

Handbook

YOUnique Talent Management 4.0

PMEs no caminho do sucesso para o recrutamento digital dos talentos certos da Geração Z



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Autores

YOUUnique4Europe - Mapear e apresentar as suas competências pessoais e sociais únicas para uma melhor empregabilidade num mundo digital [Programa Erasmus+, Comissão Europeia (Ação-chave: Cooperação para a inovação e o intercâmbio de boas práticas; Tipo de ação: Parcerias estratégicas para o ensino e formação profissional)].

Consórcio do Projeto



Hartmut Schäfer | Eliza Roessler
IHK - PROJEKTGESELLSCHAFT MBH, Alemanha
www.ihk-projekt.de



Rita Sousa | Cláudia Dias
MentorTec - Serviços de Apoio a Projectos Tecnológicos, S.A., Portugal
www.mentortec.eu



Keneth Sundin
SMEBOX AB, Suécia
www.smebox.com



Massimo Aloe | Agnese Tomassini | Domenico De Cesare | Irene Zurli
Reattiva - Regione Europa Attiva, Itália
www.reattiva.eu



Miriam Lotze | Sandra Lüders | Franka Marie Herfurth
Universität Rostock, Alemanha
www.uni-rostock.de



Projeto número:
2019-1-DE02-KA202-006119
www.youunique4.eu

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui uma aprovação do conteúdo, que reflete apenas a opinião dos autores, e a Comissão não pode ser responsabilizada por qualquer uso que possa ser feito da informação nela contida.



[CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
Esta obra está licenciada sob uma
Licença Internacional Creative
Commons Attribution-ShareAlike 4.0.

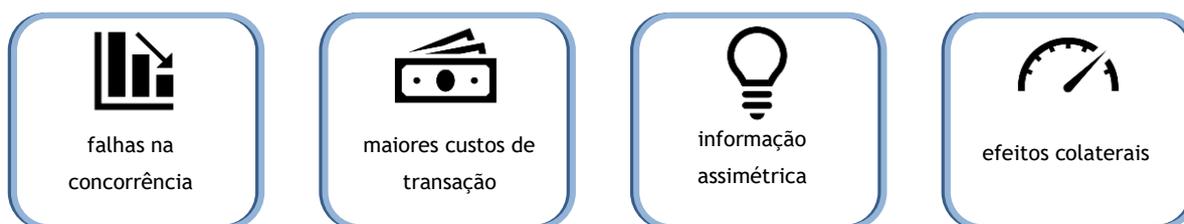
Conteúdo

Introdução	2
I. Desafios para as PME's no que respeita ao recrutamento dos talentos certos	4
1.1 Desafios globais: as “Megatendências” que moldam o nosso futuro	4
1.2 Desafios organizacionais para as PME - Mercado de trabalho 4.0	6
1.3 Desafios pessoais: Geração Z	8
1.3.1. Dicas do LinkedIn TalentBlog sobre a Gen Z	9
1.3.2. Como se comunicar e trabalhar em rede com a Geração Z	12
1.3.3. A forma como as PMEs devem interagir com a Geração Z para criar confiança	14
II Recrutamento Digital	18
2.1 Recrutamento digital num relance	19
2.1 Processo de recrutamento digital	23
2.2 Benefícios em relação ao recrutamento digital	25
2.3 Primeiros passos para um recrutamento digital bem sucedido	26
2,4. Últimas Tendências em Recrutamento Digital	29
III. Boas práticas	30
IV. Conclusão	33
Referências	36

Introdução

O presente manual é especificamente dirigido ao **peçoal das Empresas**. Dentro deste manual, os autores visam fornecer ao pessoal das empresas, especialmente das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), os conhecimentos necessários sobre estratégias de recrutamento digital que atraiam os Talentos mais valiosos num mundo de trabalho em mudança.

As PME têm uma enorme representação na União Europeia (UE), gerando dois terços de todos os empregos na UE (OCDE, 2007). A gestão/trabalho numa PME difere da gestão/trabalho numa grande empresa, uma vez que as PME enfrentam desafios e dificuldades específicas quando comparadas com as grandes empresas. Estes **desafios** (UE, 2012) incluem:



Em 1992 Breaugh (1992: 4) definiu o recrutamento como "aquelas atividades organizacionais que

- (1) influenciam o número e/ou tipos de candidatos que se candidatam a um cargo e/ou
- (2) afetam se uma oferta de emprego é aceite".

A Web e a pandemia da COVID-19 ganharam uma influência significativa no recrutamento digital de novos colaboradores, o que se tornou até o método de recrutamento preferido pelas empresas. Ao mesmo tempo, a Internet mudou a forma como os candidatos procuram novas oportunidades de emprego. Enquanto antigamente os candidatos à procura de emprego utilizavam mais provavelmente o jornal para procurar vagas em aberto, agora utilizam a Internet como a mais importante fonte de informação relacionada com o emprego (Pfieffelman, Wagner, & Libkuman, 2010). Em muitas indústrias, o recrutamento pela internet já desenvolveu um estatuto de "dado como garantido", conferindo às empresas que não utilizam a internet uma desvantagem competitiva no processo de recrutamento (Hausdorf & Duncan, 2004).

Este rápido impulso do recrutamento pela Internet baseia-se em algumas vantagens distintas em relação a outros métodos de recrutamento. Vantagens como a relação custo-benefício, um leque global de candidatos, a facilidade de utilização para empresas e candidatos, ou a rapidez na contratação foram enfatizadas na literatura anterior (Chapman & Webster, 2003). Atrair os talentos mais valiosos por meio de práticas de recrutamento profissional é um primeiro passo para ganhar a "guerra pelos talentos".

Uma marca bem-sucedida e cuidadosamente desenhada ajudará a sua organização a contratar, reter e envolver-se com o talento certo. O Recrutamento Digital parece ser a abordagem mais promissora para as empresas atraírem e manterem os talentos da Geração Z, para melhor lidar com um mundo em rápida mudança e desenvolvimentos globais como a pandemia da Covid-19, alterações demográficas e climáticas, digitalização, automação e globalização.



Este manual tem três capítulos integrados:

- **I. Desafios globais para as PMEs no que respeita ao recrutamento dos talentos certos** - aborda os principais desafios das PMEs relativamente às tendências globais, mudanças organizacionais e processos de recrutamento.
- **II. Recrutamento Digital 4.0** - enfoque nas estratégias de recrutamento digital, desde a atrativa marca empregadora baseada na web até ao processo de recrutamento digital.
- **III. Melhores práticas** - apresenta exemplos de boas práticas em matéria de recrutamento digital, gestão moderna de marcas patronais e de talentos 4.0.

I. Desafios para as PME's no que respeita ao recrutamento dos talentos certos

1.1 Desafios globais: as “Megatendências” que moldam o nosso futuro

O Roland Berger Trend Compendium é composto por seis megatendências que moldam o mundo entre agora e 2050. Abrangem fatores económicos, bem como mudanças sociais, ambientais, tecnológicas e geopolíticas. Todas estas megatendências tiveram um grande impacto nas pessoas, empresas, sociedade e economia durante um período de tempo sustentado. Isso faz delas megatendências!



Fonte: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Global-Topics/Trend-Compendium/>

As megatendências têm diferentes implicações para diferentes negócios e trazem oportunidades e ameaças que não podem ser ignoradas. Neste manual, estamos centrados na Tecnologia/Digitalização, Pessoas e Saúde & Cuidados (COVID-19) e no seu impacto no recrutamento de colaboradores talentosos para PME's.

"As megatendências podem ser consideradas fora do nosso controlo, mas está ao nosso alcance compreendê-las e adotar uma abordagem proativa para considerar as implicações que elas podem ter nas nossas empresas. Serão elas perturbadoras? Sim, mas também podem apresentar oportunidades" (fonte: salaw.com)

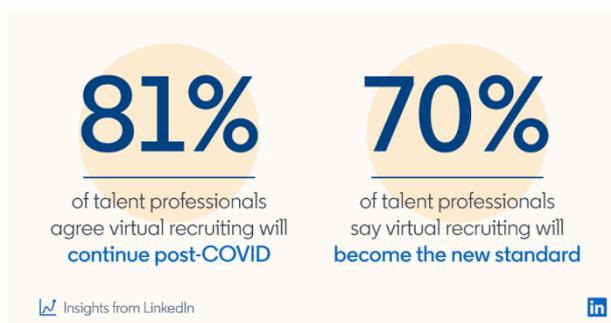
"Estamos no meio de uma quarta revolução industrial, que ficará conhecida como a revolução digital." diz Klaus Schwab. O rápido avanço da tecnologia, especialmente o da inteligência artificial e *machine learning*, está indiscutivelmente no centro de todas as megatendências.

Neste mundo baseado na tecnologia, as empresas precisam de estar atualizadas e continuamente adaptadas às inovações tecnológicas de modo a atrair e alcançar a atenção da nova geração de trabalhadores e consumidores - a Geração Z. Para alcançar a atenção dos Gen Zers - que nasceram e foram criados na era digital - as empresas precisam estar conectadas online, destacando a sua presença nas redes e meios de comunicação social. Esta conexão online inclui a implementação de estratégias modernas de recrutamento (por exemplo, ferramentas online) que permitem às empresas atrair os melhores talentos.

McKinsey diz que "a tendência é sua amiga".

A crise da [pandemia da Covid-19](#) trouxe uma necessária remodelação das práticas de Recursos Humanos em geral, e de recrutamento e seleção. Assim, a importância de implementar ferramentas de recrutamento digital tornou-se ainda mais evidente após a crise pandémica (Przytuła et al., 2020). Os candidatos a emprego da Geração Z apreciam as organizações com conhecimentos tecnológicos. Dados recentes sugerem que nem sequer se candidatarão a um emprego numa organização se acharem que os seus métodos de recrutamento estão desatualizados. As empresas estão à procura de talentos de topo, mesmo durante esta pandemia, terão de assegurar as mensagens da sua marca com tecnologia de ponta.

O recrutamento de hoje parece radicalmente diferente do que era há apenas um ano. Aceleradas pela COVID-19 e pelo movimento pela justiça racial, as mudanças que se esperava que levassem anos estão a [acontecer em meses](#). Recrutar trabalhadores à distância é a nova norma para muitos. Mobilidade interna e programas de requalificação estão a ser construídos, muitos pela primeira vez. A diversidade está



finalmente a ser tratada com a urgência e responsabilidade que sempre mereceu. Fonte: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/future-of-recruiting>

1.2 Desafios organizacionais para as PMEs - Mercado de trabalho 4.0

Durante a transição para a Indústria 4.0, a mudança na estrutura de produção irá certamente ter consequências. No que diz respeito ao mundo laboral e profissional, de acordo Com os pressupostos, o trabalho tornar-se-á mais desafiante e terá mais requisitos de qualificação informais, como a capacidade de agir de forma independente, auto-organização, competências de pensamento abstrato. (Forschungsunion & acatech 2013).

Isto também tem um impacto no mercado de trabalho 4.0, por um lado os candidatos precisam das aptidões e competências certas e, por outro, as empresas têm de adaptar as suas estratégias de recrutamento.

Todo o tema de trabalho 4.0 foi massivamente acelerado pela pandemia da COVID-19.



No período da pandemia da COVID-19 tornou-se muito claro para as PME que as **soluções digitais** são necessárias para se manterem competitivas. No entanto, o credo para as empresas de médio porte deve ser:

"Se não acompanhares os tempos, acompanhas os tempos".

Frases como "A nossa existência é atualmente mais importante do que a digitalização" são parcialmente justificadas, mas apenas parcialmente. As PME não devem ficar mais para trás em questões de digitalização. Agora deve ser uma questão de modernizar os seus próprios processos empresariais de uma forma sensata e bem pensada, a fim de aumentar a eficiência nos seus processos de trabalho diário.

À medida que a era digital se desenvolve, a atração de talentos não só se torna mais difícil, mas também mais importante. Num mundo que muda constantemente, os departamentos de RH estão sob pressão para navegar entre as novas gerações e técnicas.

A Internet mudou drasticamente todo o caminho do **processo de recrutamento**, tanto para os candidatos a emprego como para as organizações nas práticas de emprego. Por exemplo, os CVs são enviados através da internet e depois digitalizados para palavras-chave identificando os conhecimentos, aptidões, competências e experiência necessários. É importante garantir que os seus processos de recrutamento se mantenham a par dos tempos. Os candidatos esperam que os recrutadores sejam mais flexíveis agora, e sua equipa deve responder em espécie.

Bons funcionários são o recurso mais valioso e crucial para o futuro de uma empresa. **Especialistas** bem treinados estão a tornar-se cada vez mais importantes em tempos de escassez de mão-de-obra qualificada. É por isso que é ainda mais importante que as empresas se posicionem com a sua própria **marca empregadora**, para que se destaquem da multidão e tenham vantagem no que diz respeito ao recrutamento. "As PME e os líderes de RH tiveram de repensar a sua abordagem e conhecer os colaboradores onde eles estão, na *World Wide Web*."



Uma **marca empregadora** atraente e envolvente que vive nas páginas da sua carreira irá: ajudar a levar os candidatos até à sua carteira de talentos, convencer os candidatos a dar o passo para se candidatarem, e dar aos recrutadores um avanço, entusiasmando os candidatos. Deve aproveitar uma variedade de media, desde vídeos a fotos, a testemunhos que ajudem a dar aos candidatos uma imagem da empresa.

Se a presença online da sua empresa deixa muito a desejar, isso pode afastar os Gen Zers. Uma interface de utilizador pobre e um software com erros podem dar aos candidatos da

pela sua abertura ao mundo, aspirações e um desejo por bens intangíveis. A Geração Z descreve-se como **leal, ponderada, compassiva, de mente aberta e responsável**. Nascida num mundo fortemente dominado pelos meios digitais e sociais, o caráter da geração Z é moldado desde tenra idade com tecnologia rápida e uma riqueza de informação.

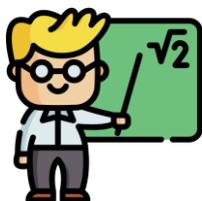
Os seus traços de caráter incluem **coragem, ambição, domínio e pragmatismo** por um lado, mas também o **caráter prático, forte, tendência para a ansiedade e atenção de curta duração**.

Dicas do LinkedIn TalentBlog - "Need to Know to Attract, Hire, and Retain Gen Z" (Necessidade de Saber Atrair, Contratar e Manter a Geração Z)

1.3.1. Dicas do LinkedIn TalentBlog sobre a Gen Z

1. A Geração Z é especialista em tecnologia

A Geração Z é mais experiente em tecnologia do que qualquer outra geração. Afinal, são nativos digitais, por isso se sentem perfeitamente confortáveis em utilizar a internet como ferramenta de trabalho, investigação e ligação com os outros. Cresceram a aprender etiqueta online, da mesma forma que as gerações anteriores aprenderam boas maneiras à mesa. **De facto, um recente inquérito a 12 mil adolescentes da Gen Z revelou que 91% dizem que a tecnologia oferecida por um empregador influenciaria sua escolha de trabalho, se confrontados com ofertas de emprego semelhantes.**

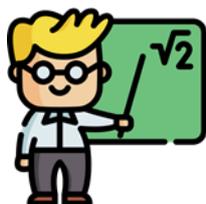


O que isto significa para si como empresa:
Reinicie a sua presença online

Se a presença online da sua empresa deixa muito a desejar, isso pode afastar os Gen Zers. Uma interface de utilizador pobre e um software com erros podem dar aos candidatos da Geração Z a impressão de que sua organização está desfasada e atrasada em relação aos tempos.

2. A Geração Z é avessa ao risco

A Geração Z é significativamente mais avessa ao risco do que as gerações anteriores, provavelmente devido ao crescimento durante um período de incerteza e agitação económica. Como resultado, esta é uma geração que tende a procurar empregadores que possam oferecer estabilidade, segurança e oportunidades de crescimento. Um estudo recente de 1.000 Gen Zers concluiu que o **objetivo principal da carreira deste grupo é trabalhar num papel onde se sintam estáveis e seguros, com 40% de concordância.**

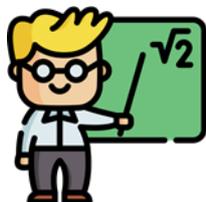


O que isto significa para si como empresa:
Enfatize a segurança no emprego e as oportunidades de crescimento

Falar francamente sobre o seu percurso profissional e ajudá-los a compreender que oportunidades de aprendizagem estão disponíveis também pode construir confiança e ajudá-los a prever uma trajetória a longo prazo na sua empresa.

3. A Geração Z é independente

A Geração Z preocupa-se com a autonomia e independência, e esta mentalidade reflete-se na forma como trabalham. A internet deu-lhes acesso a milhares de anos de conhecimento coletivo, e estão muito mais habituados a pesquisar coisas no Google do que a pedir conselhos. Mais do que qualquer geração anterior, a Gen Z também entende que existem alternativas ao emprego tradicional das 9h às 17h, e que são opções viáveis. **A maioria (84%) vê como prioridade um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal- mas como se verá dentro de momentos, também estão dispostos a ser flexíveis em troca.** Eles querem avançar nas suas carreiras, e vão trabalhar arduamente para que isso aconteça.

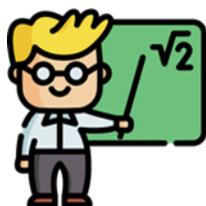


O que isto significa para si como empresa:
Foco na flexibilidade e propriedade

Oferecer mais liberdade e flexibilidade num emprego pode ser altamente atraente para os candidatos da Geração Z. Metade dos Gen Zers diz que a flexibilidade é uma prioridade na escolha de um emprego, por isso não deixe de salientar isto ao longo do processo de contratação e esteja aberto a opções de trabalho remoto. Como trabalhar de forma independente é tão importante para a Gen Z como estabelecer seu próprio horário, fale em profundidade sobre o tipo de projetos de que eles terão a propriedade e mostre-lhes a responsabilidade que vem com a função.

4. A Geração Z é competitiva

Os Gen Zers sabem o que querem e estão dispostos a trabalhar arduamente para o conseguir. Enquanto a geração Millennial é extremamente orientada para a equipa, a Gen Z aprecia um pouco de competição saudável - graças, em parte, mais uma vez, à sua experiência de crescimento numa recessão. O lado competitivo da Gen Z não se limita a alimentar a sua vontade de receber promoções e aumentos. Sentir-se visto e apreciado no local de trabalho é algo pelo qual a maioria dos trabalhadores da Gen Z se esforça. Procuram feedback - **com 97% a dizer que estão recetivos a recebê-lo de forma contínua** - e estão ansiosos para saber o que podem fazer especificamente para melhorar o seu desempenho e avançar na sua carreira.

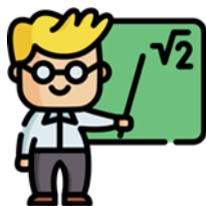


O que isto significa para si como empresa:
Reconhecer o trabalho árduo e fornecer feedback regularmente

Para manter esta geração, o reconhecimento do trabalho árduo é uma obrigação. Um inquérito de 2019 à Gen Z e Millennials descobriu que um aumento no reconhecimento e recompensas tornaria 79% dos participantes mais leais ao seu empregador - mas **50% acreditam que as chefias não reconhecem atualmente** um bom desempenho profissional.

5. A Geração Z tem a mente aberta

As grandes mudanças sociais ao longo dos anos de formação da Gen Z também afetaram a sua disposição. Como regra geral, esta é uma geração conhecida por ser de mente aberta e profundamente investida na diversidade e na inclusividade. Por exemplo, um estudo concluiu que **70% dos Gen Zers acreditam firmemente que os espaços públicos devem proporcionar casas de banho neutras em termos de género, em comparação com 57% dos Millennials.**

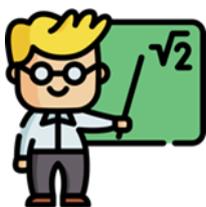


O que isto significa para si como empresa:
Ilumine a sua diversidade e os seus esforços de inclusão

A visão aberta da Gen Z molda as suas atitudes em relação a si próprios - e o que eles esperam de um empregador. Preocupam-se em trabalhar para diversas empresas que oferecem remuneração justa e igualitária e oportunidades de promoção, de modo que as empresas que estão atrasadas nessas áreas podem perder seu atrativo.

6. A Geração Z está focada na autenticidade

A Geração Z preocupa-se com o consumo ético e muitas vezes evita marcas que estão envolvidas em escândalos ou que se recusam a tomar uma posição sobre questões importantes. A ênfase que a Geração Z coloca na verdade e autenticidade também afeta a forma como encaram as interações no seu local de trabalho. As principais qualidades que procuram num chefe são a honestidade e a integridade, com 38% de acordo. E mesmo que a Geração Z esteja altamente ligada à tecnologia moderna, **74% prefere ter uma comunicação real, cara a cara com os colegas, valorizando mais a eficácia do que a conveniência.**



O que isto significa para si como empresa:
Seja real, seja honesto e esteja presente.

Mostrar o impacto positivo que seu trabalho terá na sociedade pode ser um grande ponto de venda para o Gen Z quando se trata de escolher um emprego. Tal como acontece com a diversidade, a autenticidade é fundamental aqui, por isso, se a sua empresa está a trabalhar para melhorar, mas ainda não o fez totalmente, destacar estes esforços pode ter um grande impacto. **A autenticidade também deve brilhar através das suas descrições de trabalho, site de carreira e conteúdo da marca do empregador.**

1.3.2. Como se comunicar e trabalhar em rede com a Geração Z

Como mencionado, a Geração Z cresceu com as **redes sociais**. Andam às voltas no tablet mesmo antes de poderem falar, recebem um smartphone mesmo na escola primária, e estão a equiparar os contactos pessoais aos virtuais. A Geração Z está online até 24 horas por dia. Quando se levantam de manhã, vão ao WhatsApp e verificam as suas mensagens. Depois, estão a verificar o Snapchat, Instagram e outros canais de comunicação social. Verificam várias vezes por dia, de preferência todos os canais ao mesmo tempo.

"Os Geração Z estão a caminho, por isso está na hora de se prepararem para eles"

A Geração Z prefere utilizar a Internet móvel em todas as situações, mesmo enquanto faz chamadas telefónicas. A Geração Z domina o *multitasking*, alternando entre aplicações, canais ou o mundo virtual e real, e filtrando as informações mais importantes. Além disso, eles podem ser distraídos muito facilmente. Estudos constataram que o tempo de atenção

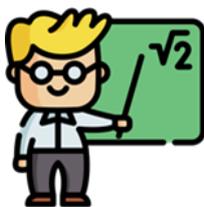
é muito curto, apenas cerca de 8 segundos. Isso é 5 segundos a menos do que a Geração Y. As empresas precisam de estar cientes disso, especialmente quando colocam anúncios. A Geração Z espera conteúdo e entretenimento individualizado. A publicidade deve chegar à atenção dos jovens num curto espaço de tempo. A conspicuidade da publicidade e a sua relevância desempenham um papel importante para a Geração Z.

8

Ao observar a Geração Z, verifica-se que, devido à superabundância de anúncios nas redes sociais como o Twitter, Instagram ou Facebook, desenvolveu-se uma **imunidade à publicidade**. No entanto, os anúncios em que a Geração Z está interessada e com os quais se quer identificar, são uma exceção. O importante aqui é que os anúncios oferecem mais aplicações visuais do que a palavra escrita. Desta forma, o timing perfeito, a estética e a expressividade da publicidade podem ser assegurados num curto espaço de tempo e não parecem intrusivos. O anúncio deve conter uma mensagem ou marca que seja memorável e que tenha valor de reconhecimento.

Quanto mais a Geração Z se identificar com esta mensagem ou marca, mais provável é que se mantenha na sua mente. Particularmente populares são os anúncios que são colocados em plataformas de fotografia ou vídeo, tais como o YouTube ou o Instagram e se permitem a interação ou podem ser vistos em conjunto, por exemplo, realidade aumentada, lentes patrocinadas, filtros, desafios ou outras opções de votação.

Na medida em que um anúncio despertou o interesse da Geração Z, os jovens querem uma **variedade de canais de comunicação** e uma resposta rápida de reconhecimento por parte das empresas à interação da Geração Z. Importante no reconhecimento da interação, é respeitar a privacidade, segurança, controlo e facilidade de utilização da tecnologia da Geração Z. Ao fazê-lo, as empresas devem interagir de forma honesta e responsável; o perfeccionismo é menos bem recebido.



É assim que você / a empresa chega à Geração Z:

A empresa está nas redes sociais?

A empresa faz anúncios curtos e emocionantes?

Já carregou um vídeo interessante nas redes sociais?

A empresa tem uma mensagem com valor de reconhecimento?

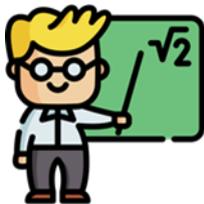
Alguma vez fez uma pesquisa sobre a sua história Instagram?

A empresa utilizou outros botões interativos como o Q&A?

Responde (em dias de semana) dentro das duas horas seguintes/
relativamente rápido?

A empresa utiliza mais do que uma rede social?

1.3.3. A forma como as PMEs devem interagir com a Geração Z para criar confiança



Descubra o que estes novos colaboradores irão procurar e como tirar o máximo proveito da sua relação de ensino/trabalho com eles. Personalize as suas mensagens e estilo de comunicação para alcançar e construir confiança com os Gen Zers.

Para aumentar o interesse do Gen Zers na sua empresa, deve...

Ter um website, bem como estar presente em diferentes plataformas de redes sociais e mantê-las ativas.

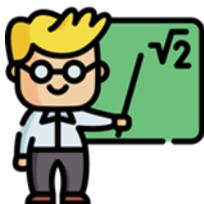
Veja a imagem da sua empresa como uma composição de coadjuvante. Através das redes sociais, elabore a forma como comunica a sua marca, o conteúdo que a sua empresa partilha e a imagem que apresenta (online).

Aplique a arte da criação de conteúdos na curadoria de conteúdos e mensagens direcionados e apropriados para canais específicos. Obter a mensagem certa na plataforma certa no momento certo será a chave para passar pelos filtros rápidos dos Gen Zers. Lembre-se de que eles decidem em menos de 8 segundos se estão interessados no seu conteúdo. Assim, encontre uma maneira de ganhar a sua atenção, ajudando-os a entender o que é o conteúdo, por que razão devem e como isso os ajudará ou entreterá. Considere que "mensagens" unidirecionais por si só não funcionarão e que manter essas mensagens consistentes é também importante

Entenda e respeite o seu desejo de privacidade para poder se conectar e gerir os Gen Zers, uma vez que estão preocupados com ela, bem como com a segurança e o controlo (IOT records, 2018; Lundin, 2018; Quillen, 2018).

Crie uma marca/produto autêntico com valores que podem ficar para trás. A sustentabilidade, abraçando a diversidade e a inclusividade são valores que impulsionam os Gen Zers. Mostre como está a tornar o mundo um lugar melhor, mais inclusivo e acolhedor para todos. Por exemplo, no seu website pode mostrar o seu compromisso com a responsabilidade social e humanitária causada, por exemplo, pela colocação de um emblema simbólico, ou explicando as estratégias sustentáveis da sua empresa como a redução sustentável de embalagens e reciclagem ou o cálculo das emissões de CO2 da empresa, ou que está a acolher a todos (Guenther, 2018; Lundin,

Use soluções de comunicação intuitivas e vá ao ponto o mais rápido possível, seja direto e conciso o mais rápido possível (Guenther, 2018).

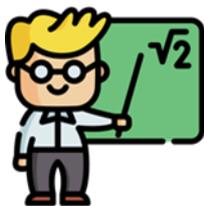


Para construir confiança e comunicar com a Geração Z...

Se tiver sido treinado para não se fechar muito, isto pode colidir com o que se sente confortável, no entanto, tente ser mais autêntico sobre quem você é e no que acredita. Portanto, não tenha medo de mostrar as suas falhas e imperfeições e ire o máximo partido da exibição de crenças e valores que se sente confortável em partilhar. Eles não gostam de perfeccionismo polido. **Seja uma pessoa real**

Tente ser envolvente. Embora o que faz seja um assunto sério, como deveria ser, isso não significa que não possa inserir alguma leviandade de vez em quando. O riso pode ser muito poderoso. Acrescentar humor permitir-lhe-á destacar-se e ligar-se a eles. Portanto, arrisque-se e seja criativo. Tente pensar fora da caixa quando se conectar com os Gen Zers. A sua tentativa, mesmo que não seja a coisa mais engraçada de sempre, pode atrair alguns colaboradores mais jovens que ressoam com a sua energia. **Seja criativo e divertido**

Use pronomes neutros em termos de género, valorize a equidade e comprometa-se a encontrar soluções sustentáveis. Torne-se global. A CSR (Responsabilidade social corporativa) é uma vantagem. É melhor usar vídeo, videochamadas, reuniões físicas do que mensagens de texto, uma vez que preferem reuniões cara a cara (Morin, 2015). Para mensagens, eles preferem o WhatsApp aos e-mails. **Reinicie a sua presença online**



Para manter os Gen Zers envolvidos no local de trabalho...

Forneça-lhes desafios e oportunidades interessantes para aprender e evoluir (Lundin, 2018). Se não cumprir com o que prometeu, esta coorte vai-se embora.

Explique claramente que o tempo dedicado a uma determinada atividade pode ter um enorme impacto na obtenção do sucesso pessoal na vida, isso terá impacto neles.

Dê a estes jovens colaboradores espaço e autonomia para brilharem à medida que são levados a trabalhar arduamente, por isso deixe-os fazer isso na sua forma mais produtiva. Eles são independentes e empreendedores; não procuram necessariamente trabalho tradicional; estão ansiosos por alternativas (Lundin, 2018; Sholz, 2015).

Faça-os sentir que fazem parte de algo maior do que uma roda do sistema. São orientados para a mudança porque estão cansados do status quo e a maioria quer que seu trabalho/função cause um impacto para melhor no mundo (IOT records 2018; Lundin, 2018; Quillen, 2018).

Ou pode criar um ambiente acolhedor para eles ou tornar-se a sua concorrência. Esteja preparado para oferecer autonomia, flexibilidade e compensação financeira justa como parte das suas condições de emprego, se quiser ter alguma esperança de atrair estes trabalhadores para o seu negócio (Lundin, 2018; Sholz, 2015).

A Geração Z é pragmática e cuidadosa com o seu dinheiro. Deixe bem claro o valor que oferece se quiser contratá-los, ou espere para fazer uma negociação (Lundin, 2018).

II Recrutamento Digital

A necessidade do recrutamento digital foi agora explicada, neste ponto gostaríamos de lhe dar mais informações interessantes sobre este tópico estratégico.

O recrutamento digital, às vezes chamado de recrutamento social ou online / *e-recruitment*, ocorre quando os profissionais de recursos humanos utilizam a tecnologia como ferramenta para atrair e contratar os melhores talentos para uma lista de empregos em aberto.

Graças ao uso da internet e dos dispositivos móveis, alcançar os candidatos mais qualificados e proficientes é hoje mais fácil do que nunca.



As empresas já não estão restritas a um jornal ou quadro de avisos local para atrair os melhores talentos; pelo contrário, as empresas podem recrutar em todo o mundo para listas de empregos a partir do conforto de seu próprio escritório.

A crise da [pandemia da Covid-19](#) trouxe uma reformulação necessária das práticas de Recursos Humanos em geral, e de recrutamento e seleção em particular. Assim, a importância de implementar ferramentas de recrutamento digital tornou-se ainda mais evidente após a crise pandémica (Przytuła et al., 2020).

O recrutamento de hoje parece radicalmente diferente do que era há apenas um ano. Aceleradas pela COVID-19 e pelo movimento pela justiça racial, as mudanças que se esperava que levassem anos estão a [acontecer em meses](#).

O recrutamento digital de trabalhadores à distância é a nova norma para muitos.

2.1 Recrutamento digital num relance

O processo de recrutamento digital pode ser definido como uma forma de alavancar a tecnologia para obter, avaliar, atrair, selecionar e recrutar candidatos para posições em aberto. Inclui tudo como websites de carreira, ofertas de emprego digitais de empresas, alavancagem de portais de emprego, recrutamento através do telemóvel, redes sociais, entrevistas em vídeo e avaliações online.

Recrutar e reter colaboradores é uma grande preocupação para a maioria dos empregadores nos dias de hoje. O recrutamento digital pode tornar o processo global de recrutamento muito mais fácil. Isto porque é altamente útil para os recrutadores online pesquisar o perfil dos colaboradores, avaliá-los por experiência e competências e enviar-lhes uma resposta rápida pedindo-lhes uma conversa ou sobre uma nova oportunidade.



Dicas para uma estratégia de recrutamento Digital bem-sucedida:

- Websites de Carreira para Telemóveis
- Adoção de Táticas Digitais em cada Passo do Recrutamento:
- Utilização do Poder das Redes Sociais:
- O número de plataformas digitais nem sempre é o melhor caminho a seguir
- Empregar Estratégias Digitais Personalizadas
- Acoplá-lo com as tecnologias mais recentes
- Diferentes estratégias de recrutamento têm de funcionar em harmonia.
- Manter em consideração os requisitos futuros

O recrutamento digital representa um processo completo, desde a procura de potenciais candidatos à seleção de pessoal, até a comunicação e administração do processo de candidatura. No melhor dos casos, o recrutamento eletrónico envolve todas as partes por igual, não só candidatos e gestores de pessoal, mas também supervisores e decisores dos departamentos que devem preencher uma vaga.

O recrutamento digital, como processo geral, é um trabalho específico e oferece entrevistas de triagem assistidas por computador e previsão estatística para ajudar a reduzir os custos de recrutamento, o tempo de contratação e a rotatividade de funcionários.

O recrutamento digital é uma forma estratégica de aumentar a competitividade através da utilização da técnica mediada por computador na gestão de recursos humanos, além disso, esta arma competitiva é mais exigente no mercado atual, incertezas e



mudanças que requerem capacidade organizacional para se adaptar e lidar com o dinamismo do mercado, além disso, o *e-recruitment* facilitou a tomada de decisões de recrutamento e a criação de valor para a Gestão de Recursos Humanos.

A pandemia da COVID-19 certamente acelerou a adoção tecnológica no espaço de recrutamento, mas também foi o resultado de uma tendência crescente quando se tratou de recrutar digitalmente. O recrutamento híbrido e especialmente o *e-recruiting* digital são essenciais porque permitem a máxima flexibilidade e permitem às equipas de aquisição de talentos gerir melhor os seus processos em muito menos tempo. Em geral, centralizar o processo de recrutamento online quando faz sentido, e fazer as coisas pessoalmente quando não faz, permite às equipas fazer as coisas nos seus termos, desenvolver processos mais ágeis, e geralmente poupar tempo e esforço quando se trata de encontrar o candidato certo.

O ciclo de vida completo do recrutamento envolve todas as etapas que ajudam a encontrar um colaborador e a contratá-lo. Existem seis etapas geralmente reconhecidas que compõem este processo tão importante:



O que acontece com o recrutamento digital é que abre uma variação em cada uma destas etapas. Portanto, em qualquer ponto do ciclo de vida do recrutamento, poderia pegar no processo e torná-lo digital. Embora se possa pensar imediatamente em encontrar candidatos nas redes sociais ou entrevistá-los via Zoom, isto também se estende ao processo de contratação (como incluir assinaturas eletrônicas), ou integração num ambiente totalmente remoto.



Smith e Rupp (2004) afirmam que o recrutamento oferece uma ampla gama de eficiências, tanto para quem procura emprego como para os empregadores, e as capacidades específicas do sistema de recrutamento eletrônico incluem uma variedade de características como:

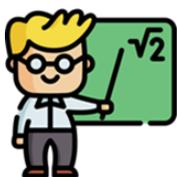
- a capacidade de iniciar pedidos de entrevista e verificação de histórico de pedidos,
- rastreamento ilimitado de informações de custos para todas as atividades associadas ao procedimento de contratação,
- notificações de e-mail personalizadas tanto para candidatos ativos como passivos,
- melhor integração das atividades de comunicação,
- criação da página de emprego dinâmica dos empregadores e informação aos candidatos,
- apoio linguístico múltiplo para sociedades multilingues e multiculturais,
- extensas capacidades de personalização de competências e experiências,
- ofertas de trabalho personalizadas.

Para além destes valores em caso de externalização, os custos globais podem ser reduzidos, mas a competitividade e a eficiência diminuem; por conseguinte, no outro caso, se considerarmos a aliança, a fusão e a aquisição necessitam de mais capital e capacidades técnicas. Argumenta-se que este paradigma também pode ser utilizado por executivos de PMEs no desenvolvimento das suas políticas de recrutamento e na formulação das suas estratégias de recursos humanos.

O recrutamento digital persegue, idealmente, três objetivos centrais:

- ➔ **Simplificação.** Este ponto aplica-se tanto aos candidatos como às empresas. Os candidatos a emprego querem apresentar as suas candidaturas da forma mais simples e direta possível, o que pode ser conseguido através da utilização dos formulários de recrutamento eletrónico adequados. Ao mesmo tempo, um sistema de candidatura simples aumenta o número de candidatos, o que dá aos empregadores uma maior e melhor seleção.
- ➔ **Aceleração.** Tempo é dinheiro, mas um processo de candidatura tradicional requer muito tempo. Só de examinar todos os documentos, é um enorme esforço. O recrutamento digital pode garantir maior rapidez, por exemplo, fazendo uma pré-seleção e utilizando formulários padronizados para facilitar a análise e a comparação.
- ➔ **Melhorar a qualidade.** No final, o recrutamento é sempre uma questão de encontrar e contratar o melhor candidato possível para um cargo. É exatamente isso que o recrutamento digital promete, fornecendo suporte eletrónico na seleção de um candidato adequado.





2.1 Processo de recrutamento digital

Recomendações sobre os recrutamentos digitais



Estar informado sobre o recrutamento digital.

Desta forma, sabe que abordagens e ferramentas digitais podem facilitar a sua vida e, claro, simplificar o processo de candidatura para o candidato. As ferramentas de pequena escala podem ser listas de verificação, por exemplo, fornecidas pelo seu serviço público de emprego.

Leitura adicional: [Recruiting methods FAQ: A guide to terms and strategies](#)

1. Seja visível e atrativo para potenciais colaboradores.

Na guerra pelo talento, ter uma marca forte pode ajudar a organização a atrair e reter os colaboradores mais talentosos. Os candidatos querem trabalhar para empregadores de grande reputação, que são conhecidos pela justiça, flexibilidade, independência, liderança forte e oportunidades de crescimento. Planear da comunicação da marca do empregador é essencial para atrair talentos e garantir a sua permanência na empresa. A sua empresa deve ser fácil de pesquisar no Google, o que significa posicionar-se como empregador na internet, por exemplo, gerindo o seu Google Business Entry, criando páginas de destino para as suas vagas ou considerando a otimização do conteúdo do seu website para motores de busca.

Torne-se na empresa com a qual as pessoas sonham em trabalhar; construa a sua marca como um empregador de topo. **Leitura adicional:** [The employer Branding Podcast](#)

2. Pense em como tornar o processo de candidatura rápido e simples para o candidato.

Certifique-se de que cada passo pode ser feito num dispositivo pessoal e não apenas num computador, dependendo dos seus recursos. Poderá querer solicitar currículos enviados por e-mail ou oferecer um formulário de candidatura online para preencher. **Leitura adicional:** [MightyRecruiter](#)

Este software online suporta a publicação e distribuição de ofertas de emprego através de diferentes canais, facilita o processo de gestão e classificação de candidatos e oferece uma rápida análise e relatórios. O Mightyrecruiter tem uma configuração fácil e oferece a construção de um website de carreira em apenas alguns passos.

3. Pense em como pode recolher e analisar informação sobre potenciais candidatos.

Ferramenta: Redes Sociais, exemplos são o XING na Alemanha/Áustria e o LinkedIn mas também o Facebook. O LinkedIn é o aliado nº 1 para Employer Branding e Talent Acquisition Manager. Uma plataforma profissional de quase 700 milhões de utilizadores em todo o mundo, 13 só em Itália, que cresce a uma taxa de 2 perfis por segundo.

Leitura adicional: <https://business.linkedin.com/de-de/talent-solutions/recruiter>

4. Pense em como quer conduzir entrevistas de emprego, talvez utilizando também entrevistas em vídeo.

Leitura adicional: [Video on How to conduct a job interview](#)

5. Talvez: Deixe que o software o ajude a manter os candidatos organizados.

Todos os seus dados e documentos poderiam ser guardados no sistema para que os possa rever. Se isto for demasiado grande para si, pelo menos melhore o seu sistema existente de modo a precisar de menos tempo para acompanhar todas as informações e processos relacionados com o recrutamento.

Leitura adicional: [The value of ePortfolios in recruitment and human capital management processes](#)

Não se esqueça dos regulamentos [RGPD!](#)

2.2 Benefícios em relação ao recrutamento digital

Um empregador, além de procurar um currículo, também pensa em avaliações de competências para medir se um candidato tem os atributos necessários para desempenhar a função com sucesso. As competências difíceis são melhor avaliadas através da revisão de certificados e/ou testes binários que medem diretamente a proficiência específica ou que têm uma resposta certa e errada. Em vez disso, as soft skills são melhor avaliadas através de perguntas ponderadas de entrevista (em vídeo), que requerem que os candidatos retirem das suas experiências pessoais no local de trabalho. Os processos de candidatura digitais facilitam a realização de entrevistas em vídeo e o foco nas soft skills.

Pode utilizar diferentes truques para avaliar as soft skills:

- Olhando para o texto usado no CV
- Utilizando entrevistas estruturadas baseadas numa lista pré-definida de perguntas de entrevista (e perguntas de seguimento): fazendo perguntas situacionais ou comportamentais abertas (usando a técnica de resposta STAR: Situação, Tarefa, Ação, Resultado)

Exemplos destas questões incluem:

Qual é a mudança mais difícil que encontrou na sua vida educacional e como a geriu?

Fale-me de uma época em que reprovou numa escola ou num estágio. O que aconteceu? Como é que lidou com a situação? O que aprendeu sobre si?

Fale-me de uma altura em que teve de admitir que tinha cometido um erro para com os outros. Como é que lidou com a situação?

Poderia também acrescentar perguntas específicas relacionadas com o cargo a ser preenchido. Por exemplo, um candidato a ser entrevistado para um cargo de contabilidade poderia responder a uma pergunta situacional para descobrir soft skills, como por exemplo "Como informaria um cliente de que não liquidou a fatura pela terceira vez até agora, que não considerou como base para uma futura cooperação"?

2.3 Primeiros passos para um recrutamento digital bem-sucedido

Uma parte do recrutamento digital é o recrutamento online. À primeira vista, não parece ser muito diferente do recrutamento presencial. Provavelmente já tem atraído novos funcionários ou estagiários online, e agora limita-se a fazer as entrevistas numa plataforma de vídeo.

Num olhar mais atento, o recrutamento digital como um todo significa adaptar-se a novas situações e processos. Certamente requer um pensamento diferente, fazendo a si próprio as seguintes perguntas:

Como é que o recrutamento digital me pode ajudar? Se eu represento uma PME estável com poucas pessoas, candidatar-me-ei ao recrutamento digital de forma diferente do que uma empresa que procura crescer rapidamente e com o menor custo possível. Neste caso, talvez eu precise da ajuda de consultores de recrutamento, tenho o orçamento para tal?

Quem vai fazer o recrutamento? Para isso, é aconselhável avaliar a sua empresa e as suas capacidades. Serei eu o responsável, ou um de nossos gestores/profissionais de RH ou um recrutador externo?

O recrutamento digital requer a consideração de informações sobre o candidato além dos documentos de candidatura tradicionais: Podem ocorrer perguntas, como, por exemplo, como avalia os emblemas digitais? Imagine que o seu candidato traz quinze emblemas diferentes de cinco organizações de formação diferentes. Como obtém uma visão geral? Pelo menos pode ter a certeza de que essa pessoa escolheu exatamente o conhecimento que queria ter e pode criar os seus caminhos de aprendizagem.

O recrutamento também requer a compreensão do que se pode esperar dos estagiários ou dos jovens colaboradores. O que foi ensinado num programa de EFP ou na universidade? Que tipo de experiências práticas podem mostrar? Como posso descrever o tipo de hard e soft skills necessárias para um trabalho específico, incluindo as suas funções, e haverá candidatos que possam desempenhar essa função?

Em que dia e hora devo fazer as entrevistas de trabalho? A que hora da semana e do dia poderia ser melhor para o candidato? Uma entrevista em vídeo deve ser planeada cuidadosamente, pois os recrutadores também precisam de se habituar ao recrutamento em vídeo, em termos de som, questões técnicas, etc. No final, tudo se resume a criar um ambiente de recrutamento eletrónico adequado.

E quanto ao equipamento técnico geral e competências digitais que são necessárias?

Dicas para uma oferta de emprego atrativa

1. Aplique o modelo TASK

Para criar uma boa descrição do trabalho, poderia recorrer ao modelo TASK. TASK significa:



Cada empregador procura encontrar as pessoas certas com uma atitude adequada. Ao cobrir estes aspetos na descrição de funções, assegura-se de se concentrar também na personalidade, para além dos requisitos profissionais para um determinado cargo. Também aqui, o tipo de local de trabalho determina o que procura nos candidatos. Será que eles precisam trabalhar num ambiente presencialmente próximo de outras pessoas ou em casa? Quantas relações com o mundo exterior terão eles? Quem será a pessoa com quem irão interagir, e de que forma?

2. Trabalhe com fotografias

Incluir fotos autênticas da empresa, estagiário ou formador (valor de reconhecimento).

3. Inclua pequenos vídeos de estagiários ou funcionários no trabalho.

Estes vídeos, incorporados na sua página de descrição de empregos online, podem melhorar a experiência dos candidatos a emprego, convencendo-os de que é um empregador promissor. Dois a três minutos podem ser uma boa duração.

4. Inclua uma declaração escrita do seu estagiário ou colaborador no seu anúncio de emprego.

5. Descubra onde os jovens procuram formação e empregos.

Podem ser páginas da Câmara e páginas iniciais de empresas, talvez não através de uma agência de emprego. Para os estágios, descobriu-se que as raparigas procuram mais no Instagram, enquanto os rapazes procuram no Youtube, pelo menos na Alemanha. Tenha em mente as possíveis preferências de género.

6. Anuncie o que sua empresa oferece, particularmente as especificidades da posição vaga, com expectativas não formuladas muito altas. *A ordem das informações na descrição do cargo poderia ser:*

- Quem somos nós?
- O que é que fazemos?
- Quais são os conhecimentos e competências básicas de que necessitamos para este cargo?
- O que seria bom que um potencial candidato tivesse em termos de soft skills e competências técnicas especiais? O que é mais importante (nenhuma competência

óbvia, como a confiabilidade) especificamente para este cargo e, portanto, não pode ser deixada de lado?

Considerar as expectativas dos candidatos em relação ao recrutamento digital

O recrutamento digital é adequado para muitos candidatos e facilita muitas coisas.

Contudo, os candidatos à procura de emprego não estão simplesmente satisfeitos, mas têm grandes expectativas em relação ao processo de candidatura eletrónica.

O ponto mais importante que as empresas devem, portanto, levar a sério:

Acima de tudo, o recrutamento digital deve ser rápido. Este ponto já se aplica à criação da candidatura. Os candidatos a emprego querem demorar um máximo de 30 minutos a introduzir os dados, e a maioria quer mesmo demorar um máximo de 20 minutos. Depois disso, o processo deve continuar o mais rápido possível.

Idealmente, uma primeira confirmação de recebimento deve ser enviada imediatamente após o envio da candidatura, mas, o mais tardar após alguns dias, gostaríamos de saber se a candidatura foi recebida com sucesso. Só então a fase mais extenuante para muitos candidatos chega: a espera.

É evidente que nesta fase as coisas não podem andar suficientemente depressa. Os candidatos consideram entre duas e três semanas apropriado, mas não deve demorar mais do que isso para saber se chegaram ou não à próxima fase da candidatura.

Algumas dicas específicas para vagas de estágio

Formule descrições de estágio abrangentes, fáceis de compreender e precisas, mencionando também que conhecimentos formais são exigidos da escola e que competências específicas da vaga são solicitadas.

Não hesite em falar também sobre destaques especiais ou acréscimos durante o programa de estágio, por exemplo, que os estagiários podem completar uma pequena parte da sua formação no estrangeiro.

Em tempos de crise, como uma pandemia, mencione que a formação irá ter lugar apesar da pandemia, para fazer com que o candidato se sinta seguro na sua escolha.

Simpatia e rapidez são importantes para os estagiários: simpatia na entrevista e rapidez no processo de tomada de decisão.

Após a assinatura do contrato de estágio, tente vincular o jovem já à sua empresa até o início do estágio propriamente dito, por exemplo, dando já algumas tarefas menores, algo para ler, mantendo o contacto informalmente ou distribuindo a newsletter da empresa.

2.4. Últimas Tendências em Recrutamento Digital



1. Realidade Virtual:

Usando a RV informe o candidato de que a prática empresarial é inovadora e de vanguarda tecnológica. Fornece imagens positivas, mesmo que seja dispendioso e oportuno de integrar na estratégia de recrutamento.

2. Inteligência Artificial IA:

A Inteligência Artificial está a desempenhar um grande papel na forma de encontrar novos talentos. Considera-se o recrutamento como um dos trabalhos desafiadores que as empresas modernas detêm. A IA pode aliviar uma proporção maior de trabalho árduo.

3. Entrevistas em vídeo:

Não importa onde vive um candidato, arrastá-lo para a sala de entrevistas já não é uma forma avançada de contratação. É um desperdício de dinheiro e tempo para a empresa, bem como para o candidato, se não parecer adequado. É uma ótima forma de poupar tempo e retirar os candidatos menos adequados do processo de triagem. Desta forma, pode trazer apenas os melhores candidatos de seleção para a sua mesa. Isto é altamente útil se o candidato potencial permanecer a bordo.

4. Redes Sociais:

As redes sociais podem ser um excelente lugar para se dirigir para o recrutamento. Quer seja no Twitter, Tumblr, Facebook, Instagram ou outras redes profissionais como o LinkedIn, pode encontrar todos eles e utilizá-los para recrutar os melhores talentos. Esta é uma das técnicas de recrutamento mais eficientes e eficazes para atingir os *millennials* e a próxima geração que utilizam as redes sociais para satisfazer todas as suas necessidades.

5. Novas Técnicas de Entrevista:

Tal como as novas técnicas de recrutamento, também existem novas técnicas de entrevista. Atualmente, os candidatos preferem sessões de entrevista, que são menos informais. Por esta razão, mesmo algumas empresas convidam os candidatos para um café, de forma a conhecê-los melhor.

6. Posts Abertos:

A forma como as descrições de trabalho estão a ser definidas e retratadas também mudou. Os recrutadores estão sempre a experimentar táticas inovadoras, como deixar de fora os títulos dos empregos ou deixar de fora outras especificações.

7. Glassdoor:

Juntamente com a procura de emprego, mais uma coisa que está a surgir é a revisão da plataforma da empresa. Agora o pessoal atual, antigo ou outro pode rever uma empresa online. Definitivamente, isto pode resultar em alguns trabalhadores descontentes, deixando uma empresa em baixa escala. Este site, Glassdoor, está a ganhar grande popularidade e oferece aos jovens trabalhadores um grande sentido e uma visão sobre uma empresa. Desta forma, é possível conhecer muitas falhas sobre uma empresa, mesmo antes de entrar.

III. Boas práticas

A identificação das diferentes abordagens que são realizadas a nível mundial sobre estratégias de recrutamento modernas pode permitir a transferência de boas práticas para diferentes países ou PMEs.

Ao longo deste terceiro capítulo, serão apresentados exemplos de melhores práticas de estratégias modernas de recrutamento. Estas boas práticas foram selecionadas a partir dos exemplos existentes que são realizados em diferentes países da UE.

Boas Práticas			
Nome	Descrição	País	Empresa
Como usar as relações pessoais para encontrar e escolher um candidato adequado	<ol style="list-style-type: none">1) Utilizar conhecimentos internos: espalhar a palavra entre os colegas de trabalho e encorajá-los a sugerir candidatos adequados para uma vaga em aberto.2) Convidar futuros colegas de trabalho para a entrevista de candidatura.3) Utilizar primeiro os canais pessoais para procurar candidatos adequados entre as redes de colegas de trabalho, como segundo passo, envolver o pessoal responsável pelo recrutamento.	Alemanha	Empresa: Original Bootcamp, Link para uma das suas páginas de destino para uma vaga de emprego como personal trainer
Dias de recrutamento digital	Com o <i>Mydays</i> percebe o sucesso do recrutamento no espaço digital. Na nossa plataforma, tem a oportunidade de reunir todos	Alemanha	DIGITAL RECRUITING DAYS (DE) https://b2b.mydays.de/international-clients/

	os jogadores num dia, realizar todas as entrevistas necessárias entre os candidatos, RH e departamentos especializados e até mesmo integrar experiências virtuais como um teste de soft skills.		
EURES EUROPASS 2.0	Plataforma para colocar a sua vaga a nível europeu para a contratação de trabalhadores de outros países. A lista de verificação tripla dar-lhe-á uma ideia dos passos a tomar antes, durante e após o recrutamento no estrangeiro.	Em toda a UE	https://ec.europa.eu/eures/public/en/advertise-a-job?lang=en&app=0.19.0-brex-it-build-0&pageCode=advertise_job Checklist: https://ec.europa.eu/eures/public/en/hints-and-tips-emp?lang=en&app=0.19.0-brex-it-build-0&pageCode=recruiting_abroad
Mondora srl	Vídeo - Contratação em Mondora	Itália	Mondora srl
Speed Recruitment	Evento anual onde os participantes podem visitar os stands das organizações registadas, e candidatar-se às oportunidades de emprego existentes. O evento inclui entrevistas rápidas entre os candidatos e as organizações inscritas. A edição de 2020 ocorreu exclusivamente online.	Portugal	Câmara Municipal do Porto https://speedrecruitment.pt/
Feiras Virtuais de Emprego	As feiras virtuais de emprego permitem aos empregadores chegar a um grande número de potenciais candidatos de uma área geográfica mais vasta. Permite-lhes interagir com os que procuram emprego a um nível virtual, sem os custos e o tempo de viagem. Além disso, reduz o desperdício e o tempo de pré-seleção e ajuda a enviar e-mail aos potenciais candidatos adequados para a entrevista agendada.	Alemanha	https://www.youtube.com/watch?v=orEILxEkDUJ https://virtuelle-berufsmesse.com/ https://messe-hwk.fachkraefteportal-brandenburg.de/
Sites de Recrutamento Online	Estes são os sites mais familiares dos métodos de recrutamento digital, mas oferecem serviços melhorados todos os dias. Por exemplo, o Monster é um fornecedor líder de recrutamento online e recursos de carreira, empenhado em ligar organizações em todos os segmentos de mercado com indivíduos em todos os níveis de carreira.	Online	https://www.monster.de/ https://de.indeed.com/recruiting www.xing.com

	<p>A utilização de tais plataformas pode ajudar os recrutadores a procurar e combinar um candidato perfeito, estabelecer uma presença social de recrutamento, e melhorar a publicação de anúncios de emprego com publicidade direcionada.</p>		
<p>Websites das empresas</p>	<p>Oferta de emprego em sites da empresa e redes sociais (!!! Search Engine Optimization (SEO)!!!)</p>		

Além disso, como as PME são mais pequenas do que as grandes empresas, as suas necessidades de recrutamento também serão menos frequentes, fornecendo características únicas e específicas ao seu processo de recrutamento. Além disso, as PME podem estar menos familiarizadas com os candidatos a emprego, devido à sua presença mais limitada no mercado de trabalho (Storey et al., 2010). A identificação e reconhecimento destes grandes desafios e características específicas do recrutamento digital de PME é crucial para a adoção das melhores estratégias para um processo de recrutamento eletrónico eficaz e bem sucedido.

É importante reter que o recrutamento digital vai além do uso da tecnologia, pois visa atrair os melhores talentos adequados, com base em critérios claros e credíveis (Okolie & Irabor, 2017). Na verdade, mais do que uma mudança tecnológica, compreende uma importante mudança cultural e comportamental para a mentalidade das empresas (Okolie & Irabor, 2017). A contínua transformação da sociedade sugere que o recrutamento digital continuará a estar no centro das atenções, pelo que as empresas devem investir o seu tempo e esforços na adaptação e melhoria da qualidade das suas estratégias de recrutamento (Okolie & Irabor, 2017).

Porquê o Processo de Recrutamento Digital:

É uma solução eficiente e rentável que permite poupar muito tempo. Além disso, erradica todos os incómodos de distâncias de viagem dentro do processo de recrutamento.

É uma excelente solução que permite às empresas agendar e realizar sessões de entrevista online por vídeo.

O recrutamento digital também envolve muitos recursos automatizados, como o envio de e-mails para notificar o final de uma **entrevista**.

O mundo atual é movido pela tecnologia e, portanto, as empresas precisam de adaptar soluções avançadas que as possam ajudar a realizar um recrutamento mais eficiente e lucrativo.

Podem ser recrutados trabalhadores qualificados / especialistas em todo o mundo.

Considerando as últimas tendências e oportunidades/desafios das estratégias de recrutamento, este manual foi especialmente concebido para formadores que trabalham em empresas, proporcionando-lhes o melhor conhecimento sobre como utilizar as estratégias de recrutamento modernas e, em particular, sobre como alcançar a atenção da Geração Z.

Referências

- Acer for education (2019). [Infographic] Millennials vs Generation Z: how education is evolving. *Acer for education*. Disponível em: <https://acerforeducation.acer.com/education-trends/education-technology/infographic-millennials-vs-generation-z-how-education-is-evolving/> (Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Association for career and technical education (2020) *Employ innovative learning methods to educate Generation Z students*. ACTE online. Disponível em: <https://www.acteonline.org/innovative-learning-for-gen-z/> (Acesso: 1 de setembro de 2021).
- Bhupendra, S.H. & Swati, G. (2015). Opportunities and challenges of e- recruitment. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 2(2), 1-4.
- Carson, D. & Cromie, S. (1990). Marketing planning in small enterprises: a model and some empirical evidence. *Journal of Consumer Marketing*, 7, 5-18, <https://10.1108/EJM0000000002578>.
- Chen, Y.-Y.K., Jaw, Y.-L. & Wu, B.-L. (2016). Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs. *Internet Research*, 26, 186-212. <https://10.1108/IntR-12-2013-0265>.
- EU (2012). *Evaluation of the SME Definition*. Disponível em <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5849c2fe-dcd9-410e-af37-1d375088e886>
- Recomendação 2003/361 da UE. Disponível em <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>
- Gil, N. (2018). What Millennials Should Learn From Generation Z. *Refinery29*. Disponível em: <https://www.refinery29.com/en-gb/2018/04/195492/what-is-generation-z> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Guenther, J. (2018). Yes, you should market your therapy practice to generation Z. This is how to do it. *Therapy DEN*. Disponível em: <https://www.therapyden.com/news/how-to-market-your-therapy-practice-to-generation-z> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2009). *Staffing Organisations* (6ª ed.). New York: McGraw-Hill, Irwin
- Hudson, D. (2016) How to effectively teach Generation Z. *Relevant children's ministry*. Disponível em: <http://www.relevantchildrensministry.com/2016/04/how-to-effectively-teach-gen-z.html> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).

- IOT Records (2018). Generation z - how are they different from millennials? *IOT Records*. Disponível em: <https://www.iot-records.com/2018/02/generation-z-different-from-Millennials.html>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Kerrin, M., & Kettley, P. (2003). *e-Recruitment: is it Delivering?* Institute for Employment Studies. IES Authors.
- Kim, S., & O'Connor, J. G. (2009). Assessing electronic recruitment implementation in state governments: issues and challenges. *Public Personnel Management*, 38, 47-66. <https://doi.org/10.1177/009102600903800104>
- Lundin, K. (2018). Post-Millennial Marketing: How to Market Effectively To Generation Z. *Crowdspring*. Disponível em: <https://www.crowdspring.com/blog/marketing-generation-z/>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Maurer, S. D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers. *Business Horizons*, 50, 305-314. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.01.002>
- Flores, C. Q., & Rettig D. M. (2020). How Does Gen Z Learn, and What Do They Expect from Education? *Observatory. Institute for the future of education*. Disponível em: <https://observatory.tec.mx/edu-bits-2/gen-z-expectations-education-learning>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Milotay, N. (2020). Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic. *EPRS European Parliamentary Research Service*. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI\(2020\)659404](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2020)659404)(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Miranda, C. (2020). Generation Z: Re-thinking Teaching and Learning Strategies. *Faculty Focus*. Disponível em: <https://www.facultyfocus.com/articles/teaching-and-learning/generation-z-re-thinking-teaching-and-learning-strategies/>(Acesso: 1 de setembro de 2021).
- Morin, R. (2015). Generation Z: the guiding light of the digital age. *Curatti: the editors of chaos*. Disponível em: <https://curatti.com/generation-z-new-flagship-digital-age/>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Northern Illinois University Center for Innovative Teaching and Learning (2020). *Generation Z*. In *Instructional guide for university faculty and teaching assistants*. Disponível em: <https://www.niu.edu/citl/resources/guides/instructional-guide>(Acesso: 1 de setembro de 2021).
- OECD (2007). *Keynote paper on removing barriers to SME access to international markets*. Genebra: OECD, Fevereiro.

- OECD (2021). One year of SME and entrepreneurship policy responses to COVID-19: Lessons learned to “build back better”. Disponível em https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=1091_1091410-rxwx81cfwj&title=One-year-of-SME-and-entrepreneurship-policy-responses-to-COVID-19-Lessons-learned-to-build-back-better&_ga=2.228283032.449700415.1623401104-689530858.1623079419
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116-122
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościńska, K. (2020). Re-vision of future trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management*, 12, 70-90. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0052>
- Quillen, A. (2018). The Workforce’s Newest Members: Generation Z. *Zero Cater*. Disponível em: <https://zerocater.com/blog/2018/06/04/workforce-newest-members-generation-z/> (Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Scholz, C. (2016). Generazione Z, un bambino fuori dagli schemi diventa adulto. *Huffington post*. Disponível em: https://www.huffingtonpost.it/christian-scholz/generazione-z-un-bambino-fuori-dagli-schemi-diventa-adulto_b_7969880.html (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- Smith, A. D. & Rupp, W. T. (2004). Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees", *Online Information Review*, 28, 61-74. <https://doi.org/10.1108/14684520410522466>
- Sparks & Honey (2014) *Meet Generation Z: Forget everything you learned about millennials*. Slideshare.net. Disponível em: <https://www.slideshare.net/sparksandhoney/generation-z-final-june-17> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).
- St. Amour, M. (2020). Report: Gen Z Open to Nontraditional Education. *Inside higher Ed*. Disponível em: <https://www.insidehighered.com/quicktakes/2020/06/25/report-gen-z-open-nontraditional-education> (Acesso em: 1 de setembro de 2021).
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: the role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49, 305-329. <https://doi.org/10.1002/hrm.20347>
- Tarutė, A., Duobienė, J., Kloviene, L., Vitkauskaitė, E., & Varaniūtė, V. (2018). Identifying factors affecting digital transformation of SMEs. *ICEB 2018 Proceedings*, 64. <https://aisel.aisnet.org/iceb2018/64>
- The Guardian (2018). *We are the opposite of self-absorbed: what everyone gets wrong about Generation Z*. *The Guardian*. Disponível em:

<http://www.theguardian.com/us-news/2018/aug/03/what-everyone-gets-wrong-about-generation-z-young-people-own-words> (Acesso em: 31 de agosto de 2021).

University of Massachusetts Global (2020) *3 Generation Z traits today's teachers need to adapt to*. University of Massachusetts Global. Disponível em: <https://www.umassglobal.edu/news-and-events/blog/generation-z-traits-teachers-need-to-adapt-to>(Acesso em: 1 de setembro de 2021).

Vocational Training Centre (2019) *Generation Z In The Workplace*. CVTC. Disponível em: <https://vocationaltrainingcentre.com/generation-z-in-the-workplace/> (Acesso em: 1 de setembro de 2021).

Williams, A. (2015). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z. *The New York Times*. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>(Acesso em: 31 de agosto de 2021).

Wingard, J. (2018). Training Generation Z. *Forbes*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2018/11/21/training-generation-z/?sh=7adfd5edbde0>(Acesso: 1 de setembro de 2021).

<https://t4lent.eu/index.php/talent-4-0-toolbox/tools-for-attracting-talent/>

<https://karrierebibel.de/e-recruiting/>

<https://jordansc.com/how-to-assess-soft-skills-during-the-recruitment-process/>

<https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/how-to-hire-and-retain-generation-z>

<https://content.wisestep.com/digital-recruitment/>

<https://www.linkedin.com/pulse/overnight-changed-face-recruitment-covid-19-rohit-mehta>

<https://www.grin.com/document/175337>