



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DA MUDANÇA ASSOCIADA À TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO**

JOANA MARGARIDA SANTOS MATIAS

OUTUBRO 2022



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO DA MUDANÇA ASSOCIADA À TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO**

JOANA MARGARIDA SANTOS MATIAS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA RITA MARTINS DE SOUSA

OUTUBRO 2022

Agradecimentos

Este trabalho representa a conclusão de mais uma etapa da minha vida académica, que apesar de todos os obstáculos consegui superar com muito esforço e dedicação.

Quero agradecer a todos os que fizeram parte deste percurso e que sem os mesmos não teria sido possível. Um especial agradecimento aos meus pais que sempre me apoiaram e contribuíram para o meu futuro profissional. À minha irmã, aos meus sobrinhos e família quero agradecer por me apoiarem e motivarem sempre nas minhas decisões. Ao meu namorado que esteve sempre presente nos bons e maus momentos, pela compreensão e apoio ao longo de todo o trabalho.

Quero também agradecer às minhas amigas pela motivação e incentivo a nunca desistir durante todo o trabalho.

A todos os participantes no estudo, pela disponibilidade e colaboração, uma vez que não teria sido possível concluir o trabalho sem o seu tempo.

Por fim, quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Rita Martins de Sousa pela compreensão, motivação e conhecimentos transmitidos, sem os quais não teria sido possível.

Resumo

A evolução tecnológica tem vindo a alterar o dia a dia das organizações, trazendo novos desafios para as mesmas. Estes desafios levam à implementação de alterações nos processos, estrutura e cultura das organizações, pelo que uma boa gestão da mudança se torna num processo fundamental para o sucesso. Nos últimos anos, a área de recrutamento e seleção (R&S) tem vindo a ficar cada vez mais digitalizada, o que tem desencadeado alguns processos de mudança nas organizações.

Neste sentido, este estudo tem o objetivo de analisar e compreender o processo de gestão da mudança realizado pelas organizações aquando da digitalização dos seus processos de R&S. De forma a realizar o trabalho, foi implementada uma metodologia quantitativa através de questionários.

Conclui-se com este estudo que a gestão da mudança é parte fundamental de qualquer processo de transformação numa organização, nomeadamente mudanças na área de R&S, isto é, quando existe uma análise detalhada e um acompanhamento ao longo de um processo transformativo, a probabilidade do mesmo ter sucesso é maior. É também possível concluir que as resistências associadas a um processo de mudança organizacional podem ser diminuídas ou atenuadas através da utilização de algumas estratégias, como os *nudges* e os modelos de Kotter, Lewin e o modelo de Bullock & Batten.

Palavras-chave: Gestão da Mudança; Digitalização; Recrutamento e Seleção; Resistência; *Nudges*.

Abstract

Technological developments have been changing the day-to-day life of organizations, bringing new challenges to them. These challenges lead to the implementation of changes in the processes, structure and culture of organizations, so a good change management becomes a fundamental process for success. In recent years, the area of recruitment and selection has become increasingly digitized, which has triggered some processes of change in organizations.

In this sense, this study aims to analyze and understand the process of change management carried out by organizations when digitizing their recruitment and selection processes. In order to carry out the work, a quantitative methodology was implemented through questionnaires.

It is concluded with this study that change management is a fundamental part of any transformation process in an organization, namely digital changes in the area of recruitment and selection, that is, when there is a detailed analysis and monitoring throughout a transformative process, the probability of it succeeding is greater. It is also possible to conclude that the resistances associated with a process of organizational change can be diminished or mitigated through the use of some strategies, such as the nudges and the Kotter, Lewin and Bullock & Batten models.

Keywords: Change Management; Digitalization; Recruitment and Selection; Resistance; Nudges.

Índice de Abreviaturas

- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- R&S – Recrutamento e Seleção
- RH – Recursos Humanos

Índice

| | |
|--|--------|
| Agradecimentos | I |
| Resumo | II |
| Abstract..... | III |
| Índice de Abreviaturas..... | I |
| Índice de Tabelas | III |
| Índice de Figuras | III |
| Introdução..... | - 1 - |
| Revisão de Literatura..... | - 3 - |
| 1. Transformação digital | - 3 - |
| 1.1. Transformação digital nos RH..... | - 3 - |
| 1.2. Resistência à transformação digital | - 5 - |
| 2. Gestão da mudança..... | - 7 - |
| 2.1. Erros ao implementar uma mudança | - 12 - |
| 2.2. Nudges | - 14 - |
| Metodologia..... | - 16 - |
| 1.1. Técnica de recolha de dados | - 16 - |
| 1.2. Tratamento de dados..... | - 18 - |
| 1.3. Amostra | - 18 - |
| 2. Discussão de resultados..... | - 32 - |
| 3. Conclusão | - 36 - |
| 4. Limitações e sugestões de pesquisa futura | - 37 - |
| Referências Bibliográficas..... | - 38 - |
| 5. ANEXOS..... | - 41 - |
| 5.1 ANEXO I - Questionário..... | - 41 - |

Índice de Tabelas

Tabela I – Frequências relativas face aos motivos em relação ao recrutamento digital

Tabela II - Frequências relativas face à resistência à mudança 1

Tabela III – Frequências relativas face à resistência à mudança 2

Tabela IV - Frequências relativas face à resistência à mudança 3

Índice de Figuras

Figura 1 – Caracterização da amostra: Sexo

Figura 2 – Caracterização da amostra: Idade

Figura 3 – Caracterização da amostra: Habilitações

Figura 4 – Caracterização da amostra: Experiência Profissional

Figura 5 – Caracterização da amostra: Função

Figura 6 – Caracterização da amostra: Dimensão da empresa

Figura 7 – Faz sentido a função de RH estar relacionada com a transformação digital?

Figura 8 – Processos que foram alvo de uma transformação digital

Figura 9 – Impacto da transformação digital na função de RH

Figura 10 – Fatores que condicionam a transformação digital

Figura 11 – Vantagens da digitalização

Figura 12 – Processos de mudança implementados

Figura 13 – Comunicação da mudança

Figura 14 – Comunicação da mudança através de reuniões

Introdução

Com a inovação tecnológica e consequente digitalização dos processos organizacionais, as empresas sentem necessidade de reestruturar e implementar novos procedimentos digitais, de forma a conseguirem manter-se competitivas no mercado (Chán & Balková, 2022). O ambiente competitivo, em que as organizações operam presentemente, motiva as mesmas a desenvolver novos modelos de gestão, novas competências e estratégias, de forma a serem eficientes e a obterem vantagem competitiva (Barisic, et al., 2021).

Na gestão de recursos humanos (GRH), o tema digitalização tem vindo a ser cada vez mais recorrente. Uma das áreas que se tem vindo a desenvolver com a digitalização é o R&S. A transformação digital da GRH contribui para a redução da quantidade de funções atribuídas aos profissionais de recursos humanos (RH), permitindo um maior foco nas tarefas *core* (Bannikov & Abzeldinova, 2020). De acordo com (Csedo, et al., 2017), as organizações falham nos seus processos de implementação de mudanças devido ao facto de não integrarem a mudança na estratégia, estrutura e comportamento organizacional. Desta forma, a gestão da mudança consiste numa das características essenciais ao sucesso de transformações digitais (Csedo, et al., 2017).

A mudança está presente no dia a dia das organizações e dos indivíduos, seja através de novas tecnologias, novos processos, novos métodos, novas pessoas ou novas ideias (Alrumaih, 2017). A gestão da mudança define-se como uma ferramenta de auxílio na implementação de uma mudança organizacional, que consiste em passar de um estado atual para um estado futuro desejado. Esta ferramenta facilita a adaptação dos colaboradores à mudança desejada, alcançando-a com sucesso e sem resistências (Alrumaih, 2017).

A resistência à mudança consiste num ponto fundamental a gerir na implementação de uma transformação digital, uma vez que o sucesso da mesma pode estar dependente dessa gestão (Del Val & Fuentes, 2003). De acordo com (Grama & Todericiu, 2016) a resistência à mudança define-se como uma objeção ou rejeição a uma alteração organizacional, sendo que um dos motivos que levam a esta resistência é a insegurança por parte dos colaboradores.

A gestão da mudança pode ser implementada através de várias estratégias, sendo que de acordo com (Kotter, 2017) a mudança é um processo lento que passa por várias etapas. De forma a levar a organização ao sucesso na implementação de uma mudança, (Kotter, 2017) demonstra alguns dos erros que se devem evitar no processo.

A questão de investigação neste estudo consiste em analisar a forma como os colaboradores resistem à mudança na implementação da transformação digital, designadamente, nos processos de R&S. O foco deste estudo é no colaborador-recrutador. Para tal, foi aplicada uma metodologia quantitativa através de questionários. Estes questionários são dirigidos a colaboradores de empresas recrutadoras, que desempenhem funções na área de recrutamento e seleção e que, simultaneamente, tenham passado por um processo de mudança digital na sua organização.

A estrutura do trabalho encontra-se dividida em 4 partes para além da Introdução: a Revisão de Literatura; a Metodologia e Tratamento de Dados; os Resultados e Discussão de Resultados; e Conclusão, Limitações e Sugestões de Investigação Futura. A revisão de literatura é constituída por 2 subcapítulos, sendo o primeiro focado na transformação digital nos RH e na possível resistência apresentada à transformação digital e o segundo subcapítulo apresenta literatura sobre a gestão da mudança. O terceiro capítulo explica a metodologia escolhida e a forma como foram tratados os dados do estudo. O quarto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos no estudo, sendo que o último capítulo se foca nas conclusões retiradas, como também apresenta as limitações encontradas e sugestões de investigação futura.

Revisão de Literatura

1. Transformação digital

Atualmente vivemos num mundo em constante mudança, onde a tecnologia tem vindo a ganhar o seu espaço e, conseqüentemente, a aumentar o nível de exigência e competitividade das organizações. De forma a conseguirem manter o seu posicionamento no mercado e a ser competitivas, as organizações têm-se adaptado à evolução tecnológica, sendo que o fazem reativa ou proativamente (Holmstrom, 2022).

De acordo com (Schwertner, 2017), a transformação digital assenta na “aplicação da tecnologia para construir novos modelos de negócio, processos, software e sistemas que providenciam mais rentabilidade, uma maior vantagem competitiva e mais eficiência” (p. 388) levando a uma mudança na estrutura e no funcionamento das organizações. A transformação digital consiste na integração de tecnologia nas várias funções de uma organização de forma a acrescentar valor para o cliente e a contribuir para a vantagem competitiva de uma organização. O fenómeno da transformação digital é também definido por (Isaksson & Wennberg, 2016) como uma força que contribui para a globalização, tanto em termos económicos como culturais.

A digitalização tem vindo a mudar o comportamento dos consumidores e a mudar a forma de pensar das organizações mais tradicionais. Este fenómeno é visto como uma ferramenta fundamental no sucesso de uma organização (Verhoef, et al., 2021). De forma a que a transformação digital seja um processo inovador bem-sucedido é fundamental a sua integração com a estratégia organizacional, isto é, é fulcral que a digitalização de processos seja adaptada a cada organização, tendo em conta as suas necessidades e os seus objetivos. Donde, não existe uma estratégia única e universal (Schwertner, 2017).

1.1. Transformação digital nos RH

A transformação digital é vista como uma ferramenta que contribui para a gestão e desenvolvimento eficaz das pessoas, permitindo transformar a GRH (Barisic, et al., 2021). A digitalização nos RH permite reduzir a quantidade de funções destinadas aos RH (Bannikov & Abzeldinova, 2020), assim como possibilita a criação de uma estrutura organizacional mais flexível (Barisic, et al., 2021), isto é, permite às organizações um trabalho mais flexível através da automatização das tarefas e auto-organização das mesmas.

Presentemente as organizações têm de ser capazes de se adaptar ao ambiente externo e às novas tecnologias, pelo que se torna fundamental adquirirem equipamentos e recursos tecnológicos que lhes permitam dar resposta às novas exigências do mercado (Bannikov & Abzeldinova, 2020). Estas novas ferramentas possibilitam reduzir a quantidade de tarefas administrativas atribuídas aos RH, melhorando a produtividade e reduzindo a probabilidade de erros na execução das mesmas, assim como tornar a organização mais atrativa (Barisic, et al., 2021).

A transformação digital veio alterar a forma de trabalhar dos RH, sendo que de acordo com (Chán & Balková, 2022), o foco das organizações deve estar na qualificação dos colaboradores e na gestão de talentos.

Alguns exemplos de transformação digital em RH são: *onboarding* digital, portais *self-service* para os colaboradores, sistemas de recrutamento digital com inteligência artificial, *chatbots* de RH, entre outros (Gupta, 2022).

O *onboarding* digital consiste no processo digital de acolhimento de novos colaboradores, permitindo gerir as expectativas, tanto do colaborador como da organização, e implementar o processo de socialização (Petrilli, et al., 2022). Este processo digital implica um maior acompanhamento por parte da empresa na chegada de novos colaboradores, sendo que de acordo com (Petrilli, et al., 2022), é fundamental que os novos colaboradores observem as ações e comportamentos dos colegas, de forma a se integrarem na cultura organizacional.

Employee self-service (ESS) portals define-se como uma ferramenta de RH que permite gerir digitalmente a informação pessoal dos colaboradores (Margatama, 2017). Esta ferramenta possibilita aos colaboradores a manutenção de diversas tarefas, como por exemplo: atualizar a sua própria informação pessoal, acompanhar o mapa de férias e folgas, programar a formação, submeter pedidos à GRH, entre outros. Estes portais permitem uma maior eficiência organizacional, uma vez que libertam a GRH destas tarefas (Margatama, 2017).

De acordo com (Kulkarni & Che, 2019) e com a transformação digital que tem vindo a suceder na área de RH, existe cada vez mais a necessidade de implementar sistemas de recrutamento com inteligência artificial, de forma a tornar as organizações mais

eficientes. Tendo em conta (Kulkarni & Che, 2019), os sistemas de recrutamento que envolvem inteligência artificial, estes podem ser divididos em três categorias: *job aggregator software*, que permite agregar várias oportunidades de emprego, disponíveis em diversas plataformas, num só *site* como por exemplo o LinkedIn; *candidate assessment software*, que consiste num *software* que utiliza critérios pré-definidos na avaliação e escolha de candidatos; e *applicant tracking software (ATS) tools*, sendo uma ferramenta de apoio ao processo de R&S que permite auxiliar em tarefas da GRH, tais como: criar e anunciar vagas, recolher currículos, listar os candidatos de acordo com determinados critérios, agendar entrevistas, entre outras.

Os *chatbots* de RH definem-se como uma ferramenta de RH com inteligência artificial que permite comunicar com os colaboradores virtualmente, através de mensagens de conteúdo, websites, aplicações, entre outros (Venusamy, et al., 2020). Os *chatbots* podem também ser utilizados como uma ferramenta de apoio ao R&S, preparando um conjunto de questões a colocar aos candidatos e analisando o perfil do candidato (Venusamy, et al., 2020).

Qualquer processo de transformação digital está ligado a um processo de mudança, pelo que se torna fundamental estabelecer e organizar uma estratégia associada à mudança a implementar, de forma a reduzir os impactos negativos que possam trazer à organização e aos colaboradores (Gupta, 2022).

1.2. Resistência à transformação digital

De acordo com (Damawan & Azizah, 2020) a mudança nas organizações acontece para que as mesmas se mantenham dinâmicas e competitivas no mercado. Contudo, é um tema que ainda traz alguma resistência e hesitação, tanto aos colaboradores como às próprias organizações. O sucesso de uma mudança depende desde logo, da forma como os colaboradores reagem e respondem à mesma (Gupta, 2018). A resistência à mudança pode ser vista como uma contestação à alteração de um procedimento ou uma situação, sendo que um dos comportamentos que leva a esta resistência pode ser a insegurança dos colaboradores (Grama & Todericiu, 2016).

Habitualmente, este fenómeno está associado a atitudes negativas ou comportamentos contraproducentes, como a omissão de informação sobre a mudança, decepção e cinismo (Wanous, et al., 2000).

A transformação digital aloca inúmeras vantagens para qualquer organização, tais como: uma maior produtividade, eficiência, maior disponibilidade dos RH para tarefas mais importantes devido à automatização dos processos, entre outras. Contudo, também existem alguns impactos negativos.

De acordo com (Gupta, 2018) a principal barreira para o sucesso de uma mudança consiste na não preparação e planificação da organização quanto à mudança. Se a organização não estiver organizada e preparada para receber a mudança, a probabilidade de o processo não ter um bom resultado é maior. Tendo em conta (Damawan & Azizah, 2020), um dos principais obstáculos foca-se na desmotivação dos colaboradores. É fundamental motivar e envolver os colaboradores no processo de transformação digital, de forma a que sejam reconhecidas as vantagens e oportunidades do mesmo e reduzindo a possibilidade de resistência ao processo. De acordo com (Swarnalatha & Prasanna, 2013), durante a implementação de uma mudança a probabilidade de esta ter sucesso e da *performance* dos colaboradores ser melhor depende do envolvimento dos mesmos. Posto isto, a carência de envolvimento dos profissionais numa mudança constitui uma resistência ao processo.

Em conformidade com (Gupta, 2018), as pessoas tendem a resistir aos processos de digitalização, uma vez que se sentem desconfortáveis e receosas com o desconhecido. Foram identificados alguns obstáculos principais à transformação digital, sendo estes: a não clarificação dos objetivos do processo, uma cultura organizacional pouco recetiva a mudanças, falta de incentivos relacionados com a estratégia digital, falta de envolvimento por parte dos colaboradores (Gupta, 2018). São também identificados como motivos para a resistência digital: a falta de sentido de urgência, uma cultura muito rígida, o medo de perder o emprego, a inexistência de uma cultura preparada para reagir de forma rápida e a presença de processos inflexíveis (Damawan & Azizah, 2020).

De forma a que seja possível implementar uma transformação digital com sucesso e que, conseqüentemente, as resistências associadas ao processo possam ser atenuadas ou reduzidas, torna-se fundamental preparar a organização e os seus colaboradores para a mudança. Assim, gerir a mudança e as suas motivações é um ponto essencial para o sucesso da mesma (Kotter, 2017).

2. Gestão da mudança

A gestão da mudança consiste numa ferramenta organizacional que pretende mudar a posição atual da organização para uma posição futura desejada, tendo em conta os desafios e as oportunidades do mercado (Alrumaih, 2017). O tipo de mudança e a forma como esta é gerida tem impacto nas organizações, nos colaboradores e nas tarefas, sendo que é necessário estabelecer estratégias de mudança para que se possa combater as resistências associadas ao processo (Aninkan, 2018).

A mudança é algo que está constantemente a acontecer e tem o seu efeito nas tarefas diárias dos colaboradores. Assim, o processo de gestão da mudança é algo que deve ser analisado e implementado com tempo (Alrumaih, 2017). Nos dias de hoje a necessidade de mudar está inerente a todas as organizações que pretendem manter a sua vantagem competitiva ou mesmo sobreviver na economia de mercado, sendo que na maioria das vezes essa carência surge de forma imprevisível, fazendo com que as organizações ajam reativa e descontinuamente (By, 2005).

A forma como as organizações fazem o planeamento e a gestão da mudança tem influência no seu sucesso. De acordo com (Errida & Lotfi, 2021), existem alguns fatores importantes a ter em conta na implementação de uma mudança, sendo a liderança dos gestores, a comunicação constante ao longo do processo, o envolvimento dos interessados na mudança e a motivação dos colaboradores para a mudança. Existem vários tipos de mudança organizacional, sendo que de acordo (By, 2005) a mudança pode ser caracterizada de acordo com a taxa de ocorrência, com a forma como é implementada e pode também ser caracterizada por escala.

Tendo em conta o estudo de (By, 2005), quando a mudança é caracterizada de acordo com a taxa de ocorrência, esta pode ser descontínua ou incremental (Quadro 1). Um processo de mudança descontinuada pode ser definido como uma mudança que é assinalada por rápidas alterações na estratégia, estrutura ou cultura organizacional, separadamente ou em simultâneo. Também descrito por (Konig, et al., 2021) a mudança descontínua define-se como uma adaptação interna a uma mudança externa de forma a acompanhar de forma não linear o caminho de inovação organizacional. Este tipo de mudança leva a um comportamento organizacional defensivo, o que por si resulta em contextos que precisam regularmente de uma transformação (By, 2005). A mudança

incremental é referida como pequenas mudanças implementadas de forma contínua e linear nos processos organizacionais (Graetz & Smith, 2010). Este tipo de mudança é visto como um processo lento que não consegue prever ou antecipar determinadas situações de conflito organizacional.

Quadro 1 – Mudança caracterizada pela taxa de ocorrência

| | |
|-------------|---|
| Descontínua | Mudança que consiste em rápidas alterações na estratégia, estrutura e cultura organizacional. Constante adaptação ao ambiente externo. |
| Incremental | Pequenas mudanças implementadas de forma contínua e linear nos processos organizacionais. Processo lento incapaz de prever ou antecipar determinadas situações. |

Outra forma de caracterizar a mudança é através da forma como é introduzida. De acordo com (By, 2005) a mudança pode ser caracterizada através de uma abordagem de planeamento, uma abordagem reativa, uma abordagem de contingência ou uma abordagem de escolha (Quadro 2).

Quadro 2 – Mudança caracterizada pela forma como é introduzida

| | |
|--------------------------------|--|
| Abordagem de Planeamento | Mudança planeada. (Esquemas 1 e 2) |
| Abordagem Reativa ou Emergente | Mudança rápida, que ocorre de baixo para cima, não permitindo planejar, antecipar e implementar uma estratégia à mesma. (Esquema 3) |
| Abordagem de Contingência | Mudança que depende das variáveis situacionais associadas a cada organização. |
| Abordagem de Escolha | Mudança que consiste na escolha de influenciar ou mudar as suas variáveis situacionais da organização de forma a alcançar os seus objetivos. |

A mudança planeada define-se como uma abordagem onde existe um planeamento da mudança, permitindo uma maior probabilidade de antecipar a mudança (Lamm, et al., 2017). De acordo (Bamford & Forrester, 2003), para que uma mudança seja implementada com sucesso é fundamental que o comportamento praticado anteriormente à mudança seja totalmente afastado. Assim, o modelo de Lewin (Esquema 1) propõe uma estratégia de mudança que envolve 3 passos: *unfreezing*, sendo a etapa onde se prepara a mudança; *changing*, onde ocorre a mudança planeada; e *refreezing*, sendo a etapa onde se irá consolidar a mudança implementada (Lamm, et al 2018).

Esquema 1: Modelo de Lewin



Outro modelo caracterizado pela mudança planeada é o modelo de Bullock & Batten sendo um processo dividido em 4 etapas: exploração, planeamento, ação e integração (Lamm, et al., 2017). Este modelo apresenta-se como uma estratégia para a maioria dos processos de mudança.

Esquema 2: Modelo de Bullock & Batten



Apesar deste tipo de mudança ser aplicável para várias situações, existem algumas limitações. A mudança planeada pode ser comparada com a mudança incremental, não sendo a mais indicada para mudanças que precisam de ser implementadas com alguma rapidez, assim como em ambientes pouco estáveis (By, 2005).

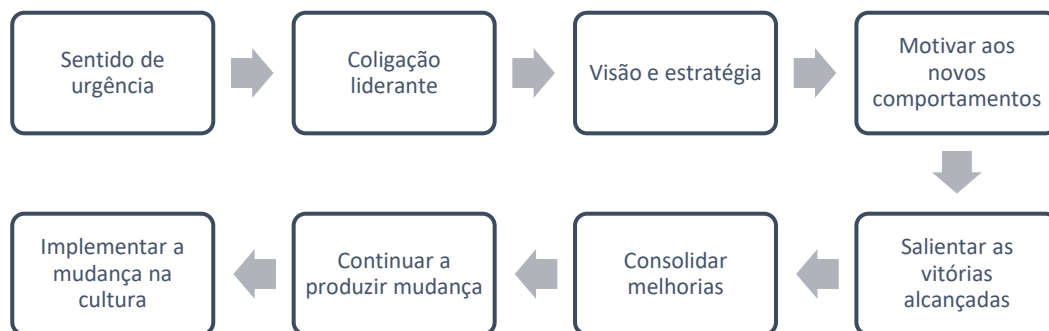
A mudança reativa ou emergente, surge em resposta às limitações da abordagem planeada. Esta é uma perspetiva da mudança de baixo para cima, ou seja, a mudança é vista e implementada da base para o topo da hierarquia da organização. De acordo com (By, 2005) nesta abordagem a mudança é tão rápida que não permite aos responsáveis da organização antecipar, planear e implementar uma estratégia de resposta à mesma.

Tendo em conta a complexidade e volatilidade do ambiente externo, as organizações têm de estar despertas a todas as mudanças que permitem obter vantagem competitiva e

implementá-las de forma rápida (By, 2005). Em contraste à mudança planeada, (Zainol, et al., 2020) defende que uma mudança implementada com sucesso desvaloriza planos detalhados e está mais dependente do ambiente externo à organização, tal como da interpretação correta e eficiente da situação, seguindo-se da identificação das hipóteses que solucionam o problema.

Apesar de não existir uma fórmula universal de gerir a mudança, (Kotter, 2017) (Esquema 3) apresenta um modelo de oito passos que permite orientar os gestores durante uma mudança emergente. Este modelo conta com várias etapas, sendo a primeira a necessidade de criar um sentido de urgência. De seguida é fundamental criar uma coligação liderante e desenvolver uma visão e uma estratégia para a organização. Depois é preciso comunicar a visão da mudança, motivar o outro a adotar os novos comportamentos de acordo com a visão comunicada e salientar as vitórias alcançadas até ao momento. Por fim, importa consolidar melhorias e continuar a produzir a mudança, de forma a que se alcance a última etapa que consiste em implementar a mudança na cultura organizacional.

Esquema 3: Modelo de Kotter



(By, 2005) apresenta críticas à abordagem emergente, considerando-a mais cética à abordagem planeada do que uma alternativa de mudança, assim como impraticável em organizações que não se incluam num ambiente em constante mudança e que não precisam de se adaptar ao mesmo.

Uma abordagem de contingência defende que cada organização é diferente e necessita de processos de mudança diferentes, pelo que o que se aplica numa organização pode não corresponder ao que se aplica numa outra organização. Assim, esta mudança

depende das variáveis situacionais associadas a cada organização, ou seja, depende dos seus processos, estruturas e realidades. Esta abordagem apresenta algumas limitações em relação ao facto da mesma sustentar que os gestores e as suas organizações não têm qualquer influência ou escolha sobre as variáveis situacionais existentes no processo de mudança (By, 2005).

A última abordagem de mudança caracterizada pela forma de como esta é introduzida consiste na escolha. Tendo em conta Burnes, (1996: 16) *as cited in* By, (2005), não é imperativo que todas as organizações tenham de se adaptar ao ambiente externo, visto que podem escolher influenciar ou mudar as suas variáveis situacionais de forma a alcançarem os seus objetivos.

Em função (By, 2005), a mudança pode ainda ser caracterizada também por escala ou intensidade (Quadro 3). Esta caracterização divide a mudança em quatro níveis de intervenção: *fine-tuning*, *increment adjustment*, *modular transformation* e *corporate transformation*, sendo que é necessário questionar onde irá ocorrer o impacto para perceber qual o nível de intervenção a aplicar.

O primeiro nível, também denominado por *fine-tuning*, é considerado um processo de mudança convergente que se define por pequenas alterações na organização, como pequenos ajustes numa função da organização. Esta mudança tem impacto apenas numa parte da organização, sendo normalmente mais individualista.

O *incremental adjustment* centra-se num processo que implementa alterações aos processos organizacionais e à sua estratégia, sendo que se caracteriza por ser uma mudança incremental como por exemplo a comunicação de um novo processo a implementar na organização (By, 2005).

O terceiro nível (*modular transformation*), é um processo de mudança que afeta um departamento organizacional e não toda a organização. Contrariamente ao nível anterior, este é um nível onde a mudança pode ser radical.

Por fim, o nível do *corporate transformation*, é distinto do nível anterior, este implementa uma mudança que tem impacto em toda a organização. Um exemplo desta mudança poderá ser a inovação da tecnologia utilizada pela organização nos seus

processos, assim como também a modificação da missão e valores organizacionais constitui um exemplo de *corporate transformation*.

Quadro 3 – Mudança caracterizada por escala ou intensidade

| | |
|---------------------------------|--|
| <i>Fine-Tuning</i> | Pequenas alterações na organização. Ex: ajustes numa função. |
| <i>Increment Adjustment</i> | Alterações nos processos organizacionais. Ex: implementação de um novo processo. |
| <i>Modular Transformation</i> | Mudança num departamento da organização. |
| <i>Corporate Transformation</i> | Mudança com impacto em toda a organização. Ex: inovação da tecnologia. |

2.1. Erros ao implementar uma mudança

O sucesso da implementação de uma mudança numa organização depende da forma de como esta é realizada. De acordo com (Kotter, 2007), um processo de mudança é um processo com por várias fases e, conseqüentemente, leva o seu tempo, pelo que saltar fases se torna apenas numa ilusão de aceleração do processo.

(Kotter, 2007) defende que existem oito erros que se podem cometer no processo de implementação de uma mudança. O primeiro erro consiste em não estabelecer um sentido de urgência, isto é, algumas organizações falham nos seus processos de mudança por não dedicarem esforço suficiente a esta primeira fase, que consiste em motivar os colaboradores de que esta mudança é fundamental para a organização (Kotter, 2017). Ao estabelecer um sentido de urgência os colaboradores motivam-se e colaboram mais facilmente, fazendo com que o processo de mudança tenha uma maior probabilidade de sucesso.

O segundo erro consiste em não formar uma coligação forte ou liderante (Kotter, 2007). Criar uma aliança forte garante um maior sucesso da mudança a implementar, ou seja, torna-se essencial aumentar o número de pessoas envolvidas no processo e reunir uma equipa que inclua vários colaboradores, incluindo os líderes de topo da hierarquia. De acordo com (Kotter, 2017), esta ligação entre colaboradores e líderes contribui para um aumento de confiança e comunicação acerca do processo de mudança, o que auxilia o sucesso do mesmo.

O próximo, e terceiro, erro centra-se na falta de visão. Num processo de mudança a visão precisa de ser bem clara e definida, sendo que quando não existe uma visão bem delineada e planeada, assim como quando a sua comunicação não é feita devidamente, a mudança tem tendência a falhar (Kotter, 2007).

Tendo em conta (Kotter, 2007), não comunicar a visão é outro erro que pode ser cometido durante o processo de mudança. Em linha com a etapa anterior, a comunicação da mudança deve ser feita com eficácia e clareza, uma vez que quando a visão não é transmitida com confiança os colaboradores não se sentem envolvidos com o processo. A comunicação deve ser simétrica, de acordo com (Men, et al., 2020), sendo que deverá consistir numa comunicação que apresente características como: a confiança, credibilidade, *feedback*, abertura, entre outras. Ou seja, a comunicação deve ser considerada como uma ferramenta da GRH que contribui tanto para desenvolver relações dentro da organização, como para perceber e interpretar as diversas situações.

O quinto erro num processo de implementação de uma mudança apoia-se em não remover obstáculos à nova visão, isto é, comunicar a nova visão é fundamental para o sucesso da implementação da mudança, contudo não é suficiente. Remover os obstáculos à nova visão é também essencial, sendo que existem sempre comportamentos bloqueadores de mudança, mesmo que inconscientemente. De acordo com (Kotter, 2007), nenhuma organização tem a capacidade de evitar todos os obstáculos, assim os comportamentos bloqueadores que têm um maior impacto na implementação da nova mudança devem ser confrontados e analisados.

O sexto erro pode ser definido como falta de planeamento e vitórias de curto prazo. O processo de mudança deve ser visto como um processo demorado, pelo que caso não inclua objetivos de curto prazo para alcançar e celebrar pode fracassar (Kotter, 2007). Nesta etapa é importante ter um papel ativo na mudança, procurar formas de melhorar o processo, estabelecer metas ao longo do mesmo, motivar os colaboradores de forma a que se sintam envolvidos e saber reconhecer, assim como recompensar, o empenho dos envolvidos no processo (Kotter, 2017).

De acordo com (Kotter, 2007), após todo o progresso já alcançado na implementação da mudança, sinais de pequenas melhorias podem transformar-se em falsas vitórias ou num declarar de vitória cedo demais. É importante celebrar as pequenas

vitórias, mas não assumir que o processo de mudança está completo e que o objetivo foi cumprido.

Por fim, chegando à última etapa do modelo de (Kotter, 2017), o erro que poderá contribuir para o insucesso da mudança consiste em não consolidar a mesma na cultura organizacional. Tendo em conta todo o processo já realizado, o último passo define-se por integrar a mudança implementada na cultura organizacional, pois só dessa forma é possível obter resultados vantajosos para a organização. Tal como já foi mencionado, o processo de mudança leva o seu tempo, assim sendo apenas quando a mudança implementada for vista como um processo organizacional é que a mesma fica completa.

2.2. Nudges

De acordo com (Sunstein, 2022), o conceito de *nudge* define-se como uma ferramenta para alcançar uma mudança comportamental, isto é, funciona como um “empurrão” para o comportamento desejado (Karlsen & Andersen, 2019).

(Sunstein, 2022), explica que existem dois tipos de nudges, os educacionais e os arquitetónicos. Os *nudges* educacionais definem-se como avisos, lembretes e divulgação de informação que levam ao comportamento desejado. Por outro lado, os nudges arquitetónicos caracterizam-se como ferramentas que chamam à atenção e influenciam a mudança do comportamento, tais como a simplificação da ação, a escolha obrigatória e a inscrição automática.

Os processos de mudança implementados pelas organizações influenciam o comportamento dos envolvidos, sendo que podem gerar algumas resistências (Ly, et al., 2013). Assim, as organizações devem utilizar estratégias para influenciar o comportamento dos colaboradores. Em alternativa a restrições ou a incentivos financeiros, as organizações podem optar pelos *nudges* para intervir na forma como é apresentada a situação, alterando o comportamento de forma previsível (Sunstein, 2014).

Existem dez nudges principais para (Sunstein, 2014), sendo estes: *default rules*, simplificação, uso de normas sociais, facilitação da ação, divulgação de informação, avisos ou gráficos, pré-compromisso, lembretes, suscitar a implementação do comportamento e o informar sobre as consequências das escolhas passadas.

O *nudge* de *default rules* caracteriza-se pela utilização de automatismos por defeito, sendo aplicável quando os colaboradores não querem escolher e quando as preferências e necessidades dos mesmos são idênticas (Ly, et al., 2013). A simplificação consiste em tornar mais fácil e intuitiva a mudança, pois quando existe complexidade a probabilidade de o programa de mudança falhar aumenta (Sunstein, 2014). O *nudge* de normas sociais influencia o comportamento dos colaboradores de acordo com um determinado grupo social, fazendo com que os colaboradores tenham um sentido de pertença relativamente a esse grupo social e sigam o mesmo comportamento (Sunstein, 2014). De acordo com o mesmo autor, facilitar a ação tornando-a mais conveniente é outro exemplo de “empurrão” para a mudança que pode ser utilizado, constituindo-se um exemplo deste *nudge* o promover de hábitos saudáveis na cantina da organização, colocando os alimentos saudáveis ao nível dos olhos ou mais destacados. Em conformidade com (Sunstein, 2014), a divulgação de informação consiste em informar os envolvidos na mudança sobre os benefícios da mesma mostrando a sua efetividade de forma simples e compreensível, assim como as consequências que surgirão caso a mudança não seja implementada com sucesso. Outro *nudge* apresentado por (Sunstein, 2014) é a utilização de avisos ou gráficos que alertam para os riscos associados de forma a alcançar o comportamento desejado. Segundo (Ly, et al., 2013), o pré-compromisso é outra forma de influenciar para o comportamento desejado, isto é, com este *nudge* os colaboradores assumem um compromisso inicial com determinada ação tornando-a mais alcançável e motivadora. Os lembretes funcionam como uma ferramenta para lembrar os colaboradores de determinada situação, como por exemplo uma reunião, sendo que podem ser feitos por exemplo através de notificações do e-mail (Sunstein, 2014). Suscitar a intenção de implementar o comportamento desejado consiste em abordar os colaboradores, ou as pessoas envolvidas na mudança, de forma a perceber qual a sua intenção quanto à alteração. De acordo com (Sunstein, 2014), existe uma maior probabilidade de a mudança ter sucesso quando se suscita a intenção de implementar o comportamento desejado. Por último, informar os colaboradores sobre as consequências referentes a escolhas passadas representa outro *nudge* importante para o sucesso da implementação de uma mudança, isto é, quando existe conhecimento sobre a origem e consequências dos comportamentos passados torna-se mais fácil motivar e direcionar os colaboradores para o novo comportamento desejado (Sunstein, 2014).

Metodologia

Para responder à questão de investigação adotou-se uma metodologia quantitativa. Esta metodologia conta com um método científico dedutivo, com um objeto de estudo objetivável e com relações causais definidas à priori e de carácter universal, sendo que é possível a generalização de resultados a casos que não foram estudados. Foram realizados testes de fiabilidade da escala através do teste de Alpha de Cronbach, contudo os resultados revelaram uma baixa fiabilidade.

1.1. Técnica de recolha de dados

O método de recolha de dados aplicado neste estudo foi inquéritos por questionário, realizados na plataforma *Google Forms*. A metodologia quantitativa através de questionário foi baseada na possibilidade de obter e analisar dados de forma mais célere, permitindo anonimato aos inquiridos e limitar possíveis enviesamentos (Sarantakos, 2013).

A opção pela metodologia quantitativa permite obter conclusões através da análise de variáveis e aplicação de medidas de tendência central, análise de frequências, de dispersão, entre outras (Apuke, 2017).

O questionário foi elaborado num formato de funil, apresentando inicialmente questões gerais e depois questões específicas, sendo que foi dividido em 3 secções: secção de dados iniciais, secção sobre recrutamento e transformação digital e secção sobre gestão da mudança e resistências. O questionário é constituído por 50 questões, divididas entre questões fechadas e questões filtro (Anexo I - Questionário).

O questionário aplicado é baseado nos estudos de (RHMagazine, 2018), (Vincenzi, et al., 2016), (Nunes, 2019), (Oliveira, 2020), (Gil, 2019), (Aguilar, 2020) e (Nascimento, 2012) apresentando um total de 50 questões, 48 questões de resposta fechada e 2 questões filtro, dividindo-se em 3 secções, sendo que existem 3 questões eliminatórias de forma a ser possível um maior foco no objetivo do estudo. A primeira secção apresenta questões de carácter demográfico, tais como: idade, sexo, habilitações literárias, experiência profissional e função na área de RH. A secção seguinte explora o tema da transformação e recrutamento digital, levando a analisar a importância e vantagens da transformação

digital na área de RH, nomeadamente nas funções de R&S. Esta secção pretende também perceber se os inquiridos já presenciaram algum tipo de transformação digital na sua organização, sendo esta uma das questões eliminatórias. Nesta secção pretende-se igualmente identificar os processos que já sofreram ou estão a sofrer uma transformação digital, através de uma questão de escolha múltipla. Ainda na mesma secção, existe outra questão eliminatória que questiona se o inquirido trabalha numa organização que recorre ao recrutamento digital, sendo que caso a resposta seja positiva segue-se uma questão filtro sobre a percentagem aproximada da quantidade de processos digitais que são executados. A terceira e última secção foca-se no tema principal do estudo, a gestão da mudança e as suas resistências. O objetivo desta secção é explorar como é realizada a gestão da mudança na organização dos inquiridos perante uma mudança organizacional e se existe algum tipo de resistência por parte dos próprios colaboradores. Esta secção inicia-se com a última questão eliminatória, onde se tenta perceber se o inquirido já experimentou uma situação de mudança na sua organização, seguindo-se da última questão filtro que questiona qual o tipo de mudança implementada. Nesta secção o objetivo prende-se com a análise de quem comunicou a mudança, quando e como foi implementada a mudança na organização. Outro objetivo da terceira secção é estudar as resistências associadas a um processo de mudança e as suas consequências.

Tal como já foi mencionado, o questionário foi desenvolvido pela plataforma *Google Forms*, devido à simplicidade e rapidez no desenvolvimento do mesmo e posterior preenchimento. Foi realizado um pré-teste inicial com colaboradores da área de RH de forma a identificar erros, que foram desta forma corrigidos. Após verificação e realização do segundo pré-teste, foi lançado o questionário final.

A divulgação do questionário decorreu durante o mês de setembro de 2022. De forma a obter uma maior taxa de respostas fidedignas e de acordo com a questão de investigação, o questionário foi divulgado através de e-mail para organizações que operam na área de R&S e através da plataforma LinkedIn para colaboradores de departamentos de RH que têm as suas funções na área de R&S.

1.2. Tratamento de dados

Após a recolha de dados, foi realizado o tratamento e análise dos mesmos. Através do questionário aplicado foi possível obter 133 respostas, das quais 36 foram invalidadas por não irem de encontro ao objetivo do estudo, ou seja, eram questões eliminatórias, o que nos conduziu a uma amostra final de 97 respostas. Tendo em conta o número de respostas ser inferior a 100 optou-se pelo tratamento e análise dos dados através do *Microsoft Excel*, aplicando medidas de estatística descritiva, como distribuição de frequências e medidas de tendência central. A questão de resposta aberta foi categorizada de acordo com as respostas dos inquiridos em 6 categorias, de forma a facilitar a sua análise. A representação dos dados foi realizada através de figuras e tabelas.

1.3. Amostra

Tendo em conta o objetivo do estudo, o público-alvo foi selecionado em função do interesse da investigação e facilidade de obtenção de respostas, o que constitui uma amostra não probabilística por conveniência (Etikan, 2016). De acordo com (Etikan, 2016), este tipo de amostra não é representativo, não permitindo a generalização de resultados. Contudo, atendendo ao objetivo do estudo, e de forma a poder obter um maior foco no pretendido, optou-se por colocar alguns requisitos essenciais quanto aos inquiridos, tais como: ser trabalhador da área de RH, numa organização que aplique o recrutamento e seleção digital e ter passado por uma transformação digital na organização.

1.3.1. Caracterização da amostra

A amostra final é constituída por 97 indivíduos, sendo que 30 dos inquiridos (30,9%) são do sexo masculino e 67 (69,1%) do sexo feminino (Figura 1).

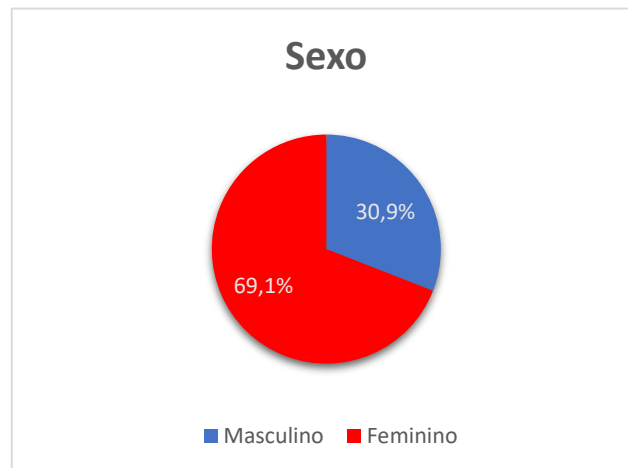


Figura 1- Caracterização da amostra: Sexo (n=97)

Da amostra total, 24 (24,7%) participantes têm menos de 25 anos, 35 (36,1%) têm idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos, sendo a faixa etária mais representativa da amostra, 18 (18,6%) apresentam idades entre os 35 e os 44 anos, 13 (13,4%) participantes têm entre 45 a 54 anos e 7 (7,2%) dos participantes apresentam idades iguais ou superiores a 55 anos (Figura 2).

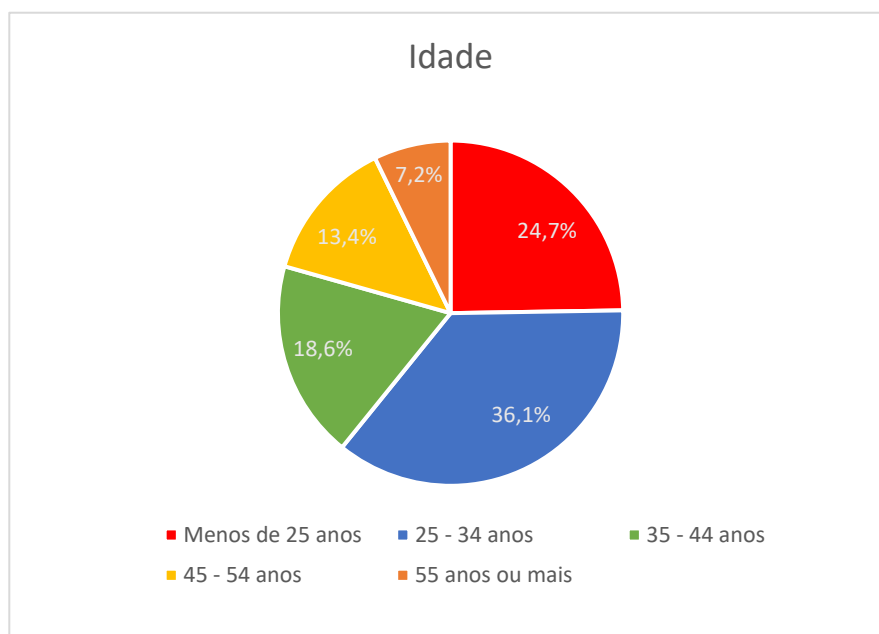


Figura 2- Caracterização da amostra: Idade (n=97)

Quanto às habilitações dos participantes, o questionário apresentava opções como: Ensino básico; Ensino secundário; Licenciatura; Pós-graduação; Mestrado; e Doutorado. De acordo com a amostra final, não existem participantes com habilitações referentes ao Ensino básico e existem apenas 4 participantes (4,1% da amostra) com habilitações referentes ao Ensino secundário. A maioria dos participantes selecionou a opção “Licenciatura”, com um total de 50 participantes (51,5% da amostra). As opções de “Pós-graduação” e “Mestrado” apresentam 17 (17,5%) e 21 (21,6%) respostas, respetivamente. Sendo que, 5 participantes (5,2% da amostra) selecionaram a opção de “Doutoramento” (Figura 3).

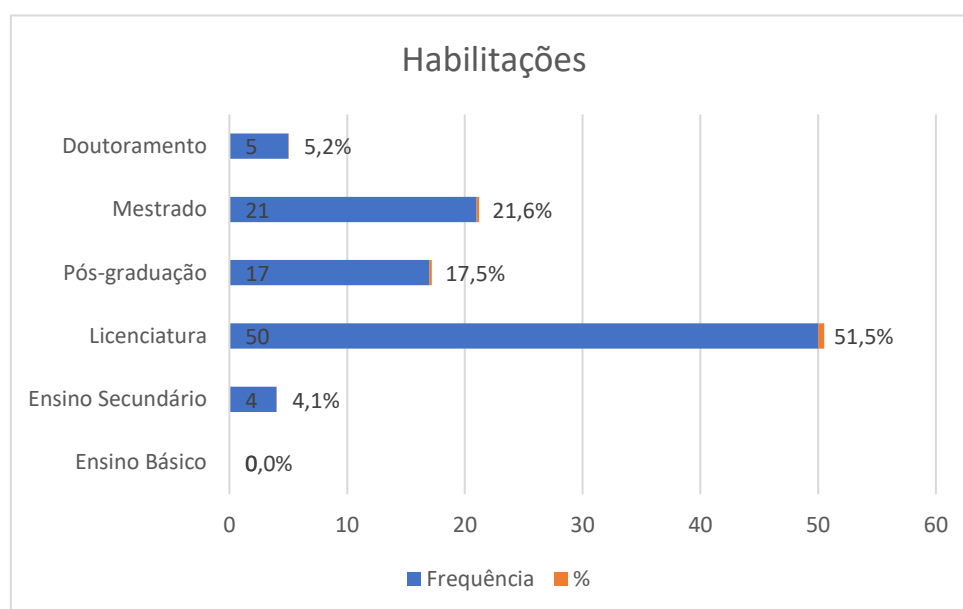


Figura 3- Caracterização da amostra: Habilitações (n=97)

De forma a focar o estudo, incluiu-se uma questão eliminatória no questionário, sendo esta “Trabalha ou já trabalhou na área de Recursos Humanos?”. Para esta questão havia duas hipóteses: Sim e Não. Tendo em conta o seu carácter eliminatório, 97 participantes responderam “Sim” a esta questão, constituindo assim 100% da amostra final.

No que diz respeito à Experiência profissional, 51 participantes (52,6%) trabalham na área de RH há menos de 5 anos, 21 participantes (21,6%) exercem as suas funções na área

de RH entre os 6 e os 10 anos e 25 (25,8% da amostra) inquiridos dizem trabalhar na área há 11 ou mais anos (Figura 4).

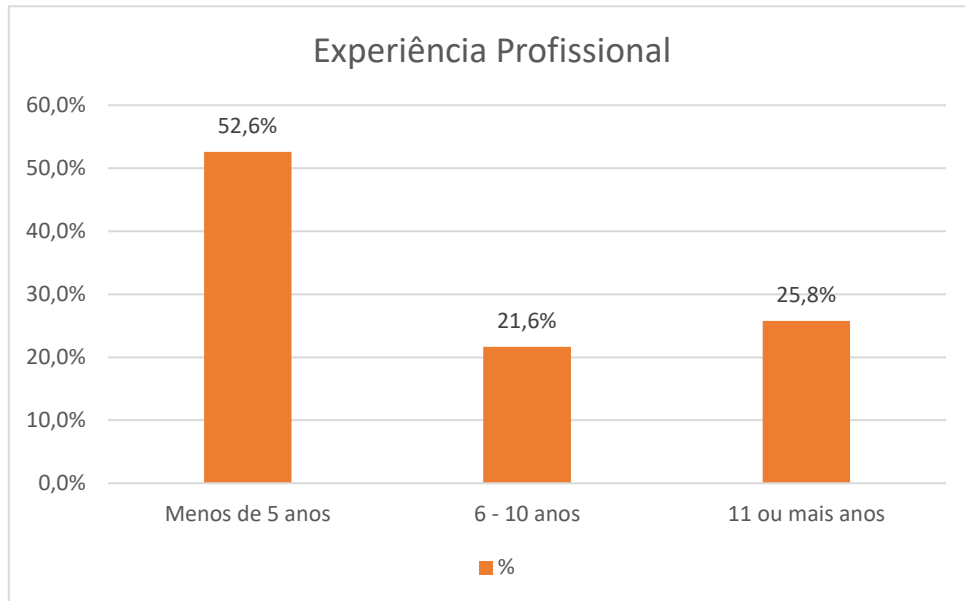


Figura 4- Caracterização da amostra: Experiência Profissional (n=97)

Quanto à função que desempenham nas suas organizações, 13 participantes (13,4%) da amostra final desempenham funções como Diretor/a de RH, 41 inquiridos (42,3%) como Técnico/a de RH, sendo a função predominante, 23 participantes (23,7%) desempenham funções como Responsável de equipa de RH, 12 (12,4%) participantes desempenham funções como Estagiário/a de RH e 8 inquiridos da amostra final (8,2%) definem a sua função como “Outra” (Figura 5).

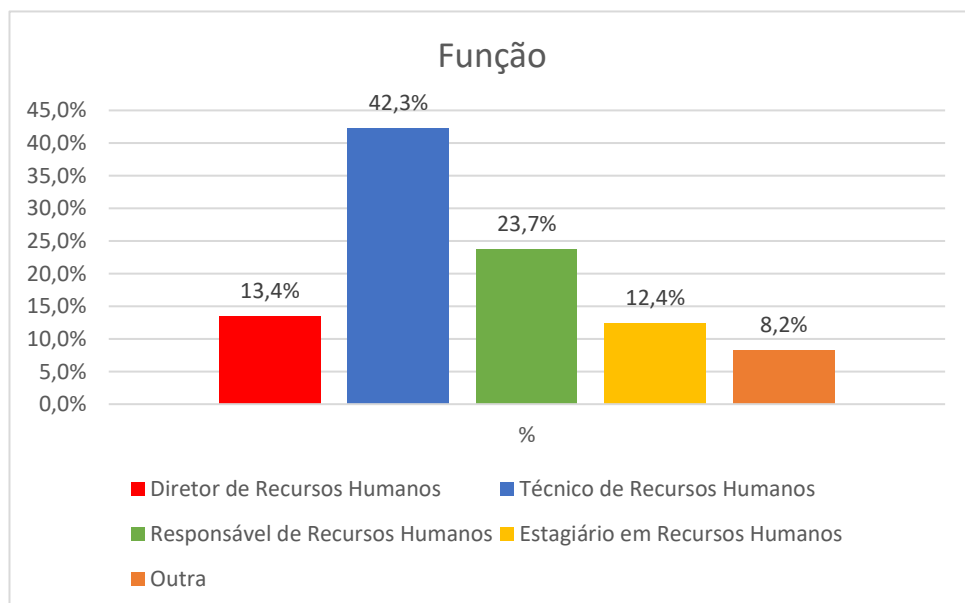


Figura 5- Caracterização da amostra: Função (n=97)

Relativamente à Dimensão da empresa, dos 97 participantes no estudo 6 (6,2% da amostra) trabalham numa Microempresa, 29 (29,9%) trabalham numa Pequena empresa, 33 dos participantes totais (34% da amostra) trabalham numa Média empresa, sendo a dimensão de empresa com mais respostas, e 29 participantes (29,9%) exercem as suas funções numa Grande empresa (Figura 6).

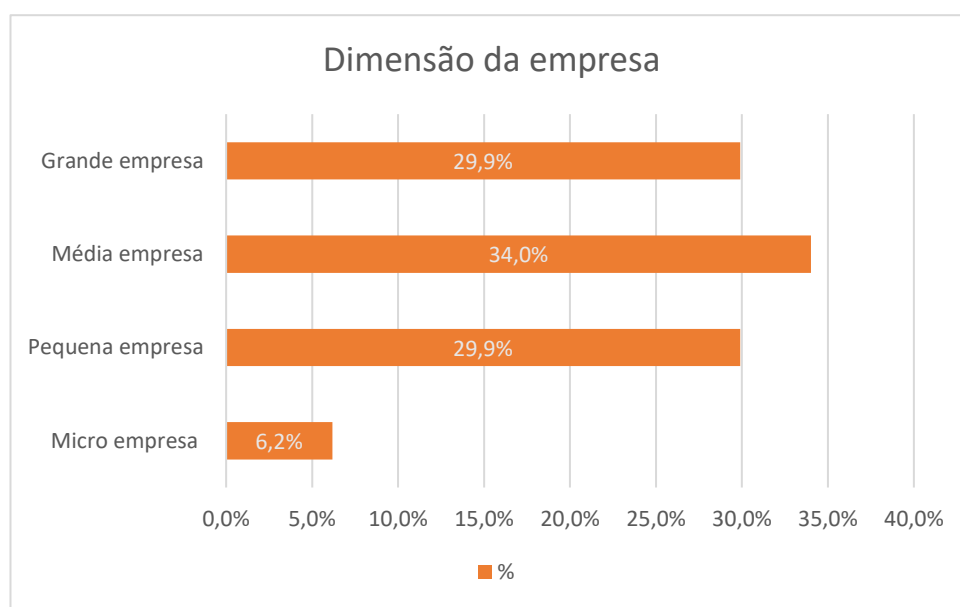


Figura 6- Caracterização da amostra: Dimensão da empresa (n=97)

1.3.2. Caracterização dos resultados

Os resultados seguintes relacionam-se com a segunda e a terceira secção do questionário, que abordam os temas da Transformação Digital no Recrutamento e Seleção e a Gestão da Mudança e as suas Resistências.

Transformação digital nas organizações

As duas primeiras questões do questionário destinam-se a perceber qual a importância de a função de RH estar relacionada com a Transformação Digital e analisar a existência de processos de Transformação Digital nas organizações dos inquiridos. Para a primeira questão obtivemos 95 respostas positivas, o que corresponde a 97,9% da amostra, e apenas 2 dos inquiridos (2,1%) dizem não fazer sentido a função de RH estar relacionada com a Transformação Digital (Figura 7). A segunda questão continha as opções: “Está em desenvolvimento”; “Ainda não foi iniciado”; “Está concluído”; e “Não foi realizado”, sendo que era uma questão com carácter eliminatório, de forma a focar o

estudo, eliminando os inquiridos que escolhessem a opção “Não foi realizado”. Verificou-se que 57 processos (58,8% das respostas) de transformação digital estão em desenvolvimento, 33 (34%) estão concluídos e 7 processos (7,2%) ainda não foram iniciados, sendo a categoria com menos representatividade.



Figura 7- Faz sentido a função de RH estar relacionada com a Transformação Digital? (n=97)

Processos que foram alvo de uma transformação digital

Relativamente aos processos organizacionais que sofreram transformações digitais, observou-se que o processo mais selecionado pelos inquiridos foi o de “Recrutamento e Seleção”, com 78 respostas (19,6% da amostra). O segundo processo mais selecionado pelos inquiridos foi o “Processamento salarial” com 63 respostas (15,8%), seguido do processo de “Formação e Desenvolvimento” com 62 respostas (15,6%). Os inquiridos selecionaram os processos de “Avaliação de Desempenho” e “Portal do colaborador” 60 e 49 vezes, respetivamente. Os processos de “Onboarding”, “Gestão de Benefícios e Recompensas” e “Gestão de Talento” apresentam 32, 26 e 23 respostas, correspondendo a 8%, 6,5% e 5,8%, respetivamente. A opção “Outro” tem a menor representatividade com um número total de respostas de 5, o que equivale a apenas 1,3% da amostra, ou seja, dos 97 inquiridos apenas 5 selecionaram a opção “Outro” (Figura 8).

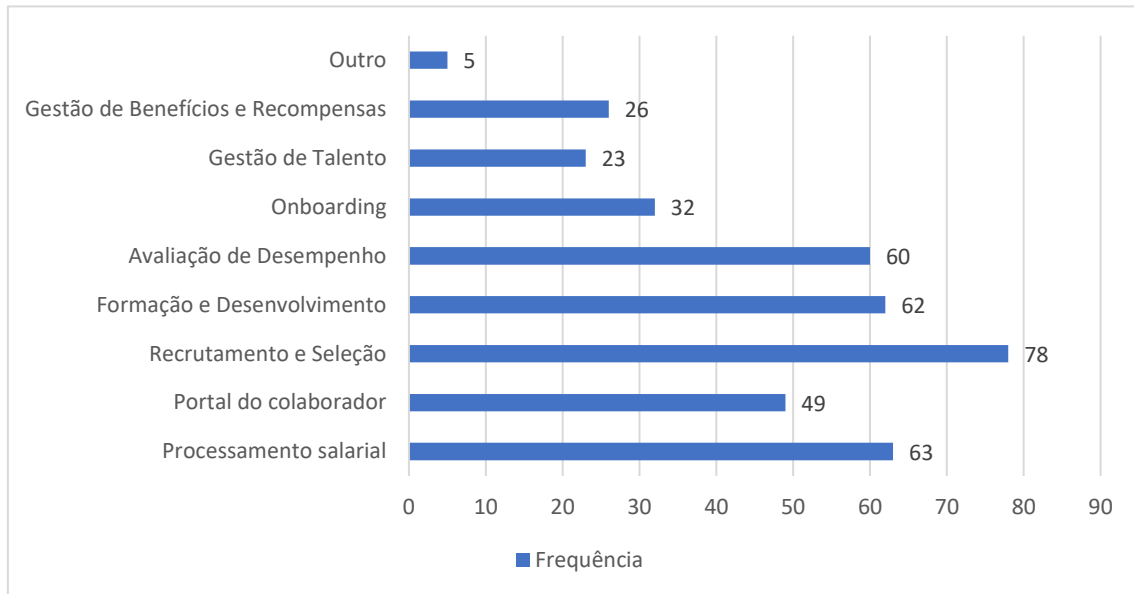


Figura 8- Processos que foram alvo de uma Transformação Digital (n=97)

Impacto da transformação digital na função de RH

Numa escala de 1 a 10, onde 1 corresponde a “Muito reduzido” e 10 a “Muito elevado”, os participantes no estudo consideram em média que a transformação digital tem um impacto elevado na função de RH (8,78). Os valores selecionados pelos participantes nesta escala vão de 6 (valor mínimo) a 10 (valor máximo) (Figura 9).

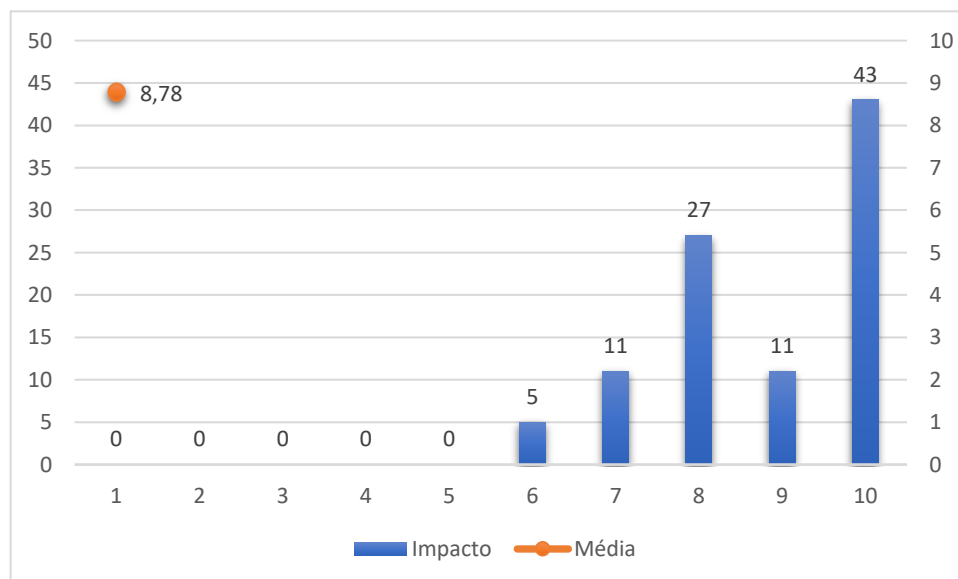


Figura 9- Impacto da Transformação Digital na função de RH (n=97)

Fatores que condicionam a Transformação Digital

Os inquiridos apresentam unanimidade quanto aos fatores que condicionam a transformação digital, uma vez que as três opções - “Custo elevado das ferramentas digitais”; “Complexidade”; e “Falta de adesão dos colaboradores” - apresentam o valor 52, que corresponde a 53,6% da amostra, sendo que os participantes podiam selecionar mais do que uma resposta. Apenas 7 participantes selecionaram a categoria residual “Outros” (Figura 10).

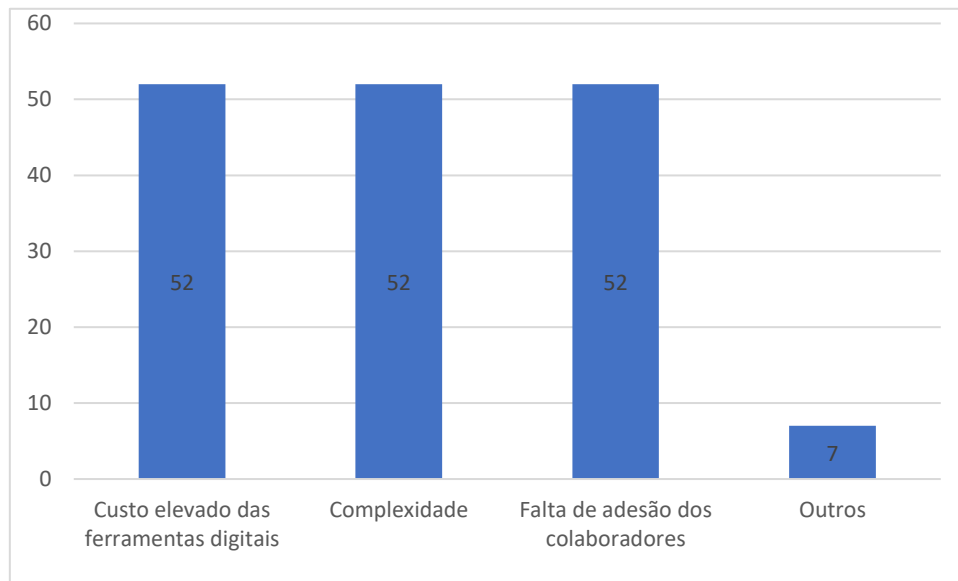


Figura 10- Fatores que condicionam a Transformação Digital (n=97)

Vantagens da Digitalização

Quanto às vantagens da digitalização, os participantes consideram que as 3 principais vantagens são: “Melhor acesso à informação”, ou seja, maior facilidade na obtenção de informação e acesso à mesma, tendo sido selecionada 67 vezes; uma “Melhor comunicação”, tendo sido selecionada 66 vezes; e “Redução de custos com processos administrativos”. Além da opção “Outras” que foi selecionada apenas 4 vezes, a vantagem menos significativa para os participantes no estudo é “Relação direta com o colaborador”, sendo que foi identificada 34 vezes (Figura 11).

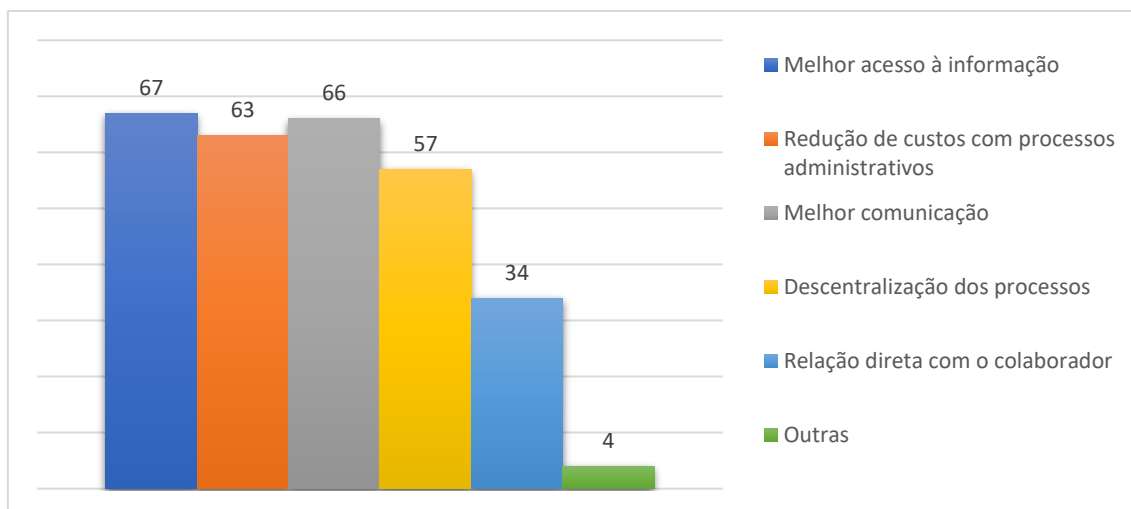


Figura 11- Vantagens da Digitalização (n=97)

Quantidade de Processos de Recrutamento realizados digitalmente

De forma a analisar se os inquiridos pertenciam a organizações que recorriam ao recrutamento digital, foi colocada a questão dicotómica com carácter eliminatório “A sua organização recorre ao recrutamento digital?”. Caso a resposta fosse positiva, passaria a uma próxima questão que questionava a quantidade de processos em % (aproximadamente) realizados na organização. A média de processos de recrutamento realizados digitalmente equivale a cerca de 73%, sendo o valor mínimo mencionado 10% e o máximo 100%.

Motivos para o Recrutamento Digital

Para todos os motivos apresentados, as escalas mais selecionadas pelos participantes foram “Importante” e “Muito importante”. De acordo com as respostas dos participantes os principais motivos, considerados como “Muito importante”, para a utilização do recrutamento digital são: “Maior alcance geográfico” (69,1%), “Facilidade na gestão do processo” (66,0%) e “Maior abrangência de candidatos” (61,9%) (Tabela I).

| Motivos em relação ao recrutamento digital | Classificação | | | | |
|--|-----------------|------------------|-------------|------------|------------------|
| | Nada importante | Pouco importante | Indiferente | Importante | Muito importante |
| Baixo custo do processo | 0,0% | 2,1% | 11,3% | 40,2% | 46,4% |
| Celeridade do processo | 0,0% | 1,0% | 6,2% | 33,0% | 59,8% |
| Maior abrangência de candidatos | 0,0% | 1,0% | 4,1% | 33,0% | 61,9% |
| Inovação no processo de candidaturas | 0,0% | 4,1% | 8,2% | 40,2% | 47,4% |
| Facilidade na gestão do processo | 0,0% | 1,0% | 5,2% | 27,8% | 66,0% |
| Maior alcance geográfico | 0,0% | 3,1% | 4,1% | 23,7% | 69,1% |

Tabela I- Frequências relativas face aos motivos em relação ao recrutamento digital (n=97)

Processos de mudança implementados

A questão de resposta aberta “Que tipo de mudança foi implementada?” foi categorizada em 6 mudanças, de forma a facilitar a análise da questão. As 6 categorias consideradas foram: 1- Mudança nas tarefas/função; 2- Introdução de tecnologias; 3- Mudança na cultura organizacional; 4- Digitalização dos processos organizacionais; 5- Recrutamento e seleção online; e 6- Teletrabalho. As categorias mais indicadas pelos participantes foram: “Digitalização de processos organizacionais” e “Introdução de tecnologia”, com 26,8% e 22,7%, respetivamente. As duas categorias seguintes com maior frequência foram: “Teletrabalho” e “Recrutamento e seleção online”, com 15,5% e 13,4%, respetivamente. As duas categorias identificadas com uma menor representatividade são: “Mudança nas tarefas/função” com 11,3% e “Mudança na cultura organizacional” com 10,3% (Figura 12).

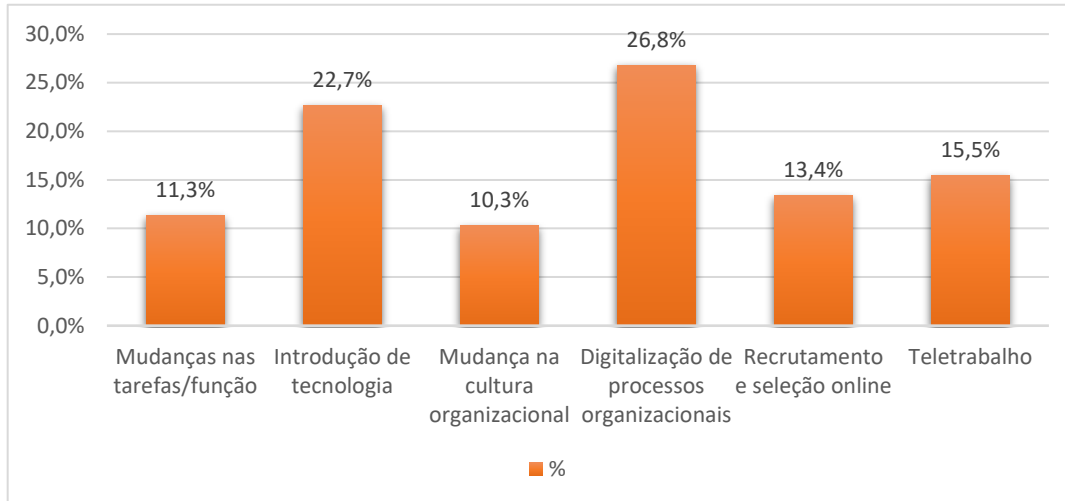


Figura 12- Processos de mudança implementados (n=97)

Comunicação da mudança

Verificou-se que da amostra total 62 pessoas dizem ter sido informadas sobre a mudança pela sua chefia direta e 42 pelo CEO da empresa. 6 pessoas dizem ter sido informadas através de um colega de trabalho e 5 selecionam a resposta “Outro”. Apenas 2 pessoas referem que ninguém comunicou diretamente a mudança (Figura 13).

A maioria dos participantes no estudo refere que a mudança lhes foi comunicada antecipadamente (85,6% da amostra), sendo que os restantes (14,4%) referem não terem sido informados antecipadamente sobre a mudança a implementar.

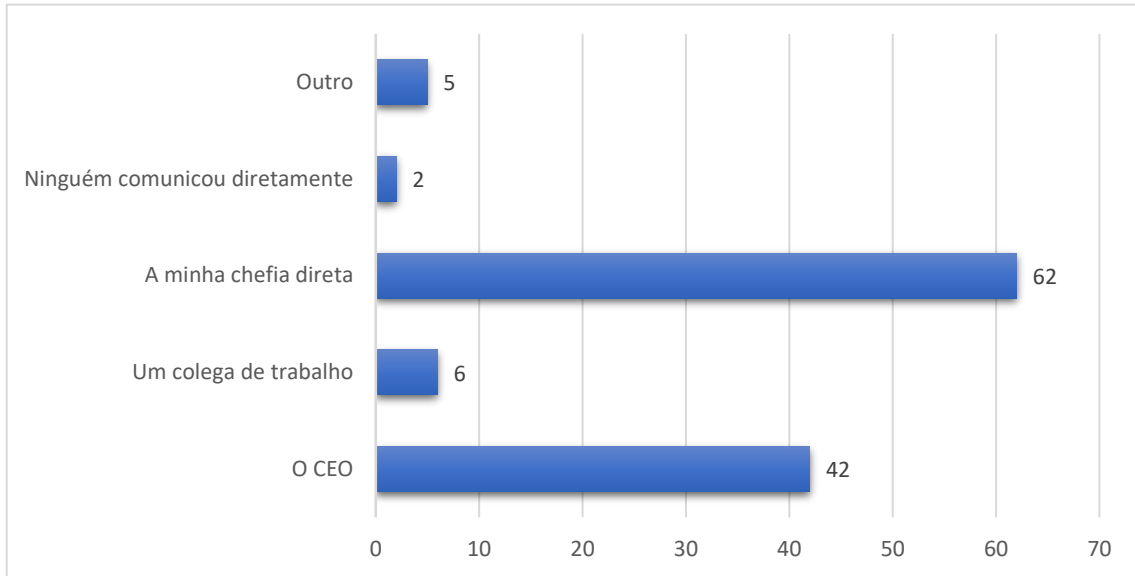


Figura 13- Comunicação da mudança (n=97)

Face à forma como foi transmitida a mudança, 83,5% da amostra refere que foi realizada através de reuniões (Figura 14).

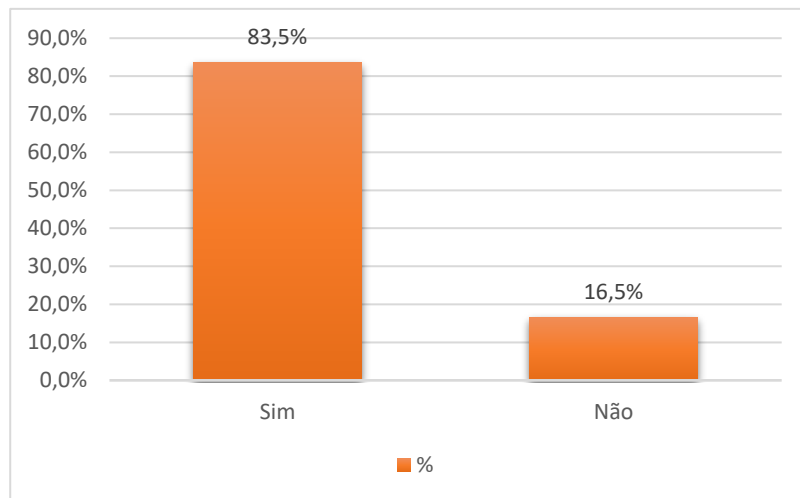


Figura 14- Comunicação da mudança através de reuniões (n=97)

Resistência à mudança

A maioria dos participantes sente que tem desvantagens em resistir à mudança (63,9%), sendo que 86,6% refere que não sente necessidade de resistir. Assim como, 97,9% dos inquiridos se sentem mais propensos a aceitar uma mudança quando têm informações sobre a mesma. 78,4% dos participantes sentiram-se envolvidos nos processos de mudança das suas organizações. 75,3% da amostra refere que as suas sugestões quanto aos processos de mudança a implementar são tidas em conta e cerca de 97,9%, ou seja a maioria da amostra, concorda com a mudança a implementar. Quanto à questão “Por vezes recusa-se a alterar o seu método de trabalho?”, 57,7% dos inquiridos respondem que não e 42,3% respondem “Sim”, transmitindo alguma resistência quanto ao tema (Tabela II).

| Resistência à mudança | Classificação | |
|--|---------------|--------|
| | Sim | Não |
| Sente que tem desvantagens em resistir à mudança? | 63,90% | 36,10% |
| Sente-se mais propenso a aceitar uma mudança quando tem informações sobre a mesma? | 97,90% | 2,10% |
| Sentiu-se envolvido no processo? | 78,4% | 21,6% |
| Sente necessidade de resistir à mudança? | 13,4% | 86,6% |
| As suas sugestões são tidas em conta? | 75,3% | 24,7% |
| Recusa-se a alterar o seu método de trabalho? | 42,3% | 57,7% |
| Concorda com a mudança a implementar? | 97,9% | 2,1% |

Tabela II- Frequências relativas face à resistência à mudança 1 (n=97)

Numa escala de 0 a 6, (0 - Sem opinião, 1 – Discordo completamente, 2 – Discordo, 3 - Tendo a discordar, 4 – Tendo a concordar, 5 – Concordo e 6 – Concordo plenamente) a maioria dos inquiridos discorda quanto a preferir tarefas rotineiras e repetitivas. Apenas 29,9% da amostra revela que tenta evitar mudanças que são benéficas para si ou para a organização, sendo que a maioria da amostra discorda quanto a associar a mudança a algo negativo. Quando as tarefas são muito rotineiras 67% da amostra procura novas formas

de as realizar. Apenas 20,6% dos inquiridos se sentiriam aborrecidos caso fossem informados de que haveria uma mudança a implementar no local de trabalho. Contudo, 74,2% da amostra diz ficar tenso ou stressado quando algo não corre de acordo com o planeado (Tabela III).

| Resistência à mudança | Classificação | | | | | | |
|---|---------------|------------------------|----------|-------------------|-------------------|----------|---------------------|
| | Sem opinião | Discordo completamente | Discordo | Tendo a discordar | Tendo a concordar | Concordo | Concordo plenamente |
| Prefiro tarefas rotineiras a tarefas que podem trazer imprevistos | 1,0% | 18,6% | 25,8% | 17,5% | 21,6% | 10,3% | 5,2% |
| Prefiro estar sempre a fazer as mesmas coisas do que tentar fazer coisas diferentes | 1,0% | 33,0% | 26,8% | 17,5% | 16,5% | 4,1% | 1,0% |
| Por vezes dou por mim a tentar evitar mudanças que sei que são benéficas para mim ou para a organização | 4,1% | 25,8% | 22,7% | 17,5% | 18,6% | 10,3% | 1,0% |
| Normalmente associo as mudanças a algo mau | 2,1% | 41,2% | 26,8% | 14,4% | 11,3% | 3,1% | 1,0% |
| Quando as tarefas são muito rotineiras procuro novas formas de as realizar | 0,0% | 1,0% | 15,5% | 16,5% | 34,0% | 20,6% | 12,4% |
| Se me informassem que iriam implementar uma mudança no trabalho, iria sentir-me aborrecido/a | 3,1% | 24,7% | 32,0% | 19,6% | 13,4% | 4,1% | 3,1% |
| Quando as coisas não correm de acordo com o planeado fico tenso/a ou stressado/a | 0,0% | 4,1% | 8,2% | 13,4% | 27,8% | 36,1% | 10,3% |

Tabela III- Frequências relativas face à resistência à mudança 2 (n=97)

Numa escala de 0 a 3 (0 – Discordo fortemente, 1 – Discordo, 2 – Concordo e 3 – Concordo fortemente), 89,7% da amostra não considera a mudança como uma ameaça. A maioria dos participantes consideram que gostam de participar nas mudanças (93,9%) e estão disponíveis a promover mudanças no trabalho (94,8%). Apenas 11,4% da amostra revela que se sente extremamente irritado em situações de mudança, sendo que 28,9% dos inquiridos sentem que se fossem informados que iria ser implementada uma mudança

no seu trabalho iriam lidar com a situação com stress. 50,6% dos participantes sentem-se preocupados com a mudança devido às incertezas que estas podem trazer quanto à nova forma de trabalhar e 49,4% discordam com essa observação. A maioria das respostas face à questão “Sou capaz de me adaptar a mudanças quando estas ocorrem”, concordam com a mesma, sendo que apenas 8,2% da amostra não se sente capaz de se adaptar. Por fim, a 83,5% dos inquiridos revelam que as suas ideias podiam ser mais valorizadas num processo de mudança (Tabela IV).

| Resistência à mudança | Classificação | | | |
|---|---------------------|----------|----------|---------------------|
| | Discordo fortemente | Discordo | Concordo | Concordo fortemente |
| Sinto que a mudança é uma ameaça | 39,2% | 50,5% | 8,2% | 2,1% |
| Quando são implementadas mudanças no trabalho gosto de participar nelas | 0,0% | 6,2% | 32,0% | 61,9% |
| Estou disposto/a a promover mudanças no trabalho | 0,0% | 5,2% | 27,8% | 67,0% |
| Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança | 37,1% | 51,5% | 9,3% | 2,1% |
| Se fosse informado/a que iria ser implementada uma mudança no trabalho iria lidar com a situação com stress | 15,5% | 55,7% | 23,7% | 5,2% |
| Sinto-me preocupado/a com as mudanças pelas incertezas relacionadas com a nova forma de trabalhar | 11,3% | 38,1% | 42,3% | 8,3% |
| Sou capaz de me adaptar a mudanças quando estas ocorrem | 0,0% | 8,2% | 36,1% | 55,7% |
| Sinto que as minhas ideias podiam ser mais valorizadas num processo de mudança | 3,1% | 13,4% | 42,3% | 41,2% |

Tabela IV- Frequências relativas face à resistência à mudança 3 (n=97)

2. Discussão de resultados

Face aos resultados obtidos, é possível observar que a transformação digital está a ter um impacto cada vez maior na função de RH, nomeadamente no R&S, assim como

podemos perceber que existem progressivamente mais processos de mudança nas organizações, que apresentam também alguma taxa de resistência por parte dos colaboradores.

Os inquiridos referem a transformação digital como algo importante na função de RH, sendo que esta escolha pode estar relacionada com as vantagens associadas. De acordo com os inquiridos, um dos processos que tem sofrido transformações digitais é o de “Recrutamento e Seleção”, seguido pelo “Processamento salarial” e a “Formação e Desenvolvimento”. Os participantes no estudo consideram que as principais vantagens associadas ao processo de transformação digital nos RH são: um “melhor acesso à informação”, uma “melhor comunicação”, a “redução de custos com processos administrativos”, assim como a “descentralização de processos”. A transformação digital dos processos de RH permite a redução de tarefas atribuídas aos colaboradores (Bannikov & Abzeldinova, 2020), assim como motivam a redução de custos associados aos processos administrativos. Outra vantagem da transformação digital associada à área de RH é o facto de haver um melhor fluxo de comunicação e de documentos internos (Bannikov & Abzeldinova, 2020). Outros motivos, apresentados pelos inquiridos, associados à implementação de tecnologia na área de RH são: “Maior alcance geográfico”, “Facilidade na gestão do processo” e “Maior abrangência de candidatos”.

Contudo, existem alguns fatores que condicionam a digitalização de processos, nomeadamente os “custos elevados inerentes às ferramentas digitais”, a “complexidade” associada aos processos e a possível “falta de adesão por parte dos colaboradores”, tal como indicado pelos inquiridos. (Bannikov & Abzeldinova, 2020), mencionam que existem custos elevados face à implementação de ferramentas digitais que podem surgir como um obstáculo à transformação digital, assim como a resistência ou falta de adesão por parte dos colaboradores.

Tendo em conta as respostas dos participantes, a média de processos de recrutamento e seleção efetuados digitalmente equivale a 73,4%, sendo que algumas organizações já desempenham este processo totalmente online (100%). Esta tendência para a realização do processo de R&S digitalmente poderá ser justificada pela possibilidade de aumento de produtividade e eficiência, redução de erros na execução do

processo e pela possibilidade de tornar as organizações mais atrativas no mercado (Barisic, et al., 2021).

Os principais processos identificados pelos inquiridos como tendo sido aqueles que sofreram uma mudança nas suas organizações foram: “Digitalização de processos organizacionais”, “Introdução de tecnologia”, “Teletrabalho” e o “Recrutamento e Seleção”. Há uma forte possibilidade de estas categorias terem sido identificadas tendo em conta o progresso digital recente que ocorreu nos últimos 2 anos, em consequência da pandemia de 2020. A introdução de tecnologias nos processos de RH, incluindo as mudanças associadas ao R&S, permitem uma melhor e maior adaptação às exigências do mercado, pelo que se tornam fundamentais (Bannikov & Abzeldinova, 2020). Aquando da implementação de uma mudança é importante gerir a sua comunicação e envolvimento dos colaboradores (Swarnalatha & Prasanna, 2013). De acordo com (Kotter, 2007), a comunicação da mudança organizacional deve ser realizada com eficácia e clareza, permitindo transmitir uma maior confiança aos colaboradores. Os inquiridos revelam que a comunicação das mudanças organizacionais pelas quais passaram foram comunicadas, principalmente, pelo CEO ou por uma chefia direta, tendo sido realizada, maioritariamente, através de reuniões. Apenas uma parte pouco significativa da amostra indicou que a mudança não foi comunicada diretamente por ninguém ou foi comunicada por colegas de trabalho.

Quanto às resistências apresentadas pelos inquiridos aos processos de mudança organizacionais na área de RH, os mesmos apontam para uma baixa resistência, o que pode significar uma boa gestão da mudança nas suas organizações (Aninkan, 2018). Os inquiridos revelam, na sua maioria, que sentem ter desvantagens em resistir à mudança, não sentindo necessidade de lhe resistir. Contudo, sentem que apesar de se sentirem envolvidos nos processos de mudança, sentem-se mais propensos a aceitar uma transformação digital quando lhes é transmitida informação. Uma boa comunicação da mudança contribui para a redução das resistências associadas ao processo, uma vez que transmite confiança e credibilidade, levando o colaborador a aceitar a mudança (Men, et al., 2020). Todavia, e um pouco contraditoriamente, percebe-se uma ligeira tendência para a resistência associada à questão “Por vezes, recusa-se a alterar o seu método de trabalho?”, uma vez que cerca de metade dos inquiridos respondeu afirmativamente.

É de notar que os inquiridos não apresentam preferência por tarefas rotineiras ou repetitivas, procurando novas formas de as realizar quando as mesmas sucedem. Confirma-se que a maioria dos inquiridos não tentam evitar a mudança, nem se sentem contrariados aquando da comunicação da implementação de uma mudança nas suas tarefas ou funções. Porém, a generalidade da amostra demonstra que quando existe uma situação que não corre de acordo com o planeado, os inquiridos lidam com a situação com um sentimento de stress ou tensão associado. Tal como mencionado na revisão de literatura, a insegurança dos colaboradores perante alguma situação pode ser um dos comportamentos que leva à resistência (Grama & Todericiu, 2016).

Em termos gerais, nesta amostra não existe uma associação da mudança a algo negativo, o que permite concluir que existe uma boa gestão da mudança das organizações e/ou que os colaboradores são dotados de características mais recetivas à mudança. O facto de a amostra ser constituída predominantemente por indivíduos entre os 25 e os 34 anos, com habilitações superiores e serem predominantemente técnicos de GRH, explicará também esta conclusão. Trata-se de um grupo em que apesar da mudança poder provocar algum stress, a existência de uma boa comunicação, como se verificou, traz uma maior recetividade a processos de mudança. Os inquiridos, na sua maior parte, revelam-se colaboradores que gostam de estar envolvidos e participar nos processos de mudança, estando dispostos a promover processos de transformação digital nas suas organizações. Demonstram também que a maioria é capaz de se adaptar a mudanças quando estas ocorrem, não oferecendo resistência. Não obstante, os mesmos consideram-se significativamente preocupados com as mudanças associadas à nova forma de trabalhar, assim como sentem que existe alguma falta de envolvimento no processo quanto à valorização das suas sugestões ou opiniões à mudança a implementar, o que pode constituir um fator de desmotivação perante a mudança, que conseqüentemente leva à resistência. A desmotivação dos colaboradores apresenta-se como um dos principais obstáculos à mudança (Damawan & Azizah, 2020). É fundamental envolver e motivar os colaboradores em função do processo de transformação digital.

3. Conclusão

Neste estudo a questão de partida consistiu em analisar a forma como os colaboradores resistem à mudança na implementação da transformação digital, designadamente, nos processos de R&S.

As conclusões a partir da nossa amostra não evidenciaram nem uma resistência à mudança, nem a uma certa inovação nas tarefas. Evidenciaram igualmente a importância conferida pelos inquiridos à digitalização dos processos de GRH. A comunicação antecipada e vinculada pela chefia direta ou o CEO pode ser uma das dimensões explicativas para esta conclusão.

A área de Recursos Humanos tem vindo a sofrer alterações tecnológicas nos seus processos nos últimos anos, de forma a poder manter as suas organizações competitivas e eficientes. O mercado está cada vez mais exigente, o que leva a que as organizações necessitem de se adaptar constantemente às novas tendências de forma eficaz e eficiente. Os processos de transformação digital implicam um bom acompanhamento e gestão do mesmo, uma vez que podem surgir resistências associadas aos processos que se traduzem em obstáculos. A gestão da mudança é uma ferramenta da GRH que permite dar auxílio e acompanhar um processo de transformação digital. Para que a gestão da mudança possa contribuir para o sucesso da implementação de uma transformação digital, é fundamental seguir estratégias que reduzam a probabilidade de resistência ao processo, tais como: o modelo de Kotter, o modelo de Lewin ou o modelo de Bullock & Batten. Estes modelos podem ser complementados com *nudges* de forma a influenciar para o comportamento desejado.

A resistência é algo que tem vindo a ser trabalhado pelas organizações, tendo em conta a gestão dos vários processos inerentes como a comunicação, o envolvimento, o feedback, entre outros. Hoje em dia as organizações já estão mais despertas para os obstáculos que podem suceder de uma transformação digital, sendo que desenvolvem estratégias de implementação de mudanças ajustadas às suas organizações. De acordo com o estudo realizado, a comunicação é um fator sobre o qual as organizações dedicam o seu tempo, assim como também investem em soluções de envolvimento dos colaboradores com a mudança a implementar. Estes dois fatores constituem parte fulcral

no sucesso da implementação da mudança na área de RH, reduzindo possíveis resistências associadas.

4. Limitações e sugestões de pesquisa futura

Como limitações ao estudo, identifica-se o facto de o questionário ter sido lançado durante um período de tempo curto, o que levou a uma amostra de baixa dimensão, o que impediu outro tipo de análise. Outra limitação ao estudo baseia-se na dificuldade em efetuar uma análise estatística mais sofisticada, com base em escalas já testadas, uma vez que não foi possível encontrar estudos quantitativos, através de inquéritos, que abordassem os temas “gestão da mudança” e “digitalização em recrutamento e seleção” em simultâneo.

Como pesquisas futuras, seria interessante realizar um estudo que compreenda um maior número de participantes, de forma a evitar a homogeneidade do mesmo e a obter respostas mais diversificadas. Seria também interessante analisar a forma como as resistências no R&S digital estão relacionadas com a faixa etária e com a dimensão das organizações.

Referências Bibliográficas

- Aguilar, A., 2020. *O LINKEDIN COMO FERRAMENTA DE RECRUTAMENTO: A PERSPETIVA DOS RECRUTADORES NO SETOR DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO*, ISEG, Lisboa: Tese de Mestrado.
- Alrumaih, S., 2017. The Effect of Change Management on the Organizations Innovation. *European Journal of Business and Management*, 9(15), pp. 85 - 89.
- Aninkan, D. O., 2018. Organizational Change, Change Management, and Resistance to Change – An Exploratory Study. *European Journal of Business and Management*, 10(26), pp. 109 - 117.
- Apuke, O. D., 2017. Quantitative Research Methods : A Synopsis Approach. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(10), pp. 40 - 47.
- Bamford, D. R. & Forrester, P. L., 2003. Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), pp. 546 - 564.
- Bannikov, S. A. & Abzeldinova, K. T., 2020. Digital Transformation of HR Management System. *Advances in Economics, Business and Management Research*, Volume 164.
- Barisic, A. F., Barisic, J. R. & Miloloza, I., 2021. Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation*, 7(1).
- By, R. T., 2005. Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), pp. 369 - 380.
- Chán, J. & Balková, M., 2022. Digital Transformation in HR. *SHS Web of Conferences*, Volume 135.
- Csedo, Z., Kovács, K. & Zavarkó, M., 2017. How does Digitalization Affect Change Management: Empirical. *European Journal of Business and Management*, 9(36).
- Damawan, A. H. & Azizah, S., 2020. Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Volume 395, pp. 49 - 53.
- Del Val, M. P. & Fuentes, C. M., 2003. Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), pp. 148 -155.
- Errida, A. & Lotfi, B., 2021. The determinants of organizational change management sucess: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, Volume 13, pp. 1- 15.
- Etikan, I., 2016. Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), pp. 1 - 4.
- Freitas, A. L. P. & Rodrigues, S. G., 2005. *A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach*. Bauru, SP, Brasil, XII SIMPEP.
- Gil, L., 2019. *Redes Sociais nas Organizações: Do Recrutamento à Seleção dos Colaboradores*, Escola Superior de Gestão de Tomar: Tese de Mestrado.

- Graetz, F. & Smith, A. C., 2010. Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10(2), pp. 135 - 154.
- Grama, B. & Todericiu, R., 2016. CHANGE, RESISTANCE TO CHANGE AND ORGANIZATIONAL CYNICISM. *Studies in Business and Economics*, 11(3), pp. 47 - 54.
- Gupta, D., 2022. *Whatfix*. [Online]
Available at: <https://whatfix.com/blog/hr-digital-transformation/>
[Accessed 20 Junho 2022].
- Gupta, S., 2018. *Organizational Barriers to Digital Transformation*, KTH Industrial Engineering and Management: Master of Science Thesis.
- Holmstrom, J., 2022. From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*, 65(3), pp. 329 - 339.
- Isaksson, D. & Wennberg, K., 2016. Digitalization and Collective Value Creation. *The Ratio Institute*, Issue 283.
- Karlsen, R. & Andersen, A., 2019. Recommendations with a Nudge. *technologies*, 7(45).
- Konig, A., Graf-Vlachy, L. & Schoberl, M., 2021. Opportunity/Threat Perception and Inertia in Response to Discontinuous Change: Replicating and Extending Gilbert (2005). *Journal of Management*, 47(3), pp. 771 - 816.
- Kotter, J. P., 2007. Leading Change Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, pp. 3 - 12.
- Kotter, J. P., 2017. *Leading Change*. 1 ed. Alfragide: Lua de papel.
- Kulkarni, S. B. & Che, X., 2019. Intelligent Software Tools for Recruiting. *Journal of International Technology and Information Management*, 28(2).
- Lamm, K. W., Sapp, L. R. & Lamm, A. J., 2017. Organizational Change in the Land-Grant System: A Qualitative Evaluation. *Journal of Agricultural Education*, 58(4), pp. 204 - 222.
- Ly, K., Mazar, N., Zhao, M. & Soman, D., 2013. *A practitioner's guide to nudging*.. Toronto, Ontario: University of Toronto, Rotman School of Management..
- Margatama, L., 2017. EMPLOYEE SELF SERVICE-BASED HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEM DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION. CASE STUDY: BCP INDONESIA. *JURNAL INFORMATIKA*, 11(1), pp. 52 - 60.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T., 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65 - 90.
- Men, L. R., Neill, M. & Yue, C. A., 2020. Examining the Effects of Symmetrical Internal Communication and Employee Engagement on Organizational Change Outcomes. *Public Relations Journal*, 13(4), pp. 1 - 19.
- Nunes, B., 2019. *Inteligência Artificial na GRH: Competências necessárias aos gestores para a criação de valor*, ISEG, Lisboa: Tese de Mestrado.

Oliveira, T., 2020. *Comunicação e Mudança Organizacional: Uma Investigação Interpretativista sobre a Relevância das Neurociências para a Eficácia de uma Mudança Organizacional*, Universidade Católica Portuguesa: Tese de Mestrado.

Petrilli, S., Galuppo, L. & Ripamonti, S. C., 2022. Digital Onboarding: Facilitators and Barriers to Improve Worker Experience. *Sustainability*, 14(5684).

RHMagazine, 2018. *RHMagazine*. [Online]

Available at: http://iirh.pt/wp-content/uploads/2018/12/digital-rh_rhm-118.pdf

[Accessed 20 maio 2022].

Sarantakos, S., 2013. *Social Research*. 4 ed. Londres: PALGRAVE MACMILLAN.

Schwertner, K., 2017. DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), pp. 388 -393.

Sunstein, C. R., 2014. *Harvard Library*. [Online]

Available at: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:16205305>

[Accessed 30 Junho 2022].

Sunstein, C. R., 2022. The distributional effects of nudges. *nature human behaviour*, Volume 6, pp. 9-10.

Swarnalatha, D. C. & Prasanna, T., 2013. Employee Engagement and Change Management. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(6), pp. 1 - 6.

Venusamy, K., Rajagopal, N. K. & Yousoof, M., 2020. *A study of Human Resources Development through Chatbots using Artificial Intelligence*. s.l., s.n.

Verhoef, P. C. et al., 2021. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, Volume 122, pp. 889 - 901.

Vincenzi, S. L., Mendes, L. A. d. C., Gouveia, V. V. & Andrade, D. F., 2016. Escala de Resistência à Mudança (RAM): Construção, Evidências Psicométricas e Versão Reduzida. *Psico-USF*, 21(3), pp. 471 - 486.

Vincenzi, S. L., Mendes, L., Gouveia, V. & Andrade, D., 2016. Escala de Resistência à Mudança (RAM): Construção, Evidências Psicométricas e Versão Reduzida. *Psico-USF*, 21(3), pp. 471 - 486.

Wanous, J. P., Reichers, A. E. & Austin, J. T., 2000. Cynicism about organizational change. *Group & Organization Management*, 25(2), pp. 132 - 153.

Zainol, N. U. et al., 2020. Managing Organizational Change through Effective Leadership: A Review from Literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(1), pp. 1 - 10.

5. ANEXOS

5.1 ANEXO I - Questionário

Gestão da Mudança associada à Digitalização dos Processos de Recrutamento e Seleção

Olá!

O meu nome é Joana Matias e estou a realizar um estudo no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG).

O estudo tem como objetivo analisar de que forma é realizada a gestão da mudança na implementação de processos digitais na área de recrutamento e seleção.

Este estudo é direcionado a colaboradores de empresas recrutadoras que tenham passado por uma transformação digital nos seus processos.

Este questionário apresenta uma duração aproximada de 5 minutos.

Os dados recolhidos são mantidos no anonimato e apenas utilizados para o fim exposto.

Obrigada pela atenção e colaboração.

Secção 1 - Dados Demográficos

Qual a sua idade? *

Menos de 25 anos

25 - 34 anos

35 - 44 anos

45 - 54 anos

55 anos ou mais

Qual o seu sexo? *

Feminino

Masculino

Outro

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Quais as suas habilitações? *

- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Trabalha ou já trabalhou na área de Recursos Humanos? *

- Sim
- Não

Qual a sua experiência profissional? *

- Menos de 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 ou mais anos

Qual a sua função? *

- Diretor de Recursos Humanos
- Técnico de Recursos Humanos
- Responsável de Recursos Humanos
- Estagiário em Recursos Humanos
- Outra

Qual a dimensão da empresa? *

- Micro empresa (menos de 10 pessoas)
- Pequena empresa (menos de 50 pessoas)
- Média empresa (menos de 250 pessoas)
- Grande empresa (250 ou mais pessoas)

Secção 2 - Transformação e Recrutamento Digital

Para si, faz sentido a função de RH estar relacionada com a transformação digital? *

- Sim
- Não

Existe algum processo de Transformação Digital na sua organização? *

- Está em desenvolvimento
- Ainda não foi iniciado
- Está concluído
- Não foi realizado

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Qual ou quais os processos que foram alvo de uma transformação digital na sua organização? *

- Nenhum
- Processamento salarial
- Portal do colaborador
- Recrutamento e Seleção
- Formação e Desenvolvimento
- Avaliação de Desempenho
- Onboarding
- Gestão de Talento
- Gestão de Benefícios e Recompensas
- Outro

Para si qual o impacto da Transformação Digital na função de RH? (1 - muito reduzido; 10 - muito elevado) *

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
-

Quais as vantagens da Digitalização?

- Melhor acesso à informação
- Redução de custos com processos administrativos
- Melhor comunicação
- Descentralização dos processos
- Relação direta com o colaborador
- Outras

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

A sua organização recorre ao recrutamento digital? *

- Sim
- Não

Se sim, qual a % (aproximadamente) da quantidade de processos de recrutamento realizados digitalmente? *

Texto de resposta curta

Na sua opinião, o recrutamento online é integralmente substituto do recrutamento tradicional? *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Na sua opinião, o recrutamento online é um complemento do recrutamento tradicional? *

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Classifique, de acordo com a sua importância, os seguintes motivos em relação ao recrutamento digital. *

| | Nada importante | Pouco importa... | Indiferente | Importante | Muito importante |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Baixo custo d... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Celeridade pr... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Maior abrangê... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Inovação no p... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Facilidade na ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Maior alcance ... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Secção 3 - Gestão da Mudança e Resistências

Já alguma vez passou por um processo de implementação de uma mudança organizacional? *

Sim

Não

Que tipo de mudança foi implementada? (Exemplos: mudança nas tarefas, digitalização de processos, mudança na cultura organizacional, implementação de tecnologias, etc) *

Texto de resposta longa

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Quem comunicou a mudança? *

- O CEO
- Um colega de trabalho
- A minha chefia direta
- Ninguém comunicou diretamente
- Outro

A mudança realizada na sua organização foi-lhe comunicada antecipadamente? *

- Sim
- Não

Sentiu-se envolvido no processo de mudança, ou seja, foi-lhe dada a oportunidade de partilhar a sua opinião e fazer sugestões sobre a mudança em questão? *

- Sim
- Não

É afetado/a diretamente pela mudança implementada? *

- Sim
- Não

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Sente que tem desvantagens em resistir à mudança? *

Sim

Não

Sente-se mais propenso/a a aceitar uma mudança quando tem informações sobre a mesma? *

Sim

Não

Sentiu ou sente-se envolvido no processo de mudança que ocorreu ou está a ocorrer na sua organização? *

Sim

Não

Sente necessidade de resistir ao processo de mudança? *

Sim

Não

As suas sugestões são tidas em conta no processo de mudança? *

Sim

Não

De acordo com o que lhe foi comunicado, acredita que a mudança em questão tem um impacto benéfico para a organização? *

Sim

Não

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Por vezes recusa-se a alterar o seu método de trabalho? *

Sim

Não

A sua organização transmitiu-lhe a mudança através de reuniões? *

Sim

Não

Concorda com a mudança implementada ou a implementar? *

Sim

Não

Prefiro tarefas rotineiras a tarefas que podem trazer imprevistos. *

(0- Sem opinião; 1- Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Tendo a discordar; 4- Tendo a concordar; 5- Concordo; 6- Concordo plenamente)

Sem opinião 0 1 2 3 4 5 6 Concordo plenamente

Prefiro estar sempre a fazer as mesmas coisas do que tentar fazer coisas diferentes. *

(0- Sem opinião; 1- Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Tendo a discordar; 4- Tendo a concordar; 5- Concordo; 6- Concordo plenamente)

Sem opinião 0 1 2 3 4 5 6 Concordo plenamente

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Por vezes dou por mim a tentar evitar mudanças que sei que serão benéficas para mim ou para a organização. (0- Sem opinião; 1- Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Tendo a discordar; 4- Tendo a concordar; 5- Concordo; 6- Concordo plenamente) *

| | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Sem opinião | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo plenamente |

Normalmente associo as mudanças a algo mau. (0- Sem opinião; 1- Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Tendo a discordar; 4- Tendo a concordar; 5- Concordo; 6- Concordo plenamente) *

| | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Sem opinião | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo plenamente |

Quando as tarefas são muito rotineiras procuro novas formas de as realizar. (0- Sem opinião; 1- Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Tendo a discordar; 4- Tendo a concordar; 5- Concordo; 6- Concordo plenamente) *

| | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Sem opinião | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo plenamente |

Se me informassem que iriam implementar mudanças nos métodos de trabalho, iria sentir-me aborrecido/a. (0- Sem opinião; 1- Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Tendo a discordar; 4- Tendo a concordar; 5- Concordo; 6- Concordo plenamente) *

| | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Sem opinião | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo plenamente |

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Quando as coisas não correm de acordo com o planeado fico tenso/a ou stressado/a. *

(0- Sem opinião; 1- Discordo completamente; 2- Discordo; 3- Tendo a discordar; 4- Tendo a concordar; 5- Concordo; 6- Concordo plenamente)

| | | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Sem opinião | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo plenamente |

Sinto que a mudança é uma ameaça. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) *

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Quando são implementadas mudanças no meu trabalho, gosto de participar nelas. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) *

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Estou disposto/a a colaborar para promover mudanças no meu trabalho. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) *

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Sinto-me extremamente irritado em situações de mudança. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) *

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Considero as mudanças organizacionais negativas. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- ^{*} Concordo; 3- Concordo fortemente)

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Se fosse informado que iria ser implementada uma mudança no trabalho, iria lidar com a situação com stress. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) ^{*}

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Sinto-me preocupado/a com as mudanças pelas incertezas relacionadas com a nova forma de trabalhar. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) ^{*}

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Sou capaz de me adaptar mudanças quando estas ocorrem. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) ^{*}

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Gestão da Mudança associada à Transformação Digital dos Processos de Recrutamento e Seleção

Sinto que ficaria mais propenso a aceitar uma mudança se recebesse informações sobre a mesma. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) *

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |

Sinto que as minhas ideias podiam ser mais valorizadas num processo de mudança. (0- Discordo fortemente; 1- Discordo; 2- Concordo; 3- Concordo fortemente) *

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Discordo fortemente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Concordo fortemente |