

João Miguel Jesus Henriques Ramos

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global





João Miguel Jesus Henriques Ramos

**A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas
Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global**

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação do Professor Miguel Maria Carvalho Lira e supervisão de Inês Pina Pereira.

Coimbra, outubro de 2024

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

AGRADECIMENTOS

Chegando ao fim do meu percurso académico (pelo menos para já), tenho de deixar diversas palavras de agradecimento a quem, de alguma forma, me ajudou a chegar a este momento e a colocar um *check* nesta etapa.

Começando pelo ISCAC | Coimbra Business School, uma escola que eu descobri há pouco mais de 3 anos e que mesmo não tendo tido a oportunidade de entrar neste mestrado à primeira tentativa, houve um acompanhamento e um apoio muito dedicado não só em todo o meu percurso, mas também no ano em que não entrei, através de conselhos e algumas conversas, nomeadamente com o professor António Calheiros.

Ainda no âmbito académico, uma palavra de apreço à pessoa que escolhi como orientador, o professor Miguel Lira, por ser tudo aquilo que eu esperava de si, um elevado rigor, atenção ao detalhe, mas também alguém que me iria dar liberdade para trabalhar ao meu próprio ritmo. Agradeço todos os conselhos, chamadas de atenção e trato que teve para comigo ao longo deste ano que trabalhei sobre sua orientação.

À Glintt Global, que além de me ter acolhido de uma forma ímpar no meu início de carreira, facilitou (e muito) a realização deste mestrado. A todas as equipas e Managers que colaboraram neste projeto e que ofereceram os seus *inputs* para fomentar o crescimento do mesmo.

Dentro da Glintt Global ainda, uma palavra de apreço a toda a minha equipa, desde pessoas que me receberam no início e me incentivaram a não desistir do sonho do mestrado à minha equipa atual por toda a compreensão durante este último ano de projeto. Gostava de destacar algumas pessoas em especial neste processo, a Rita Madeira, o Pedro Machado, a Juliana Mota, a Joana Pires da Silva, o João Frade, a Inês Viana Pinto e a Inês Pina Pereira, pelo que me ensinaram, por alimentarem esta minha ambição e pela forma como me fizeram e fazem sentir em casa e sempre me permitirem ser o verdadeiro João.

No foro pessoal, gostava de começar por agradecer a toda a minha família por acreditarem em mim, por perguntarem sempre como estão a correr as coisas e por serem um grande apoio incondicional em todos os momentos. Não posso deixar de destacar a minha

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

mãe, por todo o apoio nesta fase da minha vida, todos os conselhos, toda a paciência e por nunca cobrar nada daquilo que faz por mim. Nunca haverá forma de o agradecer, ou, pelo menos, eu talvez nunca o saberei fazer, mas quero que saibas que és a minha maior inspiração.

Aos meus irmãos, Gonçalo, Diogo, Tiago e Luís gostava de vos destacar porque além de serem muitos, tenho uma relação especial e diferente com cada um e todos eles, à sua maneira, contribuíram para que eu fosse a pessoa que sou hoje e para que alcançasse estes objetivos. Tenho muito orgulho em vocês, nas nossas diferentes relações e espero que sintam o mesmo em relação a mim.

À minha namorada, Inês, por todo o apoio que me dás em todos os meus projetos, em todos os meus sonhos, por me perceberes e tentares compreender cada decisão que tomo. Espero que daqui a 1 ano, quando for a tua vez, possa retribuir todo este apoio. Obrigado por acreditares mais em mim do que eu próprio muitas vezes e obrigado pela forma como me tratas e fazes sentir diariamente.

Aos meus amigos de miúdo, Mano Pedro, Mano João, Beto, Neto, Edu, Lucas, Bernardo, Galo, Rebelo, Mati, Madu e Nasci, que são como uma segunda família para mim. Por vezes, os horários da vida adulta não nos permitem a quantidade de momentos que tivemos nos últimos quase 10 anos (alguns até mais), mas além dessas histórias bonitas que criámos juntos, vocês acreditam sempre em mim e são um grande apoio para tudo.

Aos amigos que fiz no meu percurso universitário, em especial ao Vasco, Samuel, Zé, Cardoso, Sandra e Isabel, por terem sido muito mais que meros colegas, pela relação incrível que construímos, pelo espírito de entreajuda que tivemos ao longo da licenciatura e por, mesmo após o término da mesma, se esforçarem, mesmo estando longe, para procurarem manter contacto, saber como estão as coisas e estar presentes nos momentos importantes. E ainda aos colegas do mestrado, sobretudo ao Daniel e ao Bruno, que apesar de termos tido pouco tempo juntos, criámos uma relação muito fácil, de muita entreajuda e apoio durante estes 2 anos.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

A todos aqueles que se cruzaram comigo ao longo dos anos e que por algum motivo já não temos uma relação tão próxima, sejam amigos de infância ou colegas de escola, professores ou educadores de infância, treinadores ou colegas de equipa e aos meus “putos” que treino desde os últimos quase 3 anos, a todos vocês que contribuíram um bocadinho que seja para eu ser o que sou hoje e a razão para ter chegado a esta fase da minha vida.

Por fim, gostava de me agradecer a mim. Com todas as contrariedades, desconfianças, momentos que diziam que talvez não valesse a pena avançar com tantos projetos, tantas ideias, tanta vontade de ser melhor, mantive sempre a minha ambição e a minha crença de que era possível fazer tudo aquilo a que me estava a propor.

A todos, um muito obrigado!

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

RESUMO

Este projeto foca-se na atração de talentos jovens para empresas tecnológicas, com ênfase no desenvolvimento do Programa de Embaixadores na Glintt Global. Através de uma análise teórica sobre práticas de recrutamento, *Employer Branding*, o papel dos *Role Models* e o impacto das redes sociais, o projeto propõe estratégias inovadoras para captar talentos numa área altamente competitiva, como é o caso das Tecnologias de Informação.

O estudo apresenta uma abordagem prática com a implementação de um programa de embaixadores que atua na promoção da empresa junto do meio académico, com o objetivo de aumentar a visibilidade da marca e otimizando o processo de recrutamento de jovens talentos.

Com este projeto, foi possível: 1) reduzir custos no processo de recrutamento e seleção da Glintt Global Academy (programa de *trainees* da empresa), aumentando, ainda assim, o número de candidaturas recebidas; 2) aumentar o número de presenças em eventos de empregabilidade ou similares, sem registar quaisquer gastos adicionais; 3) aumentar o número de estágios curriculares ou dissertações a seres realizados na Glintt Global, com a taxa de continuidade também ela a subir.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Recrutamento, Atração de Talento, *Employer Branding*, Jovens Talentos, Tecnologias de Informação, Programa de Embaixadores.

ABSTRACT

This project focuses on the attraction of young talent for technology companies, with an emphasis on the development of the Ambassador's Program at Glintt Global. Through a theoretical analysis of recruitment practices, Employer Branding, the role of Role Models, and the impact of social media, the project proposes innovative strategies to attract talent in highly competitive areas such as Information Technologies.

The study presents a practical approach with the implementation of an ambassador's program that promotes the company within the academic environment, increasing brand visibility and optimizing the recruitment process for young talents.

With this project, it was possible: 1) to reduce costs in the recruitment and selection process for the Glintt Global Academy (the company's trainees program), while still increasing the number of applications received; 2) to increase the number of attendances at employability events or similar, without incurring any additional expenses; 3) to increase the number of internships or dissertations conducted at Glintt Global, with the continuity rate also rising.

Keywords: Human Resources, Recruitment, Talent Attraction, Employer Branding, Young Talent, Information Technologies, Ambassadors Program.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 Atração de Talento no Meio Profissional.....	3
1.1 A Atração de Talento Jovem	4
1.2 A Atração de Talento Jovem nas Empresas de Tecnologias de Informação.....	5
1.3 As Dificuldades do Recrutamento em Portugal	7
2 A Ligação do Marketing aos Recursos Humanos	8
2.1 O Impacto no Recrutamento.....	9
2.2 Jovens Líderes e os <i>Role Models</i> no Meio Académico	9
3 O Papel do <i>Employer Branding</i>	10
4 Os Embaixadores nas Empresas.....	14
5 Caso Prático – Magma Ambassadors Program	16
6 Metodologia.....	18
7 Estudo Aplicado	18
7.1 Descrição da Entidade de Acolhimento.....	19
7.2 Contexto do Programa de Embaixadores da Glintt Global	21
7.3 Análise e Reestruturação do Proposta de Valor de Empregador.....	21
7.4 Desenho do Programa de Embaixadores da Glintt Global.....	24
7.5 Recrutamento e Seleção dos Embaixadores	25
7.6 O Funcionamento do Programa de Embaixadores da Glintt Global	27
7.7 O Decorrer do Programa de Embaixadores da Glintt Global.....	28
8 Discussão de Resultados.....	30

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

8.1	Comparativo de Candidaturas Recebidas para Estágios Curriculares e Dissertações.....	31
8.2	Número de Estágios Curriculares e Dissertações Realizadas em Cada Ano Letivo	32
8.3	Número de Feiras de Empregabilidade, Comparativo com o Ano Anterior e Mais Valias das Mesmas	32
8.4	Número de <i>Workshops</i> e <i>Talks</i> Realizados em Cada Ano Letivo	33
8.5	Parceria Estabelecida com o Núcleo de Estudantes de Biomédica da Nova FCT ..	34
8.6	Comparativo de Candidaturas Recebidas na Glintt Global Academy.....	35
8.7	Origem das Candidaturas dos Academistas Seleccionados para a Glintt Global Academy 2024.....	38
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
	ANEXOS	48
	Anexo 1 - <i>The World's Most Active Staffing and Recruitment Professionals on Socials ...</i>	49

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas
Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Dinâmicas Mensais do Programa de Embaixadores da Glintt Global	28
Tabela 2 - Assiduidade dos Embaixadores da Glintt Global.....	30
Tabela 3 - Dados de Investimento, Candidaturas Recebidas e Vagas Disponíveis desde 2022	36

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas
Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução das Candidaturas Recebidas na Glintt Global Academy desde 2022	35
Gráfico 2 - Evolução do Investimento na Glintt Global Academy desde 2022	36
Gráfico 3 - Comparativo de Abordagens de LinkedIn entre 2023 e 2024	37
Gráfico 4 - Fonte dos Academistas Seleccionados para a Glintt Global Academy 2024	38

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

EB – Employer Branding

GG – Glintt Global

GGA – Glintt Global Academy

GRH – Gestão de Recursos Humanos

MAP – Magma Ambassadors Program

NBN – Núcleo de Estudantes de Biomédica da Nova FCT

PEGG – Programa de Embaixadores da Glintt Global

PVE – Proposta de Valor de Empregador

RH – Recursos Humanos

TI – Tecnologias de Informação

INTRODUÇÃO

Num mundo empresarial cada vez mais digitalizado e competitivo, a atração de talento jovem tornou-se um dos principais desafios para as empresas tecnológicas. A capacidade de recrutar e reter profissionais qualificados nas áreas das Tecnologias de Informação (TI) é crucial para o crescimento e inovação destas organizações (Strobel et al., 2020).

Neste contexto, as estratégias de *Employer Branding* (EB) e a implementação de programas inovadores de recrutamento têm-se revelado fundamentais para fazer com que as empresas se destaquem junto dentro do público universitário e captem o interesse destes jovens talentos (Backhaus & Tikoo, 2004; Tanwar & Prasad, 2016).

Este projeto centra-se na análise e desenvolvimento do Programa de Embaixadores da Glintt Global (PEGG), uma empresa multinacional portuguesa, como resposta ao desafio de atrair jovens talentos qualificados nas áreas de TI.

Para a concretização do mesmo, foi efetuada uma primeira análise teórica de forma a perceber que dificuldades sentem as empresas no que concerne ao recrutamento e atração de talento (com especial foco no talento jovem), o que caracteriza e influencia a decisão deste público-alvo, a ligação que o Marketing pode ter aos Recursos Humanos (RH) e a forma como esta ligação se traduz no trabalho de EB.

De seguida, será apresentado um caso prático de um programa de embaixadores, o Magma Ambassadors Program (MAP), que é um caso de sucesso e com muito destaque em alguns parâmetros nacionais e até internacionais.

De seguida passaremos à parte prática do projeto, onde serão demonstrados todos os passos que levaram à construção do mesmo e a própria da execução do PEGG. Por fim, serão analisados e discutidos alguns dados recolhidos durante o programa, de forma a verificar os resultados que o mesmo trouxe à Glintt Global (GG).

Concluimos de seguida o trabalho, onde evidenciaremos os dados recolhidos no capítulo anterior e serão enumeradas algumas sugestões de melhoria para fazer o PEGG crescer de forma sustentada.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Assim, o presente trabalho visa não só contribuir para o desenvolvimento e implementação do PEGG, mas também para o entendimento das melhores práticas na área de recursos humanos (RH), com o objetivo de aumentar a visibilidade da marca junto do mercado de trabalho jovem e otimizar os processos de recrutamento.

1 Atração de Talento no Meio Profissional

Breugh (2018) ao focar-se na análise do recrutamento de talentos, concluiu que o mesmo tem evoluído bastante ao longo do tempo, especialmente através da tecnologia e do recrutamento por via de plataformas online. Além disso, destacando a importância de estratégias eficazes de recrutamento para atrair e selecionar os melhores talentos.

Ryan e Tippins (2017) abordam tópicos como EB, estratégias de recrutamento, avaliação de candidatos e tomada de decisão de contratação. Neste artigo, os autores oferecem dicas sobre como identificar fontes de recrutamento eficazes e implementar processos de seleção justos e válidos, tais como a utilização de ferramentas de baseadas na avaliação por competências e a necessidade de existir transparência em todas as fases do processo de recrutamento e seleção. Além disso, os autores destacam ainda a necessidade de garantir uma experiência positiva aos candidatos, fortalecendo a reputação da empresa e ajudando a atrair os melhores talentos.

As entrevistas por competências são um método de avaliação estruturado, focado em identificar comportamentos passados dos candidatos que se possam assemelhar a situações da vida profissional do respetivo cargo. Seguindo este modelo, os recrutadores conseguem avaliar competências específicas, como trabalho em equipa, liderança ou resolução de problemas. Esta forma de avaliar o candidato permite uma análise mais objetiva sobre o mesmo e oferece como resultado uma visão mais acertada das competências do mesmo e do seu “encaixe” na cultura e valores da empresa. Desta forma, o processo será mais eficaz e terá um menor enviesamento (*Ibidem*).

Uma outra estratégia referida são os programas de referência que algumas empresas possuem e é considerada eficaz porque os colaboradores podem indicar ex-colegas com quem já trabalharam, amigos ou familiares, o que aumenta a probabilidade de contratar talentos alinhados com a cultura organizacional, diminuindo o tempo de contratação de determinada vaga. Segundo este estudo, os candidatos referenciados apresentam maior taxa de retenção face aos outros candidatos (Burtch et al., 2021).

Urbancová et al. (2017) evidenciaram a importância de programas direcionados aos jovens talentos. Segundo os autores referidos, programas de estágio são uma forma eficaz

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

de captar talento jovem, permitindo que eles se integrem gradualmente na empresa, através da oferta contínua de formação e moldando o seu comportamento, com o objetivo de contribuir para os objetivos organizacionais a longo prazo. Estes programas aumentam também a lealdade do colaborador com a empresa e são capazes de reduzir os custos de recrutamento no futuro.

1.1 A Atração de Talento Jovem

Num estudo levado a cabo pela consultora PwC (2019), é possível perceber que os *Millennials* têm valores diferentes e valorizam mais questões como a flexibilidade, a diversidade, a inclusão, o propósito e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Logo, com estes valores, os próprios jovens estão a moldar a cultura e a forma de trabalhar das empresas, através da utilização e da maximização do potencial que a tecnologia pode oferecer. Com isto, os jovens talentos procuram cada vez mais ambientes ágeis, tecnologicamente avançados e em ambientes colaborativos.

De acordo com o relatório *Millennials at Work: Reshaping the Workplace*, isso inclui a necessidade de repensar as próprias estratégias de recrutamento, desenvolvimento de liderança, gestão de desempenho e *engagement* dos colaboradores, de forma a atender às expectativas dos *Millennials*.

Por fim, este mesmo relatório conclui com recomendações práticas para as organizações que desejam atrair, reter e motivar estes talentos, como investir em cultura organizacional, oferecer oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento e crescimento, promover a diversidade e a inclusão, e utilizar tecnologia para facilitar a colaboração e a flexibilidade no trabalho.

Com a mudança de perfil dos colaboradores da nova geração, torna-se importante envolver e trabalhar o EB, especialmente em setores altamente competitivos, como a indústria de tecnologia. É necessário que as empresas desenvolvam estratégias eficazes para atrair e reter jovens talentos (Rabelo et al., 2020).

Com o ingresso da geração Z no mercado, que por sua vez abrange sujeitos nascidos entre 1996 e 2003, estas gerações (*Millennials* e Z) evidenciam grandes diferenças

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

comparativamente com as gerações que as antecederam, nomeadamente no que concerne à atitude perante uma marca empregadora, com particular destaque para os processos de recrutamento e retenção (Terjesen et al., 2007; Twenge, 2010).

Espera-se que os indivíduos da geração Z partilhem características únicas que implicam mudanças significativas para o futuro das organizações (Kirchmayer & Fratričová, 2020).

No caso destes indivíduos, eles cresceram num ambiente totalmente tecnológico, sendo considerados nativos digitais (Francis & Hoefel, 2018). Este acesso proporcionou a existência de uma geração bastante confortável em observar, escolher e selecionar diferentes fontes de informação (Prensky, 2001).

Francis e Hoefel (2018) destacam que apesar da preferência desta geração pelo trabalho colaborativo, a mesma tem um apreço pela sua própria marca, expressão e identidade pessoal. Destaca-se também a preferência pela transparência da comunicação, com base no diálogo e debate construtivo, evitando um confronto direto.

No que concerne à entidade empregadora, estes indivíduos procuram uma função que contribua com impacto positivo na sociedade, numa empresa com valores alinhados aos seus próprios princípios. Além disso, exigem uma atitude proativa das organizações para responder às suas necessidades e preocupações (Maloni et al., 2019).

1.2 A Atração de Talento Jovem nas Empresas de Tecnologias de Informação

Strobel et al. (2020) concluíram que para atrair os melhores talentos digitais, as empresas devem promover uma cultura de inovação, práticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A combinação de práticas como horários flexíveis, regimes de trabalho remotos, a formação contínua e o desenvolvimento de novos projetos desafiantes fazem com que a empresa se torne mais atrativa, interessante e competitiva no mercado do recrutamento.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

A melhor forma de chegar aos jovens profissionais do setor das TI é passarmos esta informação sobre a forma de trabalhar da empresa, divulgá-la e promovê-la é precisamente nos meios digitais, sobretudo através de redes sociais (Osman et al., 2016).

De acordo com Osman et al. (2016), plataformas como LinkedIn, Facebook, Instagram podem servir não só para publicar e divulgar oportunidades de emprego, mas também para fazer chegar ao público conteúdos interativos e envolventes sobre a cultura, prémios da empresa ou mesmo projetos de relevo.

Estas plataformas permitem e oferecem ainda métricas concretas de avaliação da eficácia da estratégia comunicacional, tais como visualização, partilhas, alcance ou taxa de *engagement* após a comunicação efetuada (*Ibidem*).

As empresas de TI, devido à escassez de talentos, estão a recorrer a técnicas inovadoras para atrair jovens talentos. Uma dessas abordagens é o uso de inteligência artificial no recrutamento, que permite uma análise mais profunda dos candidatos com base no comportamento online, competências técnicas e culturais, eliminando preconceitos inconscientes que possam surgir durante o processo de seleção (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Além disso, empresas como Google e Microsoft têm utilizado *hackathons* como uma ferramenta não só de recrutamento, mas também para identificar soluções criativas para os seus projetos. Estes tipos de dinâmicas atraem jovens profissionais devido ao facto de proporcionarem um ambiente dinâmico, de resolução de problemas, que simula situações do dia-a-dia de uma empresa de TI (Martinez et al., 2018). Este tipo de recrutamento interativo destaca as competências práticas dos candidatos e promove o EB ao associar a empresa à inovação e competitividade.

Uma outra estratégia emergente nas empresas de TI para atrair jovens talentos é a criação de academias internas de formação, que oferecem aos recém-graduados oportunidades de desenvolvimento contínuo dentro da empresa (algo que a GG oferece através da Glintt Global Academy (GGA)). Em vez de oferecer apenas pacotes salariais atrativos, estas empresas oferecem percursos de aprendizagem personalizados, que permitem aos jovens melhorar as suas competências tecnológicas de forma contínua e

adaptada às necessidades da organização (Kumar, 2019). Esta abordagem apela especialmente às gerações *Millennials* e geração Z, que procuram ambientes de trabalho que apoiem o crescimento pessoal e profissional.

Algumas organizações estão até a implementar gamificação nos seus processos de recrutamento, oferecendo desafios técnicos online onde os candidatos podem competir e mostrar as suas capacidades (Ramaswamy & Ozcan, 2016). Esta técnica não só atrai a atenção dos jovens, mas também reforça novamente a imagem da empresa como inovadora e adaptada às novas tendências tecnológicas.

1.3 As Dificuldades do Recrutamento em Portugal

Atualmente, Portugal é o 2º país do mundo onde os empregadores sentem mais dificuldades em contratar novos talentos qualificados (Experis - ManpowerGroup, 2022). Os dados apresentados não deixam dúvidas, 67% dos empregadores sentem dificuldades para encontrar candidatos com o perfil certo e 18% sentem mesmo muita dificuldade até para contratar. Um outro estudo levado a cabo pela IDC Portugal (2022, citado por Melo, 2022) até 2025 e só na área das TI haverá uma carência de 10 mil profissionais no mercado de trabalho português. De acordo com o mesmo artigo publicado no Diário de Notícias, já em 2016 a Comissão Europeia tinha destacado que, até 2020, Portugal teria um *deficit* de profissionais das áreas das TI, e o problema parece que vai continuar nos próximos anos. Mas o panorama internacional não é muito diferente da realidade portuguesa, segundo o mesmo estudo da IDC até 2025, 90% das organizações terão falta de talentos ligados à mesma área.

Este problema agrava-se ainda mais quando verificamos os dados emigratórios do país. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística/ Pordata, em 2021, 47,6% dos emigrantes portugueses tinham como nível de escolaridade o ensino superior e 34,3% possui o nível de ensino secundário e pós-secundário.¹ Num dado ainda mais relevante e preocupante, Portugal possui a taxa de emigração mais alta da Europa. De acordo com

¹ Informação retirada do site da Pordata ([Portugal: Emigrantes permanentes por nível de escolaridade | Pordata](https://pordata.inec.pt/)), consultado no dia 23 de fevereiro de 2024.

uma estimativa do Observatório da Emigração, divulgada pelo jornal Expresso, 30% dos jovens entre os 15 e os 39 anos, que nasceram em Portugal, já deixaram o país. São mais de 850 mil jovens portugueses que saíram de Portugal em algum momento da sua vida e vivem atualmente no estrangeiro (Expresso, 2024).

2 A Ligação do Marketing aos Recursos Humanos

Segundo o modelo de Ulrich (1997), os RH desempenham quatro papéis nas empresas: o de parceiro estratégico, o de especialista administrativo, o de defensor dos funcionários e o principal agente de mudanças. O autor argumenta ainda que os RH desempenham um papel fundamental na criação de uma cultura organizacional que é suportado pelas estratégias de marketing e ajuda a atrair e reter os talentos certos.

Já Keller (2008) destaca que a equipa de RH desempenha um papel crucial na construção e manutenção da reputação da marca, garantindo que os funcionários estejam alinhados com a promessa da marca e possam entregá-la consistentemente aos clientes.

A ligação entre marketing e RH é cada vez mais reconhecida, especialmente dentro do contexto de EB. O marketing desempenha um papel fundamental na promoção da imagem da empresa como um empregador de referência. Isso envolve estratégias como a criação de uma proposta de valor de empregador (PVE) clara e a divulgação de uma imagem positiva da cultura da organização. Esta integração ajuda a atrair, reter e aumentar o *engagement* dos mais talentosos, o que aproxima mais as funções de marketing e RH para criar uma marca de empregador coerente e atraente (Edwards, 2010).

Segundo Backhaus e Tikoo (2004), o marketing atua na divulgação da marca empregadora através de campanhas, redes sociais ou eventos, enquanto os RH se focam em garantir que a experiência do colaborador está alinhada com a mensagem comunicada.

Logo, de acordo com estes autores, é essencial haver um alinhamento entre os colaboradores, a marca e a cultura para que todos se sintam identificados e que surja a sensação de uniformidade entre o que é divulgado externamente e o que é vivido internamente. É necessário que o marketing e os RH andem de braço dado, de forma que um suporte as ideias do outro e a estratégia do outro.

2.1 O Impacto no Recrutamento

A literatura destaca a importância do marketing no processo de recrutamento. Vários autores discutem como as estratégias de marketing podem ser aplicadas para atrair talentos, construir uma marca empregadora sólida e promover uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho.

Backhaus e Tikoo (2004) destacam que as práticas de marketing são fundamentais para construir uma marca empregadora forte. A forma como uma empresa é percebida pelo mercado afeta diretamente a sua capacidade de atrair candidatos qualificados, o que, no caso de ser uma percepção positiva, facilita processos de recrutamento e, consequentemente, o custo dos mesmos.

Também na divulgação de oportunidades de emprego e benefícios da empresa, podemos encontrar benefícios da articulação das estratégias de Marketing com o posicionamento dos RH. Isso inclui a utilização de canais de comunicação apropriados, mensagens claras e atraentes de forma a captar a atenção e o interesse do público-alvo, os possíveis candidatos (Barrow & Mosley, 2011). No caso do canal a ser utilizado, Parry e Tayson (2011) destacam o poder que plataformas como o LinkedIn, o Facebook ou o Twitter (atual rede social X), conseguem ter no aumento da visibilidade da empresa.

Por último, também o feedback contínuo dos candidatos é destacado na ótica da melhoria continua das estratégias de marketing de recrutamento como sendo uma fonte de métricas de desempenho dos recrutadores e das próprias estratégias (Berthon et al., 2005).

Com isto, concluímos que o marketing e as suas estratégias comunicacionais, sobretudo, podem ser fundamentais para contribuir com o aumento de talento qualificado e culturalmente identificado com a empresa, quando estão alinhadas com os objetivos dos RH.

2.2 Jovens Líderes e os *Role Models* no Meio Académico

Em primeiro lugar é importante esclarecer o que são os *Role Models*. Uma expressão inglesa que é usada para se referir a alguém que é um exemplo a seguir em determinada

área, podendo ser uma celebridade, um ativista, um familiar, um amigo ou um colega de trabalho.

No caso da vida académica de um jovem, os líderes de opinião podem ser os seus professores, amigos ou colegas, com maior destaque para os que são seus pares. Em 1955, Katz e Lazarsfeld definiram os líderes de opinião como pessoas que desempenham um papel forte de difusão de informações em um grupo social. Geralmente possuem características como uma elevada exposição, inúmeras ligações sociais e uma boa capacidade de expressar as suas opiniões, que podem ser difundidas através do conceito de efeito cascata, o que faz com que as opiniões destes líderes se possam espalhar por uma rede social, influenciando outros grupos em sequência.

Hovland e Weiss (1951) e Brown e Reingen (1987) teorizam que a sua influência é frequentemente baseada na perceção de confiança, de conhecimento e de honestidade que transmitem aos seus ouvintes.

É também afirmado por vários autores, tais como Avolio e Bass (1995) que estes líderes de opinião são capazes de, através das suas opiniões e difusão das mesmas, controlar e moldar comportamentos daqueles que os veem de tal forma.

Logo, um líder de opinião, pode também ele ser um *Role Model*, pela definição oferecida anteriormente, uma vez que Eccles e Wigfield (2002) destacaram que os estes desempenham um papel fundamental na transmissão de valores, atitudes e normas sociais aos jovens. Observar e interagir com modelos a seguir pode moldar não só as suas perspetivas, mas também os seus comportamentos.

Autores como Matsui et al. (2012), Markus e Nurius (1986) afirmam ainda que *Role Models* inspiradores podem influenciar as aspirações daqueles que os seguem, motivando-os a perseguir objetivos académicos, profissionais e pessoais.

3 O Papel do *Employer Branding*

De acordo com a definição apresentada pela *American Marketing Association*, o conceito de marca é definido por "um nome, termo, símbolo, desenho, ou combinação entre eles, que se destina a identificar os produtos e serviços pertencentes a um vendedor

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

ou grupo de vendedores e diferenciá-lo da concorrência" (citado em Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501).

Em linha com esta definição, Branham (2000) conceptualizou o EB como um instrumento essencial para o posicionamento de determinada organização como empregadora de referência.

Diversos autores, tais como Campa e Merino (2013) definem o EB como um conjunto de políticas que as empresas implementam para promover e gerir a forma como são vistas enquanto empregadoras. Este conjunto de práticas destina-se não só aos antigos colaboradores, que levarão uma boa ou má experiência com a empresa e que a disseminarão, os atuais, que são a cara da empresa e os futuros, que se podem identificar mais ou menos com a mesma e, eventualmente, candidatar-se a uma posição (Shantz & Gunz, 2007).

Esta estratégia de EB passa pela criação de uma perceção de que é bom trabalhar em determinada empresa. Para tal, é necessário a construção e promoção de uma imagem positiva, com destaque para os seus valores, a sua cultura organizacional, as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e as vantagens ao trabalhar na organização (Minchington, 2005).

Eleva-se a importância de tratar os funcionários como clientes internos e a necessidade de desenvolver uma marca empregadora forte e autêntica para atrair, reter e manter um elevado *engagement* de talentos qualificados (Barrow & Mosley, 2011). Os autores destacam também a relevância de posicionar a organização como um empregador de escolha, construindo uma imagem positiva e atraente no mercado de trabalho.

A forma como os princípios de gestão de marca podem ser aplicados ao contexto de RH, destacando a necessidade de alinhar a estratégia de marca empregadora com a cultura organizacional e os valores da própria empresa (*Ibidem*).

Por último, Barrow e Mosley (2011) revelam o impacto positivo que uma marca empregadora forte pode ter nos resultados do negócio em si, incluindo maior atratividade

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

para os talentos, maior *engagement* dos funcionários e melhor desempenho organizacional.

De acordo com Garibaldi (2014), a criação de uma proposta de valor de empregador (PVE) envolve várias etapas, ordenando todos os passos que as empresas devem seguir para contruir o seu PVE de forma assertiva:

1. Pesquisa e Análise – Numa fase inicial, é essencial entender as necessidades, expectativas e motivações dos seus funcionários, potenciais candidatos e outros *stakeholders* relevantes. Para tal, será necessário recorrer a algumas ferramentas como estudos de mercado, análise da concorrência, feedback dos funcionários ou avaliação da perceção de marca empregadora.
2. Identificação de Pontos Fortes e Diferenciadores – Com base na pesquisa realizada, a empresa deve identificar os pontos fortes da sua organização como empregadora e os diferenciadores que a podem destacar da concorrência. Esta análise pode incluir aspetos como cultura organizacional, oportunidades de crescimento profissional, benefícios ou programas de recompensas.
3. Definição da Mensagem Central – Desenvolver uma mensagem que englobe os principais aspetos da sua PVE. Esta mensagem deve ser clara, autêntica e fácil de compreender, comunicando os benefícios de trabalhar na organização de forma convincente e atrativa.
4. Segmentação do Público-alvo – Identificar os segmentos-alvo específicos que a empresa deseja atrair. Isso pode incluir diferentes segmentos de candidatos, com diferentes necessidades e preferências, logo adaptar a mensagem para ir ao encontro das necessidades específicas de cada grupo pode aumentar eficácia da mesma.
5. Desenvolvimento de Mensagens e Conteúdo – Com base na mensagem central e nos segmentos-alvo identificados, a empresa deve construir mensagens e conteúdos personalizados para cada grupo. É possível que estas mensagens incluam materiais de recrutamento, conteúdo para redes sociais, vídeos de testemunhos de funcionários e outros materiais que comuniquem a sua PVE de forma cativante e persuasiva.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

6. Implementação e Comunicação – Após desenvolver a sua PVE e o respetivo conteúdo da mesma, chegamos à fase onde a empresa irá implementá-la e comunicá-la aos candidatos e *stakeholders* relevantes. Para tal, a empresa pode recorrer a diversos canais de comunicação, como seu próprio site, redes sociais, eventos de recrutamento e parcerias com instituições educacionais ou profissionais.
7. Avaliação e Ajustes – É imperativo que a empresa monitorize regularmente a eficácia da sua PVE, através do feedback dos seus funcionários, candidatos e outras partes interessadas (como por exemplo: universidades ou associações de estudantes). De forma que a PVE permaneça atualizada e impactante, a empresa deverá estar preparada para poder realizar ajustes na mesma, nos conteúdos que pretende passar, nos canais que utiliza para chegar ao seu público, entre outras eventuais alterações que possam ter de levar a cabo.

Ao existir um problema de dificuldade de recrutamento e atuando numa área tão competitiva como a área de TI, é imperial inovar e trazer formas diferentes de fazer com que a empresa GG se destaque das demais neste setor.

Neste setor, onde a procura por talento especializado é alta e a oferta limitada, o EB assume uma importância estratégica. Osman et al. (2016) defendem que as empresas de TI devem apostar em estratégias de longo prazo para se destacarem num mercado competitivo, aproveitando o EB para criar uma imagem de inovação e de desenvolvimento contínuo.

A combinação de práticas de EB com o uso de plataformas digitais, como LinkedIn e outras redes sociais, tem-se revelado crucial para chegar aos candidatos das gerações *Millennials* e geração Z. A criação de conteúdos autênticos e envolventes, como testemunhos de colaboradores, vídeos sobre o ambiente de trabalho, e histórias de sucesso, são algumas das técnicas que têm demonstrado elevadas eficácia nas empresas tecnológicas (De Veirman et al., 2017).

Vários exemplos internacionais demonstram o impacto de uma marca empregadora bem estabelecida na atração e retenção de talentos. Empresas como a Google, a Microsoft

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

e a Salesforce têm liderado as classificações de melhores empresas para trabalhar devido às suas práticas inovadoras de EB, oferecendo pacotes de benefícios que vão além do salário, como horários flexíveis, oportunidades de desenvolvimento contínuo, e um ambiente de trabalho inclusivo. Estas empresas são frequentemente referenciadas como casos de sucesso devido ao seu foco na criação de uma experiência de trabalho positiva, não só para atrair novos talentos, mas também para manter um ambiente que promova o bem-estar e o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores (Sullivan, 2004).

Dziewanowska et al. (2018) exploram a relação entre o EB e a GRH, destacando que uma marca empregadora forte pode contribuir para o recrutamento eficaz, maior *engagement* dos funcionários e levar a uma maior retenção de talentos e melhor desempenho organizacional.

Esta temática tem vindo a ganhar cada vez mais peso em Portugal e um dos eventuais efeitos da importância que cada vez mais entidades e empresas estão a dar ao EB é precisamente a *Employer Branding Conference*, organizada pela Talent Portugal, uma empresa com 7 anos, cujo trabalho se foca em “ajudar as empresas a encontrar o melhor talento e os candidatos a encontrar as melhores empresas”, e que teve como tema central a discussão de práticas, partilha de casos de estudo e palestras ministradas por algumas das empresas mais bem cotadas na área.

Em janeiro de 2024, a *Employer Branding Conference* teve a sua 4ª edição e, segundo dados da própria organização, contou com mais de 300 participantes e onde estavam representadas 112 empresas que operam em solo nacional, tais como a Inditex, a Galp e a Altice.²

4 Os Embaixadores nas Empresas

Dado ao impacto que estes jovens líderes de opinião conseguem ter nos outros, face à sua visibilidade, influência ou respeito conquistado pelos seus comportamentos e ou

² Informação retirada do site institucional da Talent Portugal (talentportugal.com), consultado no dia 23 de fevereiro de 2024.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

conhecimento, faz sentido às empresas apostarem em jovens Embaixadores, como uma espécie de *influencers* que divulgam não só as oportunidades, como também a marca, os valores, os benefícios e cultura da empresa juntos dos seus pares, colegas ou amigos, tanto na Faculdade como na sua vida pessoal, que além de talento qualificado, podem trazer à empresa reconhecimento e reputação favoráveis, tais como:

- **Credibilidade e Confiança** – Também eles são muitas vezes percebidos como fontes confiáveis de informação, podendo aumentar a credibilidade da marca aos olhos dos consumidores, sejam eles clientes ou potenciais talentos para reforçar a empresa (Brown & Hayes, 2008; Smith & Murphy, 2016).

- **Alcance e Engagement** – Têm a capacidade de alcançar grandes audiências nas redes sociais. As suas postagens têm tendência para gerar altos níveis de *engagement*, o que pode aumentar a visibilidade da marca (Hsu & Tseng, 2017; Lou & Yuan, 2019). Dentro de grupos de estudantes das áreas de Informática, Saúde e Gestão, a GG poderá alcançar uma maior visibilidade e notoriedade, tanto através da social media como através de interações fora do contexto digital.

- **Acessibilidade a Nichos de Mercado** – Possuem seguidores que partilham alguns interesses específicos. Isto permite às empresas alcançar nichos de mercado de forma eficaz, alcançando um público altamente segmentado (Duffett, 2015; Jin & Phua, 2014). Um exemplo de um nicho de mercado poderá ser o conjunto de alunos de engenharia informática, que são um talento escasso faces às necessidades do mercado nas empresas de TI (Templeton & Remenyi, 2006).

- **Humanização da Marca** – Ajuda as empresas a humanizar a marca, criando uma ligação emocional com os seus clientes ou futuros talentos/candidatos através de relações autênticas e interações mais pessoais. (Brown & Hayes, 2008; Gensler et al., 2013).

- **Aumento nas Vendas e Conversões** – São capazes de influenciar as decisões de compra dos consumidores, levando a um aumento nas vendas e taxas de conversão (Bae & Chang, 2018; De Veirman et al., 2017). Fazendo a relação com o recrutamento de uma empresa, os Embaixadores são capazes de fazer aumentar o número de candidaturas para

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

inúmeras vagas, permitindo à empresa ter uma maior probabilidade de ficar com os melhores talentos.

- **Feedback e Insights do Consumidor** – Os *influencers* podem fornecer feedback valioso sobre produtos e serviços, ajudando as empresas a melhorar a sua qualidade e adaptar-se às preferências do consumidor (Gilani et al., 2017; Lou & Yuan, 2019). Fazendo novamente a associação à atração do recrutamento de uma empresa, com este programa, a empresa poderá obter uma perceção mais real do seu posicionamento e da sua visibilidade reais junto dos estudantes.

- **Impacto na Perceção da Marca** – A associação pode afetar positivamente a perceção da marca, alterando (para melhor) a forma como os consumidores a veem (Balakrishnan & Dahnil, 2018; De Veirman et al., 2017). Se os estudantes, seus colegas, ou amigos visualizarem mais conteúdo da empresa vindo de uma pessoa da qual valorizam a opinião, poderão conhecer os valores e cultura da mesma, e, mais rapidamente, identificarem-se com estes.

É previsto que os embaixadores façam aumentar a capacidade e o poder da GG nos seus esforços em termos de recrutamento, nomeadamente junto de estudantes universitários e recém-graduados, com maior número de candidaturas para a GGA, *Open Days* ou até mesmo presenças em eventos académicos, o que permitirá elevar a qualidade das suas equipas e a qualidade dos seus serviços, por consequência. Estes jovens irão também, paulatinamente, começar a ter um contacto mais profundo com a empresa, podendo aproveitar para eles próprios tirarem alguma vantagem para quando chegarem à fase da sua vida em que terão de escolher o seu destino profissional.

Cabe à empresa aproveitar esta oportunidade para lapidar aqueles que já se sentem identificados com os seus valores e cultura (Koen et al., 2015; Lyons et al., 2015; Ochse et al., 2016; Richardson, 2018).

5 Caso Prático – Magma Ambassadors Program

De forma a demonstrar na prática que esta ideia, que já é aplicada por outras empresas, funciona e pode trazer *engagement*, dinamismo, atratividade e sucesso para a

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

GG, procurou-se trazer um exemplo de sucesso de um programa de embaixadores de uma outra empresa, no caso, a Magma Studio. A Magma é uma boutique de talento que ajuda grandes organizações a definirem as suas estratégias, programas e iniciativas de gestão de talento e tem como missão “aproximar a Academia da Economia”. Toda a informação foi recolhida junto da *Chief People Office* da empresa, através de contacto por e-mail.

Tal como a GG, também outras mais de 40 empresas, tais como a NOS, o Banco BPI, a Fidelidade, a Jerónimo Martins, ou a Altice, são parceiras da Magma e utilizam esta capacidade de chegar a grandes números de jovens para alimentarem o seu recrutamento e para manterem o seu nome na mente dos alunos das mais diversas faculdades.

A Magma começou com o MAP com 25 embaixadores numa fase inicial, tendo em janeiro de 2022 uma rede que contava com 694 embaixadores, que depois partilham e divulgam diversos conteúdos das empresas parceiras da Magma Studio. Sendo que destes embaixadores, 37,6% eram da área de Gestão, 22,2% das áreas de Engenharia e 17,7% das áreas de TI, os grandes grupos que também a GG procura habitualmente.

Agora, resta concluir que impacto teve este grupo de embaixadores. Para a Magma, um demonstrativo de qualidade é o número de empresas parceiras com que trabalha e que confiam tanto nos colaboradores da Magma como no MAP. Contudo, em termos de alcance nas redes sociais a Magma apresenta alguns dados como:

- +900.000 impressões cumulativas no LinkedIn Magma
- +400.000 *views* no Instagram e Tiktok
- +6.500 publicações de Embaixadores Magma

Com este trabalho desenvolvido tanto pela sua equipa, como pela sua rede de embaixadores, a Magma foi reconhecida, em janeiro de 2024, numa amostra de 437 empresas de Recrutamento e Seleção, como a empresa desta área mais ativa nas redes sociais do Mundo através do relatório *The World's Most Active Staffing & Recruitment Professionals on Social Media* levado a cabo pela DSMN8.

Este alcance tremendo que conseguem ter (e inclusive são distinguidos por isso) faz com que diversos jovens se queiram ligar a eles durante o seu percurso formativo e,

consequentemente, com que muitas empresas optem por ser seus parceiros uma vez que o valor acrescentado está à vista de todos.

6 Metodologia

Apesar de haver uma perceção geral de que a popularidade da empresa, especialmente em ambiente académico, não seria a maior, não havia nenhuma identificação de qual ou quais poderiam ser as causas desta situação, muito menos havia uma estratégia que possibilitasse o combate à situação que excluísse a Magma Studio da equação, o que fariam os gastos disparar ainda mais.

No entanto, por inspiração no seu trabalho, que depois viemos a conhecer melhor, surgiu por parte do nosso *Talent Acquisition Team Leader* à data, a ideia de arriscarmos e desenvolvermos o nosso próprio Programa de Embaixadores, mais moldável e adaptado às nossas únicas necessidades.

Após o estudo inicial, foi realizada uma apresentação à *Head of People* com a proposta de desenvolvimento do programa e após a sua aprovação começamos a recolher contactos de núcleos de estudantes, gabinetes de empregabilidade, entre outros, para podermos posteriormente fazer a divulgação do mesmo.

Tendo o aval para avançar com o projeto, o primeiro contacto fora da equipa de *People*, foi com a equipa de *Marketing & Innovation*, pois tal como foi descrito durante a revisão da literatura, este trabalho de EB dificilmente avançaria sem uma junção de forças de ambas.

A divulgação do PEGG foi feita também internamente, de forma que os colaboradores o conheçam, divulguem e, inclusive, participem nele como oradores, formadores ou convidados, pois este momento é uma peça chave na estratégia definida.

7 Estudo Aplicado

Neste capítulo iremos explicitar todo o trabalho que foi desenvolvido para a execução deste projeto, começando na contextualização e análise do mesmo e concluindo com tudo aquilo que foi feito durante a sua execução.

7.1 Descrição da Entidade de Acolhimento³

Este projeto está a ser colocado em prática na GG, uma empresa multinacional portuguesa, que opera, sobretudo na Península Ibérica, nas áreas de Consultoria Tecnológica e de Negócio dentro do setor da saúde, com farmácias, hospitais e clínicas, onde é, efetivamente, líder de mercado, mas também noutros setores de negócio como o financeiro, as telecomunicações, a administração pública ou o energético.

Um claro exemplo da emergência que esta empresa tem tido no mercado nacional, espanhol e europeu são alguns dos projetos que desenvolve como é o caso da Chave Móvel Digital e da aplicação ID.Gov que vieram agilizar o setor da administração pública, os clientes com que trabalha, desde a NOS, Fidelidade, AMA, Cepsa, Heineken, Mercadona, Novo Banco, Galp, entre outras empresas do panorama nacional e europeu. Para uma empresa que esteve mais de 20 anos ligada de forma quase exclusiva ao mercado da saúde, conseguir nos últimos anos obter este crescimento e esta entrada num mercado multissetorial, demonstra a aposta clara de expansão da mesma.

A GG é uma empresa pertencente ao grupo da Associação Nacional de Farmácias (ANF), de onde advém esta ligação mais estreita ao setor da saúde, nomeadamente o farmacêutico.

A empresa sempre esteve dividida em 3 áreas de negócio primordiais:

- Pharma onde existe o SiFarma como produto tecnológico cabeça de cartaz para atendimento e gestão das Farmácias, equipas de *Support Services*, de Equipamentos & Automação e de *Physical Design* para o desenho e arquitetura das mesmas, bem como a equipa de consultoria de gestão, uma marca denominada de Adjustt by Glintt.
- Healthcare Solutions onde se desenvolvem os produtos tecnológicos (próprios) para os hospitais e clínicas de saúde, mas também se trabalha

³ Toda a informação foi retirada de glinttglobal.com (consultado em 15 de outubro de 2023) e de documentos internos da empresa

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

através de consultoria mais operacional de forma a otimizar o serviço destes clientes, com base em dados recolhidos através das diversas plataformas.

- Nexllence powered by Glintt, foi uma marca criada precisamente para fazer a distinção das áreas mais ligadas à saúde e onde se trabalha por produto, para uma área mais abrangente e também onde se trabalha por projeto à medida do cliente, com uma oferta muito mais diversificada.

Durante o mês de janeiro de 2024, a empresa sofreu uma reestruturação em termos de marca, passando a ser global nas tecnologias, global nas geografias e global nas indústrias. E dentro da GG surgem a Glintt Life, que abrange as 2 áreas anteriores que estavam ligadas à área da saúde, Pharma e Healthcare Solutions, passando agora a denominarem-se de Glintt Life Pharmacies e Glintt Life Hospitals e a Glintt Next, que se destina aos serviços de consultoria tecnológica multissetorial, com uma vasta oferta tecnológica que passa pelo desenvolvimento de aplicações, a utilização de tecnologias *Low Code*, uma unidade *Business Process Evolution* e, por fim, a equipa de *Data Cloud & AI*, anterior Nexllence powered by Glintt.

Todas as áreas corporativas, como é o caso de *People* (nome dado aos RH da empresa), Marketing e Inovação, *Finance*, Controlo de Gestão, Jurídico e Suporte Técnico encontram-se a trabalhar enquanto GG para ambas as marcas, de forma a garantir o harmonioso funcionamento da empresa.

Falando agora da equipa de *People* esta está dividida em 2 sub-áreas, a de *Talent Management*, onde se trabalha toda a componente interna de Formação, *Well-being*, Estratégia, *Happyness*, entre outros tópicos que se focam na vida do colaborador e pela equipa de *Talent Acquisition*, onde além de toda a componente de Recrutamento de Talento, *Preboarding* e *Onboarding*, Análise de Dados de RH, também trabalhamos a Atração de Talento, especialmente ao nível académico, desde o início do percurso até à graduação dos estudantes, área onde me encontro atualmente.

Nesta vertente de Atração são pensadas e construídas estratégias que nos permitam ser vistos como um empregador *top of mind* na cabeça de todos os potenciais

candidatos, nomeadamente os jovens recém-graduados que têm sido parte fulcral do plano estratégico da GG.

7.2 Contexto do Programa de Embaixadores da Glintt Global

Em 2016, a Glintt trouxe aos jovens recém-graduados do país a sua Academia Glintt, um programa de *trainees* direcionado para jovens que procuram a sua inserção no mercado de trabalho através de um estágio profissional. Atualmente, com o *rebranding* que a empresa sofreu, o programa passou a denominar-se de Glintt Global Academy.

Este projeto manteve-se ao longo dos anos, indo em 2024, para a sua 8ª edição. Contudo nunca houve um plano de comunicação próprio e concreto para alcançar este público mais jovem, todo o trabalho de comunicação baseava-se na capacidade da Magma Studio em chegar a estes perfis e na pesquisa ativa de perfis através do LinkedIn, o que deixava a empresa por um lado, muito dependente de um parceiro estratégico e, por outro lado, com um trabalho exaustivo de pesquisa de alunos recém-graduados ao cargo dos seus recrutadores, o que prejudicava o seguimento dado aos processos ativos de perfis com maior grau de senioridade e o próprio recrutamento da Academia.

Olhando para o PVE, desde a Definição da Mensagem Central até à Avaliação e Ajustes, a GG encontrava-se muito dependente do trabalho de terceiros. Naturalmente, em termos de custos, este “monopólio” que a parceira tinha nesta vertente da Academia trazia custos de mais de 40 mil euros ao orçamento da GGA.

Era necessário estruturar toda a forma de comunicar para este segmento que procura fortemente uma oportunidade de inserção no mercado de trabalho, mas que, ao mesmo tempo, tem um vasto mercado (especialmente os alunos das áreas de TI) à espera para os receber nos seus quadros.

7.3 Análise e Reestruturação do Proposta de Valor de Empregador

Reestruturando o PVE, começamos pela análise do que pede o mercado, desde quais são os interesses dos potenciais candidatos até àquilo que procuram e dentro do que procuram, o que é que vai de encontro à nossa cultura e aos próprios interesses da

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

empresa. Desta forma será possível alinhar todas as expectativas e interesses com a oferta da GGA.

Neste aspeto, foram consultados mais de 15 programas de *trainees* de forma a perceber como alimentam a sua oferta, que planos de comunicação executam, qual o seu procedimento e também através da própria Magma Studio, desde a forma de trabalhar até aos estudos que realizam, como por exemplo de expectativas salariais por *background* académico.

Com esta análise inicial foi possível redesenhar uma nova imagem, que coincidiu com a *rebranding* da própria empresa; foi possível rever o valor das bolsas (vencimento atribuído aos academistas); reconstruir o programa na sua globalidade, desde a semana de *onboarding*, formação oferecida aos *trainees*, entre outros temas. Esta evolução deverá ser difundida nos planos de comunicação das próximas edições da GGA.

Um dos pontos fortes da empresa, apontado por todos, inclusive em entrevistas de saída (entrevistas onde após a demissão, os colaboradores apontam os fatores positivos e os que levaram à sua decisão de abandonar a empresa) é o ambiente que se vive entre equipas e dentro das mesmas, com muito companheirismo, união e entreajuda. A cultura de proximidade entre as pessoas deve ser um ponto a destacar em todas as comunicações a serem realizadas pela GG para o exterior, nomeadamente na promoção das candidaturas da GGA.

Dentro da empresa, existe a crença de que no mercado atual o modelo de trabalho flexível é o ponto mais diferenciador e capaz de atrair talento, por não ser totalmente remoto, nem presencial, mas sim equilibrado, sobretudo quando aliado às relações interpessoais que se podem criar neste contexto e à qualidade do acompanhamento oferecido aos colaboradores (especialmente os mais juniores).

Chegou ao momento de pensar na mensagem que queremos passar na nossa PVE e percebendo que para captar jovens, o discurso deve sobretudo ser objetivo e conciso, partilhando aspetos identificados nos estudos consultados e que, ao mesmo tempo, são um ponto forte e/ou diferenciador da empresa.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Posto isto, o foco da mensagem deverá ser que na GG as pessoas estão no centro de tudo, são elas que queremos impactar positivamente e são elas (as que trabalham connosco) que irão oferecer este impacto na sociedade e é algo que enquanto empresa tecnológica com ligação à inovação e à saúde podemos também destacar fortemente na nossa mensagem central.

A segmentação do público-alvo pode ser feita de 2 formas, o publico que tem um interesse direto na GGA que são Instituições de Ensino, Associações ou Núcleos de Estudantes e os próprios estudantes finalistas ou recém-graduados que diretamente beneficiarão deste programa e, também o interesse indireto de profissionais mais seniores que têm um apreço por empresas com uma cultura de aposta na formação de jovens profissionais, de responsabilidade social, pela forte ligação que a empresa tem ao Campus Universitário e pelos projetos que desenvolve.

A mensagem e os conteúdos devem ser curtos e de rápida perceção, oferecendo rapidamente a informação relevante que o público-alvo querera realmente saber e que cativem estes jovens a vir conhecer a empresa e a candidatarem-se às oportunidades que existem atualmente, ou até mesmo no futuro. No tipo de conteúdos, é feita uma aposta grande no digital, seja em *posts* nas redes sociais, vídeos, testemunhos de colaboradores, comunicados de imprensa, entre outros.

Entrando nos canais a utilizar, a GG, além da parceria com a Magma Studio, já utilizava a sua presença em algumas Feiras de Empregabilidade como um dos meios, no entanto, tal como foi referido nos capítulos anteriores, existem alguns pontos muito importantes a ter em conta, e sempre que possível, aliados um ao outro. A utilização das redes sociais onde os jovens cada vez mais vão buscar informação, em fontes credíveis e fidedignas que transmitam confiança a uma margem grande do público, ou diretamente às pessoas mais próximas em quem confiam e das quais tentam seguir o seu exemplo, os seus *Role Models*.

É neste âmbito que surge o PEGG. Com o objetivo de construir uma ponte mais próxima naquilo que é a comunicação da GG para o meio académico, não só com os seus pares diretos (outros alunos ou colegas), mas também com os Núcleos e Associações das

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

quais podem fazer parte, ou conhecer alguém que o faça ou com organizações de eventos de empregabilidade que promovam o contacto dos estudantes com o tecido empresarial.

A influência que se prevê que os programas de referênciação vão ganhar num futuro próximo e que ajuda a estabelecer confiança de ambas as partes (empresa e referenciado), auxiliado pela influência que os *Role Models* conseguem ter, especialmente em idades mais jovens, irá estar representada ao longo deste projeto.

No fundo, os embaixadores com uma pequena mensagem, conseguem criar um efeito bola de neve. Através do digital, onde o alcance pode ser maior, consoante a sua influência no meio digital, ou mesmo boca a boca, onde o impacto e a qualidade da mensagem poderão trazer resultados mais concretos.

7.4 Desenho do Programa de Embaixadores da Glintt Global

Para conseguir atrair os embaixadores que são os líderes de opinião nos seus grupos, nos seus cursos e nas suas faculdades, é importante que a oferta e a criação do programa prevejam benefícios e incentivos que cativem estes estudantes das melhores faculdades portuguesas, dentro daquilo que a GG procura, a candidatar-se ao PEGG.

Como vimos durante a revisão da literatura, algo que os jovens valorizam bastante é a possibilidade de adquirir conhecimento constantemente, de realizar algo com valor, reconhecimento por parte da empresa e de deixar a sua marca pessoal.

Perante isto, foi proposto que enquanto embaixadores, que os mesmos tivessem todos os meses acesso a uma sessão exclusiva para os próprios, podendo a mesma ser uma formação técnica, como Metodologia Scrum ou *Low Code*, formação comportamental, como “Gestão de Tempo através da Tecnologia” ou “Como te Destacares num Processo de Recrutamento”, ou sessões de *networking* com ex-academistas ou managers. Estas sessões poderiam variar entre o presencial ou o remoto conforme a disponibilidade e a localização física dos oradores. Estas sessões permitiriam aos embaixadores possuir conhecimento sobre a empresa para partilharem com os seus colegas, mas também para conhecimento próprio e para serem de alguma forma moldados ao que a GG procura no talento jovem.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Os alunos sentir-se-iam realizados ao colaborar com uma empresa com um impacto gigante na sociedade, nomeadamente na área da saúde e da tecnologia, com um sentido de responsabilidade social e de grande contribuição para a sociedade. No seu trabalho de atração de talento dentro dos seus pares e grupos estaria aberto à criatividade dos mesmos na forma como pretendiam comunicar e nos meios a utilizar, sabendo nós de antemão que o digital (redes sociais como LinkedIn ou Instagram) era essencial.

Por fim, o reconhecimento por parte da empresa e das pessoas com que tinham contacto da empresa advém da criação de um sistema de avaliação de desempenho por incentivos, onde os embaixadores com mais publicações, mais presenças nas dinâmicas e mais referências efetuadas (alunos que referenciam para as oportunidades da empresa) receberia da parte da empresa um cartão *prize* em lojas Sonae de 100€ e a possibilidade de realizar um *JobShadowing* com uma equipa à sua escolha.

7.5 Recrutamento e Seleção dos Embaixadores

Tal como tinha sido apresentada no capítulo de Descrição da Entidade de Acolhimento, a empresa atua nos setores da tecnologia, saúde e gestão, então o primeiro passo foi definir quais as faculdades e cursos alvos que era pretendido alcançar, tendo chegado à decisão de nos direcionarmos nas seguintes faculdades:

- Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
- Universidade do Minho
- Universidade do Porto
- Instituto Superior de Engenharia do Porto
- Universidade de Aveiro
- Universidade de Coimbra
- Instituto Politécnico de Coimbra
- Universidade Nova de Lisboa
- Universidade de Lisboa
- Instituto Superior Técnico
- Instituto Universitário de Lisboa

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

- Instituto Politécnico de Setúbal
- Universidade do Algarve

Dentro destas universidades, foram procurados os contactos dos núcleos, associações e gabinetes de empregabilidade de cursos como Eng.^a Informática, Computacional, Ciência de Dados e similares, Eng.^a Biomédica, Ciências Biomédicas e Ciências Farmacêuticas e cursos relacionados com a área de Gestão, como Economia, Finanças, entre outros.

Os principais critérios definidos após o curso e a universidade onde estudavam, prendiam-se com:

1. Experiência como Embaixadores noutro programa como o MAP
2. Presença no associativismo (associações de estudantes ou juniores empresas/iniciativas)
3. Presença nas redes sociais:
 - a. Presença ativa no LinkedIn
 - b. Número de seguidores no Instagram
 - c. Número de conexões no LinkedIn (valorizado apenas em caso de empate)

Um dos critérios adicionais, e porque para a 1ª edição do PEGG pretendíamos começar com um número mais modesto que permitiria no futuro um crescimento sustentado foi a definição de um limite de 20 embaixadores, com no máximo 2 alunos que fossem do mesmo curso e da mesma faculdade.

No seu processo de candidatura, os estudantes interessados, além do seu CV, do seu LinkedIn e do seu Instagram, partilhavam também um vídeo onde se davam a conhecer e mostravam o porquê de quererem ser embaixadores da GG através de um *pitch* de 2 minutos. Assim podíamos compreender também de forma rápida que tipo de pessoa ou perfil aparenta ser e ter. É entusiástica e dinâmica? Tem algum sentido de inovação e criatividade?

Candidataram-se mais de 70 alunos de diversas faculdades do país, tendo a equipa de *Talent Acquisition* conhecido em entrevista cerca de 25 dos candidatos. A entrevista consistia em aprofundar a vontade do candidato em querer fazer parte do programa e detalhar o que seria esperado caso fosse selecionado para ser embaixador.

Após este processo, que demorou cerca de 1 mês e meio, foram selecionados 18 Embaixadores como sendo os pioneiros deste programa, no entanto, apenas 16 “iniciaram funções” na GG, pois, também neste processo de recrutamento, tivemos candidatos que selecionaram mais do que uma empresa para se ligarem e 2 deles acabaram mesmo por escolher outras empresas com programas mais consolidados. Estes 16 estavam divididos entre 8 na zona norte (de Coimbra para norte do país) e 8 na zona Sul (Lisboa, Setúbal e Algarve). Caracterizando por área académica, 4 dos embaixadores estavam ligados à área da gestão, 7 de *background* tecnológico e 5 do setor da saúde.

7.6 O Funcionamento do Programa de Embaixadores da Glinnt Global

Para dar o início oficial ao mesmo, foram planeados 2 eventos de *onboarding* presenciais, 1 no Porto e 1 em Lisboa para os embaixadores (no mesmo dia), que teve na agenda do dia momentos de quebra-gelo, como o jogos “2 verdades e 1 mentira” (um jogo que consiste em se apresentarem em 3 frases, onde 1 seria mentira e os colegas devem descobrir qual é a mesma) ou um *Kahoot!* sobre a história e caracterização da GG, criação de laços entre si, explicitação de como vai funcionar o PEGG, os prémios e o planeamento das dinâmicas a acontecer ao longo dos 12 meses.

Durante o programa, que se iniciou em março, foram planeadas as atividades descritas na tabela 1:

Mês	Dinâmica
Abril	O Funcionamento da Glinnt Global Academy
Maio	Presença no <i>Open Day</i> da Glinnt Global

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Junho	Formação “Metodologia Scrum”
Julho	Formação “Recrutamento 360: Como me Destacar”
Setembro	<i>Follow Up</i> para avaliação conjunta dos primeiros 6 meses do Programa
Outubro	Sessão de <i>Networking</i> com ex-academistas
Novembro	Formação “Gestão de Tempo através da Tecnologia”
Dezembro	Sessão de <i>Networking</i> com <i>Managers</i>
Janeiro	Avaliação Conjunta do Programa
Fevereiro	Atribuição do prémio “Embaixador”

Tabela 1 - Dinâmicas Mensais do Programa de Embaixadores da Glintt Global

Fonte: Elaboração própria

7.7 O Decorrer do Programa de Embaixadores da Glintt Global

Nas dinâmicas realizadas até julho, obtivemos uma boa assiduidade média, no entanto, as dinâmicas de junho e julho foram planeadas para datas demasiado próximas dos exames da faculdade, o que acabou por “retirar” alguns elementos das dinâmicas que estavam planeadas.

Previendo que em dezembro e janeiro possa acontecer algo semelhante, estamos a apontar para datas mais próximas das férias de Natal e do final da época de exames, respetivamente, para que possamos ter uma adesão ainda maior durante a 2ª metade do programa.

No mês de agosto, devido a ser uma época tradicionalmente de férias, tanto dos colaboradores da empresa, como dos embaixadores, optámos por não realizar qualquer dinâmica.

Com a análise feita após o encerramento das candidaturas da GGA a 15 de agosto, a taxa de publicações da empresa, face ao número que tínhamos acordado inicialmente

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

de 2 publicações mensais no LinkedIn desde abril até agosto (pois no Instagram não havia forma de controlar), registamos os dados apresentados na tabela 2 (devido a regras de confidencialidade, optamos por não apresentar os nomes dos embaixadores):

Embaixador	Taxa de Publicações no LinkedIn	Assiduidade nas Dinâmicas
1	100% (10 publicações)	100% (5 dinâmicas)
2	100%	100%
3	90%	80%
4	90%	100%
5	80%	100%
6	90%	80%
7	70%	80%
8	80%	60%
9	80%	80%
10	60%	60%
11	70%	80%
12	60%	80%
13	70%	60%
14	20%	20%
15	20%	20%

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

16	10%	20%
----	-----	-----

Tabela 2 - Assiduidade dos Embaixadores da Glintt Global

Fonte: Elaboração própria

Em julho, e uma vez que os embaixadores 2, 3 e 11 eram finalistas dos seus cursos, os embaixadores 2 e 3 candidataram-se à GGA, no entanto, após receberem as respetivas propostas (e também de outras empresas que eram do seu agrado), pretenderam seguir o seu percurso profissional noutras organizações, deixando uma nota de agradecimento pelo que conseguimos acrescentar para darem este passo no seu percurso profissional. O outro elemento não se tinha candidato ao programa de *trainees* e também preferiu seguir o seu caminho com outra empresa.

Por mútuo acordo e face também ao desempenho que tinha vindo a ser registado, tanto em assiduidade como nas publicações foi tomada a decisão conjunta de os 3 embaixadores com desempenho mais baixo (14, 15 e 16) não prosseguirem no PEGG.

8 Discussão de Resultados

Em termos de referências, os nossos embaixadores têm sentido algumas dificuldades neste primeiro ano, pois segundo alguns testemunhos: “foi muito difícil chegar aos colegas finalistas”. E mesmo quando o conseguiram fazer: “eu falei com pessoas que sei que se candidataram”, logo não colocaram o nome dos colegas ao realizarem a sua candidatura. No total foram registadas apenas 6 referências dos Embaixadores, sendo que nenhuma deles acabou por ingressar na GGA.

Por outro lado, os academistas acabaram por conseguir alcançar outros sucessos não previstos inicialmente e que certamente ajudarão a GG e que deveriam vir a ser considerados no futuro.

Durante este ano fomos convidados pelos nossos embaixadores para:

- Estabelecer protocolo de parceria com 2 núcleos de estudantes, tendo sido assinada 1 parceria com o Núcleo de Estudantes de Biomédica da Nova FCT (NBN);

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

- Estar presentes em 6 feiras de empregabilidade, de onde nos foi possível estar em 4 delas, 2 no Instituto Superior Técnico, 1 na Universidade do Minho e 1 no ISEP;
- Sermos oradores em diversas *Talks* e Eventos, onde acedemos ao pedido para realizar 1 *Talk* de Gen-AI, 1 com o tema “AI no Setor da Saúde”, 2 *Workshops* de “Recrutamento 360: Como me Destacar” e 1 *Workshop* de OutSystems.

De forma a tentar analisar o retorno que estas dinâmicas, que num ponto inicial foram trabalho dos nossos embaixadores, fomos tentar analisar a adesão dos eventos, o desencadeamento da parceria estabelecida, a origem de diversas candidaturas para a GGA e para Estágios Curriculares ou Dissertações e algumas portas para outras *Talks* e *Workshops* que se abriram graças à nossa presença nestes momentos.

8.1 Comparativo de Candidaturas Recebidas para Estágios Curriculares e Dissertações.

Desde a abertura do programa de embaixadores, em 3 meses até ao momento (de abril a junho de 2024) foram recebidas 108 candidaturas a estágio curricular e/ou tese, com uma média de 36 por mês, ao passo que tínhamos em plataforma 179 registos nos 11 meses anteriores (de maio de 2023 até março de 2024), com uma média de 16,3 candidaturas por mês, ou seja, desde o início do programa dobramos as candidaturas mensais à realização de estágios curriculares e/ou teses.

Tendo em conta que a época de setembro a janeiro são habitualmente meses onde os estudantes preparam os estágios curriculares do 2º semestre, é bastante provável que esta diferença venha ainda a aumentar.

Apenas foram contabilizados os 11 meses anteriores, por ser apenas a partir de maio de 2023 que a empresa passou a ter um registo automatizado das candidaturas.

8.2 Número de Estágios Curriculares e Dissertações Realizadas em Cada Ano Letivo

No 2º semestre do ano letivo de 2022/2023, foram realizados na GG o total de 12 estágios curriculares e/ou dissertações, com 3 deles receberam oferta por parte da empresa para incorporarem as equipas de forma definitiva (25%). Olhando para o 2º semestre do ano letivo de 2023/2024 o número aumentou para 21 estágios, onde 7 destes irão receber ofertas para passar para os quadros da empresa (cerca 33,3%), podendo este número ainda aumentar.

Podemos referir que nestes 7 estagiários com oferta por parte da empresa temos 1 embaixadora e 1 colega de curso que conhecemos através do evento das Jornadas de Engenharia de Sistemas do ISEP, onde estivemos presentes no semestre referido convite da mesma, que sugeriu o nome da GG ao Núcleo de Estudantes.

A estratégia de EB, tal como referido nos capítulos anteriores, deve ser transversal a toda a empresa e estes números comprovam que além de estarmos a atrair mais e melhor talento e que as unidades de negócio que compõem a GG estão também elas mais recetivas a atrair o talento desde uma fase precoce do seu percurso.

8.3 Número de Feiras de Empregabilidade, Comparativo com o Ano Anterior e Mais Valias das Mesmas

No 1º semestre do presente ano letivo a empresa esteve presente em 39 feiras de empregabilidade, sendo que no período homologado de 2023 esteve em apenas 28 eventos desta tipologia. Destas 11 adições, 4 convites surgiram através de embaixadores nossos, que pertenciam ao núcleo ou que fizeram chegar o nome da GG aos responsáveis.

Um destes eventos em que estivemos presentes a convite de embaixadores foi particularmente proveitoso, o TSI2Market do curso de Engenharia e Gestão de Sistemas de Informação da Universidade do Minho. Foi um evento com muita adesão que contou com dinâmicas de stands de empresas e de simulação de entrevistas rápidas onde pudemos já conhecer alguns possíveis candidatos. Deste curso recebemos 23 candidaturas a estágio curricular/tese para o próximo ano letivo, onde iremos dar apoio a 4 alunos finalistas de

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

mestrado ao longo do ano letivo 2024/2025 e pouco mais de 80 para a GGA, de onde irão ingressar 7 novos academistas para áreas tecnológicas diversas. Este número apenas não é maior devido à localização dos alunos (maioritariamente da zona norte), no entanto, representam ainda assim, 17,5% dos academistas selecionados.

Dentro dos eventos do Instituto Superior Técnico conseguimos um menor impacto quando em comparação com o evento anterior referido, ainda assim, traduziu-se na contratação de 2 recém-graduados de Engenharia Biomédica e 1 de Engenharia Informática. Em termos de candidaturas, o resultado foi mais positivo, especialmente na área de Biomédica, onde recolhemos mais de 15 candidaturas.

Falando da nossa presença no ISEP (nomeadamente com o Núcleo de Engenharia de Sistemas), além da entrada da nossa embaixadora e da sua colega (que nos conheceu precisamente neste evento), primeiramente para os seus estágios curriculares e, em breve, enquanto colaboradoras da empresa, foi possível estabelecer uma parceria com a regência do curso para que a nossa unidade de *Low Code* dê apoio no programa curricular do mestrado de Engenharia de Sistemas nos próximos anos. É previsto que esta parceria aumente o interesse pela área de *Low Code* no geral e pela empresa GG, simultaneamente.

O alcance deste acordo de colaboração foi muito elogiado e agradecido pela equipa de *Low Code* e que, numa fase precoce, nasceu da simples sugestão do nome da empresa ao Núcleo de Estudantes, para a sua feira de emprego.

8.4 Número de *Workshops* e *Talks* Realizados em Cada Ano Letivo

No ano de 2023, foram realizadas no total 11 *Workshops* e *Talks* ministradas por colaboradores da GG em Universidades, ao passo que apenas nos primeiros 6 meses do ano 2024 esse número teve um crescimento de 100%, tendo já realizado 22 dinâmicas (16 desde o início do PEGG).

Sendo que este ano tivemos workshops com mais de 80 pessoas e a grande maioria com uma média de 25 participantes, com temas tanto *hard* como de *soft skills*.

Entrando nas dinâmicas que vieram por convite de alguns Embaixadores, são alvo de destaque o *Workshop* “Recrutamento 360: Como me Destacar” que decorreu no

TSI2Market e na Feira de Emprego da Associação de Estudantes da Faculdade de Farmácia da Universidade do Porto, a *Talk* “AI no Setor da Saúde” que decorreu também ela no Instituto Superior Técnico, cujos *outputs* já foram mencionados.

Os restantes *workshops* mencionados também tiveram uma boa adesão, embora não tão elevada como as dinâmicas acima referidas e sem evidências tão claras de que proporcionaram um maior interesse por parte dos estudantes.

Importa também referir que durante o processo de recrutamento para o PEGG, foi entrevistada a presidente da Associação Nacional de Estudantes de Engenharia Biomédica, que, entretanto, pretendeu não seguir com o processo por falta de tempo face ao pretendido pela empresa. No entanto, 2 meses mais tarde, entrou em contacto com a GG para garantir a presença da empresa no Encontro Nacional destes alunos, não só na feira de empregabilidade, mas também com a dinamização de um *Workshop* que contou com a presença de mais de 30 futuros engenheiros biomédico.

8.5 Parceria Estabelecida com o Núcleo de Estudantes de Biomédica da Nova FCT

A parceria com o NBN embora ainda não tendo sido explorada com toda a potencialidade que é prevista que a mesma possa ter, trouxe à GG 3 candidaturas a estágios curriculares e 7 à GGA, tendo conseguido que 1 pessoa entrasse na mesma.

A embaixadora da GG, que fomentou o estabelecimento desta parceria através da sua ligação ao NBN, manifestou também já o interesse em realizar a sua dissertação no próximo ano letivo (2024/2025) em conjunto com a nossa equipa de *Services* na área da Glintt Life – *Hospitals*. Este dado pode querer indicar que a empresa está a conseguir reter e atrair alguns dos embaixadores mais interessados para dar seguimento ao seu percurso profissional.

No próximo ano letivo estão previstas 2 atividades formativas da empresa para os alunos que este núcleo representa, que certamente farão o interesse dos mesmos e, por consequência, farão aumentos os números de candidaturas desta faculdade.

8.6 Comparativo de Candidaturas Recebidas na Glinnt Global Academy

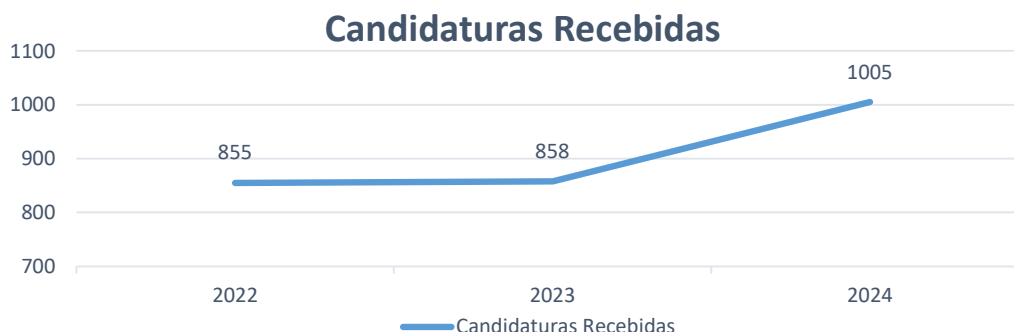


Gráfico 1 - Evolução das Candidaturas Recebidas na Glinnt Global Academy desde 2022

Fonte: Elaboração própria

Na Academia Glinnt de 2022, em 5 meses de candidaturas abertas recebemos 855 candidaturas, ao passo que na Academia de 2023, com menos 1 mês de candidaturas abertas recebemos 858 candidaturas (dados da Magma Studio), o que já podia fazer prever um crescimento, no entanto, na edição que se vai iniciar em setembro de 2024, nos mesmos 4 meses de candidaturas recebemos 1005 candidaturas (Dados do portal de gestão de candidaturas interno da empresa – ATS).

O custo do esforço de comunicação em 2022 foi de 40 mil euros e no ano seguinte de 48 mil euros. No presente ano de 2024 o esforço comunicacional traduziu-se na realização e aquisição de um vídeo promocional com custo de 5 mil € e no investimento no PEGG, com um custo de 16,38€ por cada kit de acolhimento atribuído aos embaixadores (total de 262,08€) e de 4,45€ pelo *coffee break* do evento de início do programa (total de 71,20€), dando ao mesmo um custo total de 333,28€.

Ano	Investimento em Comunicação	Candidaturas Recebidas	Número de Vagas Fechadas
2022	40 000€	855	44
2023	48 000€	858	46

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

2024	5 333, 28€	1005	40
------	------------	------	----

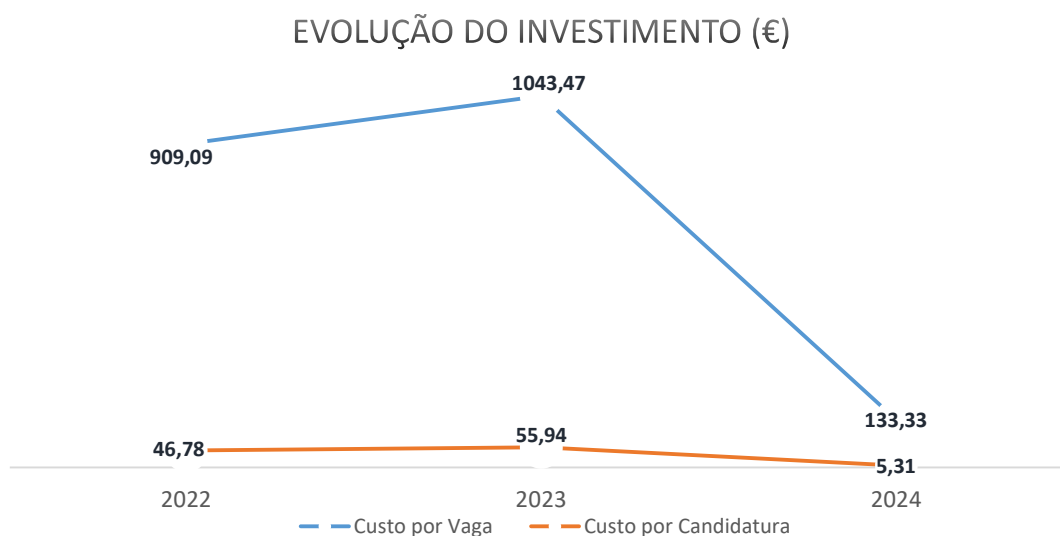
Tabela 3 - Dados de Investimento, Candidaturas Recebidas e Vagas Disponíveis desde 2022

Fonte: Elaboração própria

Com estes dados, podemos perceber que o número de vagas fechadas não tem uma variação significativa, embora tenham sido fechadas menos vagas na edição de 2024. Ainda assim, naqueles que são os dados mais relevantes para o objeto de estudo, as candidaturas recebidas aumentaram cerca de 16% com um menor investimento em comunicação e divulgação da GGA.

É tido como esforço de comunicação, o valor investido em comunicação externa exclusivamente para a GGA, ou seja, não contabilizando o valor despendido em feiras de empregabilidade que embora não seja diretamente para este.

Gráfico 2 - Evolução do Investimento na Glintt Global Academy desde 2022



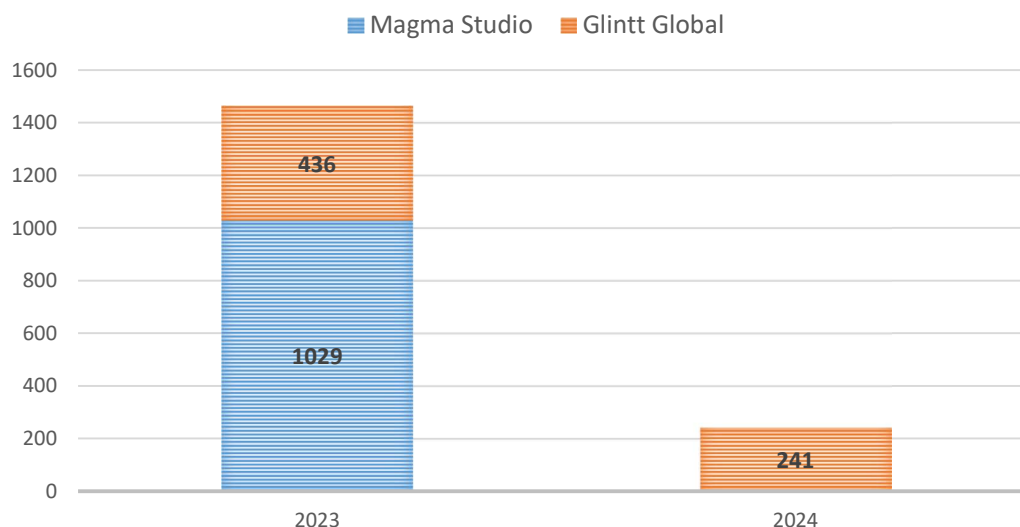
Fonte: Elaboração própria

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Relativamente ao esforço da equipa de *Talent Acquisition* para chegar aos perfis pretendidos, podemos ainda comparar, através do gráfico 3, o número de abordagens diretas no LinkedIn a alunos finalistas ou recém-graduados.

Gráfico 3 - Comparativo de Abordagens de LinkedIn entre 2023 e 2024



Fonte: Elaboração própria

Tendo em conta que todas as 40 vagas foram encerradas com um menor esforço em termos de investimentos em comunicação externa (seja em valores totais, por vaga ou por candidatura – gráfico 2), com um menor tempo despendido na realização de *research* de perfis no LinkedIn (gráfico 3) e garantindo um (ainda mais) elevado número de candidaturas (gráfico 1), que se traduz em opção de escolha para as unidades de negócio, podemos considerar que houve grandes poupanças em termos de custos da GGA, mas também em termos de tempo, libertando a equipa para outras atividades de igual ou maior importância, como os processos de recrutamento *ongoing* de perfis mais seniores e a organização da semana de *onboarding* destes mesmos académicos.

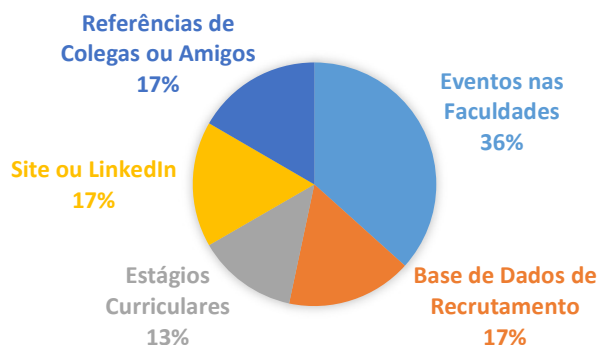
Assim, a equipa consegue obter melhores números no recrutamento efetivo e uma organização mais calma, cuidada e eficaz da primeira semana da GGA 2024.

8.7 Origem das Candidaturas dos Academistas Seleccionados para a Glintt Global Academy 2024

Através do gráfico 4, podemos comprovar que a maioria dos academistas que foram seleccionados para a GGA 2024, chegaram até à empresa através de um contacto direto promovido por este esforço de EB conjunto, sejam eventos nas faculdades, referências de colegas ou amigos, ou experimentação prática do nosso trabalho (estágios curriculares). Estas fatias representaram cerca de 2 terços dos candidatos seleccionados que começaram em setembro deste ano.

Gráfico 4 - Fonte dos Academistas Seleccionados para a Glintt Global Academy 2024

ACADEMISTAS SELECIONADOS PARA A GLINTT GLOBAL ACADEMY 2024



Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

Podemos considerar que o projeto do PEGG foi positivo para a empresa. No entanto, poderá ainda ser mais explorado no futuro, seja através das potenciais parcerias que os embaixadores nos trazem, ou mesmo criando uma relação mais estreita que permita aos mesmos iniciarem o seu percurso profissional com a GG.

A redução dos custos de investimento para a GGA são o dado principal que sustenta o sucesso do programa, onde o valor despendido em divulgação baixou cerca de 35 e 43 mil euros, face aos anos de 2022 e 2023, respetivamente. Aliado a esta queda, o número de candidaturas não baixou, pelo contrário, aumentou cerca de 17% e simultaneamente com um número consideravelmente mais baixo de abordagens diretas via LinkedIn.

Com o trabalho de EB a representar um conjunto de 66%, é de realçar o trabalho da GG dentro desta temática, por outro lado, existe ainda muito potencial por alcançar neste capítulo. Se num ano onde os Embaixadores tiveram dificuldades, por ser uma espécie de programa piloto (ainda em fase de inicial de consolidação), os números apresentados no capítulo Discussão de Resultados são deveras positivos, significa que a margem para crescer e alargar o programa para outros cursos ou faculdades, permitindo mais parcerias, eventos de empregabilidade e, por fim, um maior número de pessoas que conhece e tem interesse na empresa.

Prevê-se então que o PEGG continue a funcionar no próximo ano, no entanto, é possível realçar algumas alterações que já estão a ser pensadas e que serão recomendadas futuramente:

- Integração do PEGG com a GGA para os Embaixadores que sejam finalistas – embora não seja o objetivo principal do projeto, podemos desta forma “aproveitar” os perfis que foram sendo moldados pela sua participação neste programa criando um caminho lógico e claro para poderem dar continuidade à sua ligação com a empresa, desta vez dando início à sua carreira profissional;

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

- Exploração de mais contactos diretos via Núcleos de Estudantes e inclusão deste trabalho na Atribuição do Prémio “Embaixador” – mostrar o nosso trabalho diretamente aos alunos aliado ao trabalho de *influencing* dos Embaixadores, será uma das estratégias principais para elevar o PEGG;
- Por fim, a alteração dos critérios de premiação – ao premiar apenas 1 embaixador, isto levou os restantes a desmotivar quando viram a diferença dos números registados e, por conseguinte, perderem a ligação com a empresa. Então, uma como sugestão de melhoria, é proposto alterar o prémio para poder premiar todos os embaixadores desde que cumpram determinados requisitos (Por exemplo: caso consigam entre 3 e 5 referências/parcerias recebem o prémio X; caso consigam entre 6 e 9 recebem o prémio X e Y). Desta forma, o *engagement* deles com o PEGG e com a GG manter-se-á elevado, o que permitirá aumentar os números dos mesmos, mas também fazê-los continuar connosco no futuro.

Com este trabalho, foi possível dar um contributo à empresa onde me encontro a trabalhar atualmente e, ao mesmo tempo, crescer académica e profissionalmente, através de uma pesquisa intensiva, que em contexto de trabalho certamente não seria feita, mas também assumindo um projeto de elevada importância para a empresa e para o seu crescimento, pois aumentou a sua independência face à parceira de recrutamento jovem, Magma Studio, otimizando o investimento feito na GGA.

Ao longo deste projeto, houve alguns desafios, entre os quais o facto de a literatura neste tema ainda não estar muito explorada, especialmente em Portugal. Tentar trazer a realidade que eu vejo muitas vezes no meu trabalho para o papel sem existirem ainda estudos suficientes que comprovem certos dinamismos do mercado de recrutamento jovem foi talvez a maior dificuldade. Posso acrescentar também que ao realizar um trabalho mais profundo, com mais dados, mais pesquisa, mais base em artigos foi uma novidade que apesar de ter sido enriquecedora, foi uma limitação que senti que tinha em mim e que com este trabalho possa ter melhorado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bae, S., & Chang, P. J. (2018). The effects of celebrity-endorsed TV advertising in China: Congruence of culture and product on advertising effectiveness. *International Journal of Advertising*, 37(4), 325-348. <https://doi.org/10.1080/02650487.2018.1435776>
- Balakrishnan, J., & Dahnil, M. I. M. (2018). Investigating the impact of influencers on consumer attitude and purchase intention. *Journal of Marketing Communications*, 24(5), 461-474. <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1141766>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.9724621>
- Branham, L. (2000). *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. AMACOM.
- Breaugh, J. A. (2018). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 69, 55-85. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011830>
- Brown, D. J., & Hayes, N. (2008). Influencing the influencers: The role of social media influencers in the consumer decision journey. *International Journal of Advertising*, 37(3), 224-247. <https://doi.org/10.1080/02650487.2018.1479112>
- Brown, J., & Reingen, P. H. (1987). Social ties and word-of-mouth referral behavior. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 350-362. <https://doi.org/10.1086/209119>
- Brown, T. J., & Hayes, N. (2008). Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109-118. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0065-2>

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Burtch, G., Hong, Y., & Liu, D. (2021). Employee referrals and employee retention: The role of firm-specific human capital. *Management Science*, 67(9), 5832-5850. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3988>

Campa, J., & Merino, A. (2013). Employer branding e gestão de reputação corporativa. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(2), 130-141. <https://doi.org/10.1108/19348831311328556>

De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: The impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>

Duffett, R. G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4), 498-526. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2014-0153>

Dziewanowska, K., Dziewanowski, W., & Żołądkiewicz, A. (2018). Employer branding and human resource management. *Management*, 22(1), 53-68.

Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100801.145111>

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

Experis ManpowerGroup. (2022). *Talent Shortage Survey*. <https://experis.pt/wp-content/uploads/2022/08/MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022-PT.png>

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies>

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Freberg, K., Graham, K., McGaughey, K., & Freberg, L. A. (2011). Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality. *Public Relations Review*, 37(1), 90-92. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.11.001>

Garibaldi, A. A. (2014). *Employer branding for dummies: Glassdoor special edition*. John Wiley & Sons.

Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2013). Managing brands in the social media environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 242-256. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.003>

Gilani, F., Latif, A., & Riaz, M. (2017). Impact of electronic word of mouth on brand image and consumer purchase intention: A mediating role of brand image. *European Journal of Business and Management*, 9(25), 1-8.

Hovland, C. I., & Weiss, W. (1951). The influence of source credibility on communication effectiveness. *Public Opinion Quarterly*, 15(4), 635-650. <https://doi.org/10.1086/266350>

Hsu, C. L., & Tseng, K. C. (2017). What drives purchase intention for paid mobile apps? An expectation confirmation model with perceived value. *Electronic Commerce Research and Applications*, 26, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2017.01.002>

Jin, S. A. A., & Phua, J. (2014). Following celebrities' tweets about brands: The impact of Twitter-based electronic word-of-mouth on consumers' source credibility perception, buying intention, and social identification with celebrities. *Journal of Advertising*, 43(2), 181-195. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.830635>

Jornal Expresso. (2024). Êxodo tem um impacto brutal: 30% dos jovens nascidos em Portugal vivem fora do país. *Expresso*. <https://expresso.pt/sociedade/2024-01-11-Exodo-tem-um-impacto-brutal-30-dos-jovens-nascidos-em-Portugal-vivem-fora-do-pais-6b42d39c>

Katz, E., & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. Free Press.

Keller, K. L. (2008). *Administração de marketing*. Pearson.

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. In *Proceedings of the innovation management and education excellence through vision* (pp. 6019-6030).

Koen, J., Kleer, R., et al. (2015). Towards a typology of student start-ups. *The International Journal of Management Education*, 13(3), 225-232. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2015.06.002>

Kumar, V. (2019). Employee training and development: An effective tool for organizational development. *International Journal of Management Studies*, 6(1), 24-32. <https://doi.org/10.18843/ijms/v6i1/04>

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58.

Lou, C., & Yuan, S. (2019). Influencer marketing: How message value and credibility affect consumer trust of branded content on social media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58-73. <https://doi.org/10.1080/15252019.2018.1537600>

Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0140>

Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100-320. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.04.002>

Markus, H. R., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41(9), 954-969. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.9.954>

Martinez, A., Gunter, B., & Armitage, C. J. (2018). Hackathons as a means of recruitment: Bridging the gap between education and industry. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 6(3), 5-20. <https://doi.org/10.12821/ijispm060301>

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Matsui, T., Kakuyama, T., Oka, M., & Mizuno, Y. (2012). How do inspirational role models affect general leaders and organizational leaders? *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 7-14.

Melo, N. (2022). Talento de TI nas empresas: o que fazemos quando não temos a "faca e o queijo na mão". *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/opiniao/talento-de-ti-nas-empresas-o-que-fazemos-quando-naotemos-a-faca-e-o-queijo-na-mao-15041233.html>

Minchington, B. (2005). Employer branding: Uma perspectiva global. *International Journal of Advertising*, 24(2), 179-190. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.9724622>

Ochse, R., & Plug, C. (2016). *Careers: An organisational perspective*. Juta and Company Ltd.

Osman, I., Noordin, F., Daud, N., & Othman, N. (2016). The dynamic role of social media in the recruitment of young talent: A case study of a Malaysian technology company. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 12(2), 56-70. <https://doi.org/10.4018/IJTHI.2016040104>

Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00139.x>

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6), 1–6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>

PwC. (2019). Millennials at work: Reshaping the workplace. <https://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>

Rabelo, V. C. S., Cerqueira, D. M. C., & Reis, A. C. S. (2020). A employer branding strategy to attract young talent: A study in the technology industry in Brazil. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00126-6>

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). What is co-creation? In *The new science of customer experiences* (pp. 41-61). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-54571-0_4

Richardson, J. (2018). Mentoring: A strategic approach to talent management. *Strategic HR Review*, 17(1), 33-38. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0060>

Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2017). *Attracting and selecting the right employees*. Routledge.

Shantz, A., & Gunz, H. (2007). Desenvolvendo a marca de empregador: Explorando a diferença entre 'o que você é' e 'o que você faz'. *Business Strategy Series*, 8(4), 228-237. <https://doi.org/10.1108/17515630710779287>

Smith, A. N., & Murphy, J. (2016). The impact of social media influencers on purchase intention and the mediation effect of customer attitude. *New Media & Society*, 18(11), 2640-2659. <https://doi.org/10.1177/1461444815608824>

Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2020). Attracting digital talent: The role of a culture of innovation and work-life balance practices. *Journal of Business Research*, 108, 214-224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.001>

Strobel, M., Tumasjan, A., Spörrle, M., & Welpe, I. M. (2020). How to attract the brightest minds: Employer branding and the impact of organizational prestige on recruitment success in the technology industry. *Journal of Business Research*, 119, 224-231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.021>

Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*. <https://www.ere.net/eight-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, 17(3), 186S-206S. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

Templeton, G., & Remenyi, D. (2006). Addressing the Information Technology Skills Gap: A Comparative Analysis of Industry and Academia Perspectives. *International*

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

Journal of Management Education, 5(2), 17-29.

<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2006.10.001>

Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates.

Career Development International, 12(6), 504-522.

<https://doi.org/10.1108/13620430710822693>

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.

<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-5>

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. *Harvard Business Review Press*.

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Artificial intelligence in recruitment: A systematic literature review. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(3), 209-225.

<https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.092373>

Urbancová, H., Vnoučková, L., & Špaček, M. (2017). Recruitment, selection and retention of young employees in view of generation Y preferences in the Czech Republic.

Economic Annals, 62(214), 141-157. <https://doi.org/10.2298/EKA1714141U>

A Atração de Talento Jovem nas Empresas Tecnológicas

Desenvolvimento do Programa de Embaixadores Glintt Global

ANEXOS

Anexo 1 - The World's Most Active Staffing and Recruitment Professionals on Social

The World's Most Active Staffing and Recruitment Professionals on Social		
Rank	Company	Employees Shared
1st	Magma Studio	34.49%
2nd	Morgan Philips Group	30.49%
3rd	Oliver James	27.72%
4th	gpac	25.76%
5th	Mercuri Urval	25.19%
6th	PageGroup	24.36%
7th	Net2Source	23.96%
8th	Gi Group Holding	23.84%
9th	NonStop Consulting	23.79%
10th	Michael Page	23.32%

Companies with 500+ employees on LinkedIn

DSMN8

Anexo 1 - Relatório do DSMN8