

2024

**PEDRO MANUEL
TOMÁS MARQUES**

**A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA DO
CANDIDATO NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO**

2024

**Pedro Manuel
Tomás Marques**

**A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA DO
CANDIDATO NOS PROCESSOS DE
RECRUTAMENTO**

Projeto apresentado à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizado sob a orientação científica da Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professor Auxiliar da Universidade Europeia.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais, irmão e cunhada, que sempre me deram força para não desistir e todo o apoio necessário para terminar este projeto.

A ti Margarida, por teres sido a pessoa que mais me deu apoio e ajudou, tantos nos bons como nos momentos menos bons e sempre demonstrou que a nossa amizade e amor quebram barreiras, sem ti não iria chegar onde cheguei nos dias de hoje e juntos vamos alcançar todos os nossos objetivos.

Quero agradecer aos meus amigos que sempre estiveram presentes neste percurso. Juntos conseguimos passar por todas as dificuldades e celebrar nas vitórias.

Por fim, gostaria de agradecer à Professora Andrea Fontes por ter sido uma ótima conselheira, por me guiar neste caminho e por toda a disponibilidade para atender às minhas dificuldades. Agradeço por toda a simpatia e dedicação ao longo deste percurso.

Palavras-chave

Recrutamento; Recursos Humanos; *Candidate Experience*.

Resumo

O presente Projeto Aplicado foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pretendendo perceber o impacto que a experiência do candidato, num determinado processo de recrutamento, tem numa empresa cujo objetivo é encontrar talentos no mercado.

Nos dias de hoje, um dos principais objetivos das empresas é alcançar vantagem competitiva. Para isso, é necessário possuírem na sua estrutura talentos que consigam tornar o produto final da empresa, em algo de extrema qualidade que permita que os clientes optem pela empresa em questão como a melhor de entre os serviços que oferece.

Para atrair tanto os talentos como os clientes, a empresa precisa de ter a sua imagem de marca bem definida, a qual deverá demonstrar ser única, ser um ótimo lugar para se trabalhar e também uma empresa de confiança no mercado. Para recrutar os melhores talentos do mercado, é crucial a utilização de um conjunto de técnicas de pesquisa, sendo que o preenchimento das vagas poderá ser feito quer internamente quer externamente, dependendo dos objetivos da empresa.

Durante o processo de Recrutamento que surge a Experiência do Candidato, apresentando impacto positivo ou negativo no Employer Branding da organização.

Este estudo tem como objetivo deixar o seu contributo acerca do papel fundamental da experiência do candidato (*Candidate Experience*) nos processos de recrutamento, reforçando de que maneira a empresa XPTO pode então avaliar esta experiência.

Assim sendo, prevê-se identificar os principais pontos de melhoria em que a empresa XPTO deve ter maior atenção para melhorar a experiência dos candidatos nos processos de recrutamento e nos serviços que oferecem.

Keywords

Recruitment; Human Resources; Candidate Experience.

Abstract

This Applied Project was developed as part of the Master's Degree in Human Resources Management, with the aim of understanding the impact that the candidate's experience in a given recruitment process has on a company whose objective is to find talent in the market.

Nowadays, one of the main objectives of companies is to achieve competitive advantage. To do this, they need to have talent in their structure who can turn the company's end product into something of the highest quality that allows customers to choose the company in question as the best among the services it offers.

In order to attract both talent and clients, the company needs to have a well-defined brand image, which must demonstrate that it is unique, a great place to work and also a company that can be trusted in the market.

To recruit the best talent on the market, it is crucial to use a range of search techniques, and vacancies can be filled either internally or externally, depending on the company's objectives.

It is during the recruitment process that the Candidate Experience arises, which has a positive or negative impact on the organization's Employer Branding.

The objective of this study is to make a contribution to the fundamental role of the Candidate Experience in recruitment processes, reinforcing how the XPTO company can evaluate this experience.

Therefore, we intend to identify the main points for improvement that XPTO should pay more attention to in order to improve the candidate experience in recruitment processes and in the services they offer.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1 – Introdução..... | 1 |
| 2 – Revisão da Literatura | 3 |
| 2.1 <i>Employer Branding</i> | 3 |
| 2.2 Recrutamento e Seleção..... | 4 |
| 2.3 Entrevista..... | 6 |
| 2.4 <i>Candidate Experience</i> | 7 |
| 2.5 <i>Feedback</i> | 8 |
| 3 – Apresentação da Organização | 9 |
| 4 – Descrição do Projeto | 12 |
| 5 – Desenvolvimento da Estratégia de Implementação | 16 |
| 6 – Discussão dos Resultados..... | 18 |
| 7 – Implicações, Limitações e Estudos Futuros | 21 |
| 8 – Conclusões | 23 |
| Referências Bibliográficas | 24 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Círculo Virtuoso | 4 |
| Figura 2 - <i>Timeline</i> da Evolução da Empresa | 10 |
| Figura 3 - Questionário | 13 |
| Figura 4 – Cronograma | 17 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Respostas dadas ao Questionário | 14 |
| Tabela 2 - Médias das Dimensões | 15 |

1 – Introdução

As empresas atualmente vivem em constante mudança, quer seja pelas alterações da sociedade, quer pelas alterações que ocorrem no mercado. Desta forma, é necessário cada vez mais conseguirem adaptar-se a estas circunstâncias. Estas alterações que ocorrem muitas das vezes são provenientes da alteração das competências dos indivíduos. Antigamente as pessoas eram muito focadas no trabalho, colocando a sua vida pessoal em segundo plano em prol de estarem mais tempo no local de trabalho. Porém esta tendência tem vindo a mudar ao longo dos últimos anos, pelo que neste momento as pessoas procuram empresas e empregos em que consigam ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, onde cumpram com o seu horário de trabalho e as suas funções com pouca flexibilidade para mudanças.

Assim sendo, as empresas necessitam de estar atentas as estas alterações, fortalecendo o seu *employer branding*, com o intuito de conseguirem atrair novos talentos para a sua estrutura. Este processo visa transmitir a mensagem de que a organização é de facto única e destacada das empresas concorrentes num determinado setor de mercado, demonstrando as vantagens que os candidatos podem obter se fizerem parte da mesma (Cardoso, 2016).

Desta forma é importante falar também de recrutamento, visto que, o *employer branding* é uma das práticas que poderá sair impactada pelo tipo de recrutamento de uma determinada organização. O recrutamento consiste na pesquisa de candidatos que visam dar resposta as necessidades existentes, podendo esta pesquisa ser feita de forma interna, ou seja, através da seleção de colaboradores da empresa para novas funções, ou externa cujo intuito é recrutar as pessoas mais qualificadas do mercado para a empresa (Theurer *et al.*, 2018). Por sua vez, é nesta fase que entra o conceito de *candidate experience*, ou seja, a experiência do candidato, que pode demarcar se uma determinada organização está realmente a transmitir os valores e as mensagens corretas aos candidatos envolvidos nos processos de recrutamento. Assim o intuito passa pelos candidatos tornarem-se promotores e sempre que questionados sobre a experiência vivenciada com a organização, partilhem uma experiência positiva e recomendem a mesma a colegas e amigos. No entanto se por acaso a experiência não for positiva, os candidatos irão ser detratores, e partilharão pontos negativos sobre a sua experiência (Miles & McCamey, 2018).

O presente projeto pretende, deste modo, perceber a importância do *candidate experience* para os processos de recrutamento e de que maneira a empresa em questão pode questionar os candidatos sobre a experiência que tiveram, com o intuito de identificar pontos de melhoria e aperfeiçoar o seu processo de recrutamento. De forma a manter o anonimato da empresa, no decorrer do projeto a mesma será identificada como XPTO.

Por último, no que respeita a organização do projeto aplicado, este encontra-se dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo introduz os principais temas do estudo através da revisão de literatura. O segundo capítulo é composto pela apresentação da empresa alvo do estudo, a empresa XPTO. O terceiro capítulo é referente à descrição do projeto aplicado, seguido do quarto capítulo no qual se encontra o desenvolvimento da estratégia de implementação. O quinto capítulo apresenta a discussão de resultados obtidos. O sexto capítulo descreve as implicações, limitações e sugestões para estudos futuros. E, por fim, o sétimo e último capítulo salienta as conclusões do estudo de caso.

2 – Revisão da Literatura

No cenário dinâmico que se vive no atual mundo empresarial, é perceptível a procura por profissionais bastante qualificados, bem como a preocupação na criação de uma identidade organizacional sólida que permita alcançar o êxito e sucesso empresarial. Neste sentido, existem quatro princípios que surgem e se tornam como fundamentais na Gestão de Recursos Humanos, sendo estes, o *Employer Branding*, o Recrutamento e Seleção, a Experiência do Candidato e o *Feedback*. Quando estes princípios se interligam, a empresa consegue atrair colaboradores mais qualificados, também designados de talentos, contribuindo para o crescimento da organização e o sucesso tanto da empresa como dos seus trabalhadores.

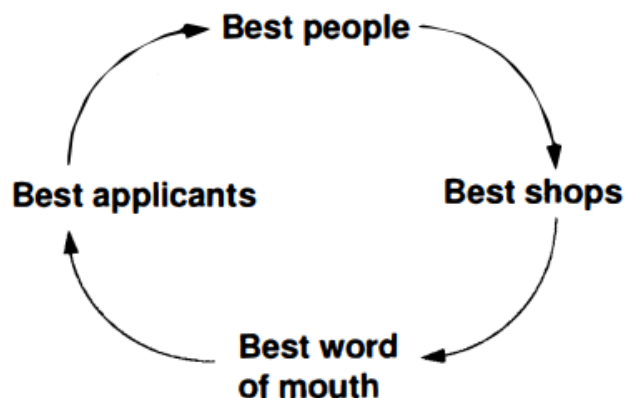
2.1 *Employer Branding*

O conceito de *employer branding* define-se como “o conjunto de benefícios funcionais, económicos e psicológicos proporcionados pelo emprego e identificados com a organização” (Ambler & Barrow, 1996, p.187). Numa outra perspetiva, o *employer branding* é “um conceito suportado na definição geral da marca, utilizado para identificar as empresas que projetam a imagem de um ótimo lugar para trabalhar, na mente dos atuais colaboradores e no mercado de trabalho” (Cardoso, 2016, p.29). Diz-nos, então, a Literatura, que nos últimos anos, o tema do *employer branding* tem sido considerado uma das principais tendências na Gestão de Recursos Humanos, mais precisamente na atração e gestão de talentos (Saini, 2023).

Segundo Theurer e colegas (2018), o *employer branding* é o processo no qual uma determinada organização demonstra tornar-se única e conhecida por um conjunto de características, que a permitem distinguir-se das demais concorrentes do mercado em que atua, tendo como base a perceção externa da sua imagem e a cultura vivenciada na empresa (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2001).

Desta forma, Ambler e Barrow (1996) decidiram criar o círculo virtuoso, composto por quatro temáticas, afirmando que “se tivermos as melhores lojas, com as melhores pessoas, então teremos o melhor *word of mouth* e iremos receber as melhores candidaturas o que irá levar a termos as melhores lojas” (pág. 186).

Figura 1 - Círculo Virtuoso



Fonte: Modelo de Ambler e Barrow (1996)

Assim sendo, as empresas utilizam esta técnica para demonstrarem ser um bom lugar para trabalhar, com o intuito de atrair e reter os melhores talentos, tentando formar em toda a sua estrutura equipas com grande qualidade de trabalho e de resultados, para alcançarem a vantagem competitiva (King *et al.*, 2012). Por outras palavras, é a “expressão dos valores, culturas e práticas de gestão da organização, que pretende atrair talentos com competências e estilos de trabalho alinhados com a sua identidade” (Cardoso, 2016, p.29). Backhaus e Tikko (2004), afirmam que o *employer branding* traduz-se na forma como as empresas se esforçam para comunicar o que as torna diferenciadoras, demonstrando ser excelentes empregadores para as pessoas que se relacionam com estas.

Concluindo, é crucial manter uma coerência no compromisso empresarial, tendo por base a honestidade, não proferindo falsas promessas, sempre representando e partilhando a identidade do negócio e da organização (Moroko & Uncles, 2008).

2.2 Recrutamento e Seleção

O Recrutamento é “um conjunto de procedimentos que visam a pesquisa de candidatos e competentes para o desempenho das funções disponíveis ou previstas na organização” (Cardoso, 2016, p.47). Por outro lado, no ponto de vista de outros autores o Recrutamento é “o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressa na Empresa” (Camara *et al.*, 2016, p.344).

Para além do recrutamento existe outro processo que costuma vir associado, denominado por Seleção, sendo identificado como a escolha entre os candidatos que chegaram a uma fase final do processo de recrutamento, ou seja, é nesta fase que se indica qual deles terá o perfil mais alinhado com a vaga em aberto para uma determinada função (Camara *et al.*, 2016). Se por acaso este processo não for devidamente organizado e aplicado da melhor forma, em vez de acrescentar valor à empresa, pode resultar numa identificação de pouca qualidade, levando a que as organizações recrutem candidatos que não são os perfis mais adequados às necessidades das vagas que precisam de ser preenchidas (Kundu *et al.*, 2012).

Ferreira e colegas (2015), vieram afirmar que tanto o processo de recrutamento como o processo de seleção são considerados uma das metodologias de Gestão de Recursos Humanos mais conhecidas, devido ao facto de serem muito visíveis para todas as pessoas e, também, por serem bastante importantes para que as empresas alcancem a vantagem competitiva no mercado onde atuam. Os mesmos autores afirmam que é de extrema importância captar o máximo de candidatos possível para as vagas que se encontram em aberto num determinado período.

Ainda, relativamente ao tipo de processo este pode ser, por um lado, um processo de recrutamento interno, quando as vagas são preenchidas por talentos já pertencentes à empresa, sendo que as movimentações podem acontecer de forma horizontal, quando ocorrem mudanças de função, de forma vertical quando são provenientes de uma promoção ou, também, de forma diagonal quando acontece uma mudança com promoção (Cardoso, 2016; Rego *et al.*, 2015; Sousa *et al.*, 2006).

Por outro lado, pode ser um processo de recrutamento externo, quando as vagas são preenchidas por talentos que nesse momento se encontram fora da empresa, podendo ser recrutados através de, feiras de emprego, candidaturas espontâneas ou a partir de uma abordagem direta dando uso às diversas plataformas para esse efeito (Cardoso, 2016; Rego *et al.*, 2015; Sousa *et al.*, 2006).

Assim sendo, percebemos que este processo pode ser realizado de diversas maneiras, uma vez que depende de diversos fatores, como por exemplo dos objetivos da organização, a situação financeira à data da necessidade de preenchimento de uma ou mais vagas, e também do setor onde a organização se encontra inserida (Rego *et al.*, 2015).

Em suma, o processo de recrutamento e seleção, serve de ligação entre diversos outros conceitos, visto que representa um papel fundamental na experiência dos candidatos ou dos indivíduos que estão em contacto com a organização, correspondendo assim a um processo onde as empresas tentam dar resposta as necessidades que têm, com intuito de conseguir ter colaboradores que se tornem talentos, fornecendo serviços de qualidade que destaquem a empresa no mercado onde está inserida, conseguindo ser uma referência para os clientes que procurem os seus serviços.

2.3 Entrevista

Segundo Camara e colegas (2016), a entrevista é um diálogo direcionado para um propósito específico que deve ser preparado de forma meticulosa.

Existem várias estratégias elaboradas pelas empresas ou pelos consultores no que diz respeito às entrevistas. Alguns consultores definem que para a realização das suas entrevistas, preferem preparar de forma antecipada um guião de entrevista, que irá ser utilizado para todos os candidatos independentemente da função para a qual a pessoa se candidata, o que irá ser designado de entrevista estruturada (Ferreira *et al.*, 2015). Outros, preferem não preparar este guião para a entrevista sendo assim mais flexíveis e deixando a conversa entre o entrevistado e o candidato fluir mais naturalmente, ou seja, a esta prática chama-se entrevista não estruturada (Ferreira *et al.*, 2015). Por fim, existe também um processo que fica entre os processos mencionados anteriormente, as entrevistas semiestruturadas, onde o consultor prepara alguns tópicos principais, mas também permite alguma flexibilidade de acordo com as características dos candidatos (Ferreira *et al.*, 2015; Legard *et al.*, 2003).

A entrevista é um componente essencial do processo de recrutamento, uma vez que, pode ser utilizada para diferentes fins, principalmente para identificar e testar competências técnicas e comportamentais e também para partilhar todas as informações do processo em que os candidatos estão inseridos (Camara *et al.*, 2016; Cardoso, 2016).

Concluindo, existem vários métodos de seleção, mas a entrevista destaca-se por ser uma das mais utilizadas pelas empresas (Bragagnolo *et al.*, 2020), e podem ser preparadas de diferentes formas pelos consultores que irá depender do objetivo da mesma.

2.4 *Candidate Experience*

A experiência do candidato, por vezes, pode impactar negativamente o *employer branding* de uma empresa e desta forma dificultar a atração de possíveis talentos para fazer parte da mesma (Miles & McCamey, 2018). A experiência do candidato pode ser diferente de indivíduo para indivíduo, dependendo de como se reage às práticas e da maneira como o candidato vivencia o contacto com uma empresa que se encontre numa procura ativa de candidatos (McCarthy *et al.*, 2017).

Uma má *candidate experience* pode trazer custos, visto que, o *employer branding* pode ficar afetado, originando uma grande dificuldade na atração de talentos para fazerem parte da organização. A *candidate experience* não está presente apenas quando o recrutador contacta o candidato, mas sim em todo o processo de recrutamento e também da forma como os candidatos percecionam a marca partilhada pela organização (Miles & McCamey, 2018). Para além disso, a má experiência vivenciada por um candidato, pode originar a perda de um cliente ou afetar a relação existentes com os seus *stakeholders* (Hozuri & Esmaeili, 2023).

Joseph-Little (2018), afirma que os desafios que as organizações mais encaram nos dias de hoje são de facto mais humanos (numa ótica não só interna como externa) do que propriamente devido à evolução das tecnologias. Ainda, o autor afirma, que devemos olhar para os candidatos nos processos de recrutamento numa ótica de cliente, uma vez que, o mesmo irá trazer valor para a empresa, e contribuir para uma melhoria do *employer branding*, surgindo assim o conceito de *customer experience*.

O conceito de *customer experience* surgiu na área de *marketing*, e segundo Homburg e colegas (2015), este conceito serve de base para a Gestão de *Marketing*, afirmando que o conceito surge através da experiência que um indivíduo, na ótica de cliente, tem com uma determinada organização. De acordo com a Literatura existente na área do *Marketing*, o consumidor que tenha uma experiência positiva, com a empresa de qual é cliente, irá falar bem e dar a conhecer a mesma, surgindo, assim, o *word of mouth*, que corresponde à comunicação que é feita por parte dos consumidores sobre determinada empresa ou marca, promovendo, de forma inconsciente, os seus serviços para potenciais novos consumidores (Carpenter, 2008; Corbitt *et al.*, 2003). Porém, é de salientar que este conceito pode surtir resultados positivos ou negativos, dependendo da experiência do consumidor (Ennew *et al.*, 2000).

Por conseguinte, determinados autores afirmam que, se os candidatos se sentirem satisfeitos com o contacto com empresas que se encontram na procura de novos colaboradores, irá existir uma maior capacidade destas em atrair mais, e assim reforçar a sua estrutura com talentos, o que origina uma melhoria no desempenho das organizações e, conseqüentemente, o alcance da tão desejada vantagem competitiva (Maurer, 2016; Zhang & Feinzig, 2016).

Por fim, a experiência do candidato, está presente no processo de recrutamento e para que termine da melhor forma, é necessário existir *feedback* aos candidatos, sendo este positivo ou negativo. Assim sendo, será então abordada esta temática.

2.5 Feedback

Jawahar (2006) explica que o *feedback* é um processo crucial que impacta diversos outros temas, como por exemplo atitudes, comportamentos e o desempenho dos indivíduos de uma determinada organização, bem como o potencial impacto nas próprias organizações.

Deste modo, o *feedback* é importante para os candidatos que se encontram num processo de recrutamento para perceber em que estado está esse mesmo processo, contudo também é muito importante para preservar a imagem da organização (*employer branding*).

Para além disso, na ótica do candidato, a partir do *feedback* é possível aprender através das informações partilhadas pelo responsável do recrutamento, podendo fortalecer o seu desempenho em processos futuros ou até nas próximas etapas deste mesmo processo (Hepplestone *et al.*, 2011).

3 – Apresentação da Organização

A XPTO é uma empresa de consultoria fundada em 1948 nos Estados Unidos da América, que resulta de uma sociedade entre colegas da mesma profissão, que precisavam de recrutar rapidamente trabalhadores para realizar funções administrativas. Após uma pesquisa de mercado, perceberam que naquele momento, no país não existiam empresas que fornecessem serviços desta categoria.

É considerada uma empresa multinacional de referência global que auxilia as empresas a atrair, desenvolver e reter os melhores talentos presentes no mercado de trabalho. No que toca à presença a nível global, a empresa está presente em 80 países, com mais de 2.800 escritórios, composto por 28.000 trabalhadores internos, mais de 400.000 clientes e com mais de 3 milhões de trabalhadores externos por ano.

No que respeita à visão da empresa, esta é a de que “Queremos liderar na criação e entrega de soluções e serviços inovadores de gestão de talento que permitam aos nossos clientes serem bem-sucedidos num mundo de trabalho em mudança.” (Intranet XPTO, 2023). Por sua vez, quanto aos valores, a empresa considera as “Pessoas”, o “Conhecimento” e a “Inovação” os que melhor descrevem a cultura vivida, que irão ser apresentados detalhadamente nos parágrafos seguintes (Intranet XPTO, 2023).

Relativamente às Pessoas a empresa afirma que “Pensamos nas pessoas e no papel que o trabalho ocupa nas suas vidas. Respeitamos a individualidade, estabelecendo como pressuposto comum, proporcionar o alcance dos objetivos profissionais e pessoais, através da confiança, do incentivo e do apoio. Apostamos no desenvolvimento de carreira de cada pessoa, através de planeamento, orientação, formação e trabalho. O nosso sucesso depende do contributo de todos os intervenientes no processo (candidatos, trabalhadores e clientes). Encorajamos e premiamos o alcance dos objetivos” (Intranet XPTO, 2023).

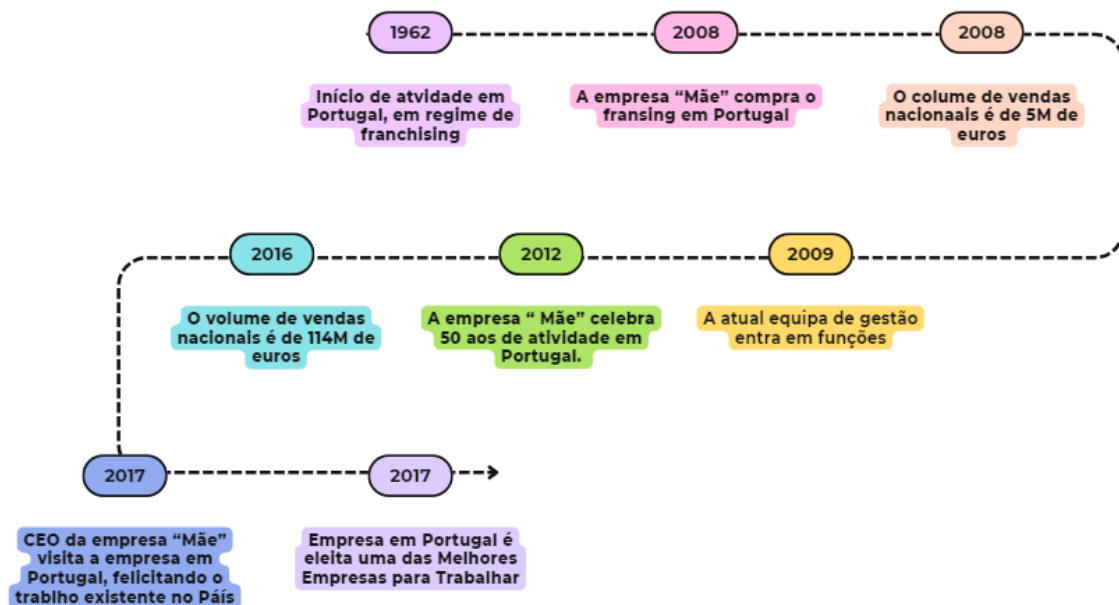
No que diz respeito ao Conhecimento, a empresa declara que “Partilhamos o nosso conhecimento, a nossa experiência e os nossos recursos, para que todos compreendam as prioridades atuais e futuras, no mundo do trabalho, facilitando assim, a capacidade de resposta e adaptação. Ativamente, percebemos e atuamos em função desta atualização, de modo a melhorar as soluções, os serviços e as relações” (Intranet XPTO, 2023).

Por último, em relação à Inovação, a empresa alega que “Ousamos na inovação, na vanguarda e na evolução. Somos pioneiros na área de serviços em Recursos Humanos devido à nossa inovação. Não aceitamos o *status quo*, pretendemos desafiar constantemente a norma e implementar novas e melhores maneiras de “fazer as coisas”” (Intranet XPTO, 2023).

No que concerne ao propósito, a organização “Gerir uma organização de sucesso, entregando diariamente valor aos acionistas e contribuindo para a sociedade, promovendo de forma sustentável a empregabilidade de milhões de pessoas” (Intranet XPTO, 2023).

A empresa XPTO está presente em Portugal desde o início dos anos 60, com o intuito de oferecer aos seus clientes um conjunto de serviços de consultoria inovadores no que diz respeito aos Recursos Humanos para todo o tipo de negócios existentes no mercado nacional. A empresa tem vindo a tornar-se cada vez mais uma referência neste tipo de mercado conquistando gradualmente mais clientes pertencentes à carteira de clientes dos principais concorrentes.

Figura 2 - Timeline da Evolução da Empresa



Fonte: Elaboração Própria.

A empresa XPTO possui 3 marcas especializadas em diferentes “áreas problema” dentro da Gestão de Recursos Humanos. Por um lado, a XPTO Trabalho Temporário tem como foco a realização de processos de recrutamento relacionados com o trabalho temporário, oferecendo diversas soluções à sua carteira de clientes. Por outro lado, a XPTO Recrutamento Especializado, é responsável pelo recrutamento especializado de posições de nível médio e superior. Por fim, a XPTO Soluções de Talento tem o objetivo de auxiliar as empresas a delinear as suas estratégias de atração, desenvolvimento e gestão dos seus colaboradores.

A nível nacional, a empresa cobre todo o território nacional, possuindo 3 escritórios espalhados por Lisboa, Leiria e Porto, compostos por mais de 400 colaboradores internos, e mais de 11.000 trabalhadores por ano, traduzindo-se numa faturação de mais de 114M de euros/ano e cuja carteira de cliente está acima dos 750 clientes.

4 – Descrição do Projeto

Como foi perceptível, o *core* da empresa XPTO é o Recrutamento. Assim sendo, o contacto com candidatos é diário e é necessário que o contacto que têm com a empresa seja de qualidade, de forma que se sintam confiantes e confortáveis e consigam ser os principais promotores da mesma.

Desta forma, este projeto tem o objetivo de elaborar um questionário para a empresa XPTO enviar para os candidatos que tenham estado em processo de recrutamento com qualquer uma das marcas, com o intuito de perceber como os candidatos se sentem tanto em termos emocionais quanto psicológicos, e quais são os pontos que os responsáveis dos processos de recrutamento devem melhorar para conseguirem ter processos de qualidade.

Deacon e colegas (2023) realizaram um estudo, com a finalidade de identificar as intervenções que podem melhorar a experiência do candidato em entrevistas, elaborando assim, um breve questionário que deve ser apresentado aos candidatos e entender qual a sua percepção do processo.

Este questionário é dividido em três dimensões, sendo estas o tratamento interpessoal, oportunidade de desempenho e a equidade geral. Em cada uma das dimensões são apresentadas frases que devem ser respondidas através de uma escala de Likert de 5 pontos (1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não concordo nem discordo; 4 – concordo; 5 – concordo totalmente) (Deacon *et al.*, 2023). As questões presentes no estudo são apresentadas da seguinte forma:

Figura 3 - Questionário



Fonte: Elaboração Própria, com conteúdo adaptado de Deacon *et al.*, 2023.

Deste modo, a minha proposta consiste na implementação do questionário que consta na Figura 3, com o intuito de apresentar o mesmo aos candidatos que tiveram a oportunidade de participar nos processos de recrutamento da empresa XPTO. O questionário irá ser partilhado com os candidatos, logo após receberem o *feedback* sobre o processo onde estavam inseridos.

Com o intuito de perceber se este questionário e as questões que são feitas têm o impacto desejado, foi realizado um teste piloto com alguns consultores da empresa XPTO. Estes consultores fazem parte da equipa de recrutamento de uma das marcas da empresa, e como lidam diariamente com os candidatos conseguem dar o seu parecer sobre as questões feitas e pontos de melhoria a realizar. Assim sendo, foram escolhidos dois consultores para fazer entrevistas e três consultores para fazer o papel de candidatos.

Desta forma, foi marcado um dia em que os consultores se encontravam disponíveis e começou-se a reunião com um quebra-gelo, tentando criar um ambiente entre o responsável de recrutamento e o candidato. Após o término da entrevista, foi enviado, via email, o questionário para os consultores que neste teste faziam o papel de candidatos. Assim que terminou, o mesmo enviou as suas respostas também via email.

Em seguida são apresentadas as respostas que foram dadas pelos candidatos relativas ao Consultor 1 e ao Consultor 2.

Tabela 1 - Respostas dadas ao Questionário

| Dimensão | Questão | Consultor 1 | | | Consultor 2 | | |
|----------------------------|---|-------------|----|----|-------------|----|----|
| | | C1 | C2 | C3 | C1 | C2 | C3 |
| Tratamento Interpessoal | 1. Fiquei satisfeito com o tratamento que recebi durante a entrevista | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| | 2. Durante a entrevista, fui tratado com educação. | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | 3. Durante a entrevista, fui tratado com respeito. | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Oportunidade de Desempenho | 1. Esta entrevista deu-me a oportunidade de mostrar aquilo de que sou realmente capaz. | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| | 2. Pude mostrar as minhas competências e capacidades na entrevista. | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| | 3. Esta entrevista permitiu-me mostrar quais são as minhas competências profissionais. | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| | 4. Consegui mostrar o que sou capaz de fazer na entrevista. | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Equidade Geral | 1. Penso que esta entrevista é um procedimento justo para seleccionar pessoas para o emprego. | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| | 2. Tendo em conta todos os aspetos, este processo de seleção foi justo. | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | 3. Penso que o processo de entrevista foi justo. | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |

Fonte: Elaboração Própria

Através dos dados que foram apresentados anteriormente, foi possível calcular as seguintes médias.

Tabela 2 - Médias das Dimensões

| Dimensão | Média Consultor 1 | Média Consultor 2 |
|----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Tratamento Interpessoal | 4.44 | 4.56 |
| Oportunidade de Desempenho | 3.33 | 3.50 |
| Equidade Geral | 3.67 | 3.78 |

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, através da implementação deste questionário a empresa XPTO, irá conseguir identificar os pontos críticos existentes nos seus processos de recrutamento e começar a trabalhar na sua melhoria o quanto antes. Assim irá permitir uma melhoria da experiência dos candidatos e contribuir para um melhor *employer branding* na ótica dos mesmos e das pessoas com quem os candidatos partilham as suas experiências.

5 – Desenvolvimento da Estratégia de Implementação

Tendo o questionário já elaborado e com um teste piloto realizado com alguns consultores da empresa, o objetivo é apresentar a proposta final ao departamento de Recursos Humanos.

A proposta de implementação deste questionário traz diversas vantagens para a empresa, visto que será uma mais-valia na percepção da experiência dos candidatos nos processos de recrutamento que são o *core* da XPTO, tornando-se assim um tema de sensibilização que todas as empresas, principalmente as de recrutamento, que devem ter em atenção se querem que os candidatos que estão inseridos nos seus processos se tornem os principais promotores.

Se as empresas perceberem que realmente é um tema importante, iram conseguir melhorar esta temática e atrair cada vez mais profissionais que queiram fazer parte da mesma, ou trabalhar para clientes destas empresas.

De forma a garantir que todos os intervenientes entendem a importância deste tema para as organizações e para os seus consultores, devem ser mencionados os benefícios na gestão de competências dos colaboradores, uma vez que este processo inclui a análise das competências necessárias para a função e serve de incentivo para os colaboradores desenvolverem as competências que ainda não se encontram desenvolvidas (Oleksyn, 2006).

Surgem assim duas abordagens que sugerimos na implementação deste projeto. A primeira metodologia, intitulada por *bottom-up*, envolve todos os colaboradores na realização da avaliação (Rządowska, 2006; Filipowicz, 2004). Dentro desta metodologia, faz sentido partilhar toda a informação e solicitar ideologias de processos para melhoria de algumas competências, com o intuito destes se sentirem valorizados e envolvidos na solução dos problemas existentes.

Já a segunda, designada por *top-down*, é onde a avaliação é realizada pelas pessoas em posição de chefia (Rządowska, 2006; Filipowicz, 2004). Esta segunda metodologia será onde as chefias vão ter oportunidade de explicar a importância deste tema para o sucesso dos colaboradores, que vão entender quais os principais pontos que possuem uma margem de melhoria.

Em resumo, esta dupla abordagem, *bottom-up* e *top-down*, garante que toda a organização entenda não só a importância do projeto, mas também todas as implicações da sua implementação, seja em termos processuais ou em termos de incremento de *feedback* e competências a desenvolver.

No decorrer deste estudo foi elaborado o seguinte cronograma estimado de implementação:

Figura 4 – Cronograma

| PROJETO | EXECUÇÃO | | | | | |
|---|----------|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Jan | Feb | Mar | Abr | Mai | Jun |
| Elaboração Questionário | | | | | | |
| Apresentação à equipa de consultores | | | | | | |
| Fazer um teste com consultores da empresa | | | | | | |
| Conclusões finais | | | | | | |

Fonte: Elaboração Própria.

No início do estudo o objetivo foi perceber se o questionário era ajustado à empresa XPTO e se eram necessárias alterações. De seguida o questionário foi apresentado a alguns consultores que faziam parte das equipas de recrutamento com o intuito de partilhar a iniciativa e ajustar em caso de necessidade. O próximo passo foi realizar um teste piloto com alguns consultores da empresa, de forma a perceber desde já alguns pontos de melhoria e os benefícios na sua utilização. Por fim, foram elaboradas algumas conclusões finais que constam no presente estudo.

Em suma, o objetivo da implementação deste questionário é demonstrar as vantagens que o mesmo pode trazer para que a empresa XPTO consiga melhorar a experiência do candidato nos seus processos de recrutamento e conseguir perceber os principais pontos de melhoria que os consultores necessitam e utilizar principalmente a formação para melhorar competências.

6 – Discussão dos Resultados

Primeiramente, é necessário esclarecer que nesta fase ainda não se conseguiu partilhar o questionário com os candidatos que se encontram em processos de recrutamento com a empresa XPTO. Desta forma, vamos abordar os resultados que se conseguiram obter do teste piloto que foi executado com alguns consultores desta organização.

Observando com atenção as médias das respostas que foram dadas pelos candidatos nas diferentes dimensões, podemos perceber que tanto no Consultor 1 como no Consultor 2, a dimensão do tratamento interpessoal possui a média com valor mais alto e que a dimensão da oportunidade de desempenho, possui a média inferior em ambos os consultores.

Através destes resultados percebemos que a dimensão do tratamento interpessoal tendo um valor médio de 4.44 e de 4.56, é um valor que demonstra que os candidatos ficaram satisfeitos com o tratamento que receberam na entrevista e que foram tratados com educação e respeito, sendo um aspeto bastante positivo para a sua experiência em processos de recrutamento. Contudo, existe claramente um aspeto a melhorar, isto porque a dimensão da oportunidade de desempenho teve valores de 3.33 e 3.50, valor este que não é negativo, mas demonstra que existe possibilidade de melhorar. Através destes valores é notória a percepção de que não conseguiram demonstrar as suas competências e o que são capazes de fazer, o que demonstra que as entrevistas talvez necessitem de ter ações mais práticas, por exemplo através de questões situacionais.

O uso de questões através de uma forma simples e bem estruturada permite às empresas, de forma eficaz e económica, perceber a experiência dos candidatos em entrevistas nos seus processos de recrutamento, em que os mesmos iram sentir maior equidade e valorização. Assim sendo, esta prática torna-se um recurso valioso para os profissionais desta área (Basch & Melchers, 2019; McCarthy *et al.*, 2017).

Com base nas informações obtidas, os consultores que participaram no estudo utilizam o processo das entrevistas semiestruturadas. Este processo possui algumas vantagens que podem sustentar a razão da sua escolha por parte dos consultores. Primeiro, o facto deste processo, conseguir aliar uma estrutura preparada antecipadamente e a flexibilidade, no sentido em que o consultor consegue abordar os temas na sequência mais apropriada ao perfil do candidato e reagir a respostas ou dúvidas que possam eventualmente surgir no decorrer da reunião (Legard *et al.*,

2003). Em segundo lugar, o conteúdo da reunião poderá surgir do diálogo existente, na medida em que o consultor realiza uma determinada questão que irá permitir ao candidato responder de forma aberta e no seguimento dessa sua resposta o consultor irá conseguir guiar o resto da reunião influenciado pela mesma (Myres & Newman, 2007; Legard *et al.*, 2003).

Por conseguinte, de acordo com o que foi falado anteriormente, de forma a conseguir entender melhor como foi a experiência do candidato, sugere-se acrescentar ao questionário proposto uma pergunta aberta, que poderá surgir sempre que os candidatos respondam abaixo de 3 numa determinada questão. Permite ao candidato sugerir ações de melhoria e clarificar quais os principais pontos que carecem de ajustes, permitindo também aos consultores perceber quais são as áreas ou tópicos que devem ser mais explorados durante a entrevista.

A utilização deste questionário pode ser uma mais-valia para a avaliação de desempenho dos consultores, uma vez que, pode ser um sistema que tem o objetivo de recompensar ou identificar sugestões de ajuste. Para além disso, esta avaliação pode ser importante para a gestão de desempenho, processo que tem o intuito de potenciar a contribuição fornecida pelo colaborador para os resultados planeados pela organização, que pode ser avaliado através de diversos indicadores (Camara *et al.*, 2016), que neste caso seriam também as dimensões do questionário.

Existem diversas vantagens no processo da gestão de desempenho, como por exemplo, a medição do desempenho dos consultores individualmente ou até das suas equipas, promover a motivação para uma melhoria contínua das competências dos consultores e também a divulgação das informações sobre principais critérios que uma determinada organização valoriza sempre ligado com a estratégia do negócio (Ferreira *et al.*, 2015). Sendo o foco das empresas conseguir ter uma melhoria progressiva da forma como os consultores executam a sua atividade (Camara *et al.*, 2016), tornando-se assim um processo que facilmente pode ser baseado nos temas que são respondidos por parte dos candidatos quando questionados sobre a sua experiência nos processos de recrutamento com os consultores da XPTO.

Concluindo, é importante que as empresas percebam as vantagens da implementação desta prática nos seus processos de recrutamento, visto que, desta forma será notório onde estão a ser menos fortes na sua atividade e quais os principais pontos de melhoria, uma vez que o objetivo é que os candidatos se sintam satisfeitos com a experiência que tiveram com uma

determinada organização, tornando-se impulsionadores da marca quando questionados como foi o seu contacto com a empresa, aumentando a capacidade de atração e alcance no mercado onde atuam (Maurer, 2016; Zhang & Feinzig, 2016).

7 – Implicações, Limitações e Estudos Futuros

Existem algumas limitações no presente estudo. Primeiramente, o facto de não ter conseguido colocar o questionário a ser respondido por candidatos que tiveram realmente em processo de recrutamento, isto devido ao facto de não ter existido tempo útil e disponibilidade da empresa para aplicar o questionário, pois eram necessárias inúmeras autorizações que não foram aceites no tempo disponível de permanência na empresa. Contudo, a equipa de Recursos Humanos da empresa XPTO, demonstrou a sua intenção em aceitar toda a informação referente a este estudo para junto da administração decidir se será aplicado ou não.

Em segundo lugar, o facto do tema do *candidate experience* ainda ser um tema relativamente recente, apesar do *customer experience* já ser estudado há algum tempo na área de *marketing*, e não existirem muitos autores a abordar o mesmo, não havendo assim um suporte de informação vasto. No entanto, tal como evidenciado ao longo deste estudo, este tema é bastante importante para as empresas que lidam diariamente com candidatos, pois são estes que podem trazer valor tanto para estas organizações, como para os seus clientes.

Em terceiro lugar, o questionário foi respondido por consultores que fazem parte da empresa XPTO, o que pode influenciar os resultados obtidos, devido a algum receio ou até devido a uma possível deseabilidade social, isto é, sentirem que podem ser prejudicados de alguma forma dentro da organização devido às respostas que foram dadas.

As implicações sugerem que em investigações futuras faz sentido incluir um *dashboard* que consiga sintetizar todas as informações referentes ao questionário e demonstre de forma clara quais os pontos favoráveis e críticos existentes num determinado momento e após implementar algumas melhorias nos processos, após algum tempo, demonstre a evolução e conquista dos objetivos anteriormente definidos.

Para além disso, dada a relevância deste tema nos tempos atuais, faz sentido incluir este tema na avaliação dos consultores das equipas de recrutamento, visto que será um espelho do desempenho dos mesmos, onde caso o seu trabalho esteja a ser realizado da melhor forma os candidatos iram falar bem da sua experiência e encontra-se satisfeitos, mas caso a experiência não seja positiva será porque o consultor tem pontos de melhoria nítidos que devem ser aperfeiçoados o quanto antes.

No futuro outros investigadores podem tentar associar outros questionários desenvolvidos por outros autores, com o objetivo de conseguir abordar mais dimensões que possam fazer sentido na perceção da importância do *candidate experience* nos processos de recrutamento.

8 – Conclusões

Nos dias de hoje as empresas pretendem ter do seu lado os melhores talentos que existem no mercado e estes talentos procuram locais onde consigam aplicar os seus conhecimentos em troca de um bom ambiente de trabalho e progressão tanto de funções como a nível salarial. É desta forma que surge o *Employer Branding*, onde as empresas tendem a demonstrar ser um ótimo sítio para trabalhar tanto internamente como externamente (Cardoso, 2016).

Contudo, para que estes talentos façam parte da empresa é necessário que existam um processo de recrutamento, que caso não seja bem organizado e aplicado podem levar as empresas a contratar perfis menos adequados às necessidades da organização naquele momento, bem como a um aumento dos custos (Kundu *et al.*, 2012).

A *Candidate Experience*, demonstra a importância da experiência do candidato em processos de recrutamento de uma determinada organização. A experiência do candidato não é igual para todas as pessoas, visto que vai depender do modo como cada um reage ao processo de recrutamento do início ao fim (McCarthy *et al.*, 2017).

Desta forma é essencial que as organizações entendam a elevada importância deste conceito no seu dia a dia e tentem sempre que o contacto que os seus consultores têm com os candidatos seja de qualidade e de transparência, uma vez que uma experiência negativa na ótica de um candidato pode suscitar a perda de um futuro cliente ou prejudicar a relação com os candidatos que estão em processo de recrutamento ou até candidatos futuros (Hozuri & Esmaili, 2023).

Assim sendo, o objetivo deste projeto passa por demonstrar às empresas, a importância deste tema nos dias de hoje, num mundo que está constantemente em mudança e que cada vez mais é necessário ser um destaque no mercado onde atuam.

Concluindo, prevê-se assim, que através da implementação do questionário apresentado, se conseguia clarificar quais os pontos de melhoria e começar a traçar um novo caminho de excelência no serviço que oferecem e de confiança para com todos os que têm oportunidade de trabalhar de diversas formas com estas organizações.

Referências Bibliográficas

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. DOI: 10.1057/bm.1996.42
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualising and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Basch, J. M., & Melchers, K. G. (2019). Fair and flexible?! Explanations can improve applicant reactions toward asynchronous video interviews. *Personnel Assessment and Decisions*, 5(3), 1-11. DOI: 10.25035/pad.2019.03.002
- Bragagnolo, S. M., Cordeiro, A., Narloc, R. T., & Regert, R. (2020). Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(2), 102–121. DOI: 10.33362/visao.v9i2.2384
- Cable, D., & Turban, D. (2001). *Establishing the dimensions, sources and value of job seekers employer knowledge during recruitment*. Elsevier Science.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, (7ª edição). Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos: Processos e Técnicas de Recrutamento e Seleção, Sedução de Talentos – Employer Branding, Fixação do Talento – Planos de Sucessão* (1.ª ed.). Lidel.
- Carpenter, J. M. (2008). Consumer shopping value, satisfaction and loyalty in discount retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 358-363. DOI: 10.1016/j.jretconser.2007.08.003.
- Corbitt, B. J., Thanasankit, T., & Yi, H. (2003). Trust and e-commerce: a study of consumer perceptions. *Electronic Commerce Research and Applications*, 2(3), 203-215. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1567-4223\(03\)00024-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1567-4223(03)00024-3)
- Ennew, C.T., Banerjee, A.K. & Li, D. (2000). Managing word of mouth communication: empirical evidence from India. *The International Journal of Bank Marketing*, 18(2), 75-83. DOI: 10.1108/02652320010322985

- Ferreira, A., Martinez, L., N. F., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. RH Editora.
- Hepplestone, S., Irwin, B., Holden, S., & Parkin, H. (2011). Using technology to encourage student engagement with feedback: A literature review. *Learning Technology*, 19(2). DOI: 10.3402/rlt.v19i2.10347.
- Homburg, C., Jozié, D., & Kuehnl, C. (2015). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Hozuri, S., & Esmacili, N. M. (2023). Identifying the Factors Affecting Candidate Experience. *Public Management Researches*, 15(58), 261-288. DOI: 10.22111/jmr.2022.41387.5718
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of Satisfaction with Performance Appraisal Feedback. *Journal of Labor Research*, 27(2), 213-236. DOI: 10.1007/s12122-006-1004-1
- Joseph-Little, A. (2018). Digitalization is about people, not just technology. In <https://www.cebglobal.com/talentedaily/digitalization-is-about-people-not-justtechnology/>.
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268–288.
- Kundu, S. C., Rattan, D., Sheera, V. P. & Gahlawat, N. (2012). Recruitment and Selection techniques in manufacturing and service organizations operating in India. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(3).
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth Interviews. In: Richie, J. and Lewis, J., *Qualitative Research Practice*. London: Sage.
- Maurer R. (2016). The candidate journey begins at attraction, not application. Retirado de <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/candidate-journey-begins-attraction-application.aspx>
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing “So what?,” “What’s new?,” and “Where to next?”. *Journal of Management*, 43(6), 1-33.

- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2017). Using pre-test explanations to improve test-taker reactions: Testing a set of “wise” interventions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *141*(1), 43-56. DOI: 10.1016/j.obhdp.2017.04.002
- Miles, S. J., & McCamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand?. *Business Horizons*, *61*(5), 755-764. DOI: 10.1016/j.bushor.2018.05.007
- Moroko, L. & Uncles e M. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, *16*, 160-175. DOI: 10.1057/bm.2008.4.
- Newman, M., & Myres, M. D. (2007). The Qualitative Interview in IS Research: Examining the Craft. *Information and Organization*, *17*(1), 2-26. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2006.11.001
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Krakow: Oficyna Ekonomiczna.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Saini, G. K. (2023). Employer Branding: A Critical Review and Future Research. *Network Journal*, *16*(3), 220-2032.
- Sidor-Rządowska, M.(2006). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas* (5.ª ed.). Lidel.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 155–179. DOI:10.1111/ijmr.12121
- XPTO. (2018). *XPTO Portugal*. Retirado a 29 de novembro, 2023.
- Zhang, H., & Feinzig, S. (2016). The far-reaching impact of candidate experience. Retirado de <https://www.ibm.com/downloads/cas/LOQLW9AZ>