

MESTRADO
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

E-selection: O Stress Ocupacional na Tomada de Decisão

Carina Raquel Costa Correia

M

2023



Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

E-SELECTION: O STRESS OCUPACIONAL NA TOMADA DE DECISÃO

Carina Raquel Costa Correia

junho, 2023

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

AVISOS LEGAIS

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

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

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Filomena Jordão, pelo acompanhamento, orientação, paciência, ensinamentos e dedicação a esta investigação. Um sincero obrigada por me ter feito acreditar que era possível e por me ter feito evoluir pessoal e profissionalmente.

Aos profissionais de Recursos Humanos envolvidos nesta pesquisa, que se mostraram disponíveis, interessados e com genuíno interesse em contribuir para a criação de valor nesta área.

Aos meus pais pela educação que me proporcionaram, por estarem sempre presentes, pela motivação e por acreditarem em mim desde o início.

Aos meus irmãos, Sara e Daniel, pelo constante apoio, pelo acompanhamento, pela preocupação.

Ao Pedro, pelo amor, pelo companheirismo, pela compreensão e por ter estado presente e me ter suportado em toda esta caminhada que foi o meu percurso académico.

Um agradecimento especial às três empresas por onde passei ao longo deste percurso e a todos os colegas com quem tive e tenho oportunidade de trabalhar (Ribapão, Goldenergy e Sonae MC).

Por último, mas não menos importante, ao meu fiel companheiro de quatro patas, que nos momentos mais difíceis me dava uma lambidela capaz de curar tudo, o Caju.

Resumo

Há muito tempo que os empregadores procuram otimizar a seleção, mas ultimamente têm privilegiado soluções de tecnologia da informação e comunicação que automatizam e substituem as práticas analógicas (Berkelaar, 2017). A pandemia Covid 19 impulsionou o recurso à *e-selection*, que tantas mais valias tem, mas lançou simultaneamente um conjunto de desafios aos recrutadores, especialmente no que toca às condições em que as decisões inerentes a este processo são tomadas.

Apesar da crescente recorrência das organizações à *e-selection*, a investigação parece não contemplar o stress ocupacional na tomada de decisão neste contexto. Assim, propomos a explorar e descrever o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores nos momentos de tomada de decisão em *e-selection*. Mais especificamente, pretendemos obter respostas para as seguintes questões de investigação: (Q)1: Quais os fatores indutores de stress (fontes de stress) percebidos na tomada de decisão em *e-selection*? (Q)2: Quais as estratégias de *coping* e de *savoring* utilizadas para lidar com o stress ocupacional? (Q)3: Qual a influência do stress ocupacional na qualidade da decisão tomada?

Para responder a estas questões, utilizou-se uma abordagem qualitativa, não-experimental, transversal, descritiva e exploratória (Sampieri et al., 2006). A técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada e, para os analisar, recorreu-se à análise de conteúdo categorial (Bardin, 2011). Os resultados mostraram que existe stress ocupacional na tomada de decisão nos processos de *e-selection*, prevalecendo a vivência de distress, que provém sobretudo da pressão de tempo por parte dos *hiring managers*, da escassez de perfis adequados às vagas e da desistência dos candidatos ao longo dos processos. Já a consciencialização de autorrealização e a partilha de feedback com os candidatos constituíram as principais fontes de eustress. As estratégias de *coping* mencionadas foram, sobretudo, de foco na emoção, sobrepondo-se às de *savoring*. Em termos de interferência do stress ocupacional na qualidade das decisões, os recrutadores consideram-na negativa, levando-os a tomarem piores decisões. Este estudo permitiu uma maior compreensão sobre como é vivenciado o stress ocupacional pelos recrutadores em processos de tomada de decisão na *e-selection*, sendo um contributo importante para alertar as organizações da importância de intervirem neste sentido.

Palavras-chave: Stress Ocupacional, Modelo Holístico de Stress Ocupacional, Seleção de Pessoas, *E-selection*, Tomada de Decisão.

Abstract

Employers have long sought to optimize selection, but lately they have favored information and communication technology solutions that automate and replace analog practices (Berkelaar, 2017). The Covid 19 pandemic boosted the use of e-selection, which has so many benefits, but simultaneously launched a set of challenges for recruiters, especially with regard to the conditions under which the decisions inherent in this process are taken.

Despite the increasing recurrence of organizations to e-selection, research does not seem to contemplate occupational stress in decision-making in this context. Thus, we propose to explore and describe the occupational stress experienced by recruiters in decision-making moments in e-selection. More specifically, we intend to obtain answers to the following research questions: (Q)1: What are the stress-inducing factors (stress sources) perceived in decision-making in e-selection? (Q)2: What are the coping and savoring strategies used to deal with occupational stress? (Q)3: What is the influence of occupational stress on the quality of the decision taken?

To answer these questions, a qualitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive and exploratory approach was used (Sampieri et al., 2006). The data collection technique used was the semi-structured interview and, to analyze them, categorical content analysis was used (Bardin, 2011). The results showed that there is occupational stress in decision-making in e-selection processes, prevailing the experience of distress, which comes mainly from the pressure of time on the part of hiring managers, the lack of profiles suitable for vacancies and the withdrawal of candidates from the job. throughout the processes. Self-realization awareness and sharing feedback with candidates were the main sources of eustress. The coping strategies mentioned were, above all, focusing on emotion, overcoming those of savoring. In terms of the interference of occupational stress on the quality of decisions, recruiters consider it negative, leading them to make worse decisions. This study allowed a greater understanding of how occupational stress is experienced by recruiters in decision-making processes in e-selection, being an important contribution to alert organizations of the importance of intervening in this regard.

Keywords: Occupational Stress, Holistic Model of Occupational Stress, People Selection, E-selection, Decision Making.

Résumé

Les employeurs ont longtemps cherché à optimiser la sélection, mais ces derniers temps, ils ont privilégié les solutions des technologies de l'information et de la communication qui automatisent et remplacent les pratiques analogiques (Berkelaar, 2017). La pandémie de Covid 19 a dopé le recours à la e-sélection, qui présente tant d'avantages, mais a simultanément lancé un ensemble de défis pour les recruteurs, notamment en ce qui concerne les conditions dans lesquelles les décisions inhérentes à ce processus sont prises.

Malgré la récurrence croissante des organisations à la sélection électronique, la recherche ne semble pas envisager le stress professionnel dans la prise de décision dans ce contexte. Ainsi, nous proposons d'explorer et de décrire le stress professionnel vécu par les recruteurs dans les moments de prise de décision en e-sélection. Plus précisément, nous entendons obtenir des réponses aux questions de recherche suivantes: (Q)1: Quels sont les facteurs inducteurs de stress (sources de stress) perçus dans la prise de décision en e-sélection? (Q)2: Quelles sont les stratégies de coping et de savouring utilisées pour faire face au stress professionnel? (Q)3: Quelle est l'influence du stress professionnel sur la qualité de la décision prise?

Pour répondre à ces questions, une approche qualitative, non expérimentale, transversale, descriptive et exploratoire a été utilisée (Sampieri et al., 2006). La technique de collecte de données utilisée a été l'entretien semi-directif et, pour les analyser, une analyse de contenu catégorique a été utilisée (Bardin, 2011). Les résultats ont montré qu'il existe un stress professionnel dans la prise de décision dans les processus de sélection électronique, prédominant l'expérience de la détresse, qui provient principalement de la pression du temps de la part des responsables du recrutement, du manque de profils adaptés aux postes vacants et du retrait des candidats de l'emploi tout au long des processus. La prise de conscience de la réalisation de soi et le partage des commentaires avec les candidats étaient les principales sources d'eustress. Les stratégies de coping évoquées étaient avant tout centrées sur l'émotion, dépassant celles de la savoureuse. Quant à l'interférence du stress professionnel sur la qualité des décisions, les recruteurs la jugent négative, les amenant à prendre de moins bonnes décisions. Cette étude a permis de mieux comprendre comment le stress professionnel est vécu par les recruteurs dans les processus de prise de décision en e-sélection, étant une contribution importante pour alerter les organisations de l'importance d'intervenir à cet égard.

Mots-clés: Stress au Travail, Modèle Holistique du Stress au Travail, Sélection des Personnes, sélection Électronique, Prise de Décision.

Índice

I. Introdução	1
II. Enquadramento Teórico.....	3
2.1. Stress Ocupacional.....	3
2.1.1. Modelo holístico do stress ocupacional.....	4
2.2. Seleção de pessoas	5
2.2.1. E-selection	6
2.3. Tomada de decisão.....	7
2.3.1. Tomada de decisão no processo de seleção de pessoas.....	8
2.4. Stress ocupacional na tomada de decisão em e-selection	9
III. Estudo Empírico	11
3.1. Objetivos de estudo e Questões de investigação	11
3.1.1. Método.....	11
3.1.2. Estudo de caso	12
3.1.3. Contexto	12
3.1.4. Caso	12
3.1.5. Unidades de análise	13
3.1.5.1. Seleção dos recrutadores	13
3.1.5.2. Caracterização dos recrutadores	14
3.2. Técnicas de recolha de dados.....	14
3.2.1. Procedimento.....	15
3.2.2. Técnicas de análise de dados.....	15
IV. Redução da informação, Resultados e Discussão	16
4.1. Redução da informação	16
4.1.1. Apresentação e discussão de resultados	17
4.1.2. Fatores de stress ocupacional na tomada de decisão durante a e-selection	

4.1.3. Estratégias de coping e de savoring	26
4.1.4. Influência do stress ocupacional na qualidade da decisão na e-selection 29	
V. Conclusões e Reflexões Finais	32
5.1. Conclusões acerca dos resultados obtidos	32
5.1.1. Limitações do estudo e pistas para futuras investigações	34
VI. Referências Bibliográficas.....	36
Apêndices.....	45

Lista de quadros

Quadro 1. Fatores de distress e eustress na tomada de decisão durante a *e-selection*

Quadro 2. Excertos dos participantes relativos aos fatores de distress

Quadro 3. Excertos dos participantes relativos aos fatores de eustress

Quadro 4. Estratégias de *coping* e de *savoring*

Quadro 5. Excertos dos participantes relativos às estratégias de *coping* e de *savoring*

Quadro 6. Influência do stress ocupacional na qualidade da decisão

Quadro 7. Excertos dos participantes relativos à influência do stress ocupacional na tomada de decisão

Lista de apêndices

Apêndice A. Guião de entrevista semiestruturado

Apêndice B. Declaração de consentimento informado

Apêndice C. Sistema de categorias e definição operacional

I. Introdução

Antes da pandemia, muitas empresas recorriam à *e-selection* como último recurso. Os métodos tradicionais de seleção eram de tal forma considerados a norma, que muitas vezes os recrutadores preferiam adiar a progressão de um processo de recrutamento a recorrer às tecnologias para entrevistar ou realizar testes aos candidatos. Atualmente, a maioria das organizações reconhece que o recrutamento virtual não só é mais eficiente, como depositam neste método a confiança de um caminho a seguir (Silva, 2020).

Dada a transferência dos processos de seleção para o formato *online* e estando ainda quer os profissionais quer os candidatos a adaptar-se a esta nova realidade, acontece que estas condições podem desencadear stress ocupacional na tomada de decisão em processos de seleção de pessoas (Novkovska & Milenkovska, 2020; Pascual, 2021; Sunday et al., 2020). É, portanto, pertinente o estudo deste tema, dado que uma má escolha no decorrer deste processo poderá originar situações negativas, para além do que poderá não se estar a contratar sujeitos que eram realmente bons e que foram oferecidos à concorrência (Bártolo-Ribeiro, 2007).

Não obstante, ainda que se possa considerar que a tomada de decisão em *e-selection* seja stressante, nada determina à priori que as experiências de stress tenham de ser, necessariamente, negativas, visto que tudo dependerá da avaliação cognitiva que cada individuo faz acerca da transação que estabelece com o meio (Lazarus & Folkman, 1984). Por referência ao Modelo Holístico do Stress Ocupacional de Nelson e Simmons (2003), nesta investigação pretende-se explorar o stress ocupacional de uma forma completa e abrangente, contrariando a tendência para analisar este fenómeno apenas na sua vertente negativa.

Os recrutadores são cada vez mais o vetor chave para o sucesso de uma organização, uma vez que, em conjunto com os demais profissionais de recursos humanos, devem estar atentos e preocupados em adotar estratégias de atuação que otimizem a relação da satisfação dos indivíduos com o rendimento profissional, não apenas dos colaboradores que já se encontram na organização, mas também na seleção de futuros trabalhadores (Bártolo-Ribeiro, 2007). Portanto, de uma forma holística, podemos considerar que a presença de stress ocupacional na sua vertente mais negativa (distress) poderá prejudicar a otimização desta relação, ao passo que a vivência de eustress torna-a mais robusta. Além disto, cada vez

mais o profissional de recursos humanos, contribui diretamente para o sucesso das organizações, e, portanto, considera-se que esta mudança na importância do seu papel poderá, também ela, contribuir para o aumento de stress nesta profissão (Legg, 2002).

Assim sendo, o principal objetivo deste estudo é explorar e descrever o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores nos momentos de tomada de decisão em *e-selection*. Este objetivo fraciona-se em três específicos: (1) identificar os fatores indutores de stress ocupacional na *e-selection*; (2) identificar as estratégias de *coping* e de *savoring* utilizadas pelos recrutadores para lidar com o stress ocupacional; e (3) compreender a interferência do stress ocupacional na qualidade da decisão tomada.

A presente investigação está dividida em cinco partes. Nesta primeira apresentou-se a introdução, onde consta a definição de problemática e se justifica a pertinência do seu estudo. Na segunda parte apresentamos uma introdução teórica, focada no stress ocupacional, na seleção de pessoas e na tomada de decisão. Segue-se o estudo empírico, onde são explicitados os objetivos, as questões de investigação e o método. Na quarta parte expomos os resultados e a respetiva discussão. Por último, na quinta parte, são apontadas as conclusões e as reflexões finais.

II. Enquadramento Teórico

2.1. Stress Ocupacional

Em meados dos anos 30, foi introduzido na Psicologia o conceito de stress por Hans Selye, que o definiu como uma resposta não específica do organismo à pressão (Milczarek et al., 2009). Este conceito foi adotado não só pela Psicologia, mas também por outras ciências sociais, até que passou a ser utilizado no vocabulário diário das pessoas. Foi então abraçado universalmente, o que prova que ele se refere não apenas a um importante problema teórico, mas que também toca num aspeto real e crítico da vida de muitas pessoas (Milczarek et al., 2009). Existem duas dificuldades no estudo do stress: a falta de consenso na sua definição e a pluralidade de teorias que procuram explicar este fenómeno, uma vez que há uma grande diversidade de áreas disciplinares a abordá-lo (Jordão et al., 2021).

Assim, foram surgindo diversas definições para o conceito de stress na literatura, sendo que para alguns, este termo refere-se à resposta que um indivíduo dá a um impacto adverso do ambiente e para outros o stress está relacionado com estímulos (stressores) que desencadeiam respostas adaptativas do organismo (Milczarek et al., 2009). Richard Lazarus definiu o stress como “uma relação particular entre uma pessoa e o ambiente que é avaliada pela pessoa como sobrecarregando ou excedendo os seus recursos e colocando em risco o seu bem-estar” (Lazarus & Folkman, 1984, p. 19). De acordo com os mesmos autores, e segundo a perspetiva transacional de stress, o stress ocupacional traduz-se numa transação entre o ambiente de trabalho e as características do indivíduo que, através da avaliação cognitiva da situação e, recorrendo às suas estratégias de *coping*, percebe que as exigências do trabalho excedem a sua capacidade de enfrentar as mesmas (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus & Folkman, 1987). Torna-se assim perceptível que o conceito de stress está associado à subjetividade, visto que, o que é percecionado para alguns indivíduos como fonte de stress nas mesmas condições, para outros pode não ser, uma vez que não a avaliam como ameaçadora. Pode ainda acontecer que o mesmo indivíduo vá alterando o seu comportamento reativo a um determinado fator de stress (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus & Folkman, 1987).

2.1.1. Modelo holístico do stress ocupacional

Alicerçado na perspectiva transacional de stress de Lazarus e Folkman (1984; 1987) e nos contributos essenciais da Psicologia Positiva, Nelson e Simmons (2003) desenvolveram o modelo Holístico do Stress Ocupacional. Este modelo recorre a “uma leitura mais completa sobre a experiência individual de stress ocupacional, ancorada até aqui numa visão médica de saúde”, isto porque “para além das respostas negativas (distress), engloba também as respostas positivas (eustress) às exigências de trabalho” (Jordão et al., 2021, p. 88). Neste modelo, o conceito de eustress é operacionalizado como algo mais do que a mera ausência de distress, considerando, portanto, que a presença ou ausência de cada um deles é necessária para avaliar de forma completa a resposta de stress (Jordão et al., 2021; Nelson & Simmons, 2003). O distress manifesta-se como uma resposta negativa a um stressor, evidenciando-se a partir de estados psicológicos negativos, enquanto o eustress se manifesta como uma resposta positiva a um stressor, como indicador da presença de estados psicológicos positivos, refletindo a medida em que a avaliação cognitiva de uma situação é vista como benéfica para o indivíduo ou como potenciando o seu bem-estar (Nelson & Simmons, 2003).

As exigências ou stressores que desencadeiam as respostas de stress são uma das dimensões menos aprofundadas deste modelo, uma vez que os autores consideram que já é bem conhecida (Jordão et al., 2021; Nelson & Simmons, 2003). De acordo com Nelson e Simmons (2003), são cinco as exigências do trabalho: as exigências de papel, as exigências interpessoais, as exigências físicas, as políticas organizacionais e as condições de trabalho. Uma das características dos stressores ou das exigências de trabalho é que eles são neutros na sua génese, ou seja, a sua valência negativa e/ou positiva depende da avaliação cognitiva que o indivíduo faz dos mesmos (Jordão et al., 2021; Nelson & Simmons, 2003). Melhor dizendo, os moderadores da relação entre as exigências e as respostas dadas às mesmas são precisamente as características ou traços individuais de cada um. É de salientar que muito dificilmente os fatores promotores de stress são interpretados como puramente positivos ou negativos, uma vez que um mesmo stressor pode desencadear numa mesma pessoa, e até simultaneamente, quer respostas positivas (eustress), quer respostas negativas de stress (distress) (Jordão et al., 2021; Nelson & Simmons, 2003).

De acordo com este modelo, “os indivíduos, por forma a controlar as respostas de stress, utilizam estratégias que podem estar focadas na exigência percebida ou na resposta percebida” (Jordão et al., 2021, p. 91). Ora, quando os indivíduos se encontram diante de stressores e respostas negativas, despoletarão estratégias de *coping* no sentido de eliminar

ou diminuí-las. Quando os mesmos se encontram diante de stressores e respostas positivas, despoletarão estratégias de *savoring* no sentido de acentuar ou neutralizá-las (Jordão et al., 2021; Simmons & Nelson, 2007). Assim, por um lado, o *coping* pode ser definido como o processo através do qual um indivíduo mobiliza esforços comportamentais e cognitivos para gerir as exigências internas e/ou externas que excedem os seus recursos. A literatura tem distinguido dois tipos de *coping*: as estratégias focadas no problema e as estratégias focadas na emoção. As primeiras referem-se à capacidade de o indivíduo se envolver numa situação específica para enfrentar os acontecimentos que lhe causam sofrimento. Já as estratégias orientadas para a emoção ocorrem nas situações em que se procura regular a resposta emocional, alterando a forma como a situação é avaliada, pois o sujeito acredita que nada pode ser feito para a modificar (Lazarus & Folkman, 1984). Por outro lado, o *savoring* é similar ao processo do *coping*, mas está ligado às respostas positivas, ou seja, é um modo cognitivo de gerir as emoções que possibilita o indivíduo de aproveitar e usufruir dos acontecimentos que proporcionam emoções positivas e é utilizado para prolongar esses sentimentos (Bryant & Veroff, 2007).

2.2. Seleção de pessoas

De acordo com Rego et al. (2015) a seleção pode ser definida como um processo através do qual é escolhida a pessoa mais adequada ao exercício de uma função específica, depois de atraída. Por sua vez, para Chiavenato (2014) a seleção visa procurar entre os vários candidatos aqueles que são mais adequados aos cargos disponíveis na organização ou que sejam portadores das competências requeridas pelo negócio, com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência do desempenho humano, assim como a eficácia da organização. Deste modo, o principal interesse do processo seletivo é “focar a seleção na aquisição de competências individuais indispensáveis para o sucesso organizacional” (Chiavenato, 2014, p. 119).

A escolha deve ter um caráter ético e justo e deve ser balanceada entre as necessidades organizacionais e as necessidades dos candidatos. Este processo engloba a definição dos critérios de seleção, isto é, a descrição dos atributos pessoais dos quais os candidatos devem ser portadores para um adequado desempenho da função em causa. Estes atributos devem ser determinados de forma a serem diferenciadores daquele que é um bom

e um mau desempenho da função, para que a organização possa presumir a *performance* futura de cada candidato (Rego et al., 2015).

É o perfil e a complexidade do cargo a ser preenchido que determina qual a combinação de técnicas de seleção e procedimentos a utilizar, sendo que poderão ser várias as fases pelas quais passam os candidatos, aquando de um processo de seleção. Quando são bem-sucedidos, os candidatos vão ultrapassando os obstáculos e passam sucessivamente para fases posteriores, porém, quando não conseguem ultrapassar as dificuldades são rejeitados e eliminados do processo. Salientar que nas fases iniciais, por norma recorre-se a técnicas mais simples e económicas, como as entrevistas, ficando as técnicas mais dispendiosas, sofisticadas e demoradas para o final (Chiavenato, 2014).

Não existe uma forma de seleção universal que resulte do mesmo modo para diferentes funções, nem tão pouco para uma mesma função em organizações diferentes, já que as características do posto de trabalho são desiguais (Chiavenato, 2014; Peretti, 2001).

2.2.1. E-selection

Num mercado de talentos cada vez mais competitivo, as organizações estão a ajustar as suas práticas no que toca à seleção de pessoas. Estes ajustes têm-se apoiado sobretudo nas tecnologias da informação, que todos os dias nos surpreende com novas soluções (Tippins, 2015). De acordo com Stone et al. (2015), a *e-selection* refere-se às diferentes formas de tecnologia que podem ser utilizadas para avaliar se determinado candidato se adequa a uma determinada vaga de emprego, com base no seu conjunto de conhecimentos, competências e capacidades. Recorrendo variadíssimas plataformas *online* é possível a realização de entrevistas à distância, realização de testes psicológicos, comportamentais e de competências (Tippins, 2015).

Destacam-se diversas vantagens desta forma de selecionar pessoas, tais como: possibilidade de alcançar um maior e mais variado número de perfis, menor custo dos processos, redução dos encargos administrativos através da triagem automática das candidaturas, maior facilidade no armazenamento e organização das informações acerca dos candidatos, menor *time-to-fill* e maior alcance geográfico uma vez que as entrevistas podem ser realizadas através de videoconferência. Por outro lado, devido ao foco na eficiência e na redução de custos, emerge o risco de as organizações perderem a atenção relativamente àquele que é o objetivo principal da seleção de pessoas e deparam-se com algumas questões que podem comprometer este processo. Entre os desafios desta metodologia de seleção

encontra-se a dificuldade em criar uma relação candidato-empresa, barreiras na percepção da comunicação não-verbal e possíveis problemas técnicos (Mamatha, 2022, Stone et al., 2015). Torna-se assim fundamental que os recrutadores tenham presente a ideia de que as condições em que um candidato é avaliado têm impacto direto nos seus resultados e na sua *performance* durante a avaliação. Reynolds & Weiner (2009) afirmam que variações e problemas com as condições administrativas e ambientais podem criar efeitos indesejados no desempenho, nas percepções e na participação do candidato no processo de avaliação. Assim, para evitar resultados falaciosos, os recrutadores devem estar a par destas preocupações, que podem, no pior dos cenários, levá-los a tomar más decisões. Não obstante, apesar de todos os prós e contras é importante que se conjugue o melhor dos dois mundos para que as organizações sejam capazes de dar resposta à crescente voracidade do mercado de trabalho.

2.3. Tomada de decisão

A tomada de decisão poderá ser definida como um meio para se atingir um fim, e implica identificar e escolher possíveis soluções que levem a um estado de coisas desejado. Assim sendo, este processo começa com um problema e acaba quando é encontrada uma solução para o mesmo (Kreitner & Kinicki, 1998). Por outras palavras, a tomada de decisão é um processo que se desencadeia como forma de reação a um problema (Robbins, 1999).

De acordo com Cunha e colaboradores (2016), são duas as fases do processo de tomada de decisão: identificação do problema e resolução do problema. A primeira fase implica que se recolham e que se analisem factos e a segunda que se procurem alternativas à situação que originou o problema, a seleção de uma delas e a sua posterior aplicação. Quer existam várias alternativas ou apenas uma, a este processo está sempre subjacente uma escolha, nem que seja a escolha de não seguir nenhuma das soluções encontradas.

Herbert Simon elaborou um modelo de tomada de decisão assente no modelo de racionalidade, mas realista. Simon introduziu o conceito de racionalidade limitada que pretende revelar que embora as pessoas tentem ser racionais, elas não o conseguem ser totalmente devido a determinados limites. A racionalidade limitada do decisor, significa que ele é limitado por uma variedade de restrições ao fazê-lo. Essas restrições incluem qualquer característica pessoal ou ambiental que reduz a tomada de decisão racional. A capacidade limitada da mente humana, a complexidade e incerteza do problema, a quantidade e qualidade das informações disponíveis, a criticidade da decisão e o intervalo de tempo são

exemplos de restrições que podem existir (Kreitner & Kinicki, 1998). Assim sendo, o modelo normativo de Simon sugere que a tomada de decisão é caracterizada por: processamento de informação limitado, uso de regras práticas ou atalhos e “*satisficing*” (Kreitner & Kinicki, 1998, p. 360). O processamento de informação limitado está relacionado com o facto de haver uma limitação pela quantidade de informações que um indivíduo processa devido à sua racionalidade, também ela, limitada. Isso resulta numa tendência para adquirir quantidades de informação gerenciáveis, em vez de informações realmente boas. Por sua vez, esta prática faz com que se torne difícil identificar todas as soluções alternativas possíveis, e a longo prazo, as restrições da racionalidade limitada fazem com que não se avaliem todas as potenciais alternativas. O uso de regras práticas ou atalhos, está relacionado com o facto de os decisores usarem regras práticas ou atalhos para reduzir o processamento de informação. Como esses atalhos representam conhecimentos adquiridos com a experiência anterior, eles ajudam os indivíduos a avaliar os problemas atuais. Por exemplo, “os recrutadores podem tender a contratar candidatos que recebem diplomas da mesma universidade frequentada por outros funcionários de sucesso” (Kreitner & Kinicki, 1998, pp. 359-360). Neste caso, a escola que o candidato frequentou representa um critério para facilitar o processamento de informação complexa associada à seleção de pessoas. Infelizmente, estes atalhos podem resultar em decisões tendenciosas. Por último, o “*satisficing*” está relacionado com o facto de as pessoas se “satisfazerem” porque não têm tempo, informações ou capacidade para lidar com a complexidade associada a seguir um processo racional, o que não é necessariamente indesejável. O “*satisficing*” consiste em escolher uma solução que responda a alguns critérios mínimos e que seja “boa o suficiente”, ou seja, resolve problemas produzindo soluções que são satisfatórias, ao invés de ótimas (Kreitner & Kinicki, 1998, p. 360).

2.3.1. Tomada de decisão no processo de seleção de pessoas

Cada uma das fases do processo de seleção de pessoas envolve processos decisórios. De acordo com Peretti (2001) são três os momentos de tomada de decisão no decorrer de um processo de seleção. Num primeiro momento, há que fazer a triagem de todas as candidaturas para uma determinada função. Neste sentido, o recrutador experienciará uma primeira confrontação daquelas que são as características evidenciadas nos currículos com as exigências da função. Esta etapa resultará na eliminação de cerca de 90% das candidaturas, o que pressupõe que o recrutador deverá escolher as 10% que melhor se enquadram no perfil

pretendido. Num segundo momento, deverá decidir quais as técnicas que vai utilizar para obter informações acerca dos 10% do total dos candidatos que passaram a esta fase. Poderá fazê-lo com recurso a questionários, entrevistas ou testes. Num último momento, o recrutador deverá proceder à decisão final, ou seja, se irá recusar ou aceitar determinado candidato.

Tendo em consideração que a seleção de pessoas deve ser interpretada como um meio para uma organização se munir com o capital humano necessário para alcançar os seus objetivos e superar as suas necessidades estratégicas, a tomada de decisão acerca do quantitativo de recursos humanos que determinada empresa deverá possuir, deve ser efetuada alicerçando-se, não apenas nas suas necessidades laborais, mas nas circunstâncias do meio envolvente e nas características intrínsecas da própria empresa (Bártolo-Ribeiro, 2007). Portanto, a contratação de pessoas não deve ser motivada por uma necessidade de momento, deve sim ser encarada de forma estratégica (Bártolo-Ribeiro, 2007).

Uma má escolha, aquando de um processo de seleção, poderá originar situações negativas evidentes e outras não tanto, como acidentes de trabalho, perda de produtividade, perda de clientes, danificação de equipamentos, etc. Aliás, uma má seleção não se refere apenas à escolha de pessoas que não se deveriam ter selecionado, mas refere-se igualmente à não contratação de sujeitos que eram realmente bons e que foram oferecidos à concorrência (Bártolo-Ribeiro, 2007).

2.4. Stress ocupacional na tomada de decisão em *e-selection*

Há uma grande quantidade de evidências que apoiam a suposição de que o stress afeta a tomada de decisão. Adya e Phillips-Wren (2019) defendem que a tomada de decisão é inerentemente stressante, uma vez que o recrutador deve escolher entre alternativas muitas vezes conflitantes, com riscos únicos e que originarão resultados incertos. Escolher entre múltiplos critérios conflitantes gera frequentemente preocupação e torna-se psicologicamente difícil, origina mal-estar e stress (Pomerol, 2012). À inconsistência que se dá entre a perceção de si e do ambiente, ou entre o que é desejado e o que é sugerido pela razão, chama-se dissonância cognitiva. Ora, esta dissonância origina “stress psicológico”, que excedendo certa intensidade afeta a qualidade da tomada de decisão (Keinan, 1987, p. 639). Posto isto, quando as pessoas tomam decisões sob stress cometem mais erros cognitivos (Baradell & Klein, 1993), usam mais estereótipos ao fazer julgamentos (Gilbert

& Hixon, 1991), tomam decisões mais arriscadas (Lehner et al., 1997), demonstram uma tendência maior para ignorar o contexto situacional (Wickens, 2002) e usam excessivamente estratégias de simplificação e heurísticas (van Bruggen et al., 1998) em comparação com indivíduos sob baixo stress. Como estratégias de *coping*, pessoas stressadas focam-se em pesquisas seletivas e no processamento da informação, avaliam menos alternativas e estratégias decisórias e convergem para uma decisão muito rapidamente (Edland & Svenson, 1993; Hogarth & Makridakis, 1981).

Quando a seleção de pessoas é realizada *online* pode tornar-se impessoal, não se estabelecendo um vínculo entre recrutador e candidato. Consequentemente, algumas características deste último que podem ser importantes não serão visíveis aos olhos do primeiro, dada a falta de contacto entre os dois, que seria garantido em processos tradicionais de recrutamento e seleção (Alves, 2005, as cited in Brandão et al., 2019). Ao eliminarmos a interação face-a-face, com ela desaparece a possibilidade, tanto para o entrevistador como para o entrevistado, de ler a linguagem corporal, assim como as pistas acerca de determinadas características pessoais. Pode-se até chegar ao limite de os entrevistados fingirem respostas, alegando “falsos não-verbais” (Fontana & Frey, 2000, p. 666). Além disso, as interações por via das tecnologias da informação são uma porta aberta para que os candidatos fabriquem realidades fictícias sem que o recrutador se aperceba (Fontana & Frey, 2000). Concomitantemente, para que o recurso à *e-selection* seja efetivo, tanto o recrutador como o candidato devem garantir determinados requisitos tecnológicos e logísticos para que todas as etapas da seleção corram bem e sem imprevistos. O primeiro requisito é haver conexão à internet, seja por computador ou por qualquer outro dispositivo digital adequado, tendo sempre em conta a qualidade da rede; o segundo é, para o caso das entrevistas *online*, garantir que o microfone, as colunas e a câmara estão a funcionar – este pormenor por norma é salvaguardado em computadores portáteis, telemóveis e tablets, mas nem sempre em computadores fixos; o último é que os participantes estejam num local tranquilo para garantir o mínimo de interrupções e perturbações (Lobe, Morgan & Hoffman, 2020; Schmidt, Palazzi & Piccinini, 2020). Todos estes fatores podem ser desafiadores e afetar a tomada de decisão.

III. Estudo Empírico

3.1. Objetivos de estudo e Questões de investigação

O principal objetivo do presente estudo é explorar e descrever o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores nos momentos de tomada de decisão em *e-selection*. Pretende-se, de forma concreta: (1) identificar os fatores indutores de stress ocupacional em *e-selection*; (2) identificar as estratégias de *coping* e de *savoring* utilizadas pelos recrutadores para lidar com o stress ocupacional; e (3) compreender a interferência do stress ocupacional na qualidade da decisão tomada.

Com base nos objetivos definidos foram elaboradas três questões de investigação:

(Q)1: Quais os fatores indutores de stress (fontes de stress) percebidos na tomada de decisão em *e-selection*?

(Q)2: Quais as estratégias de *coping* e de *savoring* utilizadas para lidar com o stress ocupacional?

(Q)3: Qual a influência do stress ocupacional na qualidade da decisão tomada?

3.1.1. Método

A revisão da literatura realizada indica que todas as variáveis em estudo são bastante investigadas, mas isoladamente, ou seja, quando se trata de as cruzar entre si, as investigações são, de facto, escassas. Posto isto, de modo a cumprir os objetivos definidos e a dar resposta às questões de investigação delineadas, adotamos uma metodologia qualitativa, que procurou uma compreensão do fenómeno, explorando-o do ponto de vista dos participantes num ambiente natural e em relação com o contexto (Sampieri et al., 2006). A investigação tem, assim, um carácter exploratório e descritivo, uma vez que para além de ser parca a literatura relativamente à temática em estudo, pretendemos realizar uma descrição o mais aprofundada possível acerca da mesma (Sampieri et al., 2006; Sampieri & Torres, 2018). Paralelamente, este estudo caracteriza-se como transversal, uma vez que a recolha de informação foi efetuada num único momento, e não-experimental, pois não se verificou uma intencional manipulação de variáveis (Sampieri et al., 2006; Sampieri & Torres, 2018).

3.1.2. Estudo de caso

Considerando o principal objetivo desta investigação, o desenho metodológico que melhor se enquadra corresponde ao estudo de caso, dado que, permite explorar e descrever em detalhe fenómenos contemporâneos, em contexto real, durante um período de tempo específico (Brewerton & Millward, 2012; Yin, 2018). Mais detalhadamente, propusemo-nos a aplicar um estudo de caso simples embutido, no qual a tendência atual para o recurso às tecnologias da informação por parte das organizações reflete o contexto, a função de recrutador o caso e cada um dos recrutadores envolvidos em processos de *e-selection* as unidades de análise (Yin, 2018).

3.1.3. Contexto

A tecnologia da informação é uma das componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, estando as organizações a utilizá-la ampla e intensamente tanto a nível estratégico como operacional (Rossetti & Morales, 2007). Segundo Toumi (2001), o sucesso dos negócios está cada vez mais dependente da inovação e do conhecimento, que estão a ter impacto nas formas tradicionais de organizar negócios nas empresas. As suposições tradicionais de coordenação, controlo e apropriação dos recursos estão a perder relevância, e as habituais formas de administrar as organizações estão a tornar-se inadequadas. Ora, são vários os partidos do uso das tecnologias pelos negócios, nomeadamente no que toca a custos, produtividade, qualidade, flexibilidade e inovação.

Portanto, a tendência atual das organizações para o recurso às tecnologias da informação, nomeadamente no que diz respeito aos processos de seleção, representa o contexto.

3.1.4. Caso

A tarefa de recrutar inclui-se, de acordo com a Classificação Portuguesa das Profissões (INE, 2010) e a O*Net, na profissão de Técnico de Recursos Humanos, designado como Especialista em Recursos Humanos (INE, 2010; O*Net, 2021).

Assim, a função de recrutador que representa o caso, retrata um profissional responsável por encontrar candidatos qualificados para vagas de emprego. Para esse efeito, é responsável por desenvolver e implementar estratégias de recrutamento, desenvolver materiais de recrutamento, identificar e atrair candidatos, filtrar e selecionar currículos/candidaturas, conduzir o processo de entrevista, seleção e contratação, garantir a

integração de novos colaboradores e auxiliar na preparação de talentos para o processo de contratação. Ora, o domínio de diferentes técnicas e métodos de recrutamento, fortes habilidades de comunicação oral e escrita, capacidade em estabelecer relações de trabalho eficazes, organização, orientação à gestão de tempo e proficiência na tomada de decisões são algumas das competências que o recrutador deve deter (Parmo, 2022).

3.1.5. Unidades de análise

Cada um dos recrutadores envolvidos em processos de *e-selection* que participou neste estudo, constitui uma unidade de análise.

3.1.5.1. Seleção dos recrutadores

Um dos passos mais difíceis em qualquer estudo de caso, de acordo com Yin (2018), é precisamente a seleção dos casos de estudo. De facto, o contacto com os participantes não foi um processo fácil. Inicialmente, optamos por enviar e-mails a alguns profissionais da área de Recursos Humanos, escolhidos numa base de conveniência. Desta mensagem, constou um breve enquadramento teórico da temática em estudo com um subsequente pedido de colaboração. Uma vez que através da estratégia supramencionada apenas obtivemos uma resposta positiva, passamos a utilizar o *LinkedIn* para abordar os profissionais. Foi através desta rede social que obtivemos a maioria dos participantes. Como critério de seleção, demos preferência a profissionais de grandes e médias empresas, uma vez que os profissionais desta categoria que trabalham em empresas de consultoria mencionam fatores de stress que os recrutadores que trabalham em grandes e médias empresas não evidenciam, como por exemplo os fatores de stress relacionados com o cumprimento dos objetivos da organização, nomeadamente os objetivos de faturação. No que toca ao género dos participantes, há uma tendência crescente da feminização do grupo profissional em questão – Gestão de Recursos Humanos - GRH, tendo já Silva (2018), com base num estudo da Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas, referenciado que o cargo de GRH nas empresas portuguesas é detido maioritariamente por mulheres (68,7%). Assim, já era esperado que a maioria dos participantes no presente estudo fossem do sexo feminino. No total foram enviadas 52 mensagens, tendo-se efetivado 11 entrevistas, das quais 3 foram descartadas porque os participantes não tinham voz ativa na tomada de decisão no processo de seleção de pessoas. O número de participantes foi determinado aquando da saturação teórica, aspeto característico da investigação qualitativa (Yin, 2018).

3.1.5.2. Caracterização dos recrutadores

Participaram assim, nesta investigação oito recrutadores, que serão denominados posteriormente por P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 e P8, por motivos de anonimato e confidencialidade. Os participantes têm idades entre os 23 e os 38 anos, sendo sete do sexo feminino e um do sexo masculino. No que diz respeito às habilitações académicas, sete têm o grau de mestrado (87,5%) e um o grau de licenciatura (12,5%). Ciências sociais é o domínio de formação de todos os participantes, destacando-se a Psicologia (87,5%) e a Gestão de Recursos Humanos (12,5%). Relativamente ao tempo de experiência no processo de seleção de pessoas, quatro participantes têm um tempo de experiência igual ou inferior a 5 anos (50%), três participantes experiência superior a 5 anos e inferior a 15 (37,5%) e, um participante, experiência superior a 15 anos (12,5%).

3.2. Técnicas de recolha de dados

De acordo com Sampieri et al. (2006), as entrevistas constituem a melhor técnica tendo em vista a recolha de dados qualitativos. Assim sendo, consoante os objetivos e a perspetiva assumida nesta investigação, realizaram-se entrevistas semiestruturadas individuais com o apoio de um guião de entrevista previamente elaborado com base nas questões de investigação, no objetivo do estudo e na revisão da literatura. Com a utilização da entrevista semiestruturada a entrevistadora teve liberdade para conduzir as entrevistas da forma que achou mais conveniente, tendo simultaneamente a oportunidade de criar e colocar novas perguntas quando as mesmas lhe pareceram relevantes. Da mesma forma que esta técnica é caracterizada por ser flexível para a entrevistadora, também o é para o entrevistado, uma vez que através das perguntas abertas os indivíduos podem expressar-se livremente pelas suas palavras e não através de um esquema preestabelecido de questões (Sampieri & Torres, 2018).

O guião de entrevista (Apêndice A) é composto por quatro partes. Da primeira parte consta uma pequena introdução onde é salientado o tema e o objetivo do estudo. Na segunda parte é colocado um conjunto de questões que têm a finalidade de caracterizar sociodemográfica e socioprofissionalmente o entrevistado. Na terceira parte, exploração, constam um conjunto de perguntas com o intuito de dar resposta às questões de investigação. Por fim, na quarta e última parte dá-se espaço ao participante para acrescentar algum aspeto que considere relevante para o tema em questão e, conclui-se a entrevista.

3.2.1. Procedimento

Após a elaboração do guião, foi efetuada uma entrevista piloto com o objetivo de o testar, percecionando a existência de erros e apurando a clareza e compreensibilidade das questões. Executadas as alterações para definir o guião final de entrevista, no dia 27 de janeiro de 2022 avançamos com a primeira entrevista, realizando-se a última a 22 de junho do mesmo ano. As entrevistas foram realizadas remotamente, via *Teams*, tendo sempre a preocupação de que os participantes realizassem as mesmas em locais neutros. No início de cada entrevista fazíamos chegar ao participante a declaração de consentimento informado (Apêndice B), que nos era devolvia no próprio dia ou no dia seguinte assinada.

3.2.2. Técnicas de análise de dados

Efetuada a recolha de informação, procedeu-se, cuidadosamente, à transcrição integral das entrevistas, que foram posteriormente enviadas aos participantes para validação. Para analisar o conteúdo transcrito recorremos ao software NVivo, que facilitou a codificação e categorização de todo o conteúdo recolhido. A análise de conteúdo categorial foi a técnica de análise de dados utilizada, que segundo Bardin (2011), concebe um processo de codificação e categorização do corpus de análise, possibilitando uma análise organizada e objetiva do conteúdo que ainda não está estruturado ao indicar e explorar padrões, tendências, frequências, relações e estruturas de comunicação. De acordo com o mesmo autor, são três as fases de análise de conteúdo: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Posto isto, primeiramente deu-se lugar à pré-análise, fase na qual se efetuou uma leitura flutuante pelo corpus de análise com o intuito de se proporcionar um primeiro contacto com as informações recolhidas por meio da técnica de recolha de dados. Seguidamente, na fase de exploração do material, com recurso ao programa informático NVivo e à literatura foram formulados os primeiros esboços do sistema de categorias com recurso à análise de conteúdo temática. Por último, os resultados foram devidamente tratados e interpretados, deduzindo-se as conclusões (Bardin, 2011).

IV. Redução da informação, Resultados e Discussão

4.1. Redução da informação

De acordo com Miles e Huberman (1994, p.10), a redução de dados corresponde ao “processo de selecionar, focar, simplificar, abstrair e transformar a informação que surgiu nas transcrições”. Numa fase inicial, foi criado um sistema de categorias e respetiva definição operacional, seguindo-se a codificação de todos os excertos das entrevistas e posterior reagrupamento com base num critério semântico, isto é, nas temáticas do estudo (Bardin, 2011). O sistema de categorias foi construído a partir de categorias dedutivas, tendo por base a revisão da literatura e o guião de entrevista semiestruturada. À medida que procedíamos à codificação do material, com o objetivo de fazer uma avaliação e definição mais concreta dos dados, dividindo as particularidades do conteúdo em partes, o sistema foi sendo reformulado, dando origem a categorias indutivas (Bardin, 2011; Sampieri et al., 2006).

Finda a análise e redução da informação obteve-se um sistema composto por um total de 56 categorias (Apêndice C). Destas, 13 são *free nodes*, categorias livres que correspondem à caracterização do participante, a verbalizações da entrevistadora e a assuntos não relevantes para a investigação. Já as *tree nodes* são 43 e correspondem ao principal foco de análise, subdividindo-se em 4 categorias gerais de 1º nível, 8 categorias de 2º nível, 18 categorias de 3º nível e 13 categorias de 4º nível.

Com o intuito de testar a consistência da codificação e do sistema de categorias criado e de modo a garantir a qualidade das inferências, a homogeneidade interna e a heterogeneidade externa, procedeu-se à análise, por parte de um investigador externo, de 10% do corpus de texto (Miles & Huberman, 1994; Zhang & Wildemuth, 2009). Calculando o grau de concordância entre as duas codificações, na entrevista codificada pelo investigador externo obtiveram-se valores de acordo de aproximadamente 96%. Pode-se, desta forma, concluir que o sistema de categorias e a respetiva codificação apresentam uma boa consistência (Miles & Huberman, 1994).

4.1.1. Apresentação e discussão de resultados

A apresentação e discussão de resultados encontra-se organizada seguindo a sequência das questões de investigação propostas, nomeadamente: (Q)1: Quais os fatores indutores de stress (fontes de stress) percebidos na tomada de decisão durante a *e-selection*?; (Q)2: Quais as estratégias de *coping* e de *savoring* utilizadas para lidar com o stress ocupacional? e (Q)3: Qual a influência do stress ocupacional na qualidade da decisão tomada?

4.1.2. Fatores de stress ocupacional na tomada de decisão durante a *e-selection*

Na primeira questão de investigação procurou-se identificar as fontes de distress e eustress vivenciados pelos recrutadores na tomada de decisão durante a *e-selection*.

Quadro 1.

Fatores de distress e eustress na tomada de decisão durante a *e-selection*

		Fontes	Referências	Total	%
Fatores de distress	Pressão de tempo	<i>Hiring managers</i>	7	28	135 75%
		Inerente às características da função	4	6	
	Características inerentes ao recrutador		4	11	
	Adversidades relacionados com candidatos	Escassez de perfis adequados às vagas	6	24	
		Informação incongruente sobre o candidato	2	6	
		Desajustamento do candidato com a vaga	2	2	
		Desistência dos candidatos ao longo do processo	5	11	
	Características inerentes ao <i>hiring manager</i>	Indisponibilidade	2	12	
		Insensibilidade	2	9	
	Limitações das entrevistas online	Condições em que as entrevistas se realizam	1	4	
		Perda de genuinidade	2	5	
		Dificuldade na leitura da linguagem corporal	3	8	
		Dificuldade em criar relação com o candidato	2	5	
		Dificuldades técnicas	2	4	
Fatores de eustress	Reconhecimento		4	9	46 25%
	Consciencialização de autorrealização		7	12	
	Partilha de feedback com os candidatos		6	11	
	Teletrabalho		2	5	
	Trabalhar sob pressão		5	9	

Apesar de terem sido identificados tanto fatores de eustress como de distress, os resultados demonstram uma prevalência dos fatores de distress (75%) face aos fatores de eustress (25%). Verificou-se, ao comparar as fontes de distress e eustress, que houve um stressor que desencadeou simultaneamente uma respostas positiva e negativa – pressão de tempo. Assim, constata-se um dos pressupostos do Modelo Holístico de Stress que salienta o facto de uma mesma fonte de stress poder causar respostas de distress e eustress (Jordão et al., 2021; Nelson & Simmons, 2003; 2011).

No quadro 2, reunimos algumas verbalizações dos participantes que ilustram os fatores de stress mais referenciados.

Quadro 2.

Excertos dos participantes relativos aos fatores de distress

Pressão de tempo	<i>Hiring managers</i>	"O fator de stress do teu cliente interno. Se te dizem que precisam desta pessoa para começar amanhã, tu vais ter obrigatoriamente de tomar uma decisão rápido e essa decisão não vai ser a decisão mais ponderada do mundo. Então aqui o fator externo que te pode causar stress é muito a urgência do processo, a necessidade interna. E aqui eu acho que esse fator da urgência pode e vai influenciar muito a tua tomada de decisão. Porque se tu tiveres duas semanas para fazer as entrevistas tu consegues conhecer muito mais pessoas e consegues seleccionar, sei lá, de 10 pessoas 1. Se tu tiveres dois dias vais ter 3 candidatos e a tua decisão vai ser muito mais, não que não seja ponderada, mas o fator urgência vai influenciar na tua tomada de decisão porque tens de ter uma pessoa e ponto." (P8)
	Inerente às características da função	"Eu tendo duas funções em paralelo posso já começar a dizer que um dos fatores de stress é esse. Basicamente quando eu comecei a minha função de parceiro de negócio estas 3 empresas tinham cerca de 5/6 recrutamentos por ano, portanto estamos a falar de algo extremamente baixo em que não era necessário colocar uma pessoa de recrutamento a 100%. Eu como parceiro de negócio ia deitando uma mãozinha ao recrutamento e fazia. Estávamos a falar de um processo de 2 em 2 meses. Entretanto as coisas começaram a subir. No caso dos parceiros de negócio as responsabilidades começaram a aumentar e no caso de recrutamento, os recrutamentos começaram a subir." (P4)
Características inerentes ao recrutador		"Eu tenho medo de fazer um mau julgamento sobre a pessoa e de estar a descartar um CV que depois possa ser bom para o processo. E eu nunca vou saber porque eu nunca consigo entrevistar toda a gente que se candidata ao processo. Era ótimo se eu o conseguisse fazer, mas eu estou a decidir e eu sinto muito este peso, sempre senti, e acho que é intrínseco a mim. Eu sempre senti muito o peso de eu poder decidir o percurso desta pessoa por seleccionar o currículo dela para a próxima fase ou não. Este é o meu primeiro fator que me causa mais stress, eu saber se estou a fazer uma boa análise dos CVs ou não." (P8)

Adversidades relacionados com candidatos	Escassez de perfis adequados às vagas	"Há perfis que não têm nada a ver. Mas temos de olhar para eles nem que seja por 1 segundo e é tempo que nós investimos naquele candidato e naquele processo. Às vezes em 100 emails, tirar de lá 2 ou 3 perfis já é bom. Portanto, acaba por ser stressante no sentido em que nós precisamos de pessoas para fazer o nosso trabalho. Vemos um email, não corresponde, vamos ao próximo. Às tantas já só faltam 5 e ainda não temos ninguém para levar a entrevista." (P2)
	Informação incongruente sobre o candidato	"A forma como é estruturado o currículo, a apresentação do próprio currículo. Nós notamos isso, há muitos candidatos que acabam por não partilhar de uma forma clara a sua experiência no currículo e acabam por não ser selecionados e aqueles que vendem de mais a sua experiência profissional e depois quando vamos a ver na prática acaba por não estar alinhado com aquilo que efetivamente sabem." (P3)
	Desistência dos candidatos ao longo do processo	"...um fator de stress é a desistência dos candidatos ao longo do processo de recrutamento. Atualmente é extremamente comum, há fases em que os processos caem com uma facilidade incrível, pura e simplesmente porque o candidato já não está disponível." (P6)
Características inerentes ao <i>hiring manager</i>	Indisponibilidade	"São pessoas que o dia a dia delas não é fazer entrevistas. Por mais que a prioridade seja o recrutamento de uma pessoa, a prioridade delas não é ir à entrevista. Mas, por exemplo, já me aconteceu esquecerem-se completamente da entrevista. Mando invites, aquilo está no Outlook deles, mas esqueceram-se, estão noutra reunião, enfim. E eu tenho de estar ali a gerir a situação com o candidato, dizer que agradeço imenso o tempo, mas não vai dar, ou vai dar, mas daqui a uma hora. Prefere esperar ou marcar para outro dia. Sou eu que tenho de dar a cara por isso, o que é chato." (P2)
	Insensibilidade	"Na entrevista eu acho que o maior stress é sempre o entrevistador. Quem está a entrevistar comigo. Eu posso te dizer que em IT já tive vários exemplos desses. É uma área em que por norma, pela especificidade técnica das pessoas, mas também muitas vezes por uma questão de personalidade, as <i>soft skills</i> são algo que não abunda como noutras áreas. Muitas vezes as pessoas não desenvolvem as <i>soft skills</i> porque não precisam. Colocar essas pessoas a entrevistar por vezes é complicado. Querendo, claro, manter uma experiência positiva do candidato. Eu já tive muitas situações em que senti que estava a fazer parte de uma entrevista e que o entrevistador estava a tratar o candidato de uma forma errada. E nem estou a falar de uma questão de opinião, estou mesmo a falar de uma questão objetiva, portanto, para mim o momento em si causava-me stress, eu sempre tentei de alguma forma aligeirar ou pelo menos contrapor isso, mas isso depois fazia com que o meu papel de recrutadora ficasse em xeque também porque estamos ali numa situação de polícia bom polícia mau, o que não é uma situação ideal para qualquer fase do processo de recrutamento." (P5)
Limitações das entrevistas online	Perda de genuinidade	"Sinto que se conhece melhor a pessoa pessoalmente porque eu já estive no lugar do entrevistado e sei que online as pessoas não são tão genuínas... o que às vezes também é bom porque o candidato, falo por mim, eu não sou uma pessoa que não improviso tão bem e para me dar a conhecer preciso de ter as coisas mais controladas se calhar prefiro ter uns apontamentos ao meu lado com os pontos fortes os meus pontos fracos, nem sequer vou ver mas sinto-me mais segura." (P2)
	Dificuldade na leitura da linguagem corporal	"(...) há todo um <i>body language</i> que tu consegues perceber (presencialmente) e que atrás de uma câmara não consegues notar" (P3)

Dificuldade em criar relação com o candidato	"Eu como não tenho uma percepção total do candidato e também não há um quebra-gelo, porque no meu tempo quando eu fazia as entrevistas presenciais nós vamos buscar o candidato e começamos logo a criar algum tipo de relação com a pessoa, há ali um quebra-gelo, há uma relação que se começa a construir mesmo antes de entrarmos no processo de entrevista. Acaba por não acontecer, portanto, uma pessoa que esteja nervosa vai precisar de muito mais tempo para estar mais calma e relaxada para falar sobre si e sobre o seu percurso." (P3)
Dificuldades técnicas	"Questões muitas vezes também técnicas, falhas técnicas. Imagina nós utilizamos também o Teams para este processo. Muitas vezes o candidato não consegue. Há sempre algum problema. Já aconteceu por exemplo ter de recorrer ao Skype, ter de reunir via WhatsApp, ou seja, nós temos que encontrar também alternativas para este tema." (P6)

Refletindo sobre a totalidade de fatores geradores de distress, a pressão de tempo por parte do *hiring manager* foi o que apresentou um maior número de referências, tendo sido mencionado por sete dos oito participantes. A pressão de tempo é entendida como restrição de tempo, ou seja, quando o indivíduo deve decidir e fazer julgamentos rapidamente (Rothstein, 1986). Está, portanto, relacionado, com a urgência que o negócio tem em fechar as vagas em aberto, já que a falta de recursos humanos implica desdobramentos que comprometem a estratégia organizacional das empresas (Rodrigues et al., 2021). Por um lado, acontecem “picos de verão em que de repente tenho 30 vagas para fechar e tenho de me virar para os lados porque tenho de arranjar pessoas” (P2), por outro lado existem funções que estão naturalmente associadas a uma alta percentagem de turnover, nomeadamente as áreas STEM – *Science, Technology, Engineering, and Mathematics* (Gartner, 2014), contribuindo para a constante necessidade de recrutamento neste ramo de modo a fazer face ao ritmo de trabalho. Quem verbaliza este último facto é o P4: “O IT está ao rubro, temos constantemente pessoas a entrar e a sair, mas mais a sair (...)” e o P6: “A urgência efetivamente nesta área sobretudo, que o core é IT, é sempre urgente fechar a vaga”.

Para além da pressão induzida pelo *hiring manager*, foi também mencionada a pressão associada às características da função de um recrutador. De acordo com Cooper & Marshall (1977), uma das mais referidas fontes de stress na área de gestão, onde se inclui a gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, o recrutamento, é precisamente a sobrecarga de trabalho. Paralelamente, há que diferenciar a sobrecarga quantitativa e qualitativa. A primeira diz respeito à quantidade de tarefas a realizar e a segunda à exigência das mesmas (French e Caplan, 1973 in Cooper & Marshall, 1977). Atualmente, estes profissionais são solicitados para preencher cada vez mais vagas, ao mesmo tempo que assumem novos desafios e responsabilidades (Hired Score, 2022).

A escassez de perfis adequados às vagas foi o segundo fator de distress mais verbalizado, tendo sido referenciado pela maioria dos participantes. De facto, os requisitos de uma função podem reduzir drasticamente a oferta disponível de talentos, ainda mais se considerarmos a percentagem de talento interessada na vaga e a quantidade de outros empregadores está a competir por esse talento (Gartner, 2021). Não obstante, estamos numa era de volatilidade no que toca ao recrutamento, sendo que o volume médio total de contratações em 2022 para uma organização representou 34% do total de funcionários dessa mesma empresa – o dobro de 2021 (Gartner, 2023). O P7 corrobora o supramencionado, afirmando que: “O mercado de trabalho está a mudar... mudou de tal forma que neste momento nós temos mais ofertas do que candidatos... a dinâmica da oferta e da procura inverteu completamente. Enquanto tu há uns anos tinhas matéria-prima para trabalhar, tinhas pessoas para analisar, currículos para ver, hoje em dia não tens isso... tens mesmo de ser criativo e pensar outras formas de chegar às pessoas que precisas (...)”.

Ora, a oferta de perfis especializados tem-se revelado de tal forma escassa que os empregadores estão inclusive dispostos a esperar pelos talentos, como refere o P1: “Também faço recrutamento para técnicos de manutenção e de qualidade e o processo é completamente diferente. Um técnico de manutenção se me disser que eu tenho de esperar por ele dois meses, eu vou esperar (...)”. Este cenário acentua-se ainda mais quando falamos das áreas STEM, como refere o P4: “(...) IT está ao rubro. Está ao rubro ao ponto de os candidatos te pedirem 50€ e 60€ para tu lhes fazeres a entrevista... estamos a falar de vagas muito especializadas, por exemplo *sap abap* tenho a vaga aberta há um ano. No Porto uma única empresa em Portugal é capaz de empregar 80% dos *sap abaps* em Portugal. Portanto, se por si só já uma profissão extremamente escassa, tu tens uma empresa a pagar ouro e que tem 80% destes perfis (...)”. Em linha com a última verbalização, um estudo da Gartner (2014) provou que os recrutadores têm de pesquisar duas vezes mais para encontrar talento STEM do que qualquer outro tipo de talento e que para preencher este tipo de funções demora 77% mais tempo do que demorava há 4 anos.

Ainda dentro da categoria adversidades relacionadas com os candidatos, a desistência dos mesmos ao longo do processo de recrutamento também foi descrita como fator de distress. Em 2021, 49% dos candidatos que aceitaram uma oferta de emprego, estavam a considerar duas ou mais ofertas adicionais (Gartner, 2022). Assim, como verbaliza o P2: “(...) há sempre o risco de depois deste processo todo o candidato dizer-nos que não ou dizer que agradece, mas recebeu outra proposta”. Este facto reforça a necessidade de os

empregadores serem céleres nos processos de recrutamento, como refere o P7: “(...) nós temos consciência que rapidamente os perdemos se não agirmos rápido e isto causa stress”, já que mais de um terço dos candidatos desistiram de um emprego depois de aceitar uma oferta (Gartner, 2021).

As características inerentes quer ao próprio recrutador quer ao *hiring manager* surgiram igualmente como fatores de stress negativo. No que diz respeito ao primeiro, cada vez mais os profissionais de recursos humanos estão expostos a um volume virtualmente infinito de informação, visto que a democratização das redes sociais propicia uma ampla difusão de informação de forma descentralizada (e. g. LinkedIn) (Chaim, Martinelli & De Azevedo, 2012). Pois bem, Chernev (2003) demonstrou que quando um indivíduo está exposto a uma grande quantidade de informações, o seu grau de confiança diminui. Ora, vários participantes verbalizaram sentir frequentemente insegurança e/ou indecisão, como por exemplo o P7: “(...) quando comesas a fazer recrutamento é normal seres muito mais inseguro... não sabes muito bem se estás a tomar a decisão certa (...)”. Relativamente às características do *hiring manager*, é sabido que o mesmo é essencial para o *engagement* do candidato (Gartner, 2021), porém alguns participantes mencionaram insensibilidade por parte deste *stakeholder*, como por exemplo o P2: “(...) a entrevista com o diretor técnico... às vezes é um bocadinho stressante no sentido de tentar controlar a dinâmica. Os diretores técnicos são pessoas de engenharia e outras áreas que não têm sensibilidade para entrevistas, para falarem, às vezes é preciso dar um bocadinho de apoio e aconchego à conversa porque senão descarrila”. Este facto poderá não constituir um bom presságio, já que os candidatos confiam quase 4 vezes mais nas informações fornecidas pelos *hiring managers* do que pelos recrutadores (Gartner, 2021). Outra característica do *hiring manager* causadora de distress é a frequente indisponibilidade do mesmo, tal como afirma o P1: “(...) marcar a entrevista com o coordenador que está sempre super ocupado (...)”. Associado a esta indisponibilidade surgem também os esquecimentos, como verbaliza o P2: “(...) esquecem-se que temos a entrevista marcada, sou eu que tenho que estar a gerir situações com os candidatos (...)”.

As limitações das entrevistas *online* foram igualmente identificadas como fatores de distress. Primeiramente, com o maior número de verbalizações, surge a dificuldade na leitura da linguagem corporal dos candidatos, como menciona o P2: “A linguagem corporal é muito mais limitativa, eu só conheço a pessoa do pescoço para cima praticamente. Ela pode estar a dizer que reage super bem sob pressão e que é super sociável, mas depois está a tremer das pernas ou está agitada com as mãos e com os dedos. A linguagem corporal perde-se imenso

e eu acho que também é um fator muito importante. Mesmo até a postura, a forma como a pessoa se senta, como se posiciona como fala com a outra, acho que isso é muito importante e que se perde completamente numa entrevista *online*”. Faissal et al. (2015) afirma que a forma de expressão (tanto verbal, quanto não verbal) é de grande valia para passar uma impressão positiva dentro de um processo seletivo. No entanto, como referido no enquadramento teórico, quando nos referimos às entrevistas *online*, existem algumas características importantes do candidato que não são visíveis aos olhos do profissional que está a entrevistar devido à falta de contacto entre os dois – o que não se verifica em processos tradicionais de recrutamento e seleção (Alves, 2005, as cited in Brandão et al., 2019; Fontana & Frey, 2000). As mesmas autoras constataam ainda que este método de seleção totalmente digital pode tornar-se impessoal por não ser estabelecido um vínculo entre o profissional que está a recrutar e o candidato. Pois bem, este facto vai ao encontro de uma das verbalizações do P3: “perde-se (entrevistas *online* vs. Entrevistas presenciais) aquele tal quebra-gelo (...) em que não há uma relação tão próxima (...). Eu tento fazer na mesma, tento colocar algumas questões que não estejam diretamente relacionadas com a entrevista ou com o próprio processo, mas não é tão fácil como quando tu fazias de uma forma presencial”.

Outra limitação proveniente das entrevistas *online* que é vista pelos participantes como fonte de stress negativo é perda de genuinidade. Por um lado, por haver possibilidade de realizar outras atividades, o entrevistado pode perder o foco. Por outro lado, há uma preocupação maior do mesmo em dar respostas bem elaboradas, o que pode diminuir a sua espontaneidade (Damasceno et al., 2014). Efetivamente, como salientou o P3: “Do lado do candidato, eu não tenho a perceção do que está a fazer enquanto estamos a conversar porque ele pode ter algum tipo de suporte que o ajude ou que o oriente, como se fosse uma cábula”. O P2 refletiu sobre o mesmo e afirmou que: “Por um lado isto é bom porque a pessoa ganha mais confiança e se calhar tem um desempenho melhor, por outro, tira alguma espontaneidade à questão”, corroborando as palavras de Damasceno et al. (2014). Fontana & Frey (2000) vão ainda mais longe e afirmam que esta digitalização que tem vindo a acontecer no ramo da seleção de pessoas facilita que os candidatos fabriquem realidades sociais fictícias sem que ninguém dê conta disso.

Por último, as dificuldades técnicas decorrentes da realização de entrevistas de seleção *online* são também um fator que desencadeia distress. Ora, para assegurar uma entrevista de qualidade são necessários equipamentos (computador, telemóvel, tablet, etc.) e redes de internet de boa qualidade (Lobe, Morgan & Hoffman, 2020; Schmidt, Palazzi & Piccinini,

2020). Todavia, como relata o P5, muitas vezes assegurar essa qualidade não é possível: “surtem problemas com a câmara do computador, problemas de ligação, etc.”. O P6 explica que quando sente as mesmas dificuldades “causa stress no impacto que provoca na nossa agenda seguinte, nos nossos horários”. Adicionalmente, as condições em que as entrevistas são realizadas impactam igualmente o processo, como refere o P1: “(...) aparece-me de tudo, desde pessoas deitadas na cama a pessoas no carro, no meio da rua, no Pingo Doce com telemóvel na mão. (...) há pouco tempo fiz uma entrevista em que o candidato estava na praia, ele sabia que tinha a entrevista e mesmo assim foi para a praia”. O comportamento destes candidatos contraria a ideia que Lobe, Morgan & Hoffman (2020) defendem, de que para se garantir qualidade, efetividade e privacidade nas entrevistas *online* é necessário estar num ambiente privativo e silencioso, em que seja possível assegurar o mínimo de interrupções.

Já no que diz respeito às fontes de eustress, foram identificadas 5 fontes, das quais destacamos 4 (cf. Quadro 3.):

Quadro 3.

Excertos dos participantes relativos aos fatores de eustress

Reconhecimento	"É enriquecedor quando nós vemos que uma pessoa que nós colocamos está a crescer na empresa, está a correr bem, as pessoas gostam dele, agradecem-nos. É uma coisa que traz muito de volta." (P2)
Consciencialização de autorrealização	"Eu sou uma entusiasmada com a minha função, adoro o que faço e em momentos em que isto está mais calmo eu já sinto falta desta agitação. Eu acho que no meu caso até acaba por ser um stress positivo, ficas mais cansada ao fim do dia, mas acho que faz parte da função e que vim para isto." (P1) "Eu gosto muito do que faço, parece que só estou aqui a reclamar, mas eu gosto do que faço. Sem dúvida que o recrutamento preenche muito qualquer pessoa que tenha vocação para o fazer." (P2)
Partilha de feedback com os candidatos	"Eu adoro é quando ligo à pessoa a dizer que foi a pessoa selecionada e tu sentes a alegria do outro lado do telefone. É das coisas que me dá mais prazer na vida, é as pessoas aceitarem a resposta no momento e ficarem extremamente agradecidas porque tu lhe arranjaste trabalho." (P8)
Trabalhar sob pressão	"O facto de tu teres um volume muito grande de trabalho, por um lado, à primeira vista, podes congelar e gerar aqui alguma ansiedade e não consegues partir para a ação, eu funciono um bocado ao contrário. Se tiver dois ou três processos eu penso “ui ainda tenho muito tempo” enquanto se tiver um volume muito maior eu consigo automotivar-me muito mais rápido. Isto move-me, faz-me mexer. Adrenalina, vontade de fazer as coisas. Funciono muito melhor sob stress na verdade." (P7)

Constatamos que a consciencialização autorrealização surge como o fator de eustress mais mencionado pelos participantes, que se refere ao facto de os recrutadores sentirem

satisfação e bem-estar na execução das suas tarefas (Rodrigues, 1994, p. 76). O P1 verbaliza: “sou um entusiasmado com a minha função, adoro o que faço”, tal como o P2: “Eu gosto muito do que faço (...) sem dúvida que o recrutamento preenche muito qualquer pessoa que tenha vocação para o fazer”. De acordo com Marías (1983, p.24), a vocação é um convite, uma proposta à liberdade e responsabilidade do Homem, à qual ele pode aderir ou não, mas não lhe compete fabricá-la ou modificá-la. Ora, a maioria dos participantes no presente estudo atenderam o “chamamento”, como lhe chama Marías (1983, p.24), ao enveredarem pelas suas atuais profissões.

A partilha de *feedback* com os candidatos surgiu igualmente como um fator de stress positivo. Ora, no contexto de um processo de seleção, o *feedback* pode ser compreendido como reação ou resposta e pode ser tanto positivo quanto negativo. Constitui, portanto, uma resposta que o candidato obtém do recrutador no que diz respeito à sua participação num processo de recrutamento para ocupar uma determinada vaga de trabalho. Motivos diferentes levam à eliminação de candidatos distintos, pelo que é importante ter cuidado para que o *feedback* não seja padronizado. Assim sendo, o candidato espera uma resposta individual e, se possível – mesmo em casos de rejeição – a sinalização de pontos de melhoria (Compleo, 2020). Posto isto, o eustress surge quando o recrutador comunica ao candidato que foi o selecionado para a vaga: “(...) quando lhe ligas a fazer uma proposta e ouves a resposta (...) o peso a sair dos ombros dessa pessoa porque conseguiu um trabalho, é das melhores sensações” (P4), bem como quando o candidato é rejeitado: “(...) é chato termos de dizer que não, mas também temos o outro lado em que justificamos o porquê do não. Dar *feedback* construtivo, trabalhar para que a pessoa tenha outra oportunidade e que nessa oportunidade não cometa os mesmos erros”.

Trabalhar sob pressão é mencionado por cinco dos oito participantes como um fator de eustress. De acordo com Lepine & Podsakoff (2005) existem dois tipos de pressão de trabalho: pressão desafiadora e pressão obstrutiva. A primeira gera expectativa de retorno e oportunidades de crescimento, a segunda impede a progressão e o alcance de metas. Neste sentido, Yingchun & Ganli (2020) concluíram que a pressão de trabalho desafiadora está positivamente correlacionada com a paixão pelo trabalho. Assim sendo, os participantes que mencionam que trabalhar sob pressão é uma fonte de stress positivo, tendem a ver a pressão no trabalho como um desafio e, voluntariamente, investem mais tempo e energia nas suas tarefas. Sem este desafio, estes profissionais tendem a procrastinar, como salienta o P4: “Eu gosto de trabalhar sob pressão, e eu se não trabalhar sob pressão sou molenga, eu posso ter

algo para fazer daqui a duas semanas, mas vou estar a primeira semana a fazer outras coisas e nem vou pegar nisso sequer. Portanto, eu gosto de trabalhar sob pressão e isto ajuda-me a manter o foco”.

O reconhecimento surge também como um fator de eustress, e está relacionado com facto de os vários visados num processo de recrutamento valorizarem a competência do recrutador que fechou determinada vaga (Priberam, 2023). Este reconhecimento provém de diferentes fontes, nomeadamente do próprio candidato, do *hiring manager*, da equipa que está com um recurso em falta, da chefia direta do recrutador, entre outros. Como refere o P2: “(...) a alegria das equipas que estão aflitas à procura de uma pessoa e nós metemos lá alguém e as coisas funcionam (...)” e o P7: “(...) quando o teu chefe vem ter contigo e te dá os parabéns por fechares mais um processo (...)”.

Por último, a possibilidade de trabalhar em regime remoto ou híbrido – recorrência ao teletrabalho – foi mencionado apenas por 2 participantes. O impacto do teletrabalho na produtividade e desempenho dos colaboradores dependem de uma série de fatores, como a natureza do trabalho, as características do negócio e as condições domésticas (Anakpo, Nqwayibana & Mishi, 2023). Não obstante, a maioria dos funcionários em teletrabalho relatam mais satisfação, contentamento e motivação quando trabalham em casa, o que contribui para o aumento da produtividade e para a melhoria do desempenho (Susilo, 2020). Como refere o P5: “Consigo controlar muito melhor aquilo que são as interações com os candidatos (...), consigo escolher muito melhor porque existe muito mais flexibilidade em termos de horário por parte de toda a gente e eu consigo escolher quais é que são as horas a que quero entrevistar, consigo organizar o meu horário (...) isso é uma coisa que me faz toda a diferença, em termos daquilo que é não só o meu bem-estar no trabalho, mas também a qualidade e produtividade”.

4.1.3. Estratégias de *coping* e de *savoring*

Com base na segunda questão de investigação – “Quais as estratégias de *coping* e de *savoring* utilizadas para lidar com o stress ocupacional?” – procurou-se perceber quais as estratégias de *coping* e de *savoring* utilizadas pelos recrutadores na tomada de decisão durante a *e-selection* (cf. Quadro 4.).

Quadro 4.

Estratégias de *coping* e de *savoring*

		Fontes	Referências	Total	%
<i>Coping</i> focado nas emoções	Atividades de lazer	1	1	45	57%
	Exercício físico	3	4		
	Realização de pausas	6	24		
	Desabafar	5	16		
<i>Coping</i> focado nos problemas	Racionalizar	5	12	25	32%
	Procurar soluções	2	3		
	Planear	1	3		
	<i>Debriefing</i>	3	7		
<i>Savoring</i>	Celeridade na resposta positiva ao candidato	2	5	9	11%
	Festejar	2	4		

Podemos verificar que os recrutadores recorrem a vários mecanismos de *coping* e de *savoring* em resposta às fontes de stress ocupacional. Não obstante, é notória uma predominância das estratégias de *coping* (89%), comparativamente às estratégias de *savoring*. Uma vez que o intuito do *coping* é reduzir o mal-estar percecionado relativamente a uma situação adversa através da promoção da adaptação do individuo, dado o número substancial de fatores de distress identificados, esta predominância era expectável (Antoniazzi, Dell’Aglia, & Bandeira, 1998).

No que diz respeito às estratégias de *coping*, foram identificadas estratégias focadas nas emoções e estratégias focadas nos problemas, verificando-se uma predominância das primeiras (64%). Estes resultados corroboram alguns estudos anteriores sobre como lidar com o stress no trabalho, já que a natureza deste tipo de problemas não é facilmente amenizada por tentativas de mudá-los. Paralelamente, foi provado que os trabalhadores são melhores a desenvolver uma perspetiva cognitiva renovada e a regular as suas emoções negativas (Schaufeli, 2015). De acordo com o mesmo autor, quem tem um menor nível de controlo sobre o seu trabalho apresenta uma maior tendência a recorrer a estratégias de *coping* focadas nas emoções. Estas traduzem-se em tentativas de regular a resposta emocional a uma situação stressante (Schaufeli, 2015) e reações como o distanciamento, o evitamento, a fuga, entre outros, são, de acordo com Lazarus & Launier (1978) e Menaghan & Merves (1984) citados em Bhagat (2001) algumas das estratégias mais utilizadas para lidar com o stress. Ora, a realização de pausas para tomar café, apanhar ar ou simplesmente não fazer nada são alguns exemplos verbalizados pelos participantes, o que vai ao encontro do supramencionado. De acordo com Schaufeli (2015), desabafar, realizar atividades não

laborais como a prática de atividade física e despendar tempo num *hobby* são alguns outros exemplos deste tipo de estratégias. No que diz respeito às estratégias de *coping* focadas no problema, utilizadas na tentativa de lidar com o stress alterando diretamente a situação, o mesmo autor dá exemplos semelhantes aos utilizados pelos participantes neste estudo: planejar, organizar e priorizar o trabalho, sentar com alguém e conversar sobre os problemas (e. g. *debriefing*) e fazer o que tem de ser feito (e.g. racionalizar) (Schaufeli, 2015). Naturalmente, a escolha das estratégias por parte de cada participante, depende não só das suas características individuais, mas também dos recursos disponíveis para enfrentar as situações (Folkman & Moskowitz, 2000).

No que diz respeito às estratégias de *savoring*, um processo similar ao *coping*, mas referente ao eustress (Nelson & Simmons, 2003) e que surge com o intuito de ampliar a intensidade ou prolongar a duração de sentimentos positivos (Bryant, Chadwick, & Kluwe, 2011), surgiram nos nossos resultados os festejos e a vontade de se ser célere quando há uma resposta positiva a dar aos candidatos.

Reunimos no quadro 5 algumas verbalizações dos participantes referentes às estratégias de *coping* e de *savoring* mencionadas.

Quadro 5.

Excertos dos participantes relativos às estratégias de *coping* e de *savoring*

<i>Coping</i> focado nas emoções	Atividades de lazer	"Os <i>hobbies</i> que tu tens ajudam-te a espairecer e a pensar em coisas que te motivam, em coisas que tu gostas, no teu eu e deixas de lado coisas que te preocupam e não fazem sentido." (P4)
	Exercício físico	"Eu tenho um lema: mente sã, corpo são. Eu faço exercício todos os dias, exceto à quinta-feira. Normalmente faço sempre de manhã antes do trabalho (...) isso ajuda-me bastante a manter o foco." (P3) "Outra coisa que me ajuda muito é o ginásio ao final do dia. É sentir que estou a libertar a energia toda. Isso em mim resulta imenso." (P8)
	Fazer pausas	"Se estiver no escritório pergunto a alguém se quer ir tomar café para nos rirmos um bocado e para conversarmos." (P1) "(...) apanhar ar simplesmente. É exatamente esse corte entre momentos que eu preciso." (P6) "(...) parar e não estares a fazer absolutamente nada. É um dos melhores rituais que podes ter. Não estás a ler, não estás a ouvir música, não estás a ver televisão, não estás no telemóvel. Estás completamente parada." (P7)
	Desabafar	"(...) fazer uma chamada telefónica para alguém (...)" (P2) "Eu tenho um defeito, que pode ser um defeito e uma qualidade, que é: eu não consigo ficar com as coisas para mim (...) eu falo sempre com alguém, sempre." (P8)

<i>Coping</i> focado nos problemas	Racionalizar	"(...) racionalizar na ótica de me colocar no lugar de outra pessoa. Ou seja, se fosse eu do lado de lá gostava que tentassem ser compreensivos, o mais empáticos, e tentar haver uma abordagem também o mais tranquila possível." (P6) "(...) lidar um bocadinho com a frustração e tentar colocar o sentimento de parte (...)" (P8) "(...) as coisas estão a acontecer, tu tens que estar na crista da onda, tu tens que inovar, tens que pensar diferente." (P4)
	Procurar soluções	"Se é um problema técnico, ok. Nós conseguimos encontrar uma solução, não é de todo o fim da entrevista, portanto vamos pensar em soluções." (P6)
	Planear	"Outra coisa que me ajuda é escrever. Portanto, fazer listas, to do lists, saber quais são os próximos passos. Se eu sinto que estou mais stressada eu escrevo e muitas vezes escrevo, por exemplo, pontos chave que quero transmitir ao candidato no feedback, portanto, tem que estar escrito porque isso tira-me um bocadinho do stress do momento." (P6)
	<i>Debriefing</i>	"(...) só se resolve com um bom debriefing pós entrevista (...)" (P5)
<i>Savoring</i>	Celeridade na resposta positiva ao candidato	"Assim que tenho a decisão é logo ligar à pessoa e falar logo com o candidato para dar essa boa notícia." (P2)
	Festejar	"(...) depois é festejar o facto de ter o processo concluído. Do género: está arrumado, bora para próximo porque este já conseguimos." (P4) "Nós tínhamos uma buzina no escritório para comemorar todos e cada vez que se fechava um processo nós tocávamos todos na buzina para fazermos uma festa enquanto equipa. Agora toco-a mentalmente (...)" (P8)

4.1.4. Influência do stress ocupacional na qualidade da decisão na *e-selection*

Com base na terceira questão de investigação – “Qual a influência do stress ocupacional na qualidade da decisão tomada?” – procurou-se identificar o tipo de influência que o stress ocupacional tem na qualidade das decisões durante a *e-selection*: positiva ou negativa.

A partir da análise dos resultados (cf. Quadro 6.), podemos considerar que o stress ocupacional influencia de forma negativa a qualidade da tomada de decisão durante a *e-selection*.

Quadro 6.

Influência do stress ocupacional na qualidade da decisão

	Fontes	%
Influência Positiva	2	25%
Influência Negativa	6	75%

Dos 8 participantes, apenas dois, o P5 e o P6, mencionaram que o stress ocupacional tem uma influência positiva na qualidade das decisões tomadas no decorrer dos processos de seleção de pessoas online. O P6 assume-se “autoconsciente” na forma como reage aos

fatores de stress e justifica: “porque já fiz vários processos de terapia associados a esta área da autoconsciência, portanto consigo identificar estes fatores (de stress) nesta perspetiva (positiva)”.

Não obstante, na generalidade, estes resultados coincidem com o postulado pela teoria de Keinan (1987) que afirma que excedentes níveis de stress condicionam a qualidade de uma tomada de decisão, devido à ocorrência de erros cognitivos (Baradell & Klein, 1993), à maior tendência a arriscar (Lehner et al., 1997), à propensão para ignorar o contexto situacional (Wickens, 2002) e ao uso excessivo de estratégias de simplificação e heurísticas (van Bruggen et al., 1998).

Abaixo apresentamos algumas verbalizações dos participantes, que ilustram os fatores de stress dentro de cada uma das subcategorias desta categoria (cf. Quadro 7.).

Quadro7.

Excertos dos participantes relativos à influência do stress ocupacional na tomada de decisão

Influência Positiva	“Eu diria que na grande maioria das vezes interfere de forma positiva (...) numa ótica de conseguires dar uma resposta positiva ao tema. Ou seja, tu sabes que é uma realidade, que vais sempre ter de lidar com estes fatores menos positivos ou negativos na verdade (...) e que isso impacta diretamente o teu nível de stress. Mas estares consciente desse fator acho que é o primeiro grande passo (...) estares consciente da forma como reages a esses fatores. Se souberes à partida como é que é a tua reação a estes fatores há uma forma de saberes lidar com isso”. (P6) "O facto de haver um entrevistador que não se está a comportar bem dá sempre uma oportunidade extra ao candidato de nos mostrar como é que ele funcionaria numa situação mais negativa, que são situações que ocorrem sempre. Eu não vou dizer que é o ideal em termos daquilo que é a experiência dele, mas acaba por dar uma oportunidade in loco ao candidato de mostrar como é que ele gere situações deste género. (...) E depois se por outro lado o candidato se mostrar resiliente então aí eu já tenho mais argumentos para dizer que mesmo tecnicamente tenha a aprender, se ele tiver potencial eu vejo claramente uma resiliência grande neste candidato a nível emocional, a nível de <i>soft skills</i>, a nível de gestão de <i>stackholders</i> e que devemos apostar nele. E isso já me aconteceu mais do que uma vez. Um candidato nunca se teria destacado tanto se não fosse aquela situação." (P5)
---------------------	---

Influência Negativa	"(...) o stress afeta muito, obviamente, na qualidade porque tu não estás a dedicar o tempo correto, não estás focado naquilo que estás a fazer. E aqui sim pode afetar o cliente, pode afetar as pessoas, mas pode afetar o cliente porque não lhe estás a entregar a melhor opção. Estás a entregar a uma pessoa que serve. Mas é a melhor? Pode não ser." (P4) "Super, super. Acho que influencia imenso, imenso. Tu tens uma pressão de tempo em cima de ti e tens de decidir rápido. Claramente vai influenciar a tua tomada de decisão. Portanto sem dúvida que vai impactar. O facto de estares com uma adrenalina pode dar uma confiança excessiva também na decisão e tu podes achar que estás com a certeza e nem sequer ver o resto, ver o que acontece à tua volta e essas pessoas se calhar selecionariam de forma diferente, mas tu estás tão focada naquela adrenalina, estás super segura de tu vais com tudo (...) depois, quando desanimas, acabas por desacreditar no processo e já estás por tudo e escolher qualquer pessoa não interessa. Só quero é fechar isto, já não aguento mais este tema (...) também acaba por influenciar negativamente." (P7) "(...) tu vais ter obrigatoriamente de tomar uma decisão rápido e essa decisão não vai ser a decisão mais ponderada do mundo." (P6)
------------------------	--

V. Conclusões e Reflexões Finais

5.1. Conclusões acerca dos resultados obtidos

O presente estudo teve como objetivo primordial explorar e descrever o stress ocupacional, vivenciado pelos recrutadores nos momentos de tomada de decisão no decorrer de processos de *e-selection*. Para o efeito, consideramos o Modelo Holístico do stress Ocupacional (Jordão et al., 2021; Nelson & Simmons, 2003) e a literatura existente acerca do processo de tomada de decisão e do processo de seleção de pessoas, no qual se inclui a *e-selection*.

Os resultados da investigação permitiram concluir que, de facto, existe stress ocupacional na tomada de decisão nos processos de *e-selection*, prevalecendo a vivência de distress. Dos fatores de distress mais salientadas pelos participantes, destacam-se a pressão de tempo por parte dos *hiring managers*, a escassez de perfis adequados às vagas e a desistência dos candidatos ao longo do processo. No que diz respeito aos fatores de eustress, foram salientados sobretudo a consciencialização de autorrealização e a partilha de feedback com os candidatos. Corroborando a teoria de Nelson e Simmons (2003), constatou-se que um mesmo stressor, a pressão de tempo, desencadeia simultaneamente uma resposta positiva e negativa nos participantes.

É importante referirmos que a maioria dos fatores de stress identificados e os mais verbalizados não estão diretamente relacionados com o facto de os participantes estarem a recorrer à *e-selection*, mas sim com outros fatores como as características do mercado de trabalho, a forma como os métodos de seleção são conduzidos, as particularidades inerentes ao candidato, ao *hiring manager* e ao próprio recrutador, entre outros. Não obstante, naturalmente, a introdução das tecnologias da informação nestes processos origina fatores de stress que não existiam em processos tradicionais, como as barreiras na leitura da linguagem corporal dos candidatos, a dificuldade em criar relação com os mesmos, a perda de genuinidade, as condições em que as entrevistas se realizam e as dificuldades técnicas.

Relativamente às estratégias que os recrutadores utilizam para combater o stress ocupacional, constatou-se que os mesmos recorrem quer ao *coping*, quer ao *savoring*. Houve uma prevalência das estratégias de *coping* focadas nas emoções, existindo assim uma intenção em regular a resposta emocional, alterando a forma como a situação é avaliada

(Lazarus & Folkman, 1984), recorrendo, nomeadamente, à realização de pausas e aos desabafos. Constatou-se que os participantes utilizam também estratégias de *coping* focadas nos problemas, com o objetivo de alterar o problema, atuando diretamente no fator que deu origem ao stress (Lazarus & Folkman, 1984), recorrendo especificamente à racionalização e à realização de *debriefings*. Como forma de aproveitar e usufruir dos acontecimentos que proporcionam emoções positivas (Bryant & Veroff, 2007), os recrutadores recorrem sobretudo aos festejos e à celeridade na resposta positiva ao candidato como estratégias de *savoring*.

Por último, os recrutadores consideram que o stress tem uma interferência negativa na qualidade das decisões, levando-os a tomarem piores decisões. De facto, Thompson (2010) refere que a pressão de tempo, o fator de distress mais salientado pelos recrutadores, interfere negativamente nas tomadas de decisão já que aumenta a probabilidade de ocorrência de erros. Ora, restringindo a atenção dedicada ao contexto e às informações disponíveis dá-se a adoção de estratégias de decisão menos eficazes (Diederich, 1997; Ganster, 2005). Ainda assim, apesar deste resultado, sabemos que os recrutadores preferem trabalhar sob pressão. Este facto pode ser explicado pela teoria de Dhar & Nowlis (1999) que salienta que os indivíduos têm tendência a postergar as decisões em situações normais, mas quando são expostos a pressão temporal o mesmo não acontece.

De acordo com Rodrigues et al. (2021), para que os fatores de stress não afetem a tomada de decisão de forma negativa, as organizações devem começar a repensar as formas e prazos para as decisões mais importantes, fazendo uma melhor gestão dos trabalhadores e minimizando situações em que a decisão não foi a melhor. Desta forma, as empresas passam a ser mais estratégicas ao mesmo tempo que as decisões são mais assertivas, evitando uma atuação baseada em problemas e em interesses circunstanciais (De Ré & De Ré, 2011; Lima & Amaral, 2018).

Através dos resultados deste estudo, torna-se importante refletir sobre práticas e estratégias de intervenção no stress ocupacional percecionado durante o processo de tomada de decisão na *e-selection*. Pois bem, o stress percecionado no local de trabalho e a forma como os trabalhadores lidam com o mesmo estão relacionados com as características individuais de cada um, mas também com as características da organização. Isto significa que a intervenção se poderá focar num e/ou noutro polo (Quick et al., 1997). As intervenções com foco no individuo incluem formação em gestão de tempo e assertividade, por exemplo, relaxamento, programas cognitivo-comportamentais, entre outros. Já as intervenções na

organização devem procurar reduzir a tensão, melhorando o ambiente de trabalho através do redesenho das jornadas de trabalho, das políticas de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento organizacional (Shaufeli 2015). Embora as intervenções com foco na organização tenham um potencial considerável para reduzir ou eliminar os stressores do local de trabalho, a maioria das iniciativas devem concentrar-se no trabalhador enquanto ser individual, melhorando a sua resiliência, trabalhando as suas crenças desadaptativas, melhorando o seu estilo de vida, exercitando as suas habilidades de gestão de stress e aumento os recursos de *coping*. Assim, apostar em aulas de *fitness* e relaxamento no local de trabalho, *workshops*, formações, consultas de psicologia, reeducação alimentar, cessação do tabagismo entre outras poderão ser recursos interessantes para as empresas oferecerem aos seus colaboradores (Shaufeli 2015).

5.1.1. Limitações do estudo e pistas para futuras investigações

Com o objetivo de assegurar a qualidade do presente estudo, tivemos em consideração vários cuidados metodológicos - mencionados no terceiro capítulo. Não obstante, é possível identificar algumas limitações.

A primeira limitação relacionou-se com o facto de não ter sido possível utilizarmos três das 11 entrevistas que realizamos, devido ao facto de os profissionais em causa não terem voz ativa na tomada de decisão no processo de seleção de pessoas. Nos três casos, eram os *hiring managers* que detinham todo o processo decisivo da seleção dos candidatos.

Outra limitação relaciona-se com o processo de recolha de dados, nomeadamente com as entrevistas, o principal método utilizado, onde o papel do entrevistador é fundamental. A entrevista semiestruturada exige uma boa capacidade de condução da mesma por parte do entrevistador, que deve ter a sensibilidade de aprofundar determinados temas e colocar novas questões sempre que necessário, de forma que seja possível recolher o máximo de informações pertinentes para o estudo. Porém, a pouca experiência da entrevistadora revelou-se uma limitação em certas alturas das entrevistas, o que pode ter constituído uma barreira para o aprofundamento de alguns assuntos.

Matud (2004) e Sadir, Bignotto & Lipp (2010) afirmam que o stress é percebido de forma diferente entre homens e mulheres (Matud, 2004; Sadir, Bignotto & Lipp, 2010). Assim, apesar de a maioria de os profissionais que trabalham na área de recursos humanos ser do sexo feminino, em futuras investigações, seria interessante estudar as diferenças de género na vivência de stress ocupacional no mesmo contexto.

Por último, talvez relacionado com o facto de este ser um tema quente no momento, através da análise das *free nodes*, foi possível detetar uma clara necessidade de bipartição por parte dos participantes entre aquelas que são as vantagens e as desvantagens das entrevistas remotas, pelo que poderia ser interessante estudar este tipo de particularidades associadas ao *e-recruitment* e à *e-selection*.

VI. Referências Bibliográficas

- Adya, M., & Phillips-Wren, G. (2019). Stressed decision makers and use of decision aids: a literature review and conceptual model. *Information Technology & People*, 33(2), 710-754. <https://doi.org/10.1108/ITP-04-2019-0194>
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z. & Mishi, S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability* 2023, 15(4529). <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Antoniazzi, A. S., Dell’Aglío, D. D., & Bandeira, D. R. (1998). O conceito de coping: uma revisão teórica. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 3(2), 273–294. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X1998000200006>
- Silva A. (2018, August 21). *Estudo da APG revela as características do GRH português*. RH Magazine. <https://rhmagazine.pt/estudo-da-apg-revela-as-caracteristicas-do-grh-portugues/>
- Bhagat, S. and Black, B. (2001). The Non-Correlation between Board Independence and Long Term Firm Performance. *Journal of Corporation Law*, 27, 231-274. <https://doi.org/10.2139/ssrn.133808>
- Baradell, J. G., & Klein, K. (1993). Relationship of life stress and body consciousness to hypervigilant decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(2), 267–273. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.2.267>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70, Ltda.
- Bártolo-Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e Seleção. In A. Caetano & J. Vala (Org.s), *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas* (3ª ed., pp. 265-300). Editora RH.
- Berkelaar, B. L. (2017). Different ways new information technologies influence conventional organizational practices and employment relationships: The case of cybervetting for personnel selection. *Human Relations*, 70(90), 1115-1140. <https://doi.org/10.1177/0018726716686400>

- Brandão, C., Silva, R., & Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273-279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>
- Brewerton, P., & Millward, L. (2012). *Organizational Research Methods: A Guide for Students and Researchers*. Sage Publications.
- Bryant, F. B., Chadwick, E. D., & Kluwe, K. (2011). Understanding the processes that regulate positive emotional experience: unsolved problems and future directions for theory and research on savoring. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 107–126. <https://doi.org/doi:10.5502/ijw.v1i1.18>
- Bryant, F. B., & Veroff, J. (2007). *Savoring: A new model of positive experience*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Chaim, D. F., Martinelli, C. R. & Azevedo, M. M. (2012). Redes Sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL. *Revista de Tecnologia Aplicada*, 1(3), 30-42. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9363/redes-sociais-on-line-e-selecao-de-pessoas--linkedin-e-servqual/i/pt-br>
- Chernev, A. (2003). When More is Less and Less is More: The Role of Ideal Point Availability and Assortment in Consumer Choice. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 170-183. <https://doi.org/10.1086/376808>
- Chiavenato, I. (2014). Recrutamento de Pessoas. In *Gestão de Pessoas. O novo papel dos RH nas Organizações* (4ª ed., pp. 93-116). Editora Manole Ltda.
- Compleo. (2020). *Entenda a importância do feedback no processo seletivo!* <https://www.compleo.com.br/blog/posts/feedback-no-processo-seletivo>
- Cooper e Marshall (1977). *Understanding executive stress*. New York, PBI.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Editora RH.
- Damasceno, L. M., Silva, P. G., Ramos, A. S., Cortez, A. E. & Bastos, E. (2014). Potencialidades e limitações da coleta de dados através de pesquisa online. XVII SEMEAD. <https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1099.pdf>

- De Ré, C. A. & De Ré, M. A. (n. d.). Processos do sistema de gestão de pessoas. In: C. Bitencourt. (2011). *Gestão Contemporânea de Pessoas*. Porto Alegre: Bookman.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000300014>
- Dhar, R. & Nowlis, S. M. (1999). The Effect of Time Pressure on Consumer Choice Deferral. *Journal of Consumer Research*, 25(4), 369-384.
<https://doi.org/10.1086/209545>
- Diederich, A. (1997). Dynamic Stochastic Models for Decision Making under Time Constraints. *Journal of Mathematical Psychology*, 41, 260-274.
<https://doi.org/10.1006/jmps.1997.1167>
- Edland, A., & Svenson, O. (1993). Judgment and decision making under time pressure: studies and findings. In O. Svenson & A. J. Maule (Eds), *Time Pressure and Stress in Human Judgment and Decision Making* (pp. 27-40). Plenum Press.
http://doi.org/10.1007/978-1-4757-6846-6_2
- Faissal, R., Passos A. E., Mendonça, M. C. & Almeida W. M. (2015). *Atração e seleção de pessoas*. (3rd ed.). FGV.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *The American Psychologist*, 55(6), 647–654.
- Fontana, A. & Frey, J., H. (2000) The interview: from structured questions to negotiated text. In: N. Denzin & Y. Lincoln. (Eds.). *The handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 645-672). Sage.
- Ganster, D. (2005). Response Executive Job Demands: Suggestions from a stress and decision-making perspective. *Academy of Management Review*, 30(3), 492-502.
<http://www.jstor.org/stable/20159140>
- Gartner. (2014). Attracting and Retaining Top STEM Talent.
<https://www.gartner.com/document/3960133?ref=solrAll&refval=368316720>
- Gartner. (2021). Communicating to Improve Employee Perceptions of Pay Fairness When Inflation Is High.
<https://www.gartner.com/document/4009815?ref=solrAll&refval=368316857>

- Gartner. (2022). Innovative Strategies to Attract, Retain and Thrive in the New Talent Landscape.
<https://www.gartner.com/document/4010748?ref=solrAll&refval=368316817>
- Gartner. (2023). Evaluating Recruiting Functional Performance in an Era of Volatility.
<https://www.gartner.com/document/4298599?ref=solrAll&refval=368316801>
- Gilbert, D.T., & Hixon, J.G. (1991) The trouble of thinking: activation and application of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 509-517.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.4.509>
- Hired Score. (2022). Welcome to the era of recruiter experience.
https://www.hr.com/en/magazines/all_articles/welcome-to-the-era-of-recruiter-experience_kzpgx261.html
- Hogarth, R.M., & Makridakis, S. (1981). The value of decision making in a complex environment: an experimental approach. *Management Science*, 27(1), 93-107.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.27.1.93>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Estatísticas do Emprego.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=472918526&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística. (2010). Classificação Portuguesa das Profissões.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=107961853&PUBLICACOEsmodo=2&xlang=pt
- Jordão, F., Ramos, V., & Fonseca, S. (2021). O Stress Ocupacional. Perspetivas teóricas e interventivas. In I. S. Silva (Coord.), *Psicologia Aplicada à Segurança e Saúde Ocupacional* (pp. 71-117). Editora Coisas de Ler.
- Keinan, G. (1987). Decision making under stress: Scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3), 639–644. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.3.639>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational Behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer Publishing Company.

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*, 1(3), 141-169. <https://doi.org/10.1002/per.2410010304>
- Legg, R. (2002). *Sources of stress among human resource practitioner* [Doctoral dissertation, University of Natal]. ResearchSpace. <https://researchspace.ukzn.ac.za/handle/10413/4983>
- Lehner, P., Seyed-Solorforough, M.M., O'Connor, M.F., Sak, S., & Mullin, T. (1997). Cognitive biases and time stress in team decision making, *IEEE transactions on systems, man and cybernetics, Part A. Systems and Humans*, 27(5), 698-703. <https://doi.org/10.1109/3468.618269>
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Lepine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance. *The Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <http://www.jstor.org/stable/20159696>
- Lima, T. B. & Amaral, E. V. (2018). A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 6(1), 66-89. <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2018v6n1ID11426>
- Lobe B., Morgan D. & Hoffman K. A. (2020). Qualitative data collection in an era of social distancing. *International Journal of Qualitative Methods*, 19. <https://doi.org/10.1177/1609406920937875>
- Mamatha, K., Thoti, K. K., Sultana, A. Mamatha, K. (2022). E- Recruitment and E- Selection Process Improves the E- Human Resource Management activities in Information Technology Companies in Hyderabad. *Journal of algebraic statistics*, 13(2), 1576-1584. <https://doi.org/10.52783/jas.v13i2.328>
- Marías, J. O. (1983). *Las trayectorias*. Alianza Editorial.
- Matud, P. (2004). Gender differences in stress and coping styles. *Personality and Individual Differences*, 37(7), 1401-1415. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.01.010>
- Milczarek, M., Schneider, E., & Gonzalez, E. R. (2009). *OSH in figures: stress at work — facts and figures*. European Communities.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. SAGE Publications, Inc.
- Nelson, D. L., & Simmons, B. L. (2003). Health psychology and work stress: A more positive approach. In J. C., Quick & L. E. Tetrick (Eds). *Handbook of occupational health psychology* (pp. 97-119). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-005>
- Novkovska, B., & Milenkovska, V. (2020). How to build robust on-line job interview resistant to health - Risk generated crises. *UTMS Journal of Economics*, 11(2), 243-250. <https://www.researchgate.net/publication/347437245>
- O*NET (2021). *Summary Report for: 13-1071.00 - Human Resources Specialists*. <http://www.onetonline.org/link/summary/13-1071.00>
- Parmo, M. (2022). O que faz um recrutador?. *Freelancermap*. <https://www.freelancermap.com/blog/pt/que-faz-recrutador/#Intro>
- Pascual, J. L. (2021). Valoració del teletreball en el context actual i en projecció de futur. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 24(2), 125-132. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=asn&AN=149996109&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Peretti, J. (2001). *Recursos humanos*. (3rd ed.). Edições Sílabo.
- Pomerol, J. C. (2012). *Decision-Making and Action*. ISTE Ltd & John Wiley & Sons.
- Priberam. (2023). *Reconhecimento*. <https://dicionario.priberam.org/reconhecimento>
- Quick, J. C., Wright, T. A., Adkins, J. A., Nelson, D. L. & Quick J. D. (2013). *Preventive Stress Management in Organizations*. (2nd ed.). American Psychological Association (APA).
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Seleção: Elegendo Capital Humano. In *Manual de Gestão de pessoas e do Capital humano*, (3rd ed., pp. 227-271). Edições Sílabo.
- Reynolds, D. H. & Weiner, J. A. (2009). *Online recruiting and selection: innovations in talent acquisition*. Wiley-Blackwell.

- Robbins, S. P. (1999). A evolução histórica do Comportamento Organizacional. In *Comportamento Organizacional*, (pp. 424-431). LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Rodrigues, P., Basso, K., Gallon, S., & Sanches, C. (2021). Pressão temporal, sobrecarga de informação e satisfação na tomada de decisão. *Caderno De Administração*, 29(2), 164-181. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.51453>
- Rodrigues, M. V. (1994). *Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial*. Vozes.
- Rossetti, A. & Morales, A. (2007). O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. *Ciência da Informação*, 36(1), 124–135. <https://doi.org/10.1590/s0100-19652007000100009>
- Rothstein, H. G. (1986). The effects of time pressure on judgment in multiple cue probability learning. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 83-92. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90045-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90045-2)
- Sadir, M. A., Bignotto, M. M., & Lipp, M. E. N. (2010). Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais. *Paideia*, 20(45). <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2010000100010>
- Sampieri, R. H., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación - las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3rd ed.). McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda.
- Schaufeli, W. B. (2015). Coping with job stress. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (4th ed., 902–904). Elsevier.
- Schmidt, B., Palazzi, A. & Piccinini, C. A. (2020). Entrevistas online: potencialidades e desafios para a coleta de dados no contexto da pandemia de Covid-19. *REFACS*, 8(4), 960-966. <https://doi.org/10.18554/refacs.v8i4.4877>
- Silva, L. (2020). *Recrutar durante a Pandemia uma nova realidade digital já presente no nosso dia a dia*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/recrutar-durante-pandemia-uma-nova-realidade-digital-j%C3%A1-lais-silva/?originalSubdomain=pt>

- Simon, H. A. (1959). Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283. https://doi.org/10.1007/978-1-349-00210-8_1
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. (2015). The influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Sunday, M., Ogaboh, A. M., & Chi Jr, D. (2020). Covid-19 pandemic and workplace adjustments/decentralization: a focus on teleworking in the new normal. *Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 11(4), 185-200. <https://doi.org/10.18662/brain/11.4/148>
- Susilo, D. (2020). Revealing the effect of work-from-home on job performance during the covid-19 crisis: Empirical evidence from Indonesia. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(1), 23-40. https://www.researchgate.net/publication/344413752_Revealing_the_Effect_of_Work-From-Home_on_Job_Performance_during_the_Covid-19_Crisis_Empirical_Evidence_from_Indonesia
- Thompson, H. (2010). *The Stress Effect: Why Smart Leaders Make Dumb Decisions- And What to Do About It*. Jossey-Bass.
- Tippins, N. T. (2015). Technology and assessment in selection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 551-582. <https://doi.org/10.1146/annurevpsych-031413-091317>
- Tuomi, I., & Mäkelä, R. (2001). *From Periphery to Center: Emerging Research Topics on Knowledge Society*. Helsinki.
- van Bruggen, G.H., Smidts, A., & Wierenga, B. (1998). Improving decision making by means of a marketing support system. *Management Science*, 44(5), 645-658. <https://doi.org/10.1287/mnsc.44.5.645>
- Wickens, C. (2002). Situation awareness and workload in aviation. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 128-133. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00184>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage publications.

- Yingchun Z. & Ganli, L. (2020). Research on Work Passion and Work Pressure Based on Social Network Analysis, *13th International Symposium on Computational Intelligence and Design (ISCID)*, 194-199.
<https://doi.org/10.1109/ISCID51228.2020.00050>
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. Wildemuth (Ed.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science* (pp. 308-319). Libraries Unlimited.

Apêndices

Apêndice A. Guião de entrevista semiestruturado

1ª Parte: Apresentação

No âmbito do Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, encontro-me a desenvolver, sob a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, uma investigação que visa explorar e descrever o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores durante o processo de tomada de decisão na *e-selection*.

Desde já agradeço a sua disponibilidade para participar neste estudo.

2ª Parte: Caracterização do recrutador

- a) Nome;
- b) Sexo;
- c) Data de nascimento/idade;
- d) Habilitações;
- e) Função;
- f) Antiguidade na função;
- g) Tempo de experiência no processo de seleção de pessoas;
- h) Antiguidade na organização;
- i) Há quanto tempo é que o processo de seleção passou a ser online na sua organização?

3ª Parte: Exploração

Fontes de stresse e o de stresse

- j) Pode-me dizer genericamente quais são as fases do processo de recrutamento utilizado na sua organização? (se ele tiver dificuldade pedir um exemplo)
- k) Das fases do processo de seleção propriamente dito, em quais delas são tomadas decisões? Exemplifique.
- l) Considerando agora cada uma destas fases que acabou de referir, que fatores de stress influenciam a sua tomada de decisão?

m) Agora, direcionando-nos exclusivamente para a entrevista de seleção, que fatores de stress destaca nesta fase? ou Vamos agora focar na fase da entrevista online. Referiu o fator X e Y, é capaz de aprofundar mais de que forma estes fatores são para si fatores de stress? Sente só fatores negativos de stress ou há também fatores positivos?

Estratégias de *coping/savoring*

n) Qual a emoção que cada um dos fatores que referiu despoleta em si?

o) Como é que lida com a emoção que esse fator despoleta?

Consequências do stress ocupacional

p) Até agora estivemos a falar dos fatores de stress e das emoções que eles geram na tomada de decisão em processos de seleção, em *e-recruitment*. Pergunto-lhe agora, em que medida considera que este stress pode interferir na qualidade da decisão? De que forma interfere (positiva e/ou negativamente)? É capaz de exemplificar?

4ª Parte: Finalização da entrevista

Penso que já tenho os dados necessários. Tem alguma questão/ aspetos que queira acrescentar ou esclarecer sobre o tema que está em estudo?

Damos, assim, por encerrada esta entrevista. Mais uma vez agradeço a disponibilidade para colaborar neste estudo e reforço que a sua contribuição será extremamente pertinente. Gostaria de saber se estariam disponíveis para o esclarecimento de eventuais dúvidas que possam surgir da minha parte aquando da análise desta entrevista.

No caso de estarem interessados, poderei partilhar convosco as reflexões finais do estudo.

Apêndice B. Declaração de consentimento informado



Declaração de Consentimento Informado

No âmbito da minha dissertação de Mestrado, a realizar no 5º ano do Mestrado de Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, com a orientação da Professora Doutora Filomena Jordão, encontro-me a desenvolver um estudo onde nos propomos explorar e descrever o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores nos momentos de tomada de decisão em *e-selection*. A participação no estudo implica a sua disponibilidade para a realização de uma entrevista. Na entrevista serão colocadas questões acerca da temática em estudo e também sobre alguns dados pessoais e profissionais. Garantimos a confidencialidade e anonimato das respostas dadas. A participação é totalmente voluntária. É livre de recusar participar ou desistir a qualquer momento, não tendo tais decisões quaisquer consequências para si. As investigadoras em questão serão responsáveis pelo tratamento, proteção e acesso aos dados recolhidos neste estudo. As mesmas comprometem-se a respeitar e a salvaguardar a sua privacidade e a confidencialidade das suas respostas; assegurar a proteção dos seus dados pessoais, respeitando as normas e orientações nacionais e europeias aplicáveis ao seu tratamento e armazenamento. Os dados fornecidos serão conservados apenas pelo período necessário para cumprir as finalidades académicas que motivaram a sua aplicação sendo depois destruídos. A recolha e tratamento de dados serve fins académicos, sendo os mesmos apresentados e divulgados como tal, mas resguardando sempre o anonimato dos participantes.

Para esclarecer qualquer questão acerca deste estudo poderá contactar Carina Correia através do e-mail up202003769@edu.fpce.up.pt

Assinatura de quem pede consentimento:

Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas sobre este estudo. Desta forma, aceito participar neste estudo e

permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para o fim enunciado e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelos estudantes.

Nome: _____

Assinatura: _____ **Data:** ____ / ____ / ____

Apêndice C. Sistema de categorias e definição operacional

FREE NODES	Intervenção do investigador	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas a verbalizações da entrevistadora em contexto de entrevista, nomeadamente a explicação da técnica a ser utilizada para a recolha de dados e outras verbalizações.	
	Intervenção dos participantes	Dados Biográficos	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos participantes que não estejam relacionadas com a temática em estudo.
			Habilitações literárias Referências dos participantes quanto às duas habilitações literárias.
			Idade Referências dos participantes quanto à sua idade.
		Dados profissionais	Nesta subcategoria enquadram-se todas as referências relativas à situação profissional dos participantes.
			Função Referências dos participantes quanto à sua função na organização.
			Nº de anos de experiência na função Referências dos participantes quanto ao nº de anos de experiência na função.
			Nº de anos de experiência em recrutamento Referências dos participantes quanto ao nº de anos de experiência em recrutamento.
			Fases do processo de seleção em que participa Referências dos participantes quanto às fases dos processos de seleção.
			Decisões que toma em cada fase Referências dos participantes quanto às decisões que tomam em cada fase.
		Vantagens da e-selection	Vantagens da <i>e-selection</i> identificadas de forma espontânea pelos candidatos ao longo da entrevista.
		Desvantagens da e-selection	Desvantagens da <i>e-selection</i> identificadas de forma espontânea pelos candidatos ao longo da entrevista.
		Outras verbalizações	Nesta subcategoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas a verbalizações dos participantes relativas a aspetos que não se enquadram em nenhuma das outras free nodes e que não são relevantes para a temática em estudo.

Tree Nodes	Fontes de stress ocupacional			Nesta categoria enquadram-se os fatores de stress ocupacional (<i>eustress</i> e <i>distress</i>) percebidos pelos recrutadores na tomada de decisão durante a e-selection.	
	Distress	Nesta subcategoria codificam-se todas as unidades de registo referentes aos fatores que os participantes experienciam como fonte de <i>distress</i> .			
		Pressão de tempo	Esta categoria integra as unidades de registo que evidenciam que a pressão de tempo é vivenciada pelos recrutadores como um fator de <i>distress</i> .		
			Hiring managers	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam pressão de tempo por parte dos hiring managers como fator de <i>distress</i> .	
			Inerente às características da função	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam pressão de tempo, devido às características de função de recrutador, como fator de <i>distress</i> .	
		Características inerentes ao recrutador	Esta categoria integra as unidades de registo que evidenciam que determinadas características inerentes ao recrutador, como por exemplo a insegurança, são vivenciadas como um fator de <i>distress</i> .		
		Adversidades relacionadas com candidatos	Esta categoria integra as unidades de registo que evidenciam que os obstáculos relacionados com os candidatos são vivenciadas como um fator de <i>distress</i> .		
			Escassez de perfis adequados às vagas	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam a escassez de perfis adequados às vagas como fator de <i>distress</i> .	
			Informação incongruente sobre o candidato	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam a informação incongruente sobre o candidato, como por exemplo a apresentação de um currículo incompleto, como fator de <i>distress</i> .	
			Desajustamento do candidato com a vaga	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam o desajustamento entre as características do candidato e as da vaga a concurso como fator de <i>distress</i> .	
			Desistência dos candidatos ao longo do processo	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam a desistência dos candidatos ao longo do processo como fator de <i>distress</i> .	
			Esta categoria integra as unidades de registo que evidenciam que as características inerentes ao hiring manager são vivenciadas como um fator de <i>distress</i> .		

			Características inrentes ao <i>Hiring manager</i>	Indisponibilidade	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam a indisponibilidade por parte do hiring manager para a realização de entrevistas como fator de <i>distress</i> .
				Insensibilidade	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam a insensibilidade para com os candidatos por parte do hiring manager no decorrer das entrevistas como fator de <i>distress</i> .
			Limitações das entrevistas online	Esta categoria integra as unidades de registo que evidenciam que as dificuldades técnicas são vivenciadas como um fator de <i>distress</i> .	
				Condições em que as entrevistas se realizam	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam as condições em que as entrevistas online se realizam como fator de <i>distress</i> .
				Perda de genuinidade	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam a perda de genuidade nas entrevistas online como fator de <i>distress</i> .
				Dificuldade na leitura da linguagem corporal	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam a dificuldade na leitura da linguagem corporal nas entrevistas online como fator de <i>distress</i> .
				Dificuldade em criar relação com o candidato	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam a dificuldade em criar relação com o candidato nas entrevistas online como fator de <i>distress</i> .
				Dificuldades técnicas	Esta categoria agrega as unidades de registo que sinalizam as dificuldades técnicas nas entrevistas online como fator de <i>distress</i> .
		Eustress	Nesta categoria codificam-se todas as unidades de registo referentes aos fatores que os participantes experienciam no processo de seleção online como fonte de <i>eustress</i> .		
			Reconhecimento	Esta categoria inclui as unidades de registo que evidenciam que o reconhecimento profissional dos recrutadores pelos hiring managers e/ou chefia é vivenciado pelos participantes como um fator de <i>eustress</i> .	
			Consciencialização de Autorealização	Esta categoria inclui as unidades de registo que evidenciam que a consciencialização de autorealização por parte dos recrutadores em relação à sua função é vivenciada pelos participantes como um fator de <i>eustress</i> .	

			Partilha de feedback com os candidatos	Esta categoria inclui as unidades de registo que evidenciam que a partilha de feedback (positivo e/ou construtivo) com os candidatos é vivenciada pelos participantes como um fator de <i>eustress</i> .
			Teletrabalho	Esta categoria inclui as unidades de registo que evidenciam que o teletrabalho é vivenciado pelos participantes como um fator de <i>eustress</i> .
			Trabalhar sob pressão	Esta categoria inclui as unidades de registo que evidenciam que trabalhar sob pressão é vivenciado pelos participantes como um fator de <i>eustress</i> .
	Estratégias de coping	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas a estratégias de coping adotadas por forma a alterar as circunstâncias de uma situação percebida como negativa, de forma a torná-la mais favorável.		
		Focadas nas Emoções		Esta categoria integra as estratégias de <i>coping</i> focadas nas emoções. Estas permitem a regulação do estado emocional, que é associado ao stress, através de pensamentos ou esforços que possibilitam aos indivíduos pensar e agir de maneira a minimizar o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores.
			Atividades de lazer	Esta categoria inclui as unidades de registo que evidenciam que o envolvimento em atividades de lazer é uma estratégia utilizada para diminuir o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores.
			Exercício físico	Esta categoria inclui unidades de registo que evidenciam que fazer exercício físico é uma estratégia utilizada para diminuir o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores.
			Realização de pausas	Esta categoria inclui unidades de registo que evidenciam que a realização de pausas é uma estratégia utilizada para diminuir o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores.
			Desabafar	Esta categoria inclui unidades de registo que evidenciam que desabafar (com familiares, colegas ou amigos) é uma estratégia utilizada para diminuir o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores.
		Focadas no Problema		Esta categoria integra as estratégias de <i>coping</i> focadas nos problemas. Este tipo de coping envolve comportamentos que promovem mudanças diretas na situação desencadeadora de stress, ou seja, estratégias para solucionar o problema.
			Racionalizar	Esta categoria diz respeito às unidades de registo que salientam a racionalização como uma estratégia de <i>coping</i> usada para diminuir o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores na <i>e-selection</i> .

			Procurar soluções	Esta categoria diz respeito às unidades de registo que salientam que procurar soluções para os problemas é uma estratégia de <i>coping</i> usada para diminuir o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores na <i>e-selection</i> .
			Planear	Esta categoria diz respeito às unidades de registo que salientam que planear (tarefas, por exemplo) é uma estratégia de <i>coping</i> usada para diminuir o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores na <i>e-selection</i> .
			Debriefing	Esta categoria diz respeito às unidades de registo que salientam a realização de debriefings como uma estratégia de <i>coping</i> usada para diminuir o stress ocupacional vivenciado pelos recrutadores na <i>e-selection</i> ..
	Estratégias de <i>savoring</i>	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas a estratégias de <i>savoring</i> adotadas por forma prolongar as emoções positivas.		
		Celeridade na resposta ao candidato		Esta categoria diz respeito às unidades de registo que salientam a celeridade na resposta ao candidato como uma estratégia de <i>savoring</i> usada para prolongar as emoções positivas vivenciadas pelos recrutadores na <i>e-selection</i> .
		Festejar		Esta categoria diz respeito às unidades de registo que salientam os festejos como uma estratégia de <i>savoring</i> usada para prolongar as emoções positivas vivenciadas pelos recrutadores na <i>e-selection</i> .
	Interferência do stress na qualidade das decisões	Nesta categoria enquadram-se todas as unidades de registo relativas ao tipo de interferência do stress ocupacional na qualidade das decisões.		
		Positiva	Esta categoria inclui as unidades de registo que evidenciam que o stress ocupacional tem uma interferência positiva na qualidade da decisão.	
		Negativa	Esta categoria inclui as unidades de registo que evidenciam que o stress ocupacional tem uma interferência negativa na qualidade da decisão.	