Escola Superior de Educação
Politécnico de Coimbra

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Politécnico de Coimbra

A importância do Marketing Digital na globalização do recrutamento

Departamento de Comunicação [ESEC]

Departamento de Ciências Empresariais [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação

2023, Laura Rodrigues de Oliveira

Escola Superior de Educação
Politécnico de Coimbra

Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Politécnico de Coimbra

Laura Rodrigues de Oliveira

A importância do Marketing Digital na globalização do recrutamento

Relatório de Estágio em Marketing e Comunicação, na especialização em Comunicação de Marketing apresentada ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Janeiro, 2023

A importância do Marketing Digital na globalização do recrutamento

Resumo: Cappelli (2001) refere que o facto de nos últimos anos o mercado de trabalho se ter tornado ilimitado pela geografia, fez com que a gestão dos Recursos Humanos precisasse de ser remodelada para se assemelhar mais à função de Marketing. Atualmente os candidatos precisam de ser visualizados na mesma perspetiva que os clientes, ou seja, identificando claramente os alvos, atraindo-os para a sua empresa, conseguindo assim "vender-lhes" a vaga de emprego.

Segundo Kannan e Li (2017), o Marketing Digital é o processo que utiliza as tecnologias digitais para captar clientes e construir preferências dos mesmos, promover marcas, reter clientes e aumentar as vendas. De acordo com Alashmawy e Yazdanifard (2019), o Marketing de Recrutamento é o resultado de um alinhamento de novas formas para atrair o talento, uma vez que este tipo de Marketing investe em novas formas de comunicar e de criar relações com os possíveis candidatos.

O presente relatório de estágio, integrado no Mestrado em Marketing e Comunicação, retrata o estipulado na modalidade de estágio e pretende conjugar os conceitos de recrutamento e Marketing Digital. Este integra ainda um projeto aplicado à entidade acolhedora, uma agência de recrutamento localizada em Cracóvia. Este projeto terá como principal finalidade analisar os desafios do recrutamento da Empresa, causados pela globalização, e a partir dos resultados conceber recomendações para melhorar a sua eficácia através do Marketing Digital.

Palavras-chave: Marketing Digital; Recrutamento; Globalização.

The importance of Digital Marketing in the globalization of recruitment

Abstract: Cappelli (2001) mentions that the fact that in recent years the job market has become unlimited by geography, gave Human Resources management the need to be remodelled to resemble the Marketing function. Currently, candidates need to be viewed from the same perspective as customers, that is, clearly identifying the targets, attracting them to your company, and managing to "sell" them the job vacancy.

According to Kannan and Li (2017), Digital Marketing is the process that uses digital technologies to attract customers and build their preferences, promote brands, retain customers, and increase sales. According to Alashmawy and Yazdanifard (2019), Recruitment Marketing is the result of an alignment of new ways to attract talent, since this type of Marketing invests in new ways of communicating and creating relationships with potential candidates.

This internship report, integrated into the master's in Marketing and Communication, portrays the stipulated in the internship modality and intends to combine the concepts of recruitment and Digital Marketing. This report also includes a project applied to the host entity of the internship, a recruitment agency located in Kraków. The main purpose of this project will be to analyse the Company's recruitment challenges, caused by globalization, and based on the results, devise recommendations to improve its effectiveness through Digital Marketing.

Keywords: Digital Marketing; Recruitment; Globalization.

Índice

INTRODUÇÃO 1
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA 4
I.1. Recrutamento 5
I.2. *Outsourcing* nos Recursos Humanos 8
I.3. Marketing Digital 8
I.4. Marketing de Recrutamento e *Employer Branding* 9
I.5. Marketing de Conteúdo 12
I.6. *Copywriting* 16
CAPÍTULO II – EMPRESA DE ACOLHIMENTO 19
CAPÍTULO III – ATIVIDADES DE ESTÁGIO 24
III.1. Social Media – Gestão, criação e publicação nas redes sociais 25
III.2. Divulgação das vagas de emprego nos diferentes *websites* e grupos de Facebook 26
III.3. Criação de apresentações para possíveis novos clientes 26
III.4. *Copywriting* – Redação de artigos 27
III.5. Análise dos textos no Textmetrics e publicação de artigos em Wordpress 27
III.6. VPN (Virtual Private Network) 28
III.7. Outras – Tarefas de recrutamento 28
CAPÍTULO IV - PROJETO 31
IV.1. Metodologia 32
IV.2. Problema de investigação 33
IV.3. Objetivos do estudo 34
IV.4. Entrevistas 37
IV.5. População inquirida 38
IV.6. Resultados 39
CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRITICA E SUGESTÕES DE MELHORIA 46
CONCLUSÃO 58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 60

Lista de figuras

FIGURA 1 - FUNIL DE CONVERSÃO – MARKETING DE CONTEÚDO (REZ, 2018) 10

INTRODUÇÃO

Chambers et al. (1998) já referiam no seu estudo "War for Talent" que as empresas estavam a começar a apresentar grandes dificuldades para atrair e reter talento bem como que estes sinais se prolongariam pelas duas décadas seguintes. Consequentemente e na atualidade, a força de trabalho está a diminuir e as empresas competem por um número reduzido de trabalhadores qualificados, sendo necessário que as empresas desenvolvam estratégias para conquistar novos talentos e para manterem os que já possuem como colaboradores. Para contrariar estes fatores e garantir o acesso aos melhores candidatos, o setor de recrutamento tem desenvolvido alianças estratégicas e parcerias globais. O número de agências de *outsourcing* de recrutamento aumentou, sendo que a capacidade de recrutar internacionalmente se tornou uma grande vantagem para as mesmas. Com a globalização, e consequente evolução da tecnologia, os produtos e serviços estão a tornar-se cada vez menos diferenciados e, de forma a obter uma vantagem competitiva, há que combinar elementos que distingam a empresa da sua concorrência.

O presente trabalho, realizado no âmbito do mestrado em Marketing e Comunicação, surge da consciencialização de que o grau de competitividade entre empresas de *outsourcing* de recrutamento é cada vez maior e, tem como principal objetivo analisar as fragilidades do recrutamento da entidade acolhedora de estágio, uma empresa de recrutamento com sede em Cracóvia, e adiante designada por a Empresa, causadas pela globalização, de forma a proporcionar soluções para o combate das mesmas através do Marketing Digital. Será principalmente destacado neste trabalho a importância de uma estratégia de Marketing definida e orientada e serão exploradas, como soluções, o Marketing de Conteúdo e o Marketing de Recrutamento.

Ao longo do relatório será feita uma revisão da literatura abordando os principais conceitos do trabalho e fundamentais para uma melhor compreensão sobre o mercado de recrutamento *outsourcing*, partindo para uma descrição geral da Empresa, abordando nomeadamente a sua constituição, funcionamento e métodos de trabalho. Serão ainda enumeradas todas as tarefas realizadas na empresa de acolhimento de estágio e de que forma estas se traduziram num crescimento profissional e pessoal. Finalmente, será apresentado o projeto do trabalho, realizado através de entrevistas aos dez colaboradores da Empresa, os seus resultados e a reflexão crítica onde serão

apresentadas sugestões de melhoria à luz dos conteúdos abordados na revisão da literatura e dos conhecimentos obtidos pela frequência no primeiro ano de mestrado.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

Neste enquadramento teórico serão abordados os principais conceitos que este trabalho convoca bem como a relação que se estabelece entre estes: Recrutamento, *Outsourcing*, Marketing Digital, Marketing de Recrutamento, *Employer Branding*, Marketing de Conteúdo e *Copywriting*. Tendo o estágio decorrido na organização Empresa, uma empresa de *outsourcing* de Recursos Humanos, a escolha destes temas, na referida ordem, tem como objetivo proporcionar uma visão geral sobre o recrutamento, entrando em detalhe sobre o que é uma empresa de *outsourcing*. Seguidamente é abordado o Marketing Digital na sua globalidade, que está diretamente conectado com as tarefas desempenhadas ao abrigo do estágio na Empresa.

De seguida, e aplicado ao Marketing realizado em específico na Empresa, aborda-se o Marketing de Recrutamento e o *Employer Branding*, também de extrema relevância para a atração de candidatos a ofertas de emprego. Para finalizar é apresentado o conceito de Marketing de Conteúdo, que consiste na criação de conteúdo relevante com o objetivo final de vender um produto ou serviço e o *copywriting*, um exemplo específico de Marketing de Conteúdo e que consistiu na função principal desempenhada na empresa.

Os principais tópicos abordados são utilizados diariamente no exercício das funções na Empresa e é fundamental uma clara compreensão dos mesmos para um melhor desempenho e objetivos mais definidos.

I.1. Recrutamento

O processo de recrutamento pode ser caracterizado como o processo que determina o número e o tipo de candidatos que se propõem a uma determinada vaga de trabalho, englobando a publicidade realizada desde o momento em que a empresa decide contratar até à candidatura dos mesmos, proporcionando um leque variado de potenciais colaboradores, os quais no futuro integrarão o processo de seleção (Silvertzen et al., 2013, como citado em Rodrigues & Martinez, 2020).

Um estudo realizado por Spitzer et al. (2013) concluiu que 70% das organizações analisadas estariam preocupadas com a capacidade de recrutar e reter talentos no mercado competitivo. Este estudo revelou também que as organizações que estariam em atraso na adoção de tecnologia seriam as mais propensas a enfrentar desafios no que diz respeito ao recrutamento e retenção de talento.

Johnson (2014, como citado em Rodrigues e Martinez, 2020) atesta que as empresas devem adotar uma abordagem mais proativa que englobe recrutamento, Marketing e *branding*.

Rodrigues e Martinez (2020) afirmam que o recrutamento é também conhecido como a fase de atração, já que o seu processo requer o desenvolvimento de uma estratégia de Marketing, semelhante ao processo utilizado para produtos ou serviços, nomeadamente através da definição dos valores, da proposta de venda, do público-alvo e também dos canais de comunicação.

Breaugh (2013) refere que, de modo a recrutar com eficiência, os gestores de Recursos Humanos devem responder às seguintes questões:

- Quem recrutar?
- Como divulgar a vaga de emprego?
- Que mensagem deve ser comunicada?
- Quem são os recrutadores?

A importância destas questões prende-se com a forma como é realizado o processo de recrutamento, visto que este influencia a qualidade dos colaboradores que a empresa contrata, consecutivamente o seu desempenho, a formação inicial e a taxa de retenção.

Segundo Johnson e Gueutal (2011), a gestão de Recursos Humanos está a transformar-se numa profissão mais baseada na tecnologia visto que as empresas precisam de:

- Simplificar os processos de RH e reduzir os cursos administrativos;
- Reduzir a administração de RH e os seus custos;
- Competir de forma mais eficaz pelo talento global;
- Melhorar o serviço e o acesso a dados por funcionários e gestores;
- Providenciar métricas em tempo real de forma a permitir que os decisores detetem tendências e administrem a força de trabalho de forma mais eficaz;
- Permitir que os RH se transformem de forma a desempenharem um papel mais estratégico nos negócios.

No que diz respeito aos métodos utilizados para a divulgação das vagas de emprego, Finn e Singh (2003) referem que, no passado, as empresas utilizavam principalmente métodos

de baixa tecnologia, tais como referências de funcionários e anúncios em jornais, mas que estes métodos estão a sofrer alterações devido ao grande impacto das tecnologias da informação, acompanhando o processo de globalização. Atualmente existem diversas opções, sendo as mais comuns: as indicações de funcionários, o *website* da empresa, páginas *online* de emprego, redes sociais e recrutamento em faculdades, entre outros.

Já em 2013, no estudo antes mencionado da autoria de Spitzer et al. (2013), foi referido que os candidatos à procura de emprego estariam cada vez mais a fazê-lo através da utilização de canais e dispositivos digitais. Numa pesquisa realizada a mais de 900 candidatos a emprego nos Estados Unidos, 52% mencionaram que utilizavam o Facebook, 38% o LinkedIn e 34% o Twitter para encontrar emprego.

Segundo Johnson e Gueutal (2011), o *e-recruiting*, igualmente conhecido como recrutamento *online*, é considerado uma solução para atingir os diversos objetivos organizacionais, uma vez que:

- Melhora a eficiência do recrutamento;
- Reduz os custos;
- Aumenta a qualidade e quantidade de candidatos;
- Aumenta a objetividade e padronização das práticas.

De acordo com Cappelli (2001) o processo *online* de recrutamento pode ser simplificado em 3 passos: a atração, seleção e contacto dos candidatos. Após estes três, o passo final não necessita da utilização da *internet*: fechar o negócio. Os autores referem ainda que apesar de todo o processo ser realizado *online* é indispensável a existência de um "toque humano". O fator humano dentro das organizações tornou-se um foco de grande importância quando os gestores perceberam que com um setor de Recursos Humanos mais próximo e atuante junto dos seus colaboradores, alcançariam as suas metas, com mais qualidade e eficácia. Primeiramente, para a atração dos candidatos é necessário que a empresa utilize a sua reputação, o Marketing de Relacionamento, a imagem do produto, entre outros métodos para atrair o máximo de candidatos com potencial para o *website* da mesma. No *website*, é possível reforçar a identidade da empresa e providenciar informação sobre as vagas e as condições de trabalho. No segundo passo, a seleção de candidatos, a realização de testes *online* padronizados é essencial, reduzindo o número

de candidatos significativamente. O terceiro passo, o contacto dos candidatos, deve ser feito através da utilização de sistemas automáticos de gestão de recrutamento de forma a contactar os candidatos mais qualificados o mais rápido possível, antes que estes sejam recrutados por outra empresa.

I.2. *Outsourcing* nos Recursos Humanos

O estágio decorreu numa empresa de *outsourcing* de Recursos Humanos. O *outsourcing* ou terceirização diz respeito à substituição de atividades fornecidas internamente pela subcontratação de agentes externos, desta forma a gestão e o desenvolvimento de inovações em atividades terceirizadas passam a ser responsabilidade de um agente externo à empresa. Isto oferece às organizações a oportunidade de concentrar as suas principais competências na sua área de negócios e fornece um valor único para os clientes. Para além destas, existem outras vantagens fornecidas pelo *outsourcing* nos Recursos Humanos:

- Obtenção de conhecimento inovador de Recursos Humanos;
- *Networking* para um melhor conhecimento dos Recursos Humanos;
- Melhor foco estratégico das funções internas;
- Utilização de métodos padronizados e validados;
- Redução da necessidade de possuir colaboradores de Recursos Humanos.

Já como desvantagens da subcontratação existe:

- Perda do conhecimento interno;
- Diferença entre o que é necessário em comparação com o que é entregue;
- Risco de conflito com parceiros externos;
- Falta de sistemas e processos personalizados;
- Falta de responsabilidade por parte da empresa;
- Custos potenciais mais altos quando os resultados ficam aquém.

I.3. Marketing Digital

O conceito de Marketing Digital evoluiu ao longo dos anos, começando como um termo específico que descreve o Marketing de produtos e serviços através da utilização de canais digitais, acabando por se transformar num conceito mais global que descreve o processo

que utiliza tecnologias digitais para "adquirir e reter clientes, construir referências de clientes, promover marcas e aumentar as vendas" (Kannan & Li, 2017, p. 3).

Cintra (2010) considera que o Marketing Digital se configura como um dos principais elementos dos processos de comunicação, sendo uma vantagem competitiva para as empresas: "Os serviços *online* são cada vez mais a escolha dos profissionais de Marketing sendo que estes permitem desenvolver o Marketing de Relacionamento, estabelecendo relações de um para um e de um para muitos, aumentando os efeitos da chamada propaganda boca a boca" (p. 8).

No estudo abordado no parágrafo anterior, o Marketing Digital apresenta-se como uma forma de promover produtos ou marcas através do meio digital, com a utilização das principais ferramentas que as empresas têm para comunicar com o público de forma direta, personalizada e no momento certo. Devido à elevada concorrência entre empresas, Cintra (2010) sublinha a importância de estas apostarem na criação de publicidade estruturada e criativa, de modo a obterem uma posição de destaque, com o objetivo de que os seus clientes se fidelizem com a empresa, procurando os seus produtos, sem que futuramente necessitem de publicidade.

Rodrigues e Martinez (2020) afirmam que, na perspetiva do recrutamento, o Marketing Digital permite que uma empresa atraia e entre em contacto com potenciais candidatos, promovendo uma interação bidirecional, com o objetivo de reter o candidato mais adequado às suas necessidades de recrutamento, utilizando técnicas promocionais que vão além da *internet*.

I.4. Marketing de Recrutamento e *Employer Branding*

Nos últimos anos, com vista a atrair, recrutar os melhores candidatos e construir uma imagem positiva como empregador, as organizações têm vindo a apostar em diferentes formas de comunicação e consequentemente em conceitos como *Employer Branding* e Marketing de Recrutamento.

De modo a promover a sua marca de empregador no mercado de trabalho, a organização deve recorrer ao Marketing de Recrutamento. Alashmawy e Yazdanifard (2019) afirmam que o Marketing de Recrutamento é o resultado de um alinhamento de novas formas para atrair o talento, uma vez que investe em novas formas de comunicar e de criar relações

com os possíveis candidatos. Este tipo de Marketing é cada vez mais usado pelas empresas para fazer face à concorrência do mercado e garantir que as mesmas têm colaboradores de excelência na organização.

Rodrigues e Martinez (2020) referem que as principais ferramentas de Marketing Digital que devem ser utilizadas no recrutamento são as *Search Ads*, *Display Ads*, *websites*, redes sociais e as mensagens diretas, e que a combinação de todos estes métodos trará os melhores resultados.

Alguns exemplos de *Search Ads* relevantes para o Marketing de Recrutamento são o SEO, SEM e o PPC. O SEO (*Search Engine Optimization*) e o SEM (*Search Engine Marketing*) são processos que afetam a visibilidade de um *website* nos resultados dos mecanismos de pesquisa. O PPC (*Pay-Per-Click*) utiliza a publicidade dos mecanismos de pesquisa para gerar cliques para o *website*, usando o Marketing dos Mecanismos de Pesquisa (SEM) para controlar os anúncios pagos.

A publicidade *online* e o Marketing de Afiliados são exemplos de *Display Ads* relevantes para o recrutamento. A publicidade *online* fornece o conteúdo e a publicidade que mais se adequa ao perfil e interesse de cada consumidor, permitindo assim que a empresa divulgue mensagens sobre os seus produtos e/ou serviços. Já no Marketing de Afiliados, a empresa recompensa os afiliados por cada visitante ou cliente que eles tragam, através dos seus esforços de Marketing realizados em nome da empresa.

Nas mensagens diretas, destaca-se a utilização do *e-mail* Marketing e as mensagens de texto. No *e-mail* Marketing são enviadas mensagens sobre produtos e serviços, via *e-mail*, a um cliente já existente ou potencial. Já nas mensagens de texto são enviadas informações sobre produtos e serviços para dispositivos móveis e smartphones, na forma de texto (SMS), imagem, vídeo ou áudio (MMS).

A utilização destas ferramentas torna possível que potenciais candidatos tomem conhecimento sobre a empresa e que eventualmente fiquem registados no banco de talentos, de forma a permanecerem informados sobre futuras vagas. Esta abordagem permite a criação de uma relação, com os potenciais candidatos, que é mantida ao longo do tempo com novas propostas e ofertas de trabalho alinhadas de acordo com cada perfil (Rouse, 2019, como citado em Alashmawy & Yazdanifard, 2019).

Segundo Cardoso (2016), o *Employer Branding* é referido como sendo o conjunto de características, benefícios e métodos de trabalho utilizados por uma organização como empregadora, com o principal intuito de tornar a entidade diferenciada e apelativa, de forma a atrair futuros funcionários. Para a construção do *Employer Branding online*, mais do que a divulgação de informações básicas sobre a empresa e a publicação de ofertas de trabalho, é importante transmitir a identidade da empresa, tal como os benefícios e oportunidades que esta oferece aos colaboradores (Fait & Gravili, 2016).

De acordo com Arasanmi e Krishna (2019), este conceito engloba todos os benefícios funcionais, económicos e psicológicos facultados pelos empregadores aos seus colaboradores. Algumas características do *Employer Branding*, como a cultura organizacional, compensação e o nome da marca atraem os candidatos que procuram emprego.

Alashmawy e Yazdanifard (2019) referem que os 4 P's do Marketing Mix, a análise SWOT e o posicionamento e segmentação do Marketing são elementos importantes para o desenvolvimento do *Employer Branding*, constituindo a teoria do Marketing no recrutamento. No contexto do Marketing de Recrutamento, o desenvolvimento de uma análise SWOT da *talent brand* é crucial de forma a percecionar:

- Pontos fortes: Analisando, a nível interno, quais as características da organização que lhe conferem uma vantagem. Estas devem ser utilizadas como um diferencial para posicionar a organização face à concorrência.
- Pontos fracos: Identificar, a nível interno, quais as fraquezas da organização, sendo importante minimizá-las e ao mesmo tempo apontar características que as equilibrem.
- Oportunidades: Que elementos do negócio, a nível externo, podem ser aproveitados para obter uma vantagem?
- Ameaças: Que fatores externos podem causar problemas ou dificuldades no processo?

Do mesmo modo é fundamental posicionar a marca da organização e diferenciá-la da concorrência e realizar a segmentação adequada do público, de forma a entregar a mensagem certa ao candidato certo. Para tal, os profissionais de Marketing precisam de

ter uma imagem clara das características que a organização precisa, sendo essas características as mesmas do mercado consumidor, entre elas demográficas, psicográficas, geográficas e comportamentais.

- Demográficas - Anos de experiência dos candidatos, a sua antiguidade, habilidades e nível de graduação.
- Psicográficas - Os valores e atitudes dos candidatos, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ambiente de trabalho desafiador, benefícios, salários competitivos e bônus.
- Geográficas - Localização geográfica dos candidatos, a sua cultura, se estão dispostos a relocarem-se e se estão empregados atualmente.
- Comportamentais - Como interagem os candidatos em *websites*, redes sociais, LinkedIn, e até mesmo em conexões com funcionários.

I.5. Marketing de Conteúdo

Segundo Granata e Scozzese (2019), o recente interesse em Marketing de Conteúdo deve-se às mudanças nos hábitos do consumidor, que se alteraram com a revolução digital. Para os autores, a revolução digital contribuiu para uma maior concentração dos consumidores em canais de comunicação *online*, permitindo assim a redução dos gastos por parte das empresas.

Rez (2018) afirma que no Marketing 3.0, as pessoas deixaram de ser tratadas como apenas consumidores e começaram a ser vistas como seres humanos plenos. Atualmente, com uma sociedade altamente voltada para os valores, o principal objetivo dos consumidores é encontrar soluções que os ajudem a transformar o mundo positivamente, as empresas devem por isso primar a satisfação das necessidades de justiça social, económica e ambiental. O poder está nas mãos dos consumidores e as marcas têm de conquistá-los.

De acordo com o Content Marketing Institute, o Marketing de Conteúdo é uma técnica que cria e distribui conteúdo de valor, relevante e consistente, para atrair e envolver uma audiência claramente definida, com o objetivo de levar o cliente a realizar alguma ação que gere lucro.

Para Granata e Scozzese (2019), o Marketing de Conteúdo tem como objetivo aumentar a audiência das empresas e influenciar positivamente a opinião dos consumidores

relativamente à mesma, com a oferta de conteúdos relevantes e de qualidade. Esta estratégia permite informar, através de conteúdos que clarifiquem dúvidas de consumidores e *stakeholders*, e ao mesmo tempo atrair, reter e criar *engagement* do público-alvo, respondendo à procura existente de conteúdo, quer informativo quer de entretenimento, para que o consumidor possa ganhar confiança na marca e partir para uma ação lucrativa para a empresa, efetuando assim a sua compra. Os autores referem que são essenciais, para a criação de conteúdo estimulante, profissionais especializados em Marketing Digital, comunicação e tecnologias. Para além disso, afirmam que o conteúdo deve ser apelativo, relevante e suscetível a ser partilhado de forma a atingir corretamente o seu público-alvo.

Rez (2018) afirma que tudo o que ajuda as pessoas a compreender o que a marca faz é conteúdo, sendo o *storytelling* uma das bases deste tipo de Marketing. O conteúdo é uma estratégia eficaz que define uma nova forma de comunicação. Na atualidade, é mais relevante a criação de conteúdos informativos de relevância e criativos do que a promoção de um discurso massivo publicitário. Este conceito não está apenas restrito ao *online*, as estratégias de comunicação devem englobar todos os canais que envolvam e atraiam os consumidores, dos quais também são exemplos as revistas impressas e a rádio.

O autor refere também que o Marketing de Conteúdo engloba o planeamento estratégico, criação, distribuição de conteúdo, com objetivos definidos, além de estabelecer métricas para as fases do processo de compra. Os objetivos do conteúdo são o que o conteúdo deve representar para a empresa e para a marca como é exemplo a utilidade, a oferta de valor e de informação. Enquanto a empresa é vista como um prestador de serviços, a marca é algo que existe para atender às necessidades do cliente. Após a definição dos objetivos de conteúdo é necessário procurar uma audiência, ou seja, fazer a Pesquisa de Personas. Uma persona é a representação do cliente ideal da empresa. Esta pesquisa é relevante pois permitirá obter informações sobre o campo de atuação, os clientes e a concorrência, ao mesmo tempo que facilita a elaboração de uma estratégia de Marketing e a tomada de decisões. Inicialmente, pode auxiliar as empresas orientando as mesmas sobre a escolha do mercado a integrar e a determinar o que os consumidores querem e quanto estão dispostos a pagar. Algumas das plataformas que podem ser

utilizadas para esta pesquisa são: Google Keyword Planner, Survey Monkey, Google Forms e as redes sociais. Para construir personas fiéis à realidade da empresa é relevante:

- Realizar pesquisas e entrevistas com novos clientes;
- Descobrir o que mantém os clientes regulares fiéis ao negócio;
- Considerar contratar uma empresa de pesquisa, eliminando pontos cegos da equipa interna, adicionando experiência de pesquisa e superando barreiras culturais da empresa.

Primeiramente, o ideal é construir uma ficha de persona que contenha informações sobre o género, idade, região e rendimento. Entrando em detalhe posteriormente sobre as áreas de trabalho, temas de interesse, objetivos, necessidades, quem influencia diretamente as suas decisões, entre outros. Após a construção da persona é necessário refletir sobre o que a mesma pode associar como um obstáculo à empresa e marca. Alguns exemplos de obstáculo são: questões relacionadas com o produto ou serviço, credibilidade ou até experiências anteriores. O Marketing de Conteúdo terá como objetivo principal elaborar conteúdos que eliminem esses obstáculos e reflitam os interesses das personas.

A estratégia de conteúdo pode ser organizada em três partes: a criação, a entrega e a gestão. Segundo Rez (2018), existem três C's do conteúdo, já que este deve ser contínuo, consistente e convincente.

Para realizar uma criação de conteúdo eficaz é necessário considerar:

- Qual o objetivo;
- O que será vendido;
- O que os clientes pretendem;
- Qual é a sua história;
- O que tem a dizer;
- Qual o tipo de conteúdo necessário para a sua marca em cada etapa do processo;
- Como será distribuído o conteúdo;
- Como encontrar a sua marca através de uma pesquisa;
- Qual o cronograma de trabalho;

- Como vai medir os resultados.

Apesar de toda a importância do conceito ser voltada para o conteúdo, a utilização do mesmo serve para gerar uma conversão a nível de negócios e vendas, ou seja, alcançar o desejado num processo comercial. Este funil, designado de funil de conversão, é o caminho feito dentro do *website* por potenciais clientes. O tráfego ou número de visitantes que o *website* recebe ocupa a parte mais larga do funil, visto ser maior do que a quantidade de compradores.

Figura 1 – Funil de conversão – Marketing de Conteúdo, de Rez (2018, p. 157).

Os indicadores utilizados para analisar as informações, as métricas e os dados utilizados são chamados *Key Performance Indicators* (KPI), ou Indicadores-Chave de Desempenho. Estes ajudam a perceber o que está a funcionar e o que precisa de ser melhorado, é possível medir:

- Número de visitas;
- Número de páginas consultadas por visita;
- Quantidade de visitantes que retorna ao *website*;
- Quantidade de assinantes do *website*;
- Quantidade de *leads* gerada pelo *website*;

É fundamental, numa primeira etapa, decidir quais os Indicadores-Chave de Desempenho a acompanhar e em seguida estabelecer como medir o sucesso. Podem ser acompanhadas as seguintes métricas:

- Indicadores-Chave de Desempenho de conteúdo:
- Número de visitas ao *website*;
- Tempo médio de vistas ao *website*;
- Taxa de rejeição;
- Análise geográfica;
- Origem do tráfego;
- Quantidade de leitores *mobile*;
- Custo por Visita;
- Custo por Clique.
- Indicadores-Chave de Desempenho de conversão:
- Quantidade de *leads* (possíveis consumidores);
- *Leads* por canal;
- Taxa de conversão;
- Custo por *Lead*;
- *Leads* por Venda;
- Custo por Venda;
- Custo de Aquisição de Cliente.

O Google Analytics é uma boa ferramenta para a captação destes dados.

I.6. *Copywriting*

Para Albrighton (2013), o *copywriting* é o uso ideal da linguagem para promover ou persuadir. Para o autor, a persuasão significa fazer com que as pessoas pensem, sintam ou ajam de uma forma específica. O principal objetivo do conceito é usar ferramentas intangíveis como palavras e pensamentos para obter um resultado no mundo real. O valor do *copywriting* depende do sucesso do seu objetivo.

Segundo Bowdery (2008), os *copywriters* são pessoas encarregadas de fornecer o texto (*copy*) que acompanha as imagens na publicidade com o objetivo de garantir que a mensagem seja transmitida e recebida com sucesso. Para o autor, um *copywriter* tem de

possuir um bom comando da linguagem e conhecimentos básicos de Marketing e de psicologia do consumidor. O autor destaca a importância do poder verbal, argumentando, contudo, que este aliado ao visual conduz a *copys* mais criativos.

Como foi referido anteriormente (Rez, 2018), o *copywriting* foca-se nos benefícios, é mais persuasivo e vende melhor. Todo o *copywriting* promete algo de valor ou de benefício ao leitor, através da aquisição de um produto ou serviço.

Segundo Ferreira (2018), a estrutura geral de um artigo de resposta direta deve incluir:

1. *Headline* que destaca um benefício;
2. Destaque do problema do cliente;
3. "Agitação" do problema;
4. Resolução do problema:
5. Realização de uma oferta irresistível;
6. Uma chamada para a ação.

Albrighton (2013) afirma que existem quatro tipos de benefícios:

1. Ir ao encontro de uma necessidade;
2. Benefícios concretos;
3. *Soft benefits*;
4. Transformar as características em benefícios.

O primeiro baseia-se em mostrar ao consumidor qual a necessidade que o produto ou serviço satisfaz ou qual o problema que resolve de uma maneira explicita. Os benefícios concretos baseiam-se em mostrar especificamente quais os benefícios do produto, ou seja, se este salva tempo, dinheiro ou se ajuda a fazer mais dinheiro. Estes benefícios são poderosos porque são sólidos, baseados em factos e que não podem ser desmentidos. Já os *soft benefits* apelam ao lado sensível e mais emocional, tal como é exemplo a conveniência, o divertimento ou estilo.

Um exemplo concreto de um *soft benefit* é quando é pedido ao leitor que ele faça uma doação para a caridade, algo que não o pode beneficiar de forma tangível. Neste caso específico, o que pode beneficiar é ajudar outra pessoa e sentir-se bem com essa escolha, por isso o *copy* precisa de enfatizar este sentimento. O último, transformar as

características em benefícios, baseia-se em fazer com que todas as características de um produto ou serviço sejam expressas como benefícios. É possível avaliar o quão bem o *copy* expressa os benefícios do produto ou serviço observando qual o seu principal foco: na empresa, no produto ou no consumidor. Quanto mais próximo o foco estiver da empresa, mais egoísta será, e menos venderá. À medida que se aproxima do cliente, mais significará para o público-alvo e mais vai vender.

Albrighton (2013, p. 18) chama também atenção para a simplicidade e honestidade dos *copys*: "Em termos de Marketing, *design*, *branding* e *copywriting* todos eles precisam de estar *on brand* - expressando uma mensagem consistente. As promessas são fáceis de fazer e as palavras são baratas; os problemas surgem quando a mensagem não corresponde à realidade."

Os diferentes tópicos abordados acima conectam de forma evidente os Recursos Humanos e o Marketing, reforçando do mesmo modo o impacto e a importância deste último para o reforço da "marca" de Recursos Humanos de cada organização e consequentemente para a obtenção de um maior número de talentos e de qualidade superior. Adicionalmente a presente fundamentação teórica culmina numa melhor compreensão, servindo de apoio ao restante relatório.

CAPÍTULO II – EMPRESA DE ACOLHIMENTO

O estágio curricular decorre numa empresa de *outsourcing* de Recursos Humanos, com sede em Cracóvia, Polónia. A Empresa é especializada no recrutamento IT e nas posições multilingues, mas recruta também para posições administrativas e executivas. Embora esteja localizada na Polónia, possui clientes internacionais e recruta globalmente.

A Empresa funciona como um elo de ligação proporcionando dois serviços: a colocação de candidatos na vaga adequada e a descoberta de talentos para as empresas recrutadoras, proporcionando estratégias de recrutamento personalizadas de acordo com as necessidades específicas dos seus clientes. Para encontrar a vaga certa para os candidatos, a Empresa começa por analisar o currículo do candidato, tendo em conta as suas expectativas e necessidades, tais como a expectativa salarial e benefícios que a empresa proporciona, oferecendo assim a oferta de emprego mais adequada. No que diz respeito à procura de talentos para as empresas, a Empresa implementa um plano de desenvolvimento empresarial baseado no contacto regular com os seus clientes para saber quais as características do candidato que procuram, a sua metodologia de trabalho e os detalhes do negócio, com base nas necessidades da empresa são desenvolvidos entrevistas e projetos. Esta forma de recrutar tem como principal objetivo evitar curtas passagens dos candidatos nas empresas dos seus clientes ou que os mesmos não passem pelo período probatório.

A equipa tem acesso a uma grande base de dados de candidatos, presente na plataforma HubSpot, onde estes estão divididos com base nos pontos fortes e expectativas de carreira, expectativa salarial e conhecimentos linguísticos. Assim que o candidato entra na base de dados, a equipa acompanha todo o seu processo de candidatura, estando sempre disponível para o auxiliar. Caso a base de dados seja insuficiente, o recrutamento começa através de várias ferramentas e plataformas.

Sourcing é o nome dado à identificação e descoberta de candidatos por meio de técnicas de recrutamento proativo, realizado por um recrutador, podendo este ser corporativo interno ou um recrutador de agência. O *sourcing* de perfis para uma posição tem em vista a obtenção de candidatos adequados para essa vaga. Na Empresa, o *sourcing* é realizado de duas formas: passivo e o ativo.

O passivo inclui a receção de currículos, entrevistas, preparação dos perfis, o contacto de clientes e o acompanhamento dos candidatos durante todas as fases do processo de candidatura. Enquanto no *sourcing* ativo são divulgadas publicações sobre as vagas, sendo as mesmas partilhadas através de várias redes sociais e *websites* de recrutamento, como são exemplos o LinkedIn, grupos de ofertas de emprego no Facebook, *website* European Language Jobs, Indeed, infoPraca, entre outros. Neste último tipo de *sourcing* existe ao mesmo tempo uma procura de candidatos que cumpram os requisitos da vaga a preencher e uma abordagem aos mesmos. Algumas das ferramentas mais úteis na procura de candidatos são o LinkedIn e o Xing (LinkedIn do mercado Alemão), isto porque por serem redes sociais profissionais ambas permitem o fácil acesso ao currículo e consequentemente às competências e experiência profissional de cada individuo.

No que diz respeito às vagas multilingues, para a maioria é necessário um nível avançado de inglês e outra língua, definida pela empresa, a nível de fluência ou nativo. Esta exigência linguística é testada pela Empresa numa entrevista com o candidato, permitida devido à multiculturalidade dos membros da empresa.

No momento atual, a empresa tem contratos de longa duração com cerca de sete empresas, às quais dedica a maior parte do seu trabalho de recrutamento, aceitando também alguns trabalhos esporádicos para outras empresas. No que diz respeito aos processos de recrutamento, estes diferem de empresa para empresa sendo que algumas exigem uma seleção mais exigente dos candidatos e entrevistas mais intensas e duradouras enquanto noutras não é requerido qualquer tipo de experiência.

Como agência de *outsourcing*, o processo de recrutamento de cada candidato segue as seguintes etapas: numa etapa inicial, a Empresa reúne-se com a empresa cliente, que a informa sobre qual o perfil do candidato a recrutar, a função que este desempenhará, as condições de trabalho e remuneração. De seguida, existe uma procura de candidatos realizada através da partilha de anúncios nas redes sociais, *websites* de emprego, recorrendo também à base de dados interna. Após a receção das candidaturas, é realizada uma triagem onde são selecionados apenas os candidatos que apresentam características compatíveis com os requisitos da função, e estes seguem para uma entrevista de curta duração (*screening*), de aproximadamente quinze minutos, com a empresa de *outsourcing* onde são avaliadas as suas competências e por fim os mesmos são

preparados para a entrevista final com a empresa cliente. Esta decidirá se os candidatos sugeridos serão contratados ou não.

É relevante mencionar que como agência de *outsourcing*, esta não menciona em qualquer dos seus anúncios de emprego o nome da empresa cliente para a qual está a recrutar. Isto é feito de forma a evitar que os interessados se inscrevam diretamente com a empresa cliente, perdendo o candidato, sendo que a mesma só pode sugerir candidatos que não constem na base de dados dos seus clientes. A identidade da empresa cliente só é divulgada no fim da entrevista *screening*, se o candidato estiver alinhado com a oferta da empresa e for adequado para a vaga.

De acordo com o *website* da Empresa, os principais pontos fortes da mesma são a transparência dos seus processos e a sua experiência, atuando há cerca de 6 anos, estabelecendo relações comerciais entre vários sectores como moda, vendas, distribuição e produção, entre outros. A cooperação com universidades nos diferentes países é também uma grande vantagem, e este contributo tem como objetivo encontrar os melhores recém-diplomados e informá-los sobre uma potencial oportunidade de carreira no exterior. A equipa internacional da Empresa e a sua abordagem multilingue são também uma vantagem, permitindo que o atendimento ao cliente seja realizado por profissionais fluentes na língua de origem de cada cliente.

No que diz respeito aos seus colaboradores, o objetivo do CEO é possuir uma equipa o mais diversificada possível de forma a satisfazer as necessidades dos diferentes mercados. Por esta razão os colaboradores da mesma possuem nacionalidades distintas, entre elas nacionalidade italiana, espanhola, polaca, romena, búlgara, vietnamita e portuguesa. A Empresa conta também com a ajuda de algumas colaboradoras independentes que recrutam para a mesma, de forma a garantir o fornecimento de inúmeros candidatos às empresas. Todos os colaboradores, apesar das diferentes funções, têm uma formação inicial de recrutamento que é colocada em prática durante o seu tempo na Empresa e permite que todos os colaboradores estejam aptos a realizar todas as fases de recrutamento, especificamente nas vagas linguísticas que devido à menor exigência podem ser seguidas por todos. Cada colaborador está responsável por idiomas específicos, dessa forma, ao receber um currículo, consoante o idioma do candidato, o processo será guiado por um colaborador específico.

Devido à localização da empresa em Cracóvia, que se encontra em pleno desenvolvimento tecnológico, e a acordos com muitas empresas internacionais, a Empresa oferece aos seus candidatos a emprego um leque de oportunidades de recrutamento e da mesma forma propõe aos clientes eficiência e talentos de primeira linha.

As tarefas na instituição de acolhimento, delineadas pelo diretor da mesma, são essencialmente *online* consistindo no:

- Formação inicial com mentores (Marketing);
- Formação acerca dos métodos de trabalho da Empresa;
- *Job shadowing* com outros membros da organização;
- Reuniões regulares com o mentor;
- Gestão de campanhas de redes sociais;
- Criação de publicações e textos para aumentar o *engagement*;
- Criação de infográficos/publicações para as redes sociais;
- Divulgação de toda a informação sobre a nova vaga no *website* da empresa.

CAPÍTULO III – ATIVIDADES DE ESTÁGIO

No decorrer do estágio, foram assumidas principalmente funções de redes sociais e *copywriting*, mas também de recrutamento júnior.

III.1. Social Media – Gestão, criação e publicação nas redes sociais

A gestão das redes sociais foi uma tarefa transversal aos quatro meses e meio de estágio.

Na análise realizada, antes de selecionar a Empresa como empresa de acolhimento do estágio, era claro que nunca tinha existido uma preocupação no que diz respeito à gestão das redes sociais. Ao iniciar atividade na empresa, foi confirmada a aferição inicial. A gestão foi desde sempre executada por vários colaboradores, não existindo qualquer tipo de manual de identidade que guiasse as redes sociais tornando-as visualmente atrativas, homogéneas e facilitando o seu reconhecimento por parte do público. No início do estágio, um dos objetivos primários foi a criação de um manual de identidade, com um nível de complexidade baixo dado que a gestão das redes sociais continuaria a ser realizada pelos vários colaboradores da mesma, com formações noutros campos. Este manual era constituído apenas pelo tipo de letra, dez tonalidades e dois formatos do logótipo da empresa.

A criação de imagens para as redes sociais na empresa era realizada apenas para a divulgação de novas vagas e para a comemoração de festividades e as publicações eram criadas e publicadas consoante a necessidade de divulgação, sem qualquer tipo de planeamento prévio. Ao denotar falhas a nível de conteúdo e planeamento, foi criado um plano mensal de publicações, acompanhado por uma tabela com os melhores dias e horas para publicar nas diferentes redes sociais. Foi também sugerida a criação de uma rubrica, que seria colocada nas redes sociais num dia específico da semana, com, por exemplo, conselhos para se ser bem-sucedido nas entrevistas de emprego, demonstrando a preocupação por parte da empresa para com os seus candidatos, ao mesmo tempo que possibilitava que as redes sociais permanecessem ativas e com um conteúdo diferente e inovador. Outra proposta pertinente foi a criação de diferentes conteúdos para as variadas redes sociais. Com a evolução das redes, os utilizadores esperam diferentes tipos de conteúdo de cada rede social: no Facebook o conteúdo deve ser conciso e atrativo, voltado à interação com seu público-alvo. No LinkedIn, por ser uma rede corporativa, o público procura conteúdos relacionados com negócios. Já no Instagram, por ser uma rede

baseada em imagens e pequenos vídeos, a empresa terá maiores resultados ao colocar fotos de produtos ou serviços prestados.

Ao longo do estágio, e principalmente nas *one to one sessions* (reuniões mensais realizadas com a direção), foram realizadas inúmeras sugestões de melhoria das redes sociais que acabaram por nunca se traduzir na sua efetiva realização. O facto de as redes sociais serem geridas por todos os membros da empresa apresenta-se como uma grande desvantagem, não existindo organização, planeamento ou homogeneidade ou alguém responsável pelas mesmas. A nível das redes sociais, o principal contributo baseou-se na criação de publicações transversais a todas as redes da Empresa, quer para a divulgação de novas ofertas de emprego, para a celebração de datas importantes ou para criar *engagement*. Na rede Facebook, o contributo era diário nomeadamente através da criação de publicações nos grupos da rede para divulgação das vagas, quer a nível de texto quer de imagem, estando também encarregada de responder a comentários, mensagens, dúvidas ou reclamações de utilizadores. Já para o Instagram, foram criadas várias histórias publicadas duas vezes por semanas, para tentar obter um maior alcance na rede visto que as publicações na página não geravam interatividade nem resultados.

III.2. Divulgação das vagas de emprego nos diferentes *websites* e grupos de Facebook

De forma a garantir uma grande angariação de candidatos adequados para uma vaga é necessário divulgá-la o mais exaustivamente possível, disseminando recorrentemente as vagas em grupos de emprego no Facebook e também no LinkedIn, European Language Jobs, Indeed, infoPraca, Xing. A escolha das diferentes redes sociais e até mesmo grupos é relacionada com a vaga que está a ser divulgada, provando-se que o infoPraca e o Xing são mais eficazes na procura de candidatos Polacos e Alemães respetivamente, enquanto nas outras redes mencionadas existe mais facilidade em encontrar candidatos nativos nos mais diversos idiomas.

III.3. Criação de apresentações para possíveis novos clientes

Perante a necessidade de apresentar a empresa a possíveis novos clientes em reuniões, surgiu a necessidade de criar apresentações sobre a empresa nomeadamente as suas principais atividades, os seus processos, equipa, objetivos e também os seus preços. A criação destas apresentações foi realizada na plataforma Canva.

III.4. *Copywriting* – Redação de artigos

A possibilidade de criação de textos de *copywriting*, foi algo explorado com a direção da empresa, visto ser algo que já era colocado em prática esporadicamente no blog da Empresa e acabou por ser a principal atividade de estágio e de contributo na entidade de acolhimento.

O *copywriting*, segundo Albrighton (2013), é o uso ideal da linguagem para promover ou persuadir. Neste caso, persuasão refere-se ao ato de fazer com que as pessoas sintam, pensem ou ajam de uma determinada maneira. Trata-se da utilização de ferramentas intangíveis, como palavras e sentimentos, para alcançar um resultado no mundo real como conduzir um leitor a uma ação, podendo esta ser a compra de um produto ou a simples subscrição de uma *newsletter*.

A licenciatura em Comunicação Social, o gosto pela escrita e o nível avançado a inglês foram os principais aliados e facilitadores da criação destes textos. O curso *online* lecionado na Increase Academy de *copywriting* facilitou bastante e compensou pela falta de experiência. A redação destes textos, na sua maioria sobre temas desconhecidos e/ou específicos das Tecnologias da Informação ou contratos empresariais, exigiu uma pesquisa intensa sobre cada tema. Alguns dos textos produzidos serão apenas publicados quando o novo *website* estiver disponível, de forma a aumentar a atrair mais tráfego com a publicação de novos conteúdos.

A revisão de artigos redigidos por outros colaboradores da agência foi outra responsabilidade atribuída, retificando erros nomeadamente ao nível de concordância da frase, formalidade e ortográficos.

III.5. Análise dos textos no Textmetrics e publicação de artigos em Wordpress

Para além da redação, era necessário rever os textos na plataforma Textmetrics, uma plataforma de análise de linguagem que garante uma maior qualidade do conteúdo, consoante o tom e nível de linguagem desejado pelo escritor, e proporcionando conselhos de modificação de texto de aspetos mais técnicos de SEO para aumentar a conversão do mesmo. A publicação dos textos no blog e das novas vagas no *website* da empresa tornou-se também uma tarefa decorrente do *copywriting*, com a publicação através da plataforma Wordpress, de fácil utilização e bastante intuitiva.

III.6. VPN (Virtual Private Network)

Na empresa é utilizado o *website* Cyberghostvpn, através de um navegador anónimo. Este VPN permite alterar a localização do utilizador para qualquer país, sendo possível consultar em que número se encontra a Empresa nos resultados do Google. O principal objetivo desta utilização é utilizar este VPN para subir a posição da empresa nos resultados, de forma que esta esteja sempre na primeira página de resultados do Google.

III.7. Outras – Tarefas de recrutamento

Como mencionada na caracterização do local de estágio, nas primeiras semanas na Empresa a formação inicial incluiu uma introdução básica ao recrutamento, seguida por exercícios e testes, com intuito de colocar em prática o lecionado e expor dúvidas. Numa primeira fase, foi necessário aprender sobre os procedimentos e os termos de confidencialidade da empresa, seguido por um apanhado geral sobre as diferentes empresas para as quais a Empresa recruta, nomeadamente o que fazem, quais as características e experiência necessária dos candidatos, salário oferecido para cada vaga e os procedimentos de recrutamento cada uma.

Foi necessário aprender como realizar recrutamento ativo/*outsourcing*:

- *Boolean search* que utiliza uma combinação de palavras-chave e três principais operadores (AND, OR e NOT) para organizar e filtrar as pesquisas;
- Como utilizar o LinkedIn recruiter para obter os candidatos mais adequados para cada vaga;
- Como proceder numa abordagem aos mesmos.

E também sobre recrutamento passivo:

- Como proceder aquando da receção de currículos;
- Triagem - Questões iniciais realizadas aos candidatos;
- Diferentes tipos de entrevistas consoante a especificidade da vaga;
- Preparação de perfis para envio aos clientes;
- Contacto de clientes.

O ensinamento sobre o funcionamento da base de dados presente na plataforma Hubspot também foi essencial, e o contacto dos candidatos presentes na mesma faz também parte

do *sourcing* ativo visto que no passado estes se mostraram interessados em receber novas informações sobre vagas de acordo com os seus perfis. Esta plataforma permite atribuir um candidato a um recrutador em específico, recebendo este uma notificação no seu *e-mail*, facilitando a distribuição de tarefas.

Ao iniciar a realização das tarefas de recrutamento foi evidente que existiam algumas lacunas na formação inicial, mais concretamente no que diz respeito ao seguimento dos procedimentos. A importância destas linhas orientadoras prende-se com algumas situações que podem deixar a empresa numa situação volátil ao nível da sua reputação:

1. A Empresa acolhe estágios recorrentemente. No mês de março, a mesma contava com cinco estagiários, dois dos quais iniciaram as suas funções de recrutadores juniores nesse mesmo mês. Sem a existência de linhas orientadoras bem definidas é impossível garantir que os estagiários realizem um bom trabalho.
2. Entre os cinco estagiários da Empresa nenhum possui formação em Recursos Humanos ou Psicologia o que significa que a formação inicial facultada pela empresa vai servir de base a todo o seu trabalho, fortificando a sua importância.

Pequenas falhas podem afetar a reputação da empresa e colocar em causa a sua imagem ou até mesmo a sua reputação, como é exemplo a recentemente *review* que a Empresa recebeu através das redes sociais onde um candidato a uma vaga afirmou ter marcado uma entrevista com um dos colaboradores da empresa e ninguém o ter contactado.

A reputação de cada empresa é um elemento diferenciador e protetor da sua atividade organizacional. A reputação é um capital valioso porque contextualiza o consumidor, atrai talento, gera lealdade, empenho e dedicação dos colaboradores, gera confiança dos investidores e uma melhor cobertura dos media.

Já a imagem é um conceito externo à organização, construído na mente dos *stakeholders* e públicos, que serve para que ela se afirme nos contextos organizacionais, sociais, económicos que lhe são relevantes. A imagem de uma empresa é composta pela imagem projetada, ou seja, como deseja ser vista, a autoimagem, como os membros de uma organização a veem e pela imagem pública, a imagem que os públicos formam a partir dos contactos que mantêm com a organização. Apesar de difícil, o ideal seria que a imagem projetada fosse convergente com a imagem pública.

Enquanto a imagem de uma empresa é fugaz, a reputação é estável e racional, por essa razão os danos na imagem de uma organização são reversíveis, enquanto um dano na reputação pode não ser.

As respostas proporcionadas pelos colaboradores nas entrevistas, que serão analisadas mais à frente, demostram algumas lacunas e volatilidade dos procedimentos, portanto para além de pretender com o estudo apresentar soluções para a empresa a nível do Marketing, é também importante tentar preencher algumas lacunas a níveis dos processos de forma a que estes não afetem negativamente a imagem e a reputação da empresa.

CAPÍTULO IV - PROJETO

O principal intuito com a realização do estudo, inserido no estágio curricular, foi primeiramente proporcionar à agência uma visão interna, proveniente dos seus colaboradores, acerca dos seus processos e desafios. Apesar da iniciativa da chefia de realizar habitualmente *one to one sessions* de forma receber *feedback*, sugestões e identificar falhas de forma direta e rápida, é difícil para alguns colaboradores compartilharem, de forma honesta, as suas críticas e sugestões. Adicionalmente, através do estudo e da observação participante, foi possível redigir propostas de melhoria de forma a combater desafios quer a nível de organização interna, recrutamento e Marketing.

IV.1. Metodologia

No âmbito do estágio foi realizado um estudo qualitativo, através de entrevistas a todos os atuais colaboradores da Empresa. Esta escolha prende-se com o facto de existirem na empresa colaboradores de longa, média e curta data, permitindo assim obter uma vasta perspetiva sobre o ponto de vista de cada colaborador, relacionando-o com o seu tempo na empresa.

A escolha do método qualitativo, com recurso a entrevistas semiestruturadas, deve-se ao facto de este permitir a compreensão dos resultados de forma individual, considerando a subjetividade e interação. Estas são realizadas individualmente numa segunda fase, através da plataforma Zoom, reduzindo desta forma erros de comunicação.

Incluída neste estudo, a observação participante, caracteriza-se por ser um tipo de investigação no qual o pesquisador participa como membro do grupo que está a estudar. Às vezes, o pesquisador informa o grupo que é, ao mesmo tempo, observador e participante e, por vezes, o pesquisador finge ser um membro comum (Vogt, 1999, mencionado em Mónico et al., 2017). A observação participante neste estudo é feita através da observação dos colaboradores da Empresa em dois momentos cruciais: nas conversas com potenciais candidatos e durante as reuniões diárias onde é partilhado o *feedback* sobre as entrevistas já realizadas e as suas fases de processo.

Dentro dos vários tipos de observação participante que existem, neste caso específico a participação será moderada. Segundo Spradley (1980, como citado em Mónico et al., 2017) participação moderada acontece quando o investigador oscila entre participar e

observar. De acordo com Mónico et al. (2017) a observação participante "apresenta um sem número de vantagens", entre as quais se destacam:

- A espontaneidade dos comportamentos dos participantes (Kenrick et al., 1999, como citado em Mónico et al., 2017);
- Possibilidade de observar os eventos do mundo real à medida que acontecem - "a convivência do investigador com a pessoa ou grupo em estudo proporciona condições privilegiadas para que o processo de observação seja conduzido de modo a possibilitar um entendimento genuíno dos factos, que de outra forma não nos seria possível" (Mónico et al., 2017, p.4);
- Acesso a eventos ou grupos que seriam inacessíveis à pesquisa por outras vias;
- A perceção da realidade do ponto de vista interno ao ambiente em estudo, o que possibilita a obtenção de um retrato mais fiel da situação (Everston & Green, 1986, como citado em Mónico et al., 2017).

Segundo os mesmos, existem também algumas desvantagens, entre elas as que se podem encontrar neste estudo são:

- A presença do observador participante pode influenciar as ações dos observados, ou seja, o evento pode ocorrer de forma diferente porque está a ser observado;
- As expectativas pré-concebidas pelo observador podem levar o mesmo a ignorar influências em alguns dos comportamentos observados e a exagerar outros. Esta atitude altera negativamente o estudo, não sendo este analisando de um ponto de vista imparcial.

IV.2. Problema de investigação

Na sociedade atual, o clima de negócios, tal como o mercado de trabalho, está a mudar a um ritmo acelerado. Chambers et al. (1998) já referiam no seu estudo "War for Talent" que as empresas estavam a começar a apresentar grandes dificuldades para atrair e reter talento e que se prolongaria até às duas décadas seguintes. Consequentemente, a força de trabalho está a diminuir e as empresas competem por um número reduzido de trabalhadores qualificados sendo necessário que as empresas desenvolvam estratégias para conquistar novos talentos e para manterem os que já possuem como colaboradores. Para contrariar estes fatores e garantir o acesso aos melhores candidatos, o setor de

recrutamento tem desenvolvido alianças estratégicas e parcerias globais. O número de agências de *outsourcing* de recrutamento aumentou, sendo que a capacidade de recrutar internacionalmente se tornou uma grande vantagem para as mesmas, tal como é o caso da Empresa.

Com a globalização e consequente evolução da tecnologia, os produtos e serviços estão a tornar-se cada vez menos diferenciados e, de forma a obter uma vantagem competitiva, há que combinar elementos que distingam a empresa da sua concorrência. Numa ótica de obtenção de um diferencial competitivo e com o objetivo de obter um maior reconhecimento e valorização por parte dos clientes, é fundamental envolver os colaboradores na busca e concretização de formas inovadoras de trabalho e relação. Deste modo, e inserido no programa das atividades de estágio, foi desenvolvido um estudo aprofundado apoiado na experiência dos atuais colaboradores da Empresa, procurando responder ao problema: Como se posiciona e atua a Empresa para dar resposta aos desafios da globalização e da digitalização no setor de recrutamento?

IV.3. Objetivos do estudo

Este estudo de caso será realizado e aplicado à empresa de acolhimento do estágio e fundamentado pela experiência dos seus colaboradores. A principal finalidade do mesmo será analisar os desafios do recrutamento da Empresa, causados pela globalização, e a partir dos resultados conceber recomendações para melhorar a sua eficácia através do Marketing Digital. Vai debruçar-se sobre quatro questões de investigação:

<u>1 – Que processos internos existem na Empresa que garantem o contacto regular com os candidatos?</u>

As raízes profundas nos mercados não são construídas de imediato. O facto de a Empresa ser uma empresa que atua em diversos países, mas que está apenas localizada na Polónia, dificulta a sua atuação e a obtenção de uma posição de destaque, sendo que a competição local possui a vantagem da proximidade. A empresa deve possuir métodos e processos internos que garantam um contacto regular com os candidatos assegurando um acompanhamento próximo e uma adequada gestão de expectativas, garantindo que os candidatos e clientes são igualmente importantes.

A mudança de emprego ou o início de um novo emprego é stressante, por isso é importante que a comunicação entre o recrutador e o candidato não termine com a colocação. Um bom consultor deve querer acompanhar a carreira de um candidato à medida que esta cresce e se desenvolve. Por outro lado, o contacto regular, quer com os candidatos colocados, quer com os clientes, nos primeiros dias do candidato é a maneira ideal de resolver quaisquer imperfeições no processo de recrutamento. O recrutador desta forma pode também garantir que a introdução à empresa e a formação inicial estão num bom caminho, comunicando *feedback* positivo e construtivo entre o candidato e o cliente. Um bom relacionamento com um candidato pode ser uma fonte de informações do setor ou até mesmo uma fonte de outras referências de candidatos. O objetivo desde contacto não passa por assumir que no futuro este pode tornar-se novamente um candidato a uma nova vaga, visto que uma das regras éticas do recrutamento é a não abordagem de um candidato que no passado foi colocado para outra vaga. Depois do acompanhamento inicial na empresa, a comunicação deve ser conduzida pelo candidato.

2 – Que processos existem na Empresa para assegurar a eficácia e rapidez na submissão de candidatos?

As empresas pretendem encontrar o candidato ideal o mais rapidamente possível, pois as vagas disponíveis custam dinheiro e adiam as operações. Também a globalização e a existência de poucos candidatos qualificados disponíveis no mercado aumentaram a necessidade de processos de recrutamento rápidos e eficientes.

A duração de um processo de recrutamento é sempre relativa, principalmente em contexto de prestação de serviços *outsourcing*, em que a empresa está dependente dos seus clientes. Existem várias variáveis que podem reduzir ou estender a demora dos processos de recrutamento, nomeadamente:

- Urgência do preenchimento das vagas;
- Número de fases constituintes do processo;
- Número de candidatos concorrentes;
- Potencial burocracia processual existente.

3 – A globalização, e consequente digitalização dos processos de recrutamento, terá um efeito no comprometimento e na motivação dos candidatos?

Fruto da necessidade de adaptação à globalização, o recrutamento tornou-se um processo inteiramente digital, mais simples e leve, permitido uma maior velocidade nos processos. O recrutamento digital trouxe consigo novos desafios nomeadamente a diminuição do contacto pessoal e uma comunicação à distância entre o candidato e o recrutador. Para o recrutador, dificultou também a avaliação do candidato e a observação dos seus comportamentos, tornando necessária a adaptação das ferramentas de observação e avaliação a um contexto em que não existe proximidade nem contacto. Para além destas desvantagens, o recrutamento *online*, por facilitar a candidatura a empregos, resulta numa maior quantidade de candidatos que não possuem os requisitos necessários para a vaga de emprego, diminuindo a qualidade do banco de talentos.

Na Empresa, a opinião de vários colaboradores, percebida através da observação participante, é que o facto de o processo não ser realizado pessoalmente faz com que os candidatos se desresponsabilizem pelo mesmo, não respondendo a mensagens ou chamadas após iniciarem o processo de candidatura e até mesmo não comparecendo nas provas requeridas nem nas entrevistas sem qualquer tipo de aviso.

4 – Que fator(es) de diferenciação se destacam na Empresa e a distinguem da concorrência?

De forma a aumentar a competitividade, a empresa deve destacar-se no mercado do recrutamento, com características que a diferenciem das restantes. Para esse efeito é necessário primeiramente conhecer a concorrência, analisando os seus pontos fortes e os pontos em comum. Após uma análise cuidada às empresas concorrentes é necessário determinar os pontos estratégicos em que a proposta da Empresa pode ser mais interessante. Para essa determinação, a própria empresa pode ser uma fonte de informação, direta ou indireta, através do *feedback* dos clientes da mesma, de forma a melhorar o seu relacionamento e a conhecer a sua opinião.

A obtenção de uma vantagem competitiva dificulta a substituição da empresa enquanto fortalece a sua posição no mercado. Quando uma empresa é facilmente substituível, a manutenção de um nível adequado de competitividade depende dos elementos preço-custo.

IV.4. Entrevistas

Dados do respondente:

- Idade;
- Nacionalidade;
- Tempo de permanência na empresa;
- Função desempenhada na empresa.

Questões:

1 - Quantos e quais são os pontos de contacto que a Empresa estabelece com o candidato desde o momento que ele se inscreve a um emprego?

2 - Se o candidato for contratado por uma empresa cliente da Empresa é estabelecido um contacto com o mesmo depois da sua colocação? E se sim, com que intuito?

3 – Que métodos ou processos utiliza a empresa para garantir que não perde os seus candidatos para outras ofertas de emprego?

4 – Considera que o facto de todo o contacto entre o recrutador e o candidato ser realizado *online* tem implicações no processo de recrutamento? Se sim, positivas ou negativas?

5 – Como avalia, de um modo geral, a motivação dos candidatos que se candidatam as vagas divulgadas pela Empresa?

6 - Que fatores considera responsáveis pela falta de motivação de alguns candidatos nas vagas para as quais se candidatam?

7 - Descreva a Empresa em 3 palavras referentes as suas características como empresa recrutadora.

8 - Qual considera ser o fator de diferenciação da Empresa?

IV.5. População inquirida

No momento em que foram realizadas as entrevistas a empresa contava com dois colaboradores do género masculino e com oito do género feminino e, portanto, com um total de dez colaboradores. No que diz respeito à idade, 80% dos membros da empresa possuía uma idade igual ou inferior a 25 anos. De acordo com St-Amand (2019), existem várias vantagens de contratar colaboradores juniores, em idade e experiência, entre elas:

- Maior nível de produtividade, justificado pelo entusiasmo e o desejo de demonstrarem as suas capacidades;
- Maior abertura para a mudança;
- Maior facilidade de formação, argumentando que é mais fácil formar alguém que não tem assimilados métodos de trabalho e processos de outras empresas;
- Ideias inovadoras, proporcionando um ponto de vista externo à empresa;
- Atitude otimista, normalmente utilizada para compensar a falta de experiência;
- Salários mais baixos justificados pela falta de experiência ou estágios curriculares não remunerados onde o estagiário poderá ganhar experiência;
- Maior flexibilidade horária por não terem obrigações familiares;
- Facilidade com as tecnologias por terem crescido num mundo digital.

Já como desvantagens:

- Maior rotatividade de trabalhadores jovens, os mesmos tendem a mudar de emprego com uma maior frequência na tentativa de descobrirem o emprego certo;
- Maior dificuldade em lidar com a pressão e aceitar críticas, ambos justificados pela falta de experiência;
- Desconhecimento da cultura corporativa visto que alguns colaboradores irão conhecer pela primeira vez políticas legais e práticas comuns no local de trabalho.
- Necessidade de formar o novo colaborador.

A nacionalidade dos participantes vai ao encontro dos objetivos de diversidade da empresa, onde 30% são nacionalidade italiana, 20% espanhola e as restantes nacionalidades distintas. Para além dos benefícios linguísticos que se apresentam como uma vantagem no recrutamento internacional, trabalhar num ambiente multicultural

beneficia também a empresa a nível de criatividade e reputação. As diferentes culturas, vivências e até mesmo o percurso de cada colaborador tem impacto nas suas ideias e perspetivas, possibilitando assim uma grande variedade de pontos de vista. A existência de políticas contra a discriminação e racismo e a prática de políticas inclusivas melhora a exemplaridade da empresa e permite uma vantagem em relação aos seus concorrentes.

No que concerne ao tempo dos colaboradores na empresa, apenas 30% dos membros se encontram na empresa há mais de dois anos, os restantes 70% ainda não completaram um ano. Esta baixa taxa de retenção deve-se a um alto número de estágios ERASMUS realizados todos os anos (veja-se que, no momento das entrevistas, a empresa contava com cinco estagiários). Em relação ao cargo dos colaboradores na empresa, 70% dos colaboradores da empresa são recrutadores, existindo apenas distinção entre recrutador júnior, sénior e recrutador IT. Os restantes 30%, apesar de possuírem cargos distintos, exercem também diariamente tarefas de recrutamento.

IV.6. Resultados

- **Que processos internos existem na Empresa que garantem o contacto regular com os candidatos?**

Para a análise desta questão de investigação foram realizadas duas questões aos colaboradores: "Quantos e quais são os pontos de contacto que a Empresa estabelece com o candidato desde o momento que ele se inscreve a um emprego?" e "Se o candidato for contratado por uma empresa cliente da Empresa é estabelecido um contacto com o mesmo depois da sua colocação? E se sim, com que intuito?". O intuito da primeira pergunta era analisar as diferenças processuais de colaborador para colaborador e a da segunda entender se é estabelecido um contacto com o candidato após ele obter o emprego e por isso "já não ser relevante para a empresa".

Nas respostas à primeira questão é possível extrair que apesar de cada colaborador abordar o processo de recrutamento de forma diferente, o número de contactos estabelecidos é semelhante variando entre quatro a seis contactos, dependendo da empresa para a qual se está a recrutar, do candidato e se o mesmo é contratado ou não. Para o recrutador responsável pelo recrutamento IT, a questão não se aplica visto que a função do mesmo é de *headhunter*, ou seja, este procura e entra em contacto com

candidatos que seriam bons para ocupar a posição. Neste mercado, em específico, a oferta excede o número de profissionais existentes e os recrutadores competem ativamente pelos mesmos, que não necessitam de se candidatar a vagas de emprego.

No que diz respeito à segunda questão, importa destacar que, quando questionados diretamente, todos os colaboradores responderam de forma afirmativa, enquanto apenas seis inquiridos mencionaram este contacto na questão realizada previamente.

Este contacto com os candidatos foi justificado de diferentes formas:

- Para felicitar os candidatos pelo seu novo emprego (mencionado quatro vezes);
- Para solicitar *reviews* sobre a experiência com a Empresa na página Google My Business (mencionado três vezes);
- Para oferecer ajuda, se necessária no futuro, e garantir que o candidato se encontra satisfeito no seu novo emprego de forma a aumentar a taxa de retenção (mencionado seis vezes);
- Perguntar qual a data em que o candidato inicia atividade na empresa (mencionado duas vezes).

Dois respondentes justificaram que é importante permanecer em contacto com o candidato visto que, para a empresa lucrar com a sua colocação, os mesmos precisam de permanecer na empresa no mínimo durante três meses. Um dos inquiridos adicionou que, para além de entrar em contacto com o candidato, é necessário entrar em contacto com a empresa para solicitar *feedback* acerca do novo colaborador.

Esta questão pretendia avaliar, sem questionar os colaboradores diretamente, se o "toque humano" se encontra presente em todas as ações da Empresa. Seis dos inquiridos mencionaram que permanecem em contacto com o candidato após o recrutamento para garantir uma fluência na comunicação entre o mesmo e a empresa e para ajudar no necessário. É de destacar a relevância deste contacto, após a contratação, demonstrando que existe uma preocupação com o mesmo e realmente um diferencial de "toque humano". Iniciar atividade numa nova empresa é um grande comprometimento e com a Empresa como responsável por esta nova oportunidade cabe-lhe fazer tudo o que está ao seu alcance para que tudo corra bem. A ausência deste contacto demonstra

implicitamente que só existiria preocupação com o candidato quando este poderia gerar lucro para a empresa.

- **Que processos existem na Empresa para assegurar a eficácia e rapidez na submissão de candidatos?**

Esta questão de investigação foi avaliada através da pergunta: "Que métodos ou processos utiliza a empresa para garantir que não perde os seus candidatos para outras ofertas de emprego?", foram apontados:

- A rapidez com que são contactados os candidatos (mencionada cinco vezes);
- A relação estabelecida entre o recrutador e o candidato, de transparência e amizade;
- Contacto constante que é mantido com os mesmos durante todo o processo;
- Menção da empresa com enfâse no seu estatuto e também dos benefícios que esta proporciona aos seus empregados;
- Repartição dos currículos por recrutadores conforme o idioma como fator agilizador do processo;
- Divulgação de pouca informação sobre a empresa cliente num primeiro contacto com o candidato de forma a impedir que este descubra de que empresa se trata e se candidate diretamente com ela;
- Contacto direto com a empresa cliente quando algum candidato espera demasiado tempo para ser contactado.

Como agência de *outsourcing* de recrutamento, a Empresa está responsável apenas por uma triagem inicial, de forma a garantir que os candidatos são adequados para a vaga, e também por prepará-los para a entrevista final. Apesar da subcontratação de serviços de recrutamento ter como principal objetivo obter uma capacidade de resposta mais rápida, cabe à empresa contratante realizar uma entrevista com cada candidato e tomar a decisão final. Infelizmente, não existe uma data-limite para este contacto, demorando habitualmente entre uma semana a um mês, dependendo da urgência da empresa contratante. Por possuírem um departamento interno de recrutamento, estas empresas priorizam o contacto com os seus candidatos, acabando por vezes por fechar a vaga sem contactarem os candidatos sugeridos pela Empresa. Quando estes são contactados,

devido à longa espera, grande parte dos candidatos decide retirar-se do processo ou porque, entretanto, obtiveram outra oferta ou porque se encontram em processos de recrutamento mais interessantes. Este é o maior obstáculo da Empresa já que se fosse possível garantir um contacto mais rápido por parte das empresas contratantes, o número de colocações realizados pela empresa de *outsourcing* aumentaria significativamente. A Empresa tem desenvolvido ao longo dos anos vários métodos internos para agilizar o processo, mas o problema é externo.

- **A globalização, e consequente digitalização dos processos de recrutamento, terá efeito no comprometimento e na motivação dos candidatos?**

Nas respostas fornecidas à questão "Considera que o facto de todo o contacto entre o recrutador e o candidato ser realizado *online* tem implicações no processo de recrutamento? Se sim, positivas ou negativas?", quatro dos colaboradores apontam ambas, referindo vantagens e desvantagens do recrutamento exclusivamente *online*. Segundo os colaboradores, alguns efeitos negativos do recrutamento *online*, realizado por chamada, incluem:

- Desconfiança do candidato para com o recrutador;
- Falta de motivação dos candidatos por desconhecimento do recrutador (referida duas vezes);
- Ausência de *feedback* imediato, obtido através da linguagem corporal e expressões faciais.

Já como efeitos positivos é referido:

- Comunicação com candidatos localizados em qualquer país (mencionada quatro vezes);
- Rapidez (mencionada três vezes);
- Maior conveniência e facilidade;
- Existência de várias formas de recrutamento *online* nomeadamente através de videochamada, assemelhando-se mais às entrevistas presenciais.

Metade dos colaboradores (cinco) considera que o efeito é positivo, um dos inquiridos argumenta que, nos vários anos como recrutador, nunca empregou ninguém no país onde

reside, demonstrando claramente a sua opinião positiva relativamente ao recrutamento *online*. Um dos participantes afirma que como a Empresa é uma agência de *outsourcing* de recrutamento e funciona como uma ponte, interligando candidatos às empresas clientes, não existe necessidade de contacto presencial.

À pergunta "Como avalia, de um modo geral, a motivação dos candidatos que se candidatam as vagas divulgadas pela Empresa?", mais de metade dos colaboradores (seis) referem que a motivação dos mesmos depende do candidato apontando como maiores influenciadores da motivação percecionada a nacionalidade e a idade dos mesmos. Sem serem questionados, três dos inquiridos referiram a nacionalidade polaca como a mais desmotivada, justificadamente pela cultura dos mesmos. Os recrutadores mencionam também que habitualmente é possível medir o nível de motivação dos candidatos através do número de questões realizadas pelos mesmos e pelo desenvolvimento das suas respostas na entrevista. Entre os restantes questionados, dois consideram a maioria dos candidatos motivados e os outros dois argumentam o contrário. Um dos respondentes argumenta que a falta de motivação nos processos advém do facto de que a maioria se inscreve porque necessita de um emprego, não necessariamente porque tem interesse na vaga publicitada. Enquanto o outro justifica a sua opinião afirmando que existe um grande número de candidatos que decide cancelar a sua candidatura, após iniciar o processo, seja porque obtiveram outra proposta mais atrativa ou repensaram na oferta, inclusive alguns recebem a oferta de trabalho e acabam por rejeitá-la, demonstrando a falta de interesse e motivação nas vagas para as quais se candidatam. Um dos recrutadores recorda um episódio recente onde permaneceu em contacto com um candidato durante cerca de um mês após a sua submissão à empresa, e apesar do longo período de espera, o candidato afirmava continuamente o seu interesse na vaga. Depois de contactado pela empresa para uma triagem inicial foi marcada a entrevista final na mesma semana e no dia da entrevista não só não compareceu, como deixou de responder completamente ao recrutador da Empresa.

Na questão "Que fatores considera responsáveis pela falta de motivação de alguns candidatos nas vagas para as quais se candidatam?", as respostas foram uniformes:

- Salários baixos (mencionados por seis colaboradores);

- O facto de as pessoas se inscreverem na vaga pela necessidade de obterem uma fonte de rendimento e não por ser um trabalho no qual estão realmente interessadas (mencionado quatro vezes);
- A necessidade de deslocação para outra cidade (mencionada por três) e a não existência de possibilidade de trabalho remoto (mencionada por um);
- O facto de as vagas existentes não serem atrativas referido por três colaboradores: Dois justificando, que a longo termo, são empregos que levam ao desgaste, tais como atendimento ao cliente e um justificando que a experiência obtida não é relevante.

- **Que fator(es) de diferenciação se destacam na Empresa e a distinguem da concorrência?**

Com o objetivo de apurar qual o fator de diferenciação da Empresa, foi pedido aos colaboradores que caracterizassem a empresa em três palavras referentes às suas características como empresa recrutadora. A abertura da pergunta permitiu que os colaboradores interpretassem a questão livremente. As características mais referidas pelos colaboradores foram: Rápida; Amigável e Profissional.

	1º característica	2º característica	3º característica
1º colaborador	Rápida	De confiança	Jovem
2º colaborador	Rápida	Amigável	Dedicada
3º colaborador	Rápida	Flexível	Honesta
4º colaborador	Professional	Amigável	Orientada para os detalhes
5º colaborador	Rápida	Atenciosa	Empática
6º colaborador	Organizada	Bom ambiente	Ágil
7º colaborador	Acolhedora	Prestável	Versátil
8º colaborador	Eficiente	Eficaz	Em expansão
9º colaborador	Motivada	Professional	Amigável
10º colaborador	Fiável	Transparente	Boa comunicação

Análise da tabela:

- Azul-escuro - A característica mais mencionada foi a rapidez;
- Cinzento - Adjetivos relacionados com profissionalismo foram referidos 13 vezes: Profissional (2); Dedicada; Flexível; Orientada para os detalhes; Organizada; Versátil; Eficiente; Eficaz; Motivada; Fiável; Transparente; Boa comunicação.
- Branco - Adjetivos relacionados com o "toque humano" 8 vezes: Amigável (3); De confiança; Honesta; Atenciosa; Empática; Prestável.
- Azul-claro - Adjetivos relacionados com o ambiente na empresa, mencionados 4 vezes: Acolhedora; Em expansão; Bom ambiente; Jovem.

No que diz à questão "Qual considera ser o fator de diferenciação da Empresa?" a resposta mais frequente, referida sete vezes, foi o "carácter humano" da empresa, que tem como principal intuito tornar a experiência de recrutamento agradável, criando relações de confiança com os candidatos, facilitando a comunicação e a transparência. Este carácter humano da empresa é também referido ao longo da entrevista por parte dos colaboradores, sendo admitido por um dos entrevistados que: "A direção entende o que nos torna bons recrutadores e tenta ajudar ao máximo os seus candidatos". Pelas palavras do CEO da empresa: "O nosso objetivo é diferenciarmo-nos das outras empresas pela especial atenção e disponibilidade que dedicamos aos candidatos, nomeadamente oferecendo ajuda em termos de deslocação".

Em segundo lugar, mencionado por três dos inquiridos, o facto de a Empresa ser "uma agência pequena" comparada com as agências de recrutamento habituais.

A partir das respostas obtidas, tanto em ambas as questões como ao longo das entrevistas, é possível afirmar que o objetivo da direção de possuir uma empresa de recrutamento com foco no "toque humano" foi bem conseguido, os colaboradores da empresa têm noção desta característica e priorizam o cuidado das relações com os candidatos em todos os contactos.

CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRÍTICA E SUGESTÕES DE MELHORIA

As reflexões críticas que se seguem neste subcapítulo estão, em grande parte, relacionadas com os temas mencionados no subcapítulo e também com alguns desafios que foram enunciados previamente no capítulo das atividades desenvolvidas. Neste seguimento, serão igualmente apontadas perspetivas de melhoria de organização da empresa, do recrutamento e do Marketing, apoiadas pelos resultados obtidos no estudo e por diversas referências teóricas.

Analisando as quatro questões de investigação:

1 – Que processos internos existem na Empresa que garantem o contacto regular com os candidatos?

No que diz respeito aos processos existentes internamente, na formação inicial fornecida a todos os colaboradores da agência, é definido o processo de recrutamento, com linhas ténues e que podem e/ou devem ser adaptadas consoante a empresa cliente, o candidato e a vaga. O estudo realizado veio aferir que, de forma geral, cada colaborador aponta entre quatro a seis contactos com os candidatos. De todas as etapas de recrutamento aquela que difere mais, a nível de respostas entre colaboradores, é o contacto com o candidato depois de este receber a oferta de emprego. Na fase de conclusão do processo, o colaborador deve parabenizar o candidato e questioná-lo acerca da data de início de funções, solicitar que este deixe uma *review* à empresa sobre a sua experiência e por último entrar em contacto, após o início de funções para garantir o começo da atividade e que tudo corre de acordo.

2 – Que processos existem na Empresa para assegurar a eficácia e rapidez na submissão de candidatos?

Principalmente durante o decorrer do estágio, a Empresa aprimorou vários métodos que lhe permitiram obter um processo eficiente e rápido, competindo agilmente contra as restantes empresas de recrutamento. Alguns dos métodos apontados pelos inquiridos para garantir a agilidade dos processos incluem a rapidez com que os candidatos são contactados, a relação de transparência e "amizade" estabelecida entre o recrutador e o candidato e o contacto que é mantido de forma constante, entre outros.

3 – A globalização, e consequente digitalização dos processos de recrutamento, terá um efeito no comprometimento e na motivação dos candidatos?

Ainda que 50% dos colaboradores afirmem que a digitalização do processo de recrutamento foi algo positivo, que veio facilitar a comunicação e agilizar o processo, 40% dos respondentes identificou prontamente vantagens e desvantagens do processo apontando como desvantagens: a desconfiança do candidato para com o recrutador, a falta de motivação dos mesmos por desconhecimento do recrutador e a ausência de *feedback* imediato, obtido através da linguagem corporal e expressões faciais. De forma a contornar o desconhecimento e a desconfiança dos candidatos perante a empresa, e mais uma vez utilizando o Marketing de Conteúdo, seria interessante realizar lives nas redes sociais da Empresa, onde os candidatos pudessem apresentar as suas questões, sobre o mercado de trabalho e processos de recrutamento, interligando os colaboradores à empresa e associando-a a pessoas.

Acerca da motivação percecionada, mais de metade dos inquiridos afirma que a motivação de forma geral depende de candidato para candidato, não estabelecendo nenhuma conexão com a digitalização do processo.

4 – Que fator(es) de diferenciação se destacam na Empresa e a distinguem da concorrência?

Apesar dos colaboradores referirem coletivamente que o toque humano é o foco da Empresa, é também necessário avaliar se esta característica é percecionada pelos candidatos. Analisando as *reviews* deixadas no Google My Business à empresa, do total de 57 comentários e 4.9 em 5 estrelas, a maior parte dos comentários remete para o profissionalismo e características relacionadas com o toque humano. Baseado na observação participante, é possível também afirmar que existe um grande número de candidatos que volta a entrar em contacto com a empresa quando procura novas oportunidades, demonstrando a sua satisfação com o serviço proporcionado pela mesma. O único ponto que merece destaque, decorrente das respostas obtidas à segunda questão, é a necessidade de que este toque humano seja mantido com o candidato mesmo após a sua contratação. De acordo com o CEO da Empresa, o ideal seria um

contacto com o mesmo, pós contratação, em dois momentos: No dia de início de funções e um mês após o seu início.

A análise SWOT é uma técnica utilizada para identificar forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas de uma organização ou projeto. A sigla inglesa SWOT significa *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. Esta análise constitui um passo essencial no desenvolvimento de um plano estratégico, por conseguinte foi realizada uma análise SWOT à Empresa com base nos resultados da observação participante e do estudo realizado.

Forças:

- Experiência de mais de 6 anos no mercado;
- A equipa internacional e abordagem multilingue da mesma;
- Recrutamento para os diferentes mercados;
- Contratos de longa duração com empresas clientes para as quais recrutam durante todo o ano;
- Vasta base de dados;
- Parcerias com *freelancers* de o*utsourcing* de recrutamento;
- Parceria com universidades, que permite um acesso mais rápido aos talentos.
- O "toque humano" pelo qual a empresa é reconhecida;
- Localização na Cracóvia, uma cidade internacional e em pleno desenvolvimento tecnológico;
- Capacidade de recrutar internacionalmente.

Fraquezas:

- Agência de pequena dimensão;
- Grande rotatividade de funcionários na empresa;
- Inexistência de colaboradores formados na área de recursos humanos ou semelhantes.

Oportunidades:

- Menos custos para as empresas contratantes do que possuir um setor de Recursos Humanos.

Ameaças:

- Grande número de agências de recrutamento – existem cerca de 20 agências de recrutamento em Cracóvia;
- Quando existem recessões são um serviço que é dispensado;
- Os Recursos Humanos internos das empresas contratantes, quando existem, podem tornar o *outsourcing* desnecessário.

- **Sugestões a nível de organização da Empresa:**

1 - Apesar dos estágios curriculares representarem mão de obra gratuita para a empresa, o que aparentemente se apresenta como um benefício, acaba por se tornar uma limitação. O período de formação dos estagiários, que foi estendido, dura cerca de três semanas. Durante as primeiras duas semanas, um dos colaboradores da Empresa dá formação *online* ao estagiário e, nas restantes duas, são lhe atribuídas tarefas simples para que se possa familiarizar com as ferramentas utilizadas. Também nesta fase é necessário que alguém acompanhe as suas tarefas diárias, sendo que, em média, apenas ao final de um mês os mesmos se encontram aptos para começar a exercer funções autonomamente. Apesar da gerência demonstrar, desde o início do estágio, que tem todo o interesse em contratar os estagiários futuramente, infelizmente a maior parte mostra-se desinteressado no estágio, acabando por não receber nenhuma oferta para continuar na empresa. A curta estadia dos estagiários deixa a equipa vulnerável, com constantes entradas e saídas e por isso diferentes funções.

Seria relevante para a empresa focar-se na contratação de colaboradores com experiência no setor de forma a reforçar processos, inovar e acompanhar as mudanças no mercado. Abrudan e Matei (2009) já afirmavam que as empresas necessitavam de começar a apostar na gestão de talento para sobreviverem. Segundo as autoras, a necessidade de possuir colaboradores especializados aumenta simultaneamente com a acentuada carência de quem possua as capacidades, experiência e competências necessárias ao bom funcionamento das empresas. A gestão de talento responde ao desafio de recrutar e

manter colaboradores com elevadas competências e proporcionar-lhes oportunidades de desempenho, excelência e promoção na empresa. Diversas pesquisas na área comprovaram que organizações que dão importância às práticas de gestão de talentos têm funcionários com um maior desempenho e mais satisfeitos com o seu trabalho. Além disso, essas organizações têm melhores resultados financeiros e conseguem melhorar a sua imagem pública.

- **Sugestões ao nível do recrutamento:**

2 – A base de dados, presente na plataforma HubSpot, constitui também um problema no recrutamento da empresa, tendo-se revelado pouco intuitiva e eficiente. Existem duas formas de um candidato entrar na base de dados: o interessado pode entrar na base de dados diretamente ao preencher um formulário de contacto presente no *website*, sendo criado automaticamente um perfil para o mesmo com as informações por ele fornecidas ou o candidato pode mostrar interesse em permanecer em contacto acerca de futuras oportunidades e por isso ser adicionado à base de dados por um dos colaboradores da Empresa. Habitualmente, esta última acontece quando o candidato não está interessado em nenhuma das vagas disponíveis no momento, não existe nenhuma vaga adequada que seja possível sugerir ao mesmo ou este foi rejeitado por uma empresa cliente, mas poderá ser um bom candidato para outra vaga ou outra empresa.

Quando um candidato entra na base de dados é anexado o seu currículo e são também adicionados alguns dados que entram diretamente no sistema tais como o nome, as línguas em que é fluente, nacionalidade, contacto telefónico e *e-mail*. É possível filtrar estes dados de forma a encontrar mais facilmente um candidato ou um grupo de candidatos fluente numa língua específica.

Para além de a base de dados não estar atualizada e incluir candidatos desde que a empresa foi criada, quando é necessário recrutar para uma nova vaga, apenas um destes filtros é relevante – o filtro que permite procurar candidatos que são fluentes num idioma específico. Seria igualmente relevante criar um filtro onde fosse possível inserir qual o país em que o candidato se encontra. Quando os colaboradores se dirigem à base de dados, o seu principal objetivo é encontrar candidatos cujo perfil se enquadre na vaga para a qual estão a recrutar, sendo estas vagas na maioria multilingues. Se ao entrar na

base de dados for fácil identificar candidatos que são fluentes na língua desejada e que se encontram no país para o qual se está a recrutar, é possível reduzir o número de contactos e ir diretamente ao público-alvo, que tem mais chances de estar interessado na oferta.

Em forma de exemplo, se for necessário contratar candidatos que sejam fluentes em francês para uma vaga de emprego na Varsóvia, o que acontece é que a base de dados fornece apenas acesso a todas as pessoas que falam francês, independentemente da sua localização. Para perceber qual a localização atual de cada candidato e se faz sentido entrar em contacto com cada um deles, é necessário abrir o CV de cada um e perceber qual poderá ser a sua localização atual através do mesmo, visto que existirão mais chances de um candidato com localização na Polónia estar interessado na vaga do que um candidato que se encontra noutro país. Adicionar a localização dos candidatos como filtro direcionará os recrutadores para um público mais disponível e interessado na vaga. Através da observação participante foi possível analisar que apesar dos colaboradores adicionarem candidatos à base de dados recorrentemente, são raras as vezes em que a mesma é utilizada para recomendar candidatos, demonstrando que a mesma não está a cumprir o seu propósito.

3 – Segundo Aguinis e Kraiger (2008), existem evidências documentais de que as atividades de formação têm um impacto positivo no desempenho dos indivíduos e equipas. Estas atividades podem ser também benéficas em relação a outros resultados a nível individual e de equipa, como por exemplo, atitudes, motivação e empoderamento.

Aragón-Sánchez et al. (2003 como citado em Aguinis & Kraiger, 2008) investigaram a relação entre a formação e o desempenho organizacional através de uma pesquisa a 457 empresas de pequena e média dimensão no Reino Unido, Holanda, Portugal, Finlândia e Espanha. O desempenho organizacional foi analisado através da eficácia (ou seja, envolvimento dos funcionários, indicadores de Recursos Humanos e qualidade) e da lucratividade (referente ao volume de vendas, benefícios antes de juros e impostos e rácio de benefício antes de impostos/vendas). Os resultados demonstraram que alguns tipos de atividades de formação, tais como a formação no local de trabalho e formação dentro da organização realizada por formadores internos, estavam relacionados positivamente com a maioria das dimensões de eficácia e lucro. A formação no local de trabalho (em inglês: *on-the-job training*) é uma abordagem prática para adquirir novas competências e

habilidades necessárias para uma função num ambiente de trabalho real ou próximo ao real, onde se aprende ao desempenhar as tarefas. Esta acontece no local de trabalho com a orientação de um supervisor, gerente ou outro funcionário experiente. Já a formação dentro da organização, realizada por colaboradores internos, é um tipo de formação corporativa que se refere ao ensino de habilidades ou conhecimentos relacionados com o trabalho dos funcionários, com intuito de melhorar a sua eficiência e produtividade e a organização como um todo.

Durante o estágio foram recebidas algumas queixas por parte de candidatos acerca de estagiários, principalmente no que diz respeito ao não comparecimento dos mesmos nas entrevistas a que se tinham proposto. Decorrente das respostas obtidas no estudo realizado, onde também os estagiários mais recentes se mostravam incertos nas suas respostas, e com intuito de garantir um bom desempenho por parte dos novos colaboradores, a criação de uma formação inicial mais intensiva e completa poderia ser uma solução relevante, abordando alguns capítulos essenciais como:

• A empresa: Introdução da e à equipa, apresentação da missão, valores e identidade, maiores clientes e como se processa a recomendação de candidatos perante as diferentes empresas;

• Introdução ao recrutamento: Como fazer *hunting* de perfis adequados às diferentes vagas; Como avaliar se o candidato cumpre os requisitos; Preparação de entrevistas a candidatos; Importância do *follow up* com os candidatos; Como preparar os candidatos para a entrevista que terão com a empresa cliente.

• Introdução às diferentes ferramentas, entre elas, Hubspot, *e-mail*, plataformas utilizadas para a submissão dos candidatos, redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn), *websites* de emprego e VPN.

- **Sugestões a nível de Marketing:**

4 – A Empresa tem como principal ameaça a grande quantidade de empresas de recrutamento e *outsourcing* localizadas quer na Polónia, quer nos países para os quais recruta. Também o facto de a maioria dos clientes que possui atualmente se terem

tornado clientes através do passa-palavra, apesar de aparentar constituir-se uma vantagem, futuramente se continuar a ser o único meio de divulgação será uma limitação, não garantindo futuros clientes. O início de uma estratégia de Marketing na empresa constitui uma necessidade que se irá agravar e tornar mais evidente ao longo do crescimento da empresa, que tem apenas 6 anos. Inicialmente a estratégia deveria focar-se no desenvolvimento de uma presença mais consistente e profissional nas redes sociais, através da criação de conteúdo relevante que faça com que o público considere que existe uma vantagem ao seguir as páginas da Empresa e que permita à mesma dar a conhecer os seus serviços, criar uma imagem de confiança e um bom relacionamento com clientes e candidatos, com o objetivo de ficar *top-of-mind* quando o assunto for uma organização de *outsourcing* em Cracóvia. O autor Rez (2018) ressalva que apesar de toda a importância do conceito ser voltado para o conteúdo, a utilização do mesmo serve para gerar uma conversão a nível de negócios e vendas, ou seja, alcançar o desejado num processo comercial.

5 – Decorrente da sugestão anterior, será necessário num futuro próximo atribuir funções de Marketing e Comunicação a um único colaborador ou contratar alguém para esse efeito. Isto porque os canais de comunicação que a empresa utiliza para obter novos currículos estão a ficar saturados e são poucos os currículos novos e relevantes. No que concerne o maior cliente da Empresa, por estes possuírem uma ampla base de dados, existe um grande número de candidatos que não lhes podem ser recomendados para vagas, por já fazerem parte da mesma. Estes dois fatores combinados tornam cada vez mais difícil a recomendação de candidatos adequados às empresas, dado a existência de um banco de talentos cada vez mais reduzido. Makad (2022) defende no seu artigo algumas razões pelas quais se devem contratar um *marketeer:*

- Definição do público-alvo

Existe um público que estará interessado no serviço proporcionado pela Empresa, é importante encontrá-lo numa primeira fase para facilitar a obtenção de resultados. Um *marketeer* estudará os clientes existentes com intuito de encontrar fatores em comum. As conclusões, decorrentes dessa análise, permitir-lhe-ão direcionar as campanhas de

Marketing ao público com maior probabilidade de estar interessado, atraindo novos clientes para a organização.

- Análise da concorrência

A análise da concorrência baseia-se na realização da avaliação da concorrência de forma detalhada e constitui uma fase essencial numa estratégia de Marketing Digital. Alguns dos fatores examinados incluem produtos e/ou serviços, preços, estratégias de Marketing e presença nas redes sociais. Estes indicadores são fundamentais para entender as tendências do mercado e para assegurar as melhores práticas do setor. A realização de uma análise detalhada dos concorrentes apresenta várias vantagens:

- Identificação dos pontos fortes da concorrência;
- Deteção de falhas na estratégia de Marketing atual;
- Definição da posição da empresa relativamente aos concorrentes;
- Descoberta de oportunidades e pontos de melhoria;
- Identificação da proposta única de valor do negócio;
- Aumento da satisfação do cliente;
- Desenvolvimento de novos produtos/serviços.

- *Branding*

O *Branding* (ou criação de uma marca) é um processo integrador que tem como principal objetivo construir marcas globalmente conhecidas, criando confiança com os clientes e seguidores dada a sua associação a elementos positivos, desejados e comprados por uma ampla base de consumidores. Um profissional de Marketing ajudará a empresa a desenvolver uma promessa em torno da marca e encontrará a melhor forma de a incorporar no Marketing, garantindo a consistência das mensagens. A criação de uma marca forte pode significar sucesso nos diferentes mercados e a sobrevivência das empresas perante crises económicas.

- Monitorização dos resultados

A monitorização de resultados é uma das componentes mais relevantes, dentro do Marketing Digital, permitindo a mensurabilidade dos resultados, ou seja, perceber qual o impacto das ações realizadas nas redes sociais e analisar o retorno das mesmas. Esta componente apresenta inúmeras vantagens:

- Melhor conhecimento dos utilizadores, enquanto público-alvo;
- Perceção acerca do retorno de cada investimento realizado;
- Ações e canais que resultam melhor, a cada momento da estratégia digital;
- Definição de um plano de ações corretivas.

Um profissional de Marketing estará responsável pela monitorização das redes sociais, permitindo assim a recolha e análise dos resultados, eliminando suposições.

6 - Com a utilização do Textmetrics e do VPN, por parte da empresa, é possível comprovar que existe uma preocupação no que diz respeito à estratégia de SEO. *O Search Engine Optimization*, também conhecido como SEO, é um conjunto de estratégias de otimização que visa melhorar a posição de *websites*, páginas e *blogs* nos resultados de pesquisa orgânicos. Ao adotar uma estratégia SEO, existe uma maior probabilidade de gerar um aumento dos cliques, do tráfego e também de receitas, visto que os consumidores tendem a clicar em *links* com posições mais favoráveis. O passo seguinte seria investir no SEM (*Search Engine Marketing*), nomeadamente através da utilização de Google Ads, que apesar de requerer um investimento monetário permitirá obter resultados mais rapidamente e escalabilidade.

7 – O *e-mail* marketing, já mencionado anteriormente, representa também uma oportunidade que deve ser explorada pela Empresa. Fariborzi (2012) apresenta no seu estudo algumas táticas para melhorar a entrega dos *e-mail*s de marketing. De acordo com o autor o primeiro fator que os provedores de *internet* (em inglês, ISPs) utilizam para o bloqueio ou ausência dos mesmos é a reputação de cada organização e o seu domínio *online*. Os serviços de *internet* julgam também os *e-mails* com base em como os clientes respondem às mensagens enviadas. Para os ISPs reconhecerem a reputação de uma empresa são geralmente considerados:

- O número de reclamações que a empresa recebeu através dos ISPs;
- O número de *e-mails* devolvidos ou não entregues;

- O conteúdo das mensagens.

Algumas recomendações para aumentar a probabilidade de entrega de *e-mails* são:

- Remoção de membros inativos da lista;
- Acompanhamento e redução do índice de reclamações (através da análise das razões que levam às reclamações);
- Táticas para supervisão no envio de *e-mail*:

Os ISPs reveem continuamente as suas leis com o intuito de prevenir *spammers*, por essa razão é essencial que monitorizar o seu desempenho constantemente. Alguns indicadores para monitorizar o desempenho dos *e-mails* incluem:

- *Hard bounce* (referente às mensagens que são enviadas para endereços de *e-mail* inativos);
- Reclamações de *spam;*
- Cancelamento das subscrições;
- Taxa de entrega da caixa de entrada pelo ISPs.

Da mesma forma é recomendado analisar a lista de dados regularmente de forma a eliminar endereços *e-mail* duplicados, entradas inúteis (como qwertyuiop@asdfg.com), erros ortográficos comuns ("Yohoo" em vez de "Yahoo") e endereços irrelevantes.

Na plataforma Hubspot, onde está alojada a base de dados da empresa, existe também a possibilidade de realizar campanhas de *e-mail* Marketing. Estas campanhas permitiriam não só eliminar candidatos que não estão interessados em receber futuras ofertas, atualizando a base de dados e tornando-a mais relevante, mas também permitiriam aos interessados prosseguirem com a sua candidatura ou apenas manifestarem a sua vontade de continuarem informados sobre novas oportunidades.

8 – Participar em eventos variados como conferências, congressos, feiras de emprego e *workshops*, relacionados com os Recursos Humanos. A participação em eventos da sua área de atuação seriam uma ótima oportunidade para a Empresa se apresentar a novos talentos e organizações, mas também de ganhar visibilidade e se desenvolver na sua área.

CONCLUSÃO

Num ambiente marcado pela competitividade, com um mercado de Recursos Humanos cada vez mais saturado e no qual as diferenças entre as ofertas estão cada vez menos percetíveis, torna-se progressivamente mais desafiante alcançar uma posição valorizada e com diferencial. O presente estudo, teve como objetivo entender como se posiciona e atua a Empresa de forma a dar resposta aos desafios da globalização e da digitalização no setor de recrutamento, aliando as respostas dos colaboradores à observação participante.

É perante os desafios da globalização, apresentados nos capítulos anteriores, que a Comunicação e o Marketing Digital se tornam fiéis aliados a qualquer empresa. Infelizmente, como empresa de *outsourcing*, a organização acolhedora de estágio não consegue desenvolver o principal conceito que combina o Marketing e Recrutamento, o Marketing de Recrutamento, visto que não contrata para si própria e que não pode divulgar numa primeira fase o nome das empresas para as quais contrata. Com o objetivo de atrair e interagir com os consumidores, o Marketing de Conteúdo seria uma excelente aposta para a Empresa, criando valor para a marca. Antes de iniciar uma estratégia de Marketing de Conteúdo é fundamental que a empresa desenvolva a sua comunicação de forma integrada e consistente, com uma estratégia bem sustentada, apoiada em dados e argumentos, para que a mesma tenha o efeito desejado. Uma presença relevante nas redes sociais, por meio de vídeos, mensagens privadas, campanhas e sondagens, de forma a chegar até ao consumidor, é uma ótima forma de gerar *engagement*, proximidade e melhorar a relação com o consumidor e com os clientes, que passam a conhecer e a familiarizarem-se com a organização. Rez (2018) afirma: "O conteúdo não é o único caminho para superar os desafios que o mundo digital lançou para empresas e profissionais, mas certamente é uma parte fundamental e tudo acaba convergindo com ele."

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abrudan, M., & Matei, M. (2009). Talent Management - A Strategic Priority. *Annals of Faculty of Economics.* 4. 25-30.

2. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2008). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual review of psychology*. 60. 451-74. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505

3. Alashmawy, A., & Yazdanifard, R. (2019). A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition. *International Journal of Management, Accounting and Economics. 6.*

4. Albrighton, T. (2010). *The ABC of Copywriting.* ABC Business Communications Ltd.

5. Arasanmi, C., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, *Vol. 51* No. 3, pp. 174-183, https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086

6. Bowdery, R. (2008). *Basics Advertising 01: Copywriting.* AVA Publishing SA.

7. Breaugh, J. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review Of Psychology*, 64(1). 389-416.

8. Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review, 79(*3), 139-46, 166. PMID: 11246921.

9. Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos.* Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

10. Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. & Michaels, E. (1998.) *The War for Talent.* The McKinsey Quarterly. 3. 44-57.

11. Cintra, F. C. (2010). Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. *Investigação*, *v. 10*, n. 1, p. 6-12. https://doi.org/10.26843/investigacao.v10i1.147

12. Fait, M., & Gravili, G. (2016). *Social Recruitment in HRM: A Theoretical Approach and Empirical Analysis* (1st ed.). Emerald Group Publishing.

13. Fariborzi, E. (2012). E-mail Marketing: Advantages, Disadvantages and Improving Techniques. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, v. 2, n. 3, p. 232-236. https://doi.org/10.7763/IJEEEE.2012.V2.116

14. Ferreira, G. (2018). *Copywriting: Palavras que Vendem Milhões.* DVS Editora.

15. Finn, D., & Singh P. (2003). The Effects of Information Technology on Recruitment. *Journal Of Labor Research*, 24(3). 395–408. https://doi.org/10.1007/s12122-003-1003-4

16. Granata, G., & Scozzese, G. (2019). The Actions of e-brand and Content Marketing to Improve Consumer Relationships. *European Scientific Journal, 15*(1). https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p58

17. Johnson, R., & Gueutal, H. (2011). *Transforming HR through technology: The use of e-HR and HRIS in organizations.* SHRM Foundation. https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/hr-technology.pdf

18. Kannan, P., & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing, 34,* 22-45. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006

19. Makad, S. (2022, abril 1). 15 Reasons Why This Should Be The Year You Hire A Marketing Manager. *The Next Scoop*. https://thenextscoop.com/hire-a-marketing-manager/

20. Mónico, L. S., Alferes, V. R., Castro, P. A., & Parreira, P. M. (2017). A Observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *Atas do 6º Congresso Ibero- 55 Americano em Investigação Qualitativa*, Salamanca, 12, 13 e 14 de julho (pp. 724-733). Aveiro: Ludomedia.

21. Rez R. (2016). *Marketing de conteúdo: A moeda do século XXI*. Marcador.

22. Rodrigues, D., & Martinez, L. (2020). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: A qualitative study. *European Journal of Management Studies, Vol 25* No1. 23-44. https://doi.org/10.1108/EJMS-09-2020-002

23. Spitzer, B., Soderstrom C., Vernet, A. & Nambiar, R. (2013). *Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential.* Capgemini Consulting. https://www.capgemini.com/wpcontent/uploads/2017/07/digitalhrpaper_final_0.pdf

24. St-Amand, S. (2019, setembro 9). The pros and cons of hiring a junior employee. *Growth Story.* https://www.growthstory.ca/part-1-the-pros-and-cons-of-hiring-a-junior-employee/