados e todos os outros meios de divulgação. Por outro lado, todos indicam que cada plataforma digital deve ser considerada um canal distinto, mas tendo permanentemente em mente que é necessária uma grande coordenação das mensagens de recrutamento que deve ser veiculada entre elas para manter uma comunicação clara e coerente.

No que concerne às vantagens associadas ao uso das RSO para fins de recrutamento, genericamente todos concordam que estas permitem um acesso rápido e simples à divulgação de concursos para ingresso nas FFAA, aumenta o número de potenciais candidatos que são cada vez mais tecnológicos e diminui distâncias geográficas, quando comparado com os canais de recrutamento tradicionais. Uma outra vantagem é a facilidade de partilhar conteúdos, criado para suscitar interesse, por parte dos seguidores que permite aliciar potenciais candidatos (Rijo, 2018). Similarmente, J. Simões (*op. cit.*) menciona que as RSO permitem estabelecer redes de contactos onde podem ser partilhados concursos abertos para ingresso nas FFAA tornando-se numa forma eficaz de divulgação.

As desvantagens enumeradas são poucas, mas de enorme significância. J. Simões (*op. cit.*) refere que uma das grandes desvantagens das RSO é que quando algum candidato tem uma experiência menos positiva, esta é muito mais rápida e simples de se propagar fazendo com que não exista controlo da informação que é divulgada a seu respeito. Adicionalmente,



também é referido que pela possibilidade de se chegar a um maior número de pessoas, se possa estar a atrair potenciais candidatos não desejados, ou seja, cujas características não vão ao encontro das necessidades pretendidas.

2.2. Ferramentas utilizadas na seleção digital nas Forças Armadas

No que diz respeito à seleção, todos os entrevistados são perentórios em afirmar que não utilizam ferramentas digitais para a fase seleção, no mínimo na sua plenitude. O que existe são sistemas de informação, que face à desmaterialização de processos, permitem armazenar e validar informação e gerar solicitações automáticas caso haja documentos ou informação em falta, mantendo atualizado o estado da candidatura e eliminando trabalho burocrático. Estes sistemas de informação permitem através da aplicação de filtros realizar triagens de candidaturas baseados em critérios como a idade e habilitações literárias, aproximando-se do que se designa por pré-seleção.

Referem que apesar de alguns testes realizados nas provas de seleção, nomeadamente psicológicos, serem informatizados, estes são feitos em presença. De igual forma, reconhecem que apesar de ser tecnicamente possível realizar entrevistas por videoconferência e testes *online*, estes não são efetuadas por se privilegiar o contacto presencial com os candidatos por facilitar a observação de comportamentos. Por outro lado, referem que não utilizam a prática de recolha de informação de potenciais candidatos, apesar de reconhecerem as suas vantagens para a fase de seleção, por não se justificar.

2.3. Síntese conclusiva

No presente capítulo identificou-se as ferramentas digitais que são utilizadas pelos ramos das FFAA para desenvolver os processos de R&S digital, apresentando também quais as vantagens na sua utilização. No que concerne ao recrutamento digital, as RSO, nomeadamente *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*, e os portais de recrutamento são as ferramentas mais referidas. Todos os entrevistados concordam com a eficácia destas ferramentas para o recrutamento, mas indicam que é necessário a coordenação das mensagens de recrutamento a usar em cada uma delas.

Quanto à seleção digital, não são utilizadas ferramentas digitais para esta fase. O que existe são sistemas de informação que permitem realizar triagens de candidaturas através de aplicação de filtros, aproximando-se da pré-seleção.



3. Tendências emergentes do recrutamento e seleção digital

No presente capítulo, pretende-se, através de relatórios especializados em gestão de RH e revisão de artigos científicos, identificar as tendências mais relevantes no âmbito do R&S digital e, também, identificar os benefícios que cada uma das tendências apresenta de modo a adquirir uma visão mais abrangente sobre como se pode estabelecer uma estratégia de R&S digital mais eficiente. Nesse sentido, numa primeira etapa recorreu-se a um conjunto de relatórios da especialidade tais como, entre outros, da *Jobvite*, *LinkedIn* e *Jobs.ac.uk* que foram divulgados após o ano de 2015, no total de 15 relatórios, e que fornecem estatísticas e análises especializadas que possibilitam a identificação das principais tendências e boas práticas nos processos de recrutamento. Desta etapa resultou a Figura 2, onde se representa graficamente quais as tendências atuais e futuras que mais vezes são referenciadas nos relatórios da especialidade.

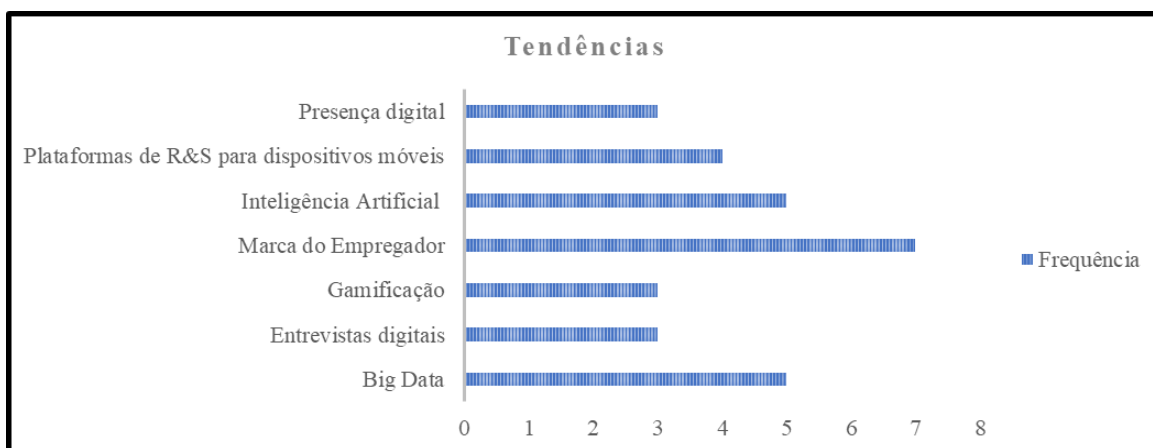


Figura 2 – Principais tendências do R&S digital

Seguidamente, efetuou-se pesquisas através do motor de pesquisa gratuito Google Académico, utilizando combinações entre as palavras chave com o operador lógico “AND”: *online recruitment*, *e-recruitment*, *online selection*, *e-selection* e as palavras chave: *digital presence*, *mobile devices platforms*, *artificial intelligence*, *employer branding*, *gamification*, *digital interviews* e *big data*, no total de 14 pesquisas diferentes. Os resultados de pesquisa foram ordenados por relevância e abrangeu o período temporal desde 2015 devido ao número reduzido de artigos científicos de interesse que se focavam nas tendências e boas práticas do R&S digital.

Foram selecionados 73 artigos para leitura, dos quais apenas 28, que se encontram no Quadro 5 do Apêndice D, foram sujeitos a uma análise mais pormenorizada. A Figura 3 esboça a representação gráfica do procedimento utilizado.

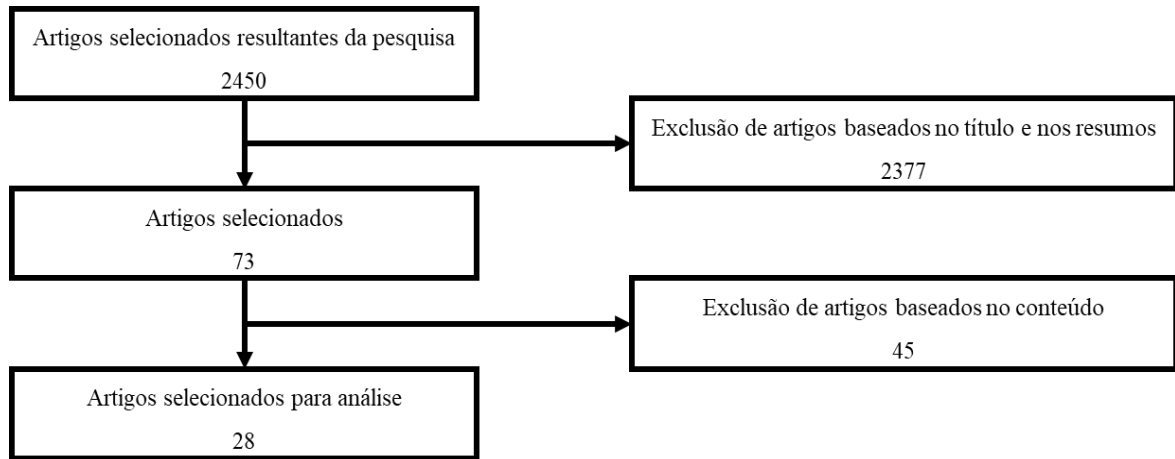


Figura 3 – Representação gráfica do procedimento de seleção dos artigos para análise

Nos subcapítulos seguintes apresenta-se para cada conceito em estudo, os principais resultados da análise desenvolvida.

3.1. Tendências do recrutamento digital

Os desafios que as organizações enfrentam para atraírem os melhores candidatos, estimulam a implementação de novas e dinâmicas tendências na área do recrutamento. De seguida apresenta-se as principais linhas de implementação nos processos de recrutamento, impulsionadas pelos avanços tecnológicos.

3.1.1. Presença digital

A pesquisa realizada pela *Jobvite* (2016) indica que cada vez mais as empresas estão a incrementar a suas presenças no mundo digital, apontando para uma priorização dos seus investimentos na ordem dos 60% em *sites* corporativos, 29% em redes sociais e 19% em plataformas móveis. Nesse sentido o ecossistema digital é cada vez mais o canal privilegiado e com maior influência para atrair candidatos, registando 54% das preferências dos recrutadores de acordo com o estudo da MRINetwork (2017).

No recrutamento digital as diversas formas utilizadas para atrair candidatos diferem bastante dos canais de recrutamento tradicionais. Neste tipo de recrutamento, para além de permitir às organizações encontrar e atrair candidatos, oferece a possibilidade de os potenciais candidatos terem um papel ativo na procura de emprego e, também, conseguirem obter informação relacionados com as propostas de forma mais simples. A presença e exposição que as organizações têm no digital podem ser abordadas através do tipo de tecnologia que estão a utilizar para desenvolver os processos de R&S, normalmente divididos em serviços de *web 1.0* e *web 2.0*. Os serviços da *web 1.0* incluem os *sites* de carreiras das próprias organizações e *job boards*. A simplicidade e a facilidade de



implementar um *site* onde as organizações possam anunciar oportunidades de emprego e obter candidaturas torna este tipo de *sites* de carreiras das organizações muito populares entre as diversas ferramentas de recrutamento digital. Contudo, a principal função deste tipo de *sites* é fornecer informação adequada aos candidatos sobre as empresas, vagas de emprego em aberto e, também, como plataforma de receção de candidaturas (Fred & Kinange, 2018; Jansson, 2016; Ozuru & Chikwe, 2015).

O aparecimento da *web 2.0* deveu-se ao fato da *web 1.0* ser insuficiente para alcançar os objetivos do recrutamento digital, onde as práticas de recrutamento seguem agora uma abordagem baseada no relacionamento. As ferramentas da *web 2.0* trouxeram aos candidatos a oportunidade de criar redes mais alargadas e estabelecer novos relacionamentos, enquanto que as empresas têm a possibilidade de aumentar o seu capital social. Os serviços da *web 2.0* incluem os *blogs*, *Real Simple Syndication (RSS) feeds* e as redes sociais. De todos os serviços, as redes sociais são aquelas que maior interesse desperta para os processos de R&S. Os recrutadores utilizam as redes sociais com o objetivo de atrair e cativar candidatos, bem como para efetuar triagens de candidatos. Neste sentido, as redes sociais podem ser usadas como um canal de recrutamento, uma ferramenta para gestão da marca do empregador, uma forma de se comunicar com os candidatos, bem como uma maneira de obter informações sobre a personalidade e interesses dos potenciais candidatos (Kroeze, 2015; Rosendo & Oliveira, 2017; Waheed, Hongxia, Waheed, Habib, & Majeed, 2018).

3.1.2. Plataformas de R&S para dispositivos móveis

Os avanços da tecnologia em plataformas móveis trouxeram inúmeros benefícios na implementação de aplicações móveis com propósitos de recrutamento. Segundo a pesquisa da *Jobvite* (2016) 45% dos recrutadores tem *sites* de recrutamento adaptados para plataformas móveis e indicam que esta é uma tendência que continuará a crescer no futuro pelo que as organizações estão cada vez mais a investir em estratégias para dispositivos móveis e a otimizar os conteúdos de ofertas de emprego para melhor se adaptarem a estas plataformas.

Para o recrutamento pelas plataformas móveis ser adotado, a compatibilidade do recrutamento digital com a cultura e os valores das organizações é fundamental na medida que influencia a aderência destes processos através da internet. A compatibilidade não se refere apenas à cultura e valores das organizações, mas também às experiências anteriores. Ou seja, se determinada organização já tivesse anteriormente implementado uma tecnologia



móvel, será mais provável que tenha uma atitude positiva em relação à adoção ao recrutamento móvel (Fedele, 2016).

A adoção de dispositivos móveis para fins de recrutamento pode ajudar a melhorar a eficácia e a eficiência através da atração dos candidatos mais adequados, acelerar o processo de recrutamento e aumentar o leque de potenciais candidatos. Além disso, também, é uma forma das organizações fortalecerem a sua marca do empregador, aumentando a sua popularidade e projetando uma imagem de que está atualizada com as mais recentes tendências. Outras vantagens para a utilização deste tipo de dispositivos é a possibilidade de aceder a um *smartphone* em qualquer lugar em qualquer momento, possibilitando desta forma que os recrutadores possam visualizar o *curriculum vitae* dos candidatos e entrar instantaneamente em contacto com eles. Adicionalmente, a utilização de notificações permite facilitar a comunicação entre os recrutadores e potenciais candidatos, acelerando os processos de recrutamento (Lugtig, Toepoel, Haan, Zandvliet, & Kranenburg, 2018; Popescu & Popescu, 2016).

A complexidade é o fator que está mais relacionado negativamente com a utilização do recrutamento pelas plataformas móveis, uma vez que quanto mais complexa for uma tecnologia, mais difícil é de ser adotada. Como em qualquer tecnologia, este tipo de recrutamento requer determinadas competências e conhecimentos. Neste cenário, a complexidade tanto se pode referir às características dos dispositivos com ecrãs menores ou às competências técnicas necessárias para o seu uso (Fedele, 2016).

3.1.3. Inteligência artificial

Relativamente à Inteligência Artificial (IA), 76% dos 8815 profissionais de RH entrevistados no estudo da *LinkedIn Talent Solutions* (2018) acreditam que esta tecnologia terá um grande impacto nos processos de recrutamento. Esta tendência é a que tem menos expressão e divulgação, mas segundo a mesma pesquisa 36% dos inquiridos consideram que esta tecnologia é extremamente importante no R&S e 8% indicam que a IA está completamente implementada nos seus processos de R&S.

Atualmente esta tecnologia já é utilizada para melhorar a produtividade no recrutamento através da autonomização de inúmeras atividades e na análise e correlação de dados, constituindo-se como um fator diferenciador para as organizações se tornarem mais competitivas e atrair os candidatos que melhor se adequam às suas necessidades (Verma & Bandi, 2018). A IA fornece um conjunto de benefícios aos processos de R&S permitindo a autonomização de processos de forma a que grande parte das tarefas rotineiras sejam



realizadas de forma automática libertando os profissionais de recrutamento para outras funções, bem como a redução de erros, o aumento da produtividade e da velocidade dos processos de R&S (Jia, Guo, Li, Li, & Chen, 2018).

Neste domínio, a IA pode ser aplicada para facilitar os processos de R&S através da utilização de *chatbots* e assistentes virtuais, dotados com IA, que são programas concebidos para responder a perguntas comuns e genéricas sobre as organizações que estão a recrutar e são, também, capazes de manter os candidatos informados se não tiverem sido selecionados para ocupar as vagas disponíveis, evitando que os recrutadores tenham de informar, por outros métodos, os candidatos não selecionados (Rana, 2018; Upadhyay & Khandelwal, 2018). Adicionalmente, também, pode ser utilizada para encontrar os candidatos que melhor se adequam ao perfil do cargo em aberto. Ou seja, a utilização de *curriculum vitae* com tecnologia IA e tendo em consideração as características do perfil do candidato, das competências cognitivas, motivacionais e interpessoais e o perfil do cargo a ocupar, a IA ajudam os recrutadores a encontrar os melhores candidatos para o cargo (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

3.1.4. Marca do empregador

A marca do empregador é a primeira etapa para as organizações conseguirem atrair novos candidatos. Mais de 80% dos líderes reconhecem que a marca do empregador tem um impacto significativo na capacidade das organizações contratarem RH (LinkedIn Talent Solutions, 2017). Os candidatos, por sua vez, revelam que as empresas podem despertar os seus interesses se lhes falarem sobre progressão na carreira, cultura da empresa e desafios. Nesta ótica 53% dos recrutadores dos 3973 que fizeram parte da pesquisa da *LinkedIn Talent Solutions* (2017) consideram que os investimentos na criação e manutenção da marca do empregador deve ser uma prioridade. Adicionalmente e de acordo com *Jobvite* (2018) os principais investimentos, no ecossistema digital, para o crescimento de uma marca do empregador são as redes sociais com 47% das preferências e os *sites* de carreiras das empresas com 21%.

A marca do empregador apresenta-se como uma característica positiva e atrativa para os empregados atuais e futuros constituindo-se como um dos vários fatores de reputação que proporciona vantagem competitiva. Um dos objetivos da criação de uma marca do empregador é a diferenciação da organização no mercado de trabalho, enquanto que um segundo objetivo é manter o comprometimento do empregado com a organização através de identificação com essa imagem (Backhaus, 2016; Mihalcea, 2017). Born e Kang (2015)



referem na sua pesquisa que para existir uma marca do empregador forte é fundamental avaliar e moldar uma mensagem autêntica daquilo que a organização representa, saber comunicar a mensagem certa pelos canais mais apropriados e manter a marca do empregador alinhada com os objetivos da organização. Atualmente, a marca do empregador tornou-se sinónimo do comprometimento dos empregados porque são estes os melhores embaixadores das organizações e, no contexto da digitalização, informações sobre cultura organizacional, liderança, oportunidades de carreira influenciam diretamente a imagem desejável das organizações (Mihalcea, 2017).

Presentemente, há um foco muito grande na criação de uma marca do empregador para fins de recrutamento de potenciais candidatos através do digital, nomeadamente pelos *sites* de carreiras das empresas e redes sociais. Os *sites* são uma importante fonte de informação para quem procura emprego e tem como principal vantagem poder transmitir uma mensagem positiva com conteúdos atraentes. Adicionalmente, a forma, conteúdo e função dos *sites* de emprego tem uma forte influência nas decisões dos potenciais candidatos. Normalmente estes *sites* incluem informações como a missão e os valores da empresa, benefícios, recompensas e depoimentos de funcionários que ajudam a contruir uma atitude positiva em relação à empresa (Grzesiuk & Wawer, 2018). No que concerne às redes sociais, as empresas têm cada vez mais consciência dos seus benefícios para efeitos de recrutamento. No contexto da marca do empregador uma das vantagens das redes sociais é a sua interatividade, uma vez que essa característica atribui aos seus utilizadores o controlo sobre as informações na rede e que geralmente as perceções dos utilizadores baseiam-se nas opiniões e comentários das outras pessoas. Devido a isto, não vale a pena uma empresa arriscar a publicar informações falsas ou tentar ocultar quaisquer factos negativos sob risco de ser desvendada toda a verdade e perder a boa imagem que a empresa possui. Adicionalmente, as redes sociais também podem ser uma ótima ferramenta para a construção da marca do empregador quando os próprios empregados partilham as suas opiniões positivas sobre a empresa (Clair, 2016; Grzesiuk & Wawer, 2018).

3.1.5. Gamificação

Para *CareerArc* (2017) refere que os profissionais do recrutamento gostariam que as suas empresas adotassem o conceito da gamificação nos processos de R&S até ao ano de 2020. Nesse sentido, *Jobvite* (2019) idealiza que a gamificação pode ter um grande impacto nos processos de recrutamento uma vez que pode incentivar os empregados a partilhar referências e desta forma agir como divulgadores da marca do empregador da empresa.



A gamificação é uma tendência em franca expansão que utiliza a teoria e filosofia dos jogos para envolver e motivar as pessoas a fim de atrair e reter talentos. Atualmente, as empresas estão a utilizar este conceito para aumentar o interesse dos seus empregados na marca do empregador e simultaneamente aprofundar o empenhamento de todos nos processos de R&S (Saeed, Younis, & Hossan, 2015). O uso da gamificação nos processos de recrutamento garante uma personalização e adição de um elemento divertido a todo o processo, incentivando os candidatos a envolverem-se mais com a empresa. Por outro lado, além de ter um efeito positivo no comportamento dos empregados durante o trabalho, o jogo também possibilita a alteração das perceções que as pessoas têm sobre as organizações antes de lá trabalharem influenciando desta maneira a seleção da escolha da empresa para trabalhar. Adicionalmente a gamificação pode ser utilizada para transmitir determinados fatores valiosos, como valores, visão e estratégia da empresa, que são importantes para as organizações (Saeed, Younis, & Hossan, 2015). Uma das razões apontadas para que a gamificação tenha bons resultados na área dos RH é porque pode ter um forte impacto na gestão de talentos, uma vez que permite taxas de absorção de informação muito significativas. Isto acontece porque quando as pessoas estudam algo novo, aprendem 10% do que leram, 20% do que ouviram, mas aprendem mais de 90% do que fizeram, que pode ser explicado pelo facto dos jogos estimularem o cérebro (Saha & Pandita, 2017).

O Exército dos Estados Unidos da América disponibiliza um jogo em 3D, o *America's Army*, que é essencialmente uma simulação tática de combate de infantaria que coloca o jogador no papel de soldado. Os objetivos das missões são recuperar materiais roubados, proteger prédios ou reagir a uma emboscada (U. S. Army, 2019). Gartlehner (2015) refere que 29% dos jogadores deste jogo tem menos de 18 anos e 32% tem menos de 35, e que 52% são do sexo masculino. Os jogadores desta comunidade *online* podem ser mais suscetíveis de serem incitados a uma carreira nas FFAA, pelo que se pode deduzir que a gamificação é uma boa fonte de recrutamento para o serviço militar (Gartlehner, 2015).

3.2. Tendências da seleção digital

A forma como as organizações estão a desenvolver a função de seleção dos seus RH, também, está a ser grandemente influenciada pela tecnologia. De seguida apresenta-se as principais tendências, do momento, para apoiar os processos de seleção.

3.2.1. Entrevistas digitais

As entrevistas presenciais ainda são a técnica preferida pelos recrutadores. Contudo, esta realidade começa a dar sinais de mudança, pelo que 18% dos participantes na pesquisa



da *LinkedIn Talent Solutions* (2018) consideram que as entrevistas digitais são a nova ferramenta que está a emergir e tem como mais-valia a possibilidade de serem gravadas para posterior análise.

Os desenvolvimentos tecnológicos, atualmente, permitem criar uma interação em tempo real entre as pessoas independentemente da sua localização e a custos muito baixos ou mesmo sem qualquer tipo de custo, pelo que atraiu muitas organizações a considerar esta hipótese como um meio de seleção através da observação dos potenciais candidatos, falar com eles e ouvir as suas ideias, faltando apenas a questão do toque comparativamente com uma entrevista presencial. Outra forma de interação que está a ganhar adeptos é as entrevistas em vídeo, onde o candidato responde a perguntas da entrevista pré-gravadas sem interação com o entrevistador. Geralmente, este tipo de entrevista é utilizado como avaliação inicial dos candidatos (Blacksmith, Willford, & Behrend, 2016).

Atualmente existem muito poucos estudos que demonstrem os benefícios das entrevistas digitais. Contudo Langer, König e Krause (2017) referem que as organizações não devem utilizar entrevistas por videoconferência e em vídeo durante o mesmo processo de seleção, bem como permitir que os candidatos possam decidir qual o tipo de entrevista que preferem. Em vez disso, os mesmos autores referem que as organizações devem optar por utilizar a entrevista por videoconferência ou em vídeo e seguir o mesmo procedimento para todos os candidatos, evitando o tratamento desigual dos candidatos usando formatos de entrevistas diferentes.

3.2.2. *Big data*

Muitos consideram que os dados são o combustível do futuro. O uso de dados não é uma ideia nova. O que é novo é a quantidade de dados disponíveis e a velocidade com que eles podem ser analisados de modo a prever resultados de contratações. A *LinkedIn Talent Solutions* (2018) verificou que 64% dos recrutadores utilizam dados para desenvolverem as suas atividades de recrutamento e que 79% preveem que muito provavelmente irão utilizar dados nos seus processos de recrutamento num espaço temporal de dois anos.

As tecnologias capazes de organizar e processar grandes quantidades de dados heterogêneos e não estruturados estão em crescimento exponencial (Bâra, Simonca, Belciu, & Nedelcu, 2015). A utilização de *big data* nas atividades de RH é uma mudança radical que está a ganhar muitos adeptos e que permite às organizações criar vantagens competitivas no recrutamento (Bâra, Simonca, Belciu, & Nedelcu, 2015; McCormick & Andrews, 2016). O volume de dados é a característica mais visível do *big data*, que aumenta exponencialmente



a cada minuto que passa, produzidos pelos dispositivos inteligentes ligados à internet que as pessoas utilizam diariamente, o que incentiva ao armazenamento e exploração dos dados. O objetivo final da recolha de dados é o seu processamento e posterior análise, a fim de obter informações necessárias às organizações (Bâra, Simonca, Belciu, & Nedelcu, 2015). A análise de dados influenciará quase todas as decisões nas organizações pelo que é fundamental compreender como é que se pode utilizar e proteger os dados para que a sua aplicação nos processos de recrutamento seja um sucesso (Halaweh & Massry, 2015).

Há diversos exemplos de como o *big data* pode ser utilizado na gestão de RH. Atualmente, a principal razão para a sua utilização, que é cada vez mais uma prática aceite, é a capacidade de poder verificar os antecedentes dos potenciais candidatos por meio do *big data* pelo que a monitorização de perfis das redes sociais tornou-se parte dos processos de seleção de candidatos. Adicionalmente, a sua utilização, também, irá facilitar a procura de potenciais candidatos, o recrutamento de talentos ocultos, a comunicação com os candidatos e a melhorar a marca do empregador das organizações. Também é possível, através do uso de *big data* e algoritmos, divulgar ofertas de emprego personalizadas específicas para determinados candidatos-alvo e desta forma melhorar a eficácia da atração dos candidatos com os perfis mais adequados ao que as organizações procuram (Halaweh & Massry, 2015; Shah, Irani, & Sharif, 2017).

Por fim, é importante estar sensibilizado para o facto do *big data* estar ainda em desenvolvimento uma vez que as suas técnicas, conceitos e métodos ainda estão longe da maturidade. Apesar de todas as vantagens, questões relacionadas com a privacidade de dados pessoais podem correr o risco de serem violados durante a utilização de *big data*. Um desafio adicional prende-se com o facto do *big data* nem sempre fornecer as informações mais corretas. Mesmo assim, a análise de *big data* pode dar um apoio substancial aos processos de R&S, mas deverá ter, sempre, uma dimensão ética (Zang & Ye, 2015).

3.3. Síntese conclusiva

No presente capítulo, numa primeira fase verificou-se, através de relatórios especializados em gestão de RH, quais as tendências de R&S que despertam maior interesse junto dos profissionais do recrutamento. Seguidamente, através de uma análise bibliográfica identificaram-se, para cada uma das tendências, os benefícios considerados como relevantes pela comunidade científica.



Na atualidade, é a tecnologia o denominador comum que se encontra nos princípios da implementação das tendências emergentes e que impulsiona a adoção de novas práticas para aumentar a eficácia dos processos de R&S.

De salientar que a maioria dos estudos existentes estão ainda focados num nível teórico, pelo que ainda falta muita informação prática que reflita a utilização das tendências identificadas nos processos de R&S, nomeadamente os resultados alcançados e constrangimentos identificados na prática.



4. Tendências de R&S digital nas Forças Armadas

Após a identificação das ferramentas digitais que os ramos das FFAA utilizam nos seus processos de R&S digital, bem como as vantagens e desvantagens de cada uma delas, e também, conhecidas as tendências mais proeminentes do R&S digital e seus benefícios, pretende-se, no presente capítulo, analisar quais as tendências de R&S digital que as FFAA revelam na utilização de ferramentas digitais nos seus processos de R&S, e se estas estão alinhadas com as tendências emergentes do R&S digital a fim de identificar possíveis contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA tornando estes processos mais eficientes.

Neste sentido, recorre-se à análise documental e às entrevistas efetuadas às entidades, ao nível do MDN e dos ramos das FFAA, com responsabilidades nas áreas do planeamento, coordenação e implementação de estratégias de R&S para se adquirir as visões de futuro em curso sobre R&S digital.

Genericamente, verifica-se que o rumo a seguir será para uma maior utilização da componente digital, pelo que as FFAA devem acompanhar todas as boas práticas em uso nestes processos. Contudo é importante não negligenciar a realidade interna das FFAA, ou seja, como referido por A. Coelho (entrevista por *email*, 28 de março de 2019) “não nos podemos esquecer da especificidade da vida e da profissão militar”. Isto significa que as FFAA para além de procurarem recrutar potenciais candidatos que tenham boas competências técnicas, também pretendem que esses candidatos possuam todo um conjunto de valores necessários ao desempenho de funções inerentes à profissão militar, exigindo desta forma que exista contato presencial com os candidatos, sendo muito difícil de implementar uma total digitalização dos processos de R&S em todas as suas fases.

4.1. Tendências do recrutamento digital nas Forças Armadas

Relativamente ao recrutamento através de ferramentas digitais, verifica-se que a tendência é para reforçar a aposta no digital devido essencialmente a dois grandes fatores. Em primeiro lugar, pela necessidade de divulgação e para dar a conhecer a profissão militar e em segundo, pela necessidade da publicitação dos concursos para ingresso nas fileiras. Ambos os fatores exigem que a comunicação chegue a determinado público-alvo que pode ser facilmente mais acessível através dos espaços digitais, onde a informação circula e, também, onde o público-alvo se encontra presente.

Todos os entrevistados consideram importante uma presença digital forte de modo a estarem presentes onde os potenciais candidatos também estão. De acordo com um estudo



realizado em agosto e setembro de 2018, pela multidados.com – *the research agency* (Multidados - *The Research Agency*, 2018) sobre os hábitos do consumidor digital em Portugal, concluiu que as RSO que os portugueses, em idade de serem recrutados, mais acessam diariamente é o *Facebook* com 96,3% dos inquiridos, seguido do *Youtube* (66,3%) e do *Instagram* (59,5%), conforme Figura 4. Verifica-se, então, que a presença digital das FFAA é uma presença sólida, cuja tendência está alinhada com as melhores práticas que são utilizadas nos processos de R&S, e que as RSO em uso pelos ramos das FFAA estão em sintonia com as RSO que os portugueses mais acessam diariamente denotando que estes canais são canais privilegiados e com grande influência para atrair candidatos. No entanto, a presença digital não é apenas garantida pelas RSO, pelo que as FFAA também fazem uso de portais de recrutamento de cada um dos ramos, estando, também, previsto aumentar esta presença através do lançamento do portal de recrutamento conjunto dos três ramos das FFAA conforme prescrito no Plano de Ação para a Profissionalização (Ministério da Defesa Nacional, 2019).

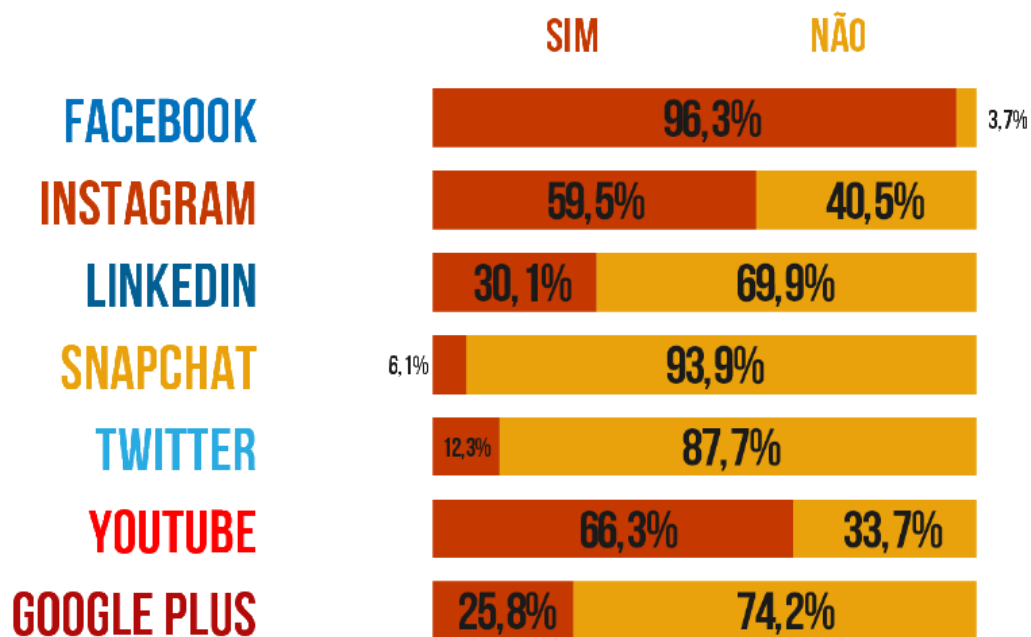


Figura 4 – Redes Sociais com mais acessos diários em Portugal

Fonte: Multidados – *The Research Agency* (2018).

Os dispositivos móveis, como os *smartphones* e *tablets* com ecrãs de diferentes tamanhos, são uma realidade da vida quotidiana da maior parte das pessoas. Para uma melhor perceção da sua importância, 87,7% dos inquiridos no estudo sobre os hábitos do consumidor digital em Portugal referem que acessam às RSO através de *smartphone* e 21,5% através de *tablets*, como se pode verificar na Figura 5 (Multidados - *The Research Agency*, 2018). Por



este facto, os ramos das FFAA, no que concerne às plataformas digitais de R&S para dispositivos móveis, devem reforçar o seu alinhamento com as melhores práticas utilizadas nos processos de R&S. As RSO utilizadas para fins de recrutamento e os portais de recrutamento devem ser adaptados e otimizados para os dispositivos móveis, permitindo que os potenciais candidatos possam submeter facilmente as suas candidaturas através destes equipamentos.

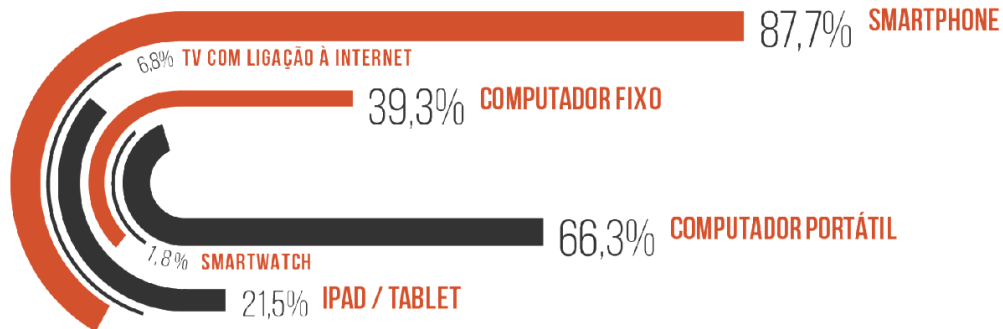


Figura 5 – Dispositivos de acesso às RSO

Fonte: Multidados – *The Research Agency* (2018).

A criação e manutenção da marca do empregador, de cada um dos ramos das FFAA, é essencial para atrair mais candidatos para as fileiras. Genericamente, a marca do empregador é vista pela imagem que uma instituição tem como sendo um ótimo lugar para trabalhar. Assim, no ecossistema digital, as RSO são ferramentas importantes para transmitir essa imagem positiva, pelo que é necessário garantir uma boa produção e gestão de conteúdos inovadores e de qualidade. Neste particular, os ramos das FFAA estão bem posicionados pela forte presença digital que possuem, devendo ter especial preocupação com os conteúdos que partilham, bem como pelas atualizações diárias, para garantir visibilidade e boa reputação junto dos potenciais candidatos. Realça-se que quanto aos conteúdos os entrevistados, também, estão cientes deste desafio como é notório quando J. Simões (*op. cit.*) refere a necessidade de imagens apelativas e, também, J. Barbosa (*op. cit.*) refere que a Marinha contratou uma empresa especializada para produzir vídeos para o recrutamento.

No que concerne à utilização de IA e à gamificação nos processos de R&S nas FFAA, deduz-se pelas entrevistas que ainda é prematuro o uso destas tecnologias porque as FFAA não necessitam de grandes talentos (J. Simões, *op. cit.*), apesar de terem conhecimento da sua utilização por parte de outros países, nomeadamente os Estados Unidos da América.



4.2. Tendências da seleção digital nas Forças Armadas

No que concerne à utilização de ferramentas digitais na fase de seleção de candidatos, verifica-se que a tendência será potenciar, ainda mais, as capacidades tecnológicas para o tratamento de informação associada aos postos de trabalho e currículos. Ou seja, se usarmos plataformas informáticas que façam uma primeira relação entre os requisitos de um posto de trabalho e as competências dos candidatos, situação similar à pré-seleção, consegue-se ganhar tempo e reduzir custos. No entanto, A. Coelho (*op. cit.*) refere que não precisamos de grandes ferramentas informáticas para analisar currículos porque as FFAA recrutam na fase inicial dos percursos profissionais das pessoas pelo que ainda não possuem currículos diferenciadores.

É unânime para todos os entrevistados que a utilização de ferramentas digitais, nomeadamente o uso de entrevistas digitais, seja por videoconferência ou entrevista em vídeo, para a fase de seleção de candidatos não é a melhor opção, pelo menos num futuro próximo. As razões identificadas para a não utilização destes recursos, reside essencialmente com a necessidade do contacto presencial dos candidatos com a instituição a fim de lhes oferecer uma experiência inicial, de modo a contactarem durante um ou dois dias com a realidade militar (J. Barbosa, *op. cit.*), bem como na necessidade de observação direta dos candidatos para aferição de comportamento individual e/ou em grupo (J. Simões, *op. cit.*). Outro aspeto referido por A. Coelho (*op. cit.*) é que o número de candidatos a cada concurso de admissão não tem uma dimensão que leve a considerar essa prática.

Relativamente à adesão do *big data* verifica-se que as FFAA nos seus processos de R&S, nomeadamente fase de seleção, não estão a ponderar recorrer a estas inovações nem para recolha de informação através das redes sociais sobre os potenciais candidatos, porque como refere J. Simões (*op. cit.*) não somos instituições que necessitem de grandes talentos.

4.3. Síntese conclusiva

No que concerne ao R&S, as FFAA revelam que o futuro passará por uma maior utilização das ferramentas digitais nestes processos, acompanhando as boas práticas utilizadas, mas nunca esquecendo a necessidade do contacto presencial com os candidatos.

Verifica-se, então, pela análise efetuada, que relativamente à presença digital e à marca do empregador as FFAA estão cientes da sua importância e pretendem continuar a reforçar estas boas práticas, mantendo-se alinhadas com as tendências emergentes nos processos de R&S digital. Quanto às plataformas de R&S para dispositivos móveis, as FFAA devem, face ao elevado número de utilizadores de dispositivos móveis, adaptar e otimizar as suas RSO e



portais de recrutamento para estes dispositivos, para tornar mais simples a submissão de candidaturas e visualização de conteúdos.

Relativamente à adoção de outras tendências emergentes por parte dos ramos das FFAA, verificou-se que quanto às entrevistas digitais, seja por videoconferência ou entrevistas em vídeo, não há interesse na sua implementação por existir necessidade de presença física com os candidatos durante a fase de seleção. No que concerne ao uso de IA, *big data* e à gamificação, verifica-se que ainda não houve uma rigorosa avaliação para a sua possível implementação. No entanto, quanto à gamificação existe o conhecimento da utilização de jogos para efeitos de R&S implementado pelo exército americano.



Conclusões

A área dos RH encontra-se num momento de grandes mudanças estimuladas principalmente pela transformação digital e pela chegada de novas gerações, nomeadamente a geração Z, ao mercado de trabalho. A transformação digital é responsável pelas alterações significativas das relações sociais, das rotinas de trabalho e da forma de se fazer gestão de RH. Os avanços tecnológicos permitem que as pessoas estejam permanentemente ligadas à internet e aos *medias* sociais através de computadores, *smartphones* e *tablets*, modificando a forma de como as organizações dirigem os seus processos de R&S. Por outro lado, a geração Z é composta por indivíduos que nasceram num mundo digital e global, que não sabem o que é viver sem ter acesso à internet e que lidam com a tecnologia de forma natural. Estes factores influenciam comportamentos, desejos e expetativas desta geração relativamente ao mercado de trabalho. É devido à dinâmica entre tecnologia e utilizadores do ecossistema digital, que as FFAA portuguesas têm impulsionado a transformação dos seus modelos de R&S, originando profundas alterações na forma como as FFAA procuram atrair, recrutar e manter os jovens desta geração nas fileiras.

Neste enquadramento, a atual investigação, teve como objetivo propor contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA portuguesas, com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos de R&S digital. Este OG, desdobrado em OE, foi operacionalizado pela procura de respostas à QC (“Quais os contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA?”) e respetivas QD.

Na resposta à QC, através de um raciocínio indutivo, recorreu-se à utilização de um estudo de caso, consubstanciado numa estratégia qualitativa, que permitisse estabelecer as melhores estratégias de R&S digital nas FFAA. Metodologicamente, a investigação centrou-se inicialmente na recolha de dados materializada através da análise documental e posteriormente pela realização de entrevistas semiestruturadas, com as respetivas análises de conteúdo para adquirir uma maior compreensão do assunto em estudo.

No que respeita à avaliação dos resultados obtidos, no primeiro capítulo, apresentou-se a revisão da literatura para aprofundar e enquadrar conceptualmente a temática do R&S digital, bem como a metodologia concebida para esta investigação. Verificou-se que devido aos avanços tecnológicos, incorporado pelo acesso à internet, recursos digitais e consequentemente pela desmaterialização de processos, tem provocado cada vez mais alterações na forma de efetuar o R&S conseguindo apreciáveis vantagens e benefícios, acentuando desta forma a utilização do digital.



No segundo capítulo, foram identificados que ferramentas digitais os ramos das FFAA utilizam para efeitos de processos R&S digital, realçando as suas vantagens e desvantagens, de modo a perceber a atualidade de como se desenvolvem os processos de R&S digital e, desta forma, responder à QD1 (“Que ferramentas digitais são usadas nos processos de R&S digital das FFAA?”). Para tal foi realizada uma análise documental e entrevistas semiestruturadas aos chefes dos Centros/Repartições de Recrutamento dos ramos das FFAA. Foi possível verificar que os ramos das FFAA, no que concerne ao recrutamento digital, utilizam essencialmente os respetivos portais de recrutamento, dedicados exclusivamente ao R&S no caso da Marinha e FA ou através de uma seção dedicada ao recrutamento na página *web* do Exército no caso deste ramo, e também, as RSO, nomeadamente o *Facebook*, *Instagram* e *Youtube*. Neste âmbito regista-se que é necessária integração e interligação entre as RSO utilizadas e os portais de recrutamento, bem como a necessidade de existir coordenação das mensagens de recrutamento a utilizar em cada uma delas. Relativamente à seleção digital, os ramos das FFAA não utilizam ferramentas digitais específicas. Apenas utilizam sistemas de informação que permitem realizar alguns tipos de triagens de candidaturas através da aplicação de filtros, o que se aproxima da pré-seleção.

No terceiro capítulo e em resposta à QD2 (“Quais são as tendências emergentes no R&S digital?”) identificou-se e examinou-se as tendências emergentes mais relevantes no âmbito do R&S digital, identificando-se, também, os benefícios para cada uma das tendências. Para tal, recorreu-se a relatórios da especialidade que fornecem estatísticas e análises especializadas para identificar as tendências de R&S que despertam maior interesse junto dos profissionais do recrutamento. Posteriormente, através de uma análise documental a artigos científicos, identificou-se, para cada uma das tendências, os benefícios considerados como relevantes pela comunidade científica. Desta forma, é possível referir que as tendências emergentes aplicadas no recrutamento digital são: (i) presença digital, conseguida através de *sites* corporativos, plataformas móveis e fundamentalmente pelas RSO. Estes recursos são cada vez mais utilizados para atrair e comunicar com os candidatos, bem como obter informações.; (ii) plataformas de R&S para dispositivos móveis através da adaptação e otimização dos *sites* de recrutamento e de conteúdos apropriados aos dispositivos móveis.; (iii) IA, nos processos de R&S permite a autonomização de atividades e a análise e correlação de dados para atrair os candidatos que melhor se adequam às necessidades, bem como reduzir erros. No âmbito do R&S, a IA pode ser aplicada através da utilização de *chatbots* e assistentes virtuais para responder a perguntas e manter os



candidatos informados sobre a evolução dos processos.; (iv) marca do empregador, onde as RSO tem um papel importante, constitui-se como um dos fatores de reputação com grande impacto na capacidade de atrair RH, pelo que é fundamental investir na sua criação e manutenção.; (v) gamificação através da utilização de jogos para envolver e motivar as pessoas a fim de os atrair e reter nas organizações, bem como transmitir determinados valores que são importantes para as organizações. Releva-se como referido por Gartlehner (2015) que os jogadores da comunidade *online* do jogo *3D America's Army*, podem ser facilmente mais estimulados por uma carreira nas FFAA.

No que concerne às tendências emergentes aplicadas na seleção digital revestem-se de particular interesse as entrevistas digitais e o *big data*. Quanto às entrevistas digitais podem ser por videoconferência ou entrevistas em vídeo que tem como vantagens a possibilidade de serem gravadas para análise posterior, bem como poderem ser realizadas à distância. As entrevistas em vídeo são normalmente utilizadas como avaliação inicial, onde os candidatos respondem a perguntas da entrevista pré-gravadas sem interação com o entrevistador. Relativamente ao *big data*, a sua utilização permite o processamento de grandes quantidades de dados, pelo que a verificação dos antecedentes dos potenciais candidatos através da monitorização dos perfis das RSO já é uma prática corrente nos processos de seleção.

No quarto capítulo, também, através da análise documental e das entrevistas efetuadas, pretendeu-se analisar quais as tendências de R&S digital que as FFAA revelam na utilização das ferramentas digitais nos seus processos de R&S, e se estas estão alinhadas com as tendências emergentes e, conseqüentemente responder à QD3 (“Quais as tendências para o R&S nas FFAA?”). Com base nos resultados analisados, verificou-se que os processos de R&S nas FFAA passará para uma maior utilização das ferramentas digitais, bem como a adoção de boas práticas, mas, no entanto, garantindo a necessidade do contacto presencial com os candidatos. Verificou-se, também, que o posicionamento das FFAA relativamente às tendências emergentes é: (i) no que concerne à presença digital e à marca do empregador, os ramos das FFAA estão em sintonia com estas tendências, reconhecendo a sua importância para um R&S digital eficiente.; (ii) quanto às plataformas de R&S para dispositivos móveis, as FFAA necessitam de adaptar e otimizar as suas RSO e portais de recrutamento, bem como os conteúdos, para estes dispositivos de modo a facilitar a submissão de candidatura e visualização de conteúdos.; (iii) relativamente às entrevistas digitais, seja por videoconferência ou entrevista em vídeo, as FFAA privilegiam a presença física com os candidatos durante a fase de seleção, pelo que não está equacionada a adoção desta



tendência.; (iv) quanto à IA, *big data* e gamificação, as FFAA estão ainda desfasadas destas tendências, apesar de haver conhecimento da sua utilização com objetivos de R&S.

Por conseguinte foi possível responder à QC: “Quais os contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA?”. Verificando-se que existe, ainda, uma grande margem de progressão no que diz respeito à utilização das RSO nos processos de R&S nas FFAA. Por outro lado, é notório que estas tendências contribuem para o sucesso umas das outras, pelo que não devem ser consideradas isoladamente. Com o intuito de contribuir para a melhoria dos processos de R&S digital nas FFAA de modo a torná-lo ainda mais eficiente, apresenta-se como contributos para uma estratégia de R&S, a manutenção de uma presença digital robusta no ecossistema digital avaliando constantemente quais as RSO que os jovens estão presentes e, também, pela administração de perfis ativos e dinâmicos nas RSO através da publicação de conteúdos interessantes e de uma comunicação estratégica eficiente, permitindo desenvolver a marca do empregador de cada um dos ramos das FFAA. Adicionalmente, pode-se desenvolver e otimizar as RSO e portais de recrutamento, bem como conteúdos, para dispositivos móveis com design apelativo, para reforçar, novamente, a marca do empregador e permitir alcançar mais candidatos. Por fim, poder-se-á adotar a implementação de *chatbots*, dotados com IA, para garantir uma total disponibilidade na comunicação com os potenciais candidatos que procurem informações ou respostas a questões. Também adotar o conceito de gamificação através de jogos e simulações para captar a atenção dos potenciais candidatos e destacar aspetos da cultura organizacional das FFAA. Tanto os *chatbots* como a gamificação, também, permite fortalecer a marca do empregador das FFAA.

Considera-se o presente trabalho como um importante contributo para conhecer a realidade do R&S digital nas FFAA, as tendências emergentes nesta área, bem como para a produção de mais conhecimento sobre a temática em estudo. De igual modo, contribui para a sugestão de melhorias dos processos de R&S digital nas FFAA de modo a torná-lo mais eficiente. Pretende, também, despoletar o interesse para novos estudos de investigação.

Como corolário do presente trabalho de investigação, recomenda-se a formulação de uma estratégia para o R&S digital que incorpore as sugestões apresentadas nesta investigação de modo a melhorar os resultados destes processos. No entanto, é de realçar algumas considerações de ordem prática que são vitais para o sucesso do R&S digital. Assim deve ser tido em consideração a necessidade de uma mentalidade e abertura para novas



realidades e experiências na forma de dirigir processos de recrutamento e a necessidade de profissionais com competências para usar as RSO e para gerir a marca do empregador.

A investigação apresenta como limitações o facto de a grande maioria dos estudos que abordam as tendências emergentes do R&S digital, ainda, se encontrarem num nível muito conceptual, como se constata pela quantidade de revisões da literatura existente nas fontes bibliográficas consultadas e disponíveis no Apêndice D. Esta situação cria uma lacuna de conhecimento ao nível da aplicação prática que reflita resultados de emprego alcançados, bem como constrangimentos, que devem ser preenchidos de modo a fornecer uma melhor orientação para a implementação de estratégias de R&S digital. Adicionalmente, também se constitui como limitação o facto de não ter sido possível obter a entrevista ao Chefe da Repartição de Recrutamento do Exército, para recolher o seu contributo, conhecimento, experiência e visão de futuro sobre a temática.

Como trabalho futuro e uma vez que é inegável o fenómeno do R&S digital, é pertinente explorar e aprofundar o impacto da implementação das tendências do R&S digital para avaliar o sucesso de cada uma, nas estratégias de R&S digital das FFAA. Também, será interessante, uma vez que a marca do empregador é muito importante, analisar que tipo de conteúdos são mais eficientes para o R&S digital nas FFAA.



Bibliografia

- Adecco. (2015). Generation Z vs Millennials. Retirado em 15 de fevereiro de 2019, de <http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF-539/images/generation-z-vs-millennials.pdf>
- Allen, D., Otondo, R., & Mahto, R. (2008). Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational brand and Attitudes Toward a Web Site on Applicant Attraction. *Journal of Applied Psychology*.
- Aswathappa, K. (2013). *Human Resource Management: Text and Cases*. McGraw-Hill.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 193-201.
- Bâra, A., Simonca, I., Belciu, A., & Nedelcu, B. (2015). Exploring Data in Human Resources Big Data. *Database Systems Journal*, 3-10.
- Bascha. (19 de setembro de 2011). *Z: The open source generation*. Retirado em 16 de fevereiro de 2019, de Opensource.com: <https://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>
- Blacksmith, N., Willford, J., & Behrend, T. (2016). Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 12-20.
- Born, N., & Kang, S. K. (2015). What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent? *Student Works*. Retirado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/86>
- Bragança, N. A. (2017). Desafios do Recrutamento para o futuro em relação aos Cidadãos que prestam Serviço Militar nos Regimes de Voluntariado e de Contrato nas Forças Armadas Portuguesas, Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Budden, C. B., & Budden, M. C. (2009). The Social Network Generation and Implications For Human Resource Managers. *Journal of Business & Economics Research*, 9-12.
- Cappelli, P. (2001). Making the Most of on-Line Recruiting. *Harvard Business Review*.
- CareerArc. (2017). *The Future of Recruiting*.
- Carochinho, J. A., & Lopes, M. I. (2017). *A Dependência à Internet nos Jovens de uma Escola de Cariz Militar*. Retirado em 09 de 11 de 2018, de <http://dspace.lis.ulusiada.pt>: <http://hdl.handle.net/11067/3535>
- Castells, M. (2007). *A Galáxia Internet. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Caxito, F. A. (2012). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Curitiba: Iesde Brasil.



- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (20 ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Elsevier.
- Chiavenato, I. (2015). *Planeamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Manole.
- Clair, A. (2016). Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent "A study of Indian IT companies". *An International Journal of Research & Innovation*, 93-101.
- Cober, R., Brown, D., & Levy, P. (2004). Form, Content and Function: an Evaluative Methodology for Corporate Employment Web Sites. *Human Resource Management*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Dangmei, J., & Singh, A. (2016). Understanding the Generation Z: The Future Workforce. *South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies*.
- Dhamija, P. (2012). *E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human*. Retirado em 06 de novembro de 2018, de [www.researchersworld.com: http://www.researchersworld.com/vol3/issue3/vol3_issue3_2/Paper_05.pdf](http://www.researchersworld.com/vol3/issue3/vol3_issue3_2/Paper_05.pdf)
- Exército Português. (s.d.). *Recrutamento*. Retirado em 09 de abril de 2019, de Exército Português: <https://www.exercito.pt/pt/recrutamento/candidatura-online>
- Fedele, R. (2016). *Factors influencing the adoption of mobile recruitment services (Msc. Soc. Service Management)*. Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Fred, M. O., & Kinange, U. (2018). Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development. *Management and Economic Journal*, 294-301.
- Gartlehner, L. (06 de janeiro de 2015). Gamification - a valid concept or a marketing buzzword?
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Grzesiuk, K., & Wawer, M. (2018). Employer Branding on the Web: An Empirical Study of the Selected Polish Companies. *CBU International Conference on Innovations in Science and Education*, (pp. 162-169). Prague, Czech Republic.
- Guerra, I. (2010). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Cascais: Princípia.



- Halaweh, M., & Massry, A. (2015). Conceptual Model for Successful Implementation of Big Data in Organizations. *Journal of International Technology and Information Management*, 21-34.
- Instituto Universitário Militar, (s.d.). *CISD - Centro de Investigação em Segurança e Defesa: Domínios, Áreas e Subáreas de Investigação*. Retirado em 12 de novembro de 2018, de <https://www.iium.pt>: <https://www.iium.pt/cisdi/index.php/pt/investigacao/dominios-areas-e-subareas-de-investigacao>
- Jansson, K. (2016). *Online Recruitment and Millennials: Recruitment Communication and Online Assessment (Master's Thesis Department of International Business Management)*.
- Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., & Chen, Y. (12 de junho de 2018). A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management. *International Conference on Electronic Business*, pp. 106-114.
- Jobvite. (2016). *Jobvite Recruiter National Report 2016*.
- Jobvite. (2018). *Recruiter Nation Survey 2018*.
- Jobvite. (2019). *Recruiting Benchmark Report 2019*.
- Jovanovic, B. (2004). Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*.
- Kluemper, D., & Rosen, P. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 567-580.
- Kroeze, R. (2015). Recruitment via Social Media Sites: A critical Review and Research Agenda. *5th IBA Bachelor Thesis Conference*. The Netherlands: University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.
- Langer, M., Konig, C., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. *International Journal of Selection and Assessment*, 371-382.
- LinkedIn Talent Solutions. (2017). *Global Recruiting Trends 2017*.
- LinkedIn Talent Solutions. (2018). *Global Recruiting Trends 2018*.
- Lutig, P., Toepoel, V., Haan, M., Zandvliet, R., & Kranenburg, K. (2018). Recruiting Young and Urban Groups into a Probability-Based Online Panel by Promoting Smartphone Use. *Gesis*, 1-16.
- McCormick, N., & Andrews, C. (11 de abril de 2016). Innovation in Human Resources: the combination of HR Standards, HR Auditing and Big Data.



- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, pp. 289-306.
- Ministério da Defesa Nacional. (2019). *Plano de Ação para a Profissionalização do Serviço Militar*.
- MRINetwork. (2017). *2017 Millennial Hiring Trends Study*.
- Multidados - The Research Agency. (2018). *Hábitos do Consumidor Digital em Portugal*. Retirado em 23 de abril de 2019, de http://cinco-estrelas.pt/wp-content/uploads/2018/10/Consumidor-Digital_2018Final.pdf
- Ozuru, H., & Chikwe, J. E. (2015). Electronic Recruiting (E-Recruiting) Strategy and Corporate Adoption in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 119-128.
- Peretti, J. M. (2007). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Silabo.
- Popescu, C.-D., & Popescu, A. (2016). *Implementating Information Technology in E-Human Resource Management*. Retirado de http://stec.univovidius.ro/html/anale/ENG/2016/2016-I-full/SectionIV/24.Popescu_CristinaDana.pdf
- Prasad, G. (2009). Checking Applicants on Facebook. *Caterer & Hotelkeeper*.
- Rana, T. (2018). The Future of HR in the Presence of AI: A Conceptual Study. *SSRN-Elsevier*.
- Rijo, F. J. (2018). O Recrutamento para as Forças Armadas para o Regime de Contrato. O Papel das Redes Sociais. Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Rosendo, M. I., & Oliveira, A. (2017). The Importance of Online Exposure when Applying for a Job. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 487-493.
- Saeed, H., Younis, S., & Hossan, C. (2015). Gamifying Recruitment Process: A Qualitative Study Aimed At Bridging the Skills Gap in UAE Jobs Market. *Journal of Business and Management*, 7-27.
- Saha, D., & Pandita, D. (2017). Digitalizing Human Resources Through Gamification for Employee Engagement. *ELK Asia Pacific Journals*.
- Santos, L. A., & Lima, J. M. (2016). *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação* (Cadernos do IESM n.º 8 ed.). Lisboa: Instituto Universitário Militar.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 366-378.



- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 216-231.
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). Factors Affecting the Effectiveness and Acceptance of Electronic Selection Systems. *Human Resource Management Review*, 50-70.
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant "Millennial" cohort. Retirado em 16 de fevereiro de 2019, de <http://www.rainmakerthinking.com/assets/uploads/2013/10/Gen-Z-Whitepaper.pdf>
- U. S. Army. (11 de abril de 2019). *Proving Grounds*. Retirado de America's Army: <https://www.americasarmy.com/aapg>
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (outubro de 2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, pp. 255-258.
- Verma, R., & Bandi, S. (2018). Artificial Intelligence & Human Resource Management in Indian It Sector. *SSRN-Elsevier*, 962-967.
- Waheed, S., Hongxia, L., Waheed, A., Habib, S., & Majeed, A. (2018). Impact of Social Media on Effective E-recruitment and Selection in Construction Industries of Pakistan. *2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference*, (pp. 1355-1359).
- Whittaker, J. (2002). *The Internet: The basics*. New York: Routledge.
- Williams, T. D., & Morrow, A. L. (2008). *Want to know your employees better? Log on to a social network: But, be warned, you may not like what you see*. Alabama Lawyer.
- Wood, S. (2013). *Generation Z as Consumers: Trends and Innovation*. NC State University. Institute for Emerging Issues. Retirado em 15 de fevereiro de 2019, de <https://iei.ncsu.edu/wp-content/uploads/2013/01/GenZConsumers.pdf>
- Zang, S., & Ye, M. (2015). Human Resource Management in the Era of Big Data. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 41-45.
- Zeidner, R. (2007). How deep can you probe? *HR Magazine*.



Apêndice A — Metodologia de Investigação

1. Modelo de Análise

Quadro 2 – Modelo de análise

TEMA		O Recrutamento e Seleção dos Recursos Humanos: Critérios e Tendências nas Organizações Atuais				
Objetivo Geral		Propor contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA portuguesas.				
Objetivos Específicos (OE)		Questão Central	Quais os contributos para uma estratégia de R&S digital nas FFAA?			
		Questões Derivadas		Conceitos	Dimensões	Técnicas de Recolha de Dados
OE 1	Identificar as ferramentas digitais em uso no contexto do R&S digital nas FFAA.	QD 1	Que ferramentas digitais são usadas nos processos de R&S digital nas FFAA?	Recrutamento digital	Recrutamento digital	Análise documental Entrevista
				Seleção digital	Seleção digital	
OE 2	Examinar as tendências empresariais no R&S digital.	QD 2	Quais são as tendências empresariais no R&S digital?	Recrutamento digital	Presença digital	Análise documental
					Plataformas de R&S para dispositivos móveis	
					Inteligência artificial	
				Seleção digital	Marca do empregador	
					Gamificação	
					Entrevistas digitais	
OE 3	Analisar as tendências do R&S nas FFAA Portuguesas.	QD 3	Quais as tendências para o R&S nas FFAA?	Recrutamento digital	Presença digital	Análise documental Entrevista
					Plataformas de R&S para dispositivos móveis	
					Inteligência artificial	
				Seleção digital	Marca do empregador	
					Gamificação	
					Entrevistas digitais	
					<i>Big data</i>	



2. Percurso metodológico

Quadro 3 – Fases do percurso metodológico

Fase Exploratória	A fase exploratória iniciou-se após a atribuição do tema de investigação e abrangeu a realização da revisão da literatura do “Estado do Arte”, entrevistas exploratórias, definição do objeto de estudo, formulação do problema de investigação e a definição dos objetivos. Metodologicamente, a fase exploratória terminou com a elaboração do Projeto de Investigação.
Fase Analítica	Na fase analítica procedeu-se à recolha, análise e apresentação dos dados que foram sujeitos à observação, de modo a se poder responder às questões levantadas e à questão central. Para a recolha de dados foi realizado um conjunto de entrevistas, bem como a sua respetiva análise de conteúdo, a militares dos ramos das FFAA com responsabilidades pelo recrutamento e, também, à Direção Geral de Recursos de Defesa Nacional. Adicionalmente também se realizou uma profunda análise documental a documentos de referência na matéria.
Fase Conclusiva	Na fase conclusiva, procedeu-se à avaliação e discussão dos resultados, procurando contribuir para uma estratégia de recrutamento e seleção digital para as FFAA, bem como apresentar limitações da investigação e propostas para possíveis futuros trabalhos.



Apêndice B — Guião das entrevistas

No âmbito do Curso de Estado-Maior Conjunto 2018-2019, a decorrer no Instituto Universitário Militar, encontro-me a desenvolver um Trabalho de Investigação Individual subordinado ao tema “O recrutamento e seleção dos recursos humanos: critérios e tendências nas organizações atuais”.

Esta investigação tem como objeto de investigação o recrutamento e seleção digital nas FFAA. É objetivo deste trabalho identificar possíveis contributos para uma estratégia de recrutamento e seleção digital nas Forças Armadas a fim de explorar as potencialidades das ferramentas digitais, aumentar o universo de potenciais candidatos, reduzir custos, bem como reduzir a burocratização e trabalho manual dos processos de recrutamento tradicionais.

Devido à atualidade e pertinência da temática em estudo, é fundamental obter informação credível junto de especialistas que estejam envolvidos no planeamento, coordenação e implementação de estratégias de recrutamento e seleção de recursos humanos que são levadas a cabo pelos ramos das FFAA. Neste sentido, o seu conhecimento e experiência pessoal e profissional é uma fonte valiosíssima de informação para o progresso deste trabalho de investigação. Desta forma, solicito a sua colaboração para responder às perguntas definidas, apelando à sua capacidade de objetividade e síntese.

Desde já agradeço a sua disponibilidade e precioso contributo.

Dados relativos à entidade

Data da entrevista:

UEO:

Dados relativos ao entrevistado

Nome:

Posto:

Função:



Nota:

A categoria B – Ferramentas digitais destina-se, exclusivamente, para os responsáveis pelo recrutamento e seleção dos ramos das FFAA.

A – Geral

1. Na sua opinião, quais são as tendências do recrutamento e seleção digital?

B – Ferramentas digitais

1. A sua organização utiliza ferramentas digitais para divulgar e atrair potenciais candidatos – Recrutamento digital? Quais? Que mais-valias trazem ao processo de recrutamento da sua organização?
2. A sua organização utiliza ferramentas digitais para selecionar os futuros colaboradores – Seleção digital? Quais? Que mais-valias trazem ao processo de seleção da sua organização?

C – Recrutamento digital

1. No futuro, de que forma a sua organização vai continuar a utilizar as ferramentas digitais nos processos de recrutamento, tendo em conta a crescente importância das ferramentas?
2. Como avalia o papel das ferramentas digitais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento?
3. Que tipo de conteúdos a sua organização utiliza para procurar atrair a atenção dos possíveis candidatos? Considera que desta forma transmite uma imagem positiva para a organização?
4. Quais as vantagens e desvantagens na utilização da tecnologia de informação e comunicação para a sua organização? Considera pertinente a sua organização privilegiar o recrutamento digital em detrimento das fontes de recrutamento tradicionais? Porquê?



D – Seleção digital

1. No futuro, de que forma e em que condições a sua organização vai utilizar ferramentas digitais no processo de seleção?
2. Como avalia a potencial (ou crescente) utilização das ferramentas digitais no processo de seleção de candidatos?
3. A sua organização pondera vir a utilizar ferramentas digitais no processo de seleção? Se não, porquê? (Responder apenas se a organização ainda não usa ferramentas digitais no processo de seleção)
4. Na sua opinião, considera que a utilização de ferramentas digitais na seleção digital possa vir a ser uma mais-valia para a sua organização? (Responder apenas se a resposta à questão 3 for afirmativa)
5. Acredita que a utilização de novos recursos tecnológicos na seleção digital ajuda a organização a encontrar os candidatos que melhor se adequam à instituição e à função? A sua organização está a ponderar utilizar estas inovações tecnológicas num futuro próximo?

Obrigado pela sua colaboração,



Apêndice C — Entrevistas

1. Entidades entrevistadas

Quadro 4 – Entidades entrevistadas

Entrevista	Posto/Título	Nome	Função	Data
E1	Doutor	Alberto Coelho	Diretor da Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional	28Mar19
E2	Capitão-de-Mar-e-Guerra	João Barbosa	Chefe da Repartição de Recrutamento e Seleção da Marinha	27Mar19
E3	Coronel TPA	Jorge Simões	Chefe do Centro de Recrutamento da Força Aérea	21Mar19

2. Excertos dos Resultados das entrevistas

Tabela 1 – Excertos das principais ideias das entrevistas realizadas

A - Geral	
1. Na sua opinião, quais são as tendências do recrutamento e seleção digital?	
E1	<p>“[...] a introdução da dimensão digital nos processos de recrutamento é uma tendência. Trata-se de potenciar a tecnologia no tratamento de informação associada aos postos de trabalho e currículos [...]”</p> <p>“[...] que a tendência do futuro será para uma maior utilização da componente digital, reduzindo a dimensão de algumas das fases dos processos de seleção [...]”</p> <p>“[...] critérios de seleção que são usados para classificar e seriar candidatos estão associados às classes/categorias e não a funções específicas. Ora, com um modelo de gestão com estas características é mais difícil implementar a “digitalização” do recrutamento, em todas as suas fases.”</p> <p>“[...] não podemos esquecer a especificidade da vida e da profissão militar. As Forças Armadas não recrutam apenas “bons potenciais profissionais em termos técnicos”. Há todo um outro conjunto de aspetos (e de valores) que são necessários para o desempenho da função e que não são aferíveis por algoritmos e aplicações. Implicará sempre fases de “contacto direto” com o candidato.”</p> <p>“[...] as Forças Armadas recrutam na fase inicial dos percursos de vida profissional. Portanto, nunca precisaremos de grandes ferramentas para os analisar [...]”</p> <p>“[...] a Marinha tem todos os seus processos completamente desmaterializados. Não há papel nos nossos processos já há algum tempo [...]”</p>
E2	<p>“[...] como esta desmaterialização ainda é muito recente queremos rentabilizá-lo muito mais, pelo que vamos continuar a apostar nesta área da utilização de todas as tecnologias que julgemos interessantes para nós [...]”</p> <p>“[...] A FA desenvolve os seus processos de recrutamento e seleção baseado em tecnologia há muitos anos e certamente que vamos continuar [...]”</p>
E3	<p>“[...] todo o processo é todo feito <i>online</i> e o futuro continuará a ser feito aí [...]”</p> <p>“[...] pode fazê-lo em qualquer parte do país. O número de candidatura <i>online</i> já ultrapassa largamente as candidaturas em papel e esperamos que continue a aumentar [...]”</p>
B – Ferramentas digitais	
1. A sua organização utiliza ferramentas digitais para divulgar e atrair potenciais candidatos – Recrutamento digital? Quais? Que mais-valias trazem ao processo de recrutamento da sua organização?	
E2	<p>“[...] usamos as redes sociais como o <i>Facebook, Instagram, Twitter e o Youtube</i>, bem como o portal de recrutamento da Marinha [...]”</p> <p>“[...] mesmo quando vem algum candidato às nossas instalações para fazer uma candidatura, ele tem de a fazer através de um computador específico para isso. [...]”</p> <p>“[...] as vantagens são muitas, desde logo pela ausência da necessidade do papel, redução de custos, estar disponível para mais pessoas, etc [...]”</p> <p>“[...] não temos observado grandes desvantagens até ao momento. Não quer dizer que não as haja, mas não temos tido problemas. Se calhar como chegamos a mais pessoas, também podemos estar a cativar pessoas que não vão ao encontro do que desejamos. [...]”</p>



-
- “[...] a FA já utiliza há muitos anos a tecnologia para divulgar os seus concursos, [...]”
- “[...] cerca de três quartos dos nossos candidatos tomam conhecimento dos nossos concursos pelas redes sociais. [...]”
- “[...] usamos as redes sociais, principalmente o *Facebook* dedicado ao recrutamento e o nosso portal de recrutamento.”
- “[...] recorremos por várias vezes a anúncios pagos através do *Spotify*, *Youtube*, *Google* e também pelo *Facebook* [...]”
- E3** “[...] estamos também a pensar começar a utilizar o Instagram, mas todos nos dizem que exige muito mais trabalho porque precisa de mais informação para ser relevante [...]”
- “[...] as vantagens são muitas, que vão desde o ser mais simples e rápido fazer a divulgação, chegar a mais pessoas com menos custos [...]”
- “[...] como desvantagens quase não existem. Apenas quando alguém tem experiências negativas, pode escrever tudo pelas redes sociais sem que nós possamos fazer alguma [...]”
-
- 2. A sua organização utiliza ferramentas digitais para selecionar os futuros colaboradores – Seleção digital? Quais? Que mais-valias trazem ao processo de seleção da sua organização?**
-
- E2** “[...] os nossos processos estão desmaterializados, através de sistemas de informação que reduzem substancialmente o trabalho burocrático, alertando para a realização de determinadas tarefas ou informando sobre informação em falta [...]”
- “[...] permite fazer triagens de candidaturas com base em critérios definidos pelo operador [...]”
- E3** “[...] não utilizamos. O que temos são plataforma informática que permite automatizar e facilitar o tratamento da informação dos processos [...]”
- “[...] como por exemplo, a maior parte dos testes psicológicos são informatizados, mas não são feitos à distância [...]”
-

C – Recrutamento digital

-
- 1. No futuro, de que forma a sua organização vai continuar a utilizar as ferramentas digitais nos processos de recrutamento, tendo em conta a crescente importância das ferramentas?**
-
- E1** “[...] Ao nível das Forças Armadas ainda não podemos falar de uma estratégia “digital” para o recrutamento [...]”
- “[...] há utilização massiva de ferramentas digitais nos processos de divulgação da profissão militar e dos concursos para ingresso nas fileiras (comunicar faz parte do recrutamento). São áreas que podem e devem ser potenciadas, até porque o volume de recrutamento das Forças Armadas (sensivelmente 3 mil admissões ao ano) assim o exige [...]”
- “[...] é através dos meios digitais que a informação circula e temos de acompanhar [...] na dimensão comunicação vejo necessidade de aposta ainda mais forte na componente digital [...]”
- E2** “[...] vamos continuar a utilizar estas plataformas, esta ferramenta é relativamente recente que ainda pode melhorar [...]”
- “[...] portanto, vamos a utilizar cada vez mais [...]”
- E3** “[...] vamos continuar a utilizar e quem sabe até usar mais ferramentas, aumentando a nossa presença nas redes sociais [...]”
- “[...] uma coisa que costumamos fazer é questionários aos candidatos para saber quais as redes sociais que os jovens estão mais presentes. Não podemos apostar onde os jovens não estão [...]”
-
- 2. Como avalia o papel das ferramentas digitais enquanto ferramenta de suporte ao processo de recrutamento?**
-
- E1** “[...] vislumbro potencial para que consigamos aumentar o volume de candidatos bem como interesse em usar o digital em determinadas fases da seleção e no processo de troca de informação que lhe está associado [...]”
- “[...] as ferramentas como complemento do processo de seleção, que pode ser potenciado se organizarmos de uma outra forma os nossos processos de formação e gestão de pessoal [...]”
- E2** “[...] é absolutamente extraordinário e facilita imenso as tarefas de recrutamento [...]”
- “[...] o e-mail é uma ferramenta de comunicação que permitiu reduzir o fluxo de papel. A única coisa em papel que ainda temos de fazer é a guia de transporte.”
- E3** “[...] são fundamentais e retiram muito trabalho. O computador aumenta a velocidade com que a informação é tratada, é instantâneo [...]”
- “[...] é impensável hoje em dia, não podermos comunicar através de *e-mail* por exemplo [...]”
-



3. Que tipo de conteúdos a sua organização utiliza para procurar atrair a atenção dos possíveis candidatos? Considera que desta forma transmite uma imagem positiva para a organização?	
E1	<p>“[...] queremos projetar (sempre assente na realidade) uma ideia de profissão militar que é qualificante, em que as Forças Armadas se constituem como parceiras dos jovens num percurso profissional [...]”</p> <p>“[...] recrutamos numa fase inicial da vida profissional dos e ainda temos a incumbência de ter de os preparar o regresso para a vida civil [...]”</p> <p>“[...] os conteúdos têm de passar por aqui, e sem esquecer também a questão do género, porque temos vindo a perder atratividade junto do público feminino [...] usando as suas especificidades como fatores de diferenciação positiva.”</p>
E2	<p>“[...] os conteúdos são muito importantes, razão pela qual contratamos uma empresa especializada na produção de conteúdos para produzir os nossos vídeos de recrutamento [...]”</p> <p>“[...] temos vídeos de recrutamento para explicar as funções e sobre a execução das provas físicas, e o que temos observado é que os jovens chegam cá sem dúvidas daquilo que os espera nas provas [...]”</p> <p>“[...] a produção de conteúdos, como tem de ser, estão completamente integrados no plano de comunicação da marinha [...]”</p>
E3	<p>“[...] a comunicação é importante para mostrar o que de bom nós fazemos. A marca da FA é divulgada dessa forma [...]”</p> <p>“[...] temos no portal várias fotografias alusivas às especialidades [...]”</p> <p>“[...] quando abrimos concursos mostramos sempre filmes com a missão da FA, mensagens e imagens apelativas, vídeos com imagens de busca e salvamento, etc [...]”</p>
4. Quais as vantagens e desvantagens na utilização da tecnologia de informação e comunicação para a sua organização? Considera pertinente a sua organização privilegiar o recrutamento digital em detrimento das fontes de recrutamento tradicionais? Porquê?	
E1	<p>“[...] sinceramente, desvantagens não vejo nenhuma. Se queremos e precisamos de comunicar com os jovens teremos de usar as ferramentas que eles utilizam.”</p> <p>“[...] a este nível a dimensão digital tem potencialidades tremendas (internet, redes sociais, apps, jogos...) [...]”</p> <p>“[...] para dizer que não podemos pensar apenas nas redes sociais (ou outros instrumentos deste tipo) como forma de comunicar.”</p>
E2	<p>“[...] até ao momento as vantagens em utilizar estas ferramentas são fundamentais, permitem atualizações de conteúdos, etc [...]”</p> <p>“[...] até ao momento, ainda não encontramos desvantagens [...]”</p> <p>“[...] mas são ferramentas muito expostas, onde qualquer um pode expor o seu descontentamento com mensagens menos positivas [...]”</p>
E3	<p>“[...] as vantagens são muitas. Chega a todo o lado, não interessa onde as pessoas estão [...]”</p> <p>“[...] a divulgação dos nossos concursos é mais rápida e simples de se fazer. Tivemos um concurso para médicos, á uns anos que depois acabou por não se realizar, que minutos depois de o lançarmos chegou a um grupo de uns três mil médicos porque eles tinham uma rede de contactos [...]”</p>

D – Seleção digital

1. No futuro, de que forma e em que condições a sua organização vai utilizar ferramentas digitais no processo de seleção?	
2. Como avalia a potencial (ou crescente) utilização das ferramentas digitais no processo de seleção de candidatos?	
3. A sua organização pondera vir a utilizar ferramentas digitais no processo de seleção? Se não, porquê?	
4. Na sua opinião, considera que a utilização de ferramentas digitais na seleção digital possa vir a ser uma mais-valia para a sua organização?	
5. Acredita que a utilização de novos recursos tecnológicos na seleção digital ajuda a organização a encontrar os candidatos que melhor se adequam à instituição e à função? A sua organização está a ponderar utilizar estas inovações tecnológicas num futuro próximo?	
E1	<p>“[...] no que concerne à sua utilização em mais fases do processo de seleção (para além da componente psicotécnica, psicomotora e na gestão de informação/comunicação dos concursos, onde já é utilizada), como por exemplo a fazer pré-triagem ou pré-seleção de candidatos (por algoritmos), não vislumbro a necessidade (nem capacidade) no curto-prazo. Pelo número de candidatos a cada concurso (não tem uma dimensão que nos leve a considerar isso), e pela questão do “contacto” que considero fundamental (comportamento em grupo, simulação de contextos reais de atuação, robustez física...) [...]”</p>



- E2** “[...] até ao momento, nunca pensamos na utilização destas ferramentas tecnológicas para a fase de seleção, porque damos grande importância à presença física. Os nossos candidatos passam um ou dois dias connosco para terem uma melhor ideia daquilo que os espera [...]”
- “[...] não sei se o nosso caminho passa pela utilização dessas tecnologias (inteligência artificial e *big data*).”
-
- E3** “[...] no futuro não sei [...] está sempre a surgir coisas novas, mas precisamos sempre de ter contacto com os candidatos, ver como eles se comportam perante as provas [...]”
- “[...] não somos uma empresa que necessita de grandes talentos, por isso não sei se o caminho é para usar essas coisas da inteligência artificial e o *big data*.”
-



Apêndice D — Análise de fontes bibliográficas

Quadro 5 – Análise de fontes bibliográficas

Fontes bibliográficas consultadas	
Título: Online recruitment and Millennials: recruitment communication and online assessment Ano: 2016 Excerto do resumo: O recrutamento mudou de canais e práticas tradicionais para processos que ocorrem <i>online</i> pelo que começou a existir alguma investigação sobre processos de recrutamento <i>online</i> . O objetivo do artigo é descobrir quais as preferências dos candidatos <i>Millennial</i> têm em relação à duração da comunicação, conteúdo e ao canal de comunicação utilizado nos processos de recrutamento, bem como relativamente aos diferentes métodos de avaliação <i>online</i> , como testes <i>online</i> , entrevistas digitais e gamificação. Tendência analisada: Presença digital	
Título: Recruitment via Social Media Sites: A critical Review and Research Agenda Ano: 2015 Excerto do resumo: As redes sociais estão a tornar-se cada vez mais importante no mundo atual. Elas trazem novas exigências ao recrutamento e seleção. Também oferece aos recrutadores a possibilidade de verificar potenciais candidatos. Este artigo apresenta uma investigação exploratória sobre o papel das redes sociais no recrutamento. Particularmente, o objetivo é identificar como é que as empresas usam as redes sociais para atrair e selecionar candidatos durante seus processos de recrutamento e, também, se os candidatos sabem como utilizar as redes sociais corretamente. Este artigo também analisa as vantagens e limitações do recrutamento através das redes sociais. Tendência analisada: Presença digital	
Título: The Importance of Online Exposure when Applying for a Job Ano: 2017 Excerto do resumo: Entre as muitas ferramentas de comunicação que surgiram, as redes sociais <i>online</i> provaram ser as mais populares. O seu sucesso tem a ver com a capacidade de congregar vários recursos num único espaço, permitindo aos utilizadores partilhar conhecimentos, experiências, manter contato com seus pares, bem como comunicar de forma livre e espontânea. No entanto, usando essas plataformas virtuais, estamos, inevitavelmente, criando uma pegada digital que pode afetar nossa vida pessoal e profissional. Estando o mercado de trabalho cada vez mais difícil e competitivo, as empresas procuram os melhores talentos, dentro de suas bases de dados de candidatos. Neste contexto, as empresas estão a começar a selecionar perfis <i>online</i> para validar as características pessoais dos candidatos em um ambiente não profissional. O principal objetivo deste estudo é compreender a importância das atividades nas redes sociais quando se candidatam a um emprego, especialmente entre recém-formados, que procuram sua primeira experiência profissional. Tendência analisada: Presença digital	
Título: Electronic Recruiting (E-Recruiting) Strategy and Corporate Adoption in Nigeria Ano: 2015 Excerto do resumo: Este artigo analisa a estratégia de recrutamento digital pelas organizações na Nigéria. O objetivo do artigo é pesquisar empiricamente os resultados obtidos durante a adoção da estratégia de recrutamento digital pelas empresas na Nigéria. Tendência analisada: Presença digital	



Título:	Impact of Social Media on Effective E-recruitment and Selection in Construction Industries of Pakistan
Ano:	2018
Excerto do resumo:	As tendências emergentes e os avanços tecnológicos oferecem oportunidades de negócios sem precedentes para investidores que tenham negócios na internet utilizando redes sociais como uma ferramenta. A realidade mostra uma grande tendência das redes sociais nas atividades de recrutamento. Face a isto, foi efetuado uma pesquisa no sentido de analisar o fenómeno das redes sociais no recrutamento e seleção.
Tendência analisada:	Presença digital

Título:	Effectiveness of E-Recruitment in Organization Development
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Organizações competitivas têm de atrair e reter os melhores talentos para se manterem competitivas no mercado. Este artigo identifica os métodos de recrutamento na internet a partir de literatura relevante e descreve como é que os benefícios do recrutamento <i>online</i> podem influenciar a tomada de decisão sobre o recrutamento da organização. A prática de difundir uma vaga e obter candidaturas a um emprego através de <i>sites</i> aumentou exponencialmente. O objetivo deste artigo é aumentar o número de pesquisas sobre as práticas de recrutamento <i>online</i> , com foco nas práticas e tendências do recrutamento digital na Índia.
Tendência analisada:	Presença digital

Título:	Factors influencing the adoption of mobile recruitment services
Ano:	2016
Excerto do resumo:	A evolução das tecnologias, como <i>smartphones</i> e internet móvel, afetou a forma como as pessoas se conectam e fez emergir um novo método de recrutamento: o recrutamento móvel. No entanto, a difusão dessa solução de recrutamento ainda está num estágio inicial, portanto, o objetivo deste estudo foi analisar quais fatores podem influenciar a adoção do recrutamento móvel pelas organizações.
Tendência analisada:	Plataformas de R&S para dispositivos móveis

Título:	Implementing Information Technology in E-Human Resource Management
Ano:	2016
Excerto do resumo:	A tecnologia da informação tornou-se uma parte indispensável do nosso mundo contemporâneo. Cada vez mais as organizações vêm substituindo as atividades presenciais de gestão de recursos humanos pela gestão digital nos recursos humanos. Considerando que a gestão de recursos humanos é uma das necessidades básicas de qualquer organização, o objetivo deste artigo é estabelecer a importância da gestão de recursos humanos para analisar pesquisas recentes em gestão digital de recursos humanos a fim de avaliar as suas evidências e o impacto que tem nos recursos humanos. Este artigo também trata da influência da Internet e da tecnologia da informação no trabalho e na gestão de recursos humanos.
Tendência analisada:	Plataformas de R&S para dispositivos móveis

Título:	Recruiting Young and Urban Groups into a Probability-Based Online Panel by Promoting Smartphone Use
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Uma minoria considerável de todas as pesquisas na <i>web</i> é hoje feita em <i>smartphones</i> . O uso de <i>smartphones</i> é particularmente alto entre os jovens. Temos de tornar as pesquisas na <i>Web</i> atraentes para a utilização de <i>smartphones</i> , a fim de não perder estes grupos de utilizadores. Neste artigo, estudamos como incentivar as pessoas a preencher formulários em <i>smartphones</i> . O objetivo do trabalho é avaliar se o design atrai mais utilizadores, obtém uma melhor experiência de pesquisa e se resulta em mais participações.
Tendência analisada:	Plataformas de R&S para dispositivos móveis



Título: Applying artificial intelligence: implications for recruitment
Ano: 2018

Excerto do resumo: Este artigo tem como objetivo rever as aplicações da inteligência artificial no processo de recrutamento e as suas implicações práticas. O artigo destaca a mudança estratégica dos recrutadores causada pela adoção da inteligência artificial no processo de recrutamento.

Tendência analisada: Inteligência Artificial

Título: A Conceptual Artificial Intelligence Application Framework in Human Resource Management
Ano: 2018

Excerto do resumo: Este estudo propõe uma estrutura de aplicação da inteligência artificial (IA) nos processos de gestão de recursos humanos. Com base na teoria das seis dimensões básicas da gestão de recursos humanos, são combinados com o potencial de aplicação da IA. Este trabalho propõe uma aplicação conceptual da AI na gestão de recursos humanos.

Tendência analisada: Inteligência Artificial

Título: Artificial Intelligence & Human Resource Management in Indian IT Sector
Ano: 2018

Excerto do resumo: Este artigo apresenta a utilização da inteligência artificial (IA) na gestão de recursos humanos (RH) devido às mudanças tecnológicas. Quase todas as empresas estão utilizando inteligência artificial para aumentar a eficiência dos recursos humanos. Os gestores dos recursos humanos acreditam que fundir IA com funções de RH pode trazer benefícios e vai melhorar a experiência geral dos empregados. Pretende-se neste artigo discutir os desafios e limitações da IA na indústria de recrutamento.

Tendência analisada: Inteligência Artificial

Título: The Future of HR in the presence of AI: A Conceptual Study
Ano: 2018

Excerto do resumo: O presente artigo discute a crescente divulgação da Inteligência Artificial (IA) nas diversas funções da gestão de Recursos Humanos (RH). O estudo é uma tentativa de reconhecer a valiosa contribuição da IA nos processos de tomada de decisão e facilitar a aceitação e inclusão da IA nos departamentos de gestão de RH. O presente estudo sugere uma abordagem colaborativa, destacando o papel complementar da gestão de RH na utilização eficaz da IA. A interdependência da IA e do RH sugere que as organizações devem concentrar-se na implementação da IA como uma ferramenta de apoio à gestão de RH.

Tendência analisada: Inteligência Artificial

Título: Employer Branding Revisited
Ano: 2016

Excerto do resumo: A marca do empregador foi introduzida, há mais de vinte anos, no léxico dos recursos humanos e marketing. Passados tantos anos, muitos dos conceitos fundamentais sobre marca do empregador já foram investigados. Apesar do grande volume de literatura sobre o assunto, muitos aspetos fundamentais ainda merecem atenção para ser analisados. Este artigo fornece uma visão geral de toda a investigação que já foi realizada sobre marca do empregador, destaca os desenvolvimentos recentes e sugere direções futuras para novas pesquisas.

Tendência analisada: Marca do empregador



Título:	Employer Branding and Talent Management in the Digital Age
Ano:	2017
Excerto do resumo:	Na era digital, as organizações precisam de se reinventar num nível estrutural para se tornarem mais ágeis. A maturidade digital na gestão de recursos humanos implica uma mudança do paradigma tradicional no local de trabalho para o envolvimento, a aprendizagem e o desenvolvimento dos funcionários e procura de talentos. Este artigo foca-se na identificação das principais tendências e estratégias relativas a programas de gestão de talentos e desenvolvimento de competências digitais para funcionários e gestores. O estudo revela que a marca do empregador é muito importante no recrutamento e retenção de funcionários com grande talento.
Tendência analisada:	Marca do empregador

Título:	What are Best Practices in the Space of Employer Branding that Enable Organizations Attract and Retain the Best Talent?
Ano:	2015
Excerto do resumo:	Atualmente, à medida que os mercados se tornam mais sofisticados e a guerra pelos talentos aumenta, os gestores de recursos humanos estão a despertar para a importância da marca do empregador na atração e retenção de talentos qualificados. A nossa pesquisa perceber o que as organizações com visão de futuro estão a fazer para alavancar a sua marca do empregador para ganhar vantagem no mercado de trabalho. Com base em exemplos do mundo real, propõe-se três áreas principais que os gestores de recursos humanos devem aprimorar para se diferenciarem com sucesso a sua marca do empregador para atrair e reter os melhores talentos.
Tendência analisada:	Marca do empregador

Título:	Employer Branding on the Web: An Empirical Study of the Selected Polish Companies
Ano:	2018
Excerto do resumo:	Este artigo é relativo às estratégias sobre a marca do empregador utilizadas pelas empresas polacas selecionadas. O principal objetivo deste artigo é apresentar o estado atual da utilização de ferramentas digitais entre as maiores empresas privadas polacas listadas em 2017 pela revista Forbes. Os canais tidos em consideração incluem os <i>sites</i> de carreira da empresa e a presença das empresas em <i>sites</i> de redes sociais, como o LinkedIn. Os resultados mostram que os sites das empresas e os sites de redes sociais são ferramentas eficazes para criar um perfil de uma empresa como parte da estratégia sobre marca do empregador.
Tendência analisada:	Marca do empregador

Título:	Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent “A study of Indian IT companies”
Ano:	2016
Excerto do resumo:	A marca do empregador aumentou de popularidade devido ao aumento da concorrência, globalização e falta de talentos qualificados. A marca do empregador está a ser usada como estratégia para atrair, motivar e reter funcionários. Os métodos tradicionais, como os folhetos e os <i>sites</i> das empresas, não são suficientes para difundir a imagem. Face a isto, as empresas estão a utilizar as redes sociais como ferramenta para divulgação das suas imagens institucionais. O artigo visa estudar como é que as redes sociais estão a ser utilizadas para melhorar a marca do empregador.
Tendência analisada:	Marca do empregador



Título: Gamifying Recruitment Process: A Qualitative Study Aimed At Bridging the Skills Gap in UAE Jobs Market
Ano: 2015
Excerto do resumo: O objetivo geral da gestão de recursos humanos (GRH) é garantir que a organização seja capaz de alcançar o sucesso através das pessoas. Isto é garantido pelas duas principais práticas e políticas de GRH, o recrutamento e a seleção de candidatos. O objetivo desta pesquisa é abordar o conceito de gamificação nas estratégias de recrutamento, para o leitor obter uma visão geral do significado da gamificação no recrutamento, como é que ela influencia comportamentos e atitudes, e como é que afeta a tomada de decisão.
Tendência analisada: Gamificação

Título: Gamification - a valid concept or a marketing buzzword?
Ano: 2015
Excerto do resumo: Neste artigo, o termo gamificação é discutido através de uma análise aprofundada dos conceitos e mecânicas dos jogos e das melhores práticas no *design* de jogos. São explorados os papéis do fluxo e da imersão no *design* do jogo, bem como os seus impactos na motivação.
Tendência analisada: Gamificação

Título: Digitalizing Human Resources Through Gamification for Employee Engagement
Ano: 2017
Excerto do resumo: As novas gerações tem forçado uma mudança nas ideologias convencionais de gestão de pessoas nos locais de trabalho. A gamificação pode melhorar a motivação autónoma e permitir que haja entusiasmo nas organizações. O objetivo deste artigo é analisar como é que a gamificação pode envolver os funcionários com os objetivos das organizações. A informação é obtida a partir da revisão bibliográfica dos principais relatórios sobre gamificação.
Tendência analisada: Gamificação

Título: Innovation in Human Resources: the combination of HR Standards, HR Auditing and Big Data.
Ano: 2016
Excerto do resumo: Há mudanças radicais surgindo na área da gestão de recursos humanos, nomeadamente o *Big Data* relacionado com os recursos humanos (RH). Este conceito mudará fundamentalmente a avaliação de desempenho dos RH, a aprendizagem da profissão e a reputação e credibilidade dos profissionais. Os padrões dos RH estão reconstruindo a profissão a partir do zero. Quando os padrões de RH são combinados com o *big data* na forma de análise avançada, esperamos ver mudanças fundamentais na profissão de RH.
Tendência analisada: Big Data

Título: Exploring Data in Human Resources Big Data
Ano: 2015
Excerto do resumo: Atualmente, as redes sociais e as tecnologias de informação estão em constante desenvolvimento e afetam-se umas às outras. Nesse contexto, o processo de recrutamento de recursos humanos (RH) tornou-se complexo e muitas organizações enfrentam problemas na função seleção. O objetivo do artigo é desenvolver um sistema para auxiliar na seleção de candidatos para uma gestão inteligente de recursos humanos.
Tendência analisada: Big Data



Título: Human Resource Management in the Era of Big Data
Ano: 2015
Excerto do resumo: Na era do *Big Data*, a gestão corporativa está a passar por enormes mudanças. Os departamentos de gestão de recursos humanos, como uma parte importante das empresas, também está a ser afetado pelo *big data*. O artigo, inserido no contexto do *Big Data*, analisa a aplicação do *Big Data* nos principais módulos de gestão de recursos humanos, incluindo o recrutamento, treino e avaliação de talentos e assim por diante.
Tendência analisada: Big Data

Título: Conceptual Model for Successful Implementation of Big Data in Organizations
Ano: 2015
Excerto do resumo: O termo *Big Data* ganhou enorme popularidade nos últimos anos entre profissionais de TI e académicos. *Big data* descreve a grande quantidade de dados que podem ser processados e analisados usando a tecnologia para obter vantagens competitivas. O presente artigo visa desenvolver um modelo holístico que inclua os fatores que afetariam o sucesso ou o fracasso da implementação de *big data* nas organizações. Além disso, esta pesquisa analisa as oportunidades que as organizações podem obter através da implementação de *big data*, bem como os desafios que poderiam impedir essa implementação.
Tendência analisada: Big Data

Título: Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors
Ano: 2017
Excerto do resumo: Este artigo destaca a aplicação do *big data* num cenário de estudo de caso de RH. Neste contexto específico, os autores propõem por meio de uma estrutura que reúne princípios de *Big Data*, abordagens de implementação e requisitos de comprometimento para gerir de forma mais eficaz, a fim de avaliar as atitudes e comportamentos dos funcionários como parte de abordagens mais amplas de análise preditiva de RH.
Tendência analisada: Big Data

Título: Technology in the Employment Interview: A Meta-Analysis and Future Research Agenda
Ano: 2016
Excerto do resumo: A utilização de tecnologias como o telefone e vídeo tornaram-se comuns para conduzir entrevistas de emprego. No entanto, pouco se sabe sobre como é que a tecnologia afeta as reações dos candidatos e as classificações dos entrevistadores. Foram realizados 12 estudos, cujos resultados sugerem que as classificações dos entrevistadores e as reações dos candidatos são menores nas entrevistas mediadas por tecnologia. As organizações devem estar especialmente preocupadas com a variação entre o modo de entrevista entre os candidatos, pois a inconsistência pode levar a questões de justiça.
Tendência analisada: Entrevistas digitais

Título: Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings
Ano: 2017
Excerto do resumo: As entrevistas digitais são uma nova forma potencialmente eficiente de entrevistas de seleção. Os participantes foram aleatoriamente designados para uma videoconferência ou uma entrevista em vídeo e, posteriormente, responderam a questionários de reação do candidato. Avaliadores avaliaram o desempenho da entrevista dos participantes. Os participantes consideraram as entrevistas em vídeo mais assustadoras e menos pessoais, e relataram que elas provocaram maiores preocupações com a privacidade. Em comparação com entrevistas por videoconferência, os participantes nas entrevistas em vídeo receberam melhores classificações.
Tendência analisada: Entrevistas digitais