

ICIEMC 2021

International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing and Consumer Behavior
July 1 - 2, Aveiro, Portugal (virtual format)

Marketing de Recrutamento, Felicidade e Propósito na Indústria High-Tech: o caso da Critical TechWorks

Diogo Lira¹ (diogolira10@ua.pt), Susete Ferreira (susete.ferreira@criticaltechworks.com) & Susana Marques¹ (susana.vasconcelos@ua.pt)

¹ Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro; ² Marketing Genie, Critical TechWorks

Resumo

O marketing de recrutamento assenta numa nova lógica de verdadeira interseção entre Marketing e Recursos Humanos (Schaeffer, 2016), remetendo para um alinhamento entre o propósito individual dos colaboradores e o propósito organizacional, numa dinâmica de responsabilidade social, criação de significado e de impacto para um mundo melhor. No entanto, e em especial no que toca a indústria *high-tech*, a literatura científica é ainda surpreendentemente escassa. Partindo desta lacuna, o presente trabalho visa explorar as especificidades e potencialidades do marketing de recrutamento na indústria de *IT*, aplicando uma metodologia de estudo de caso em torno da empresa *Critical TechWorks* (CTW). A CTW, fundada em 2018 através de uma *Joint Venture* entre a *Critical Software* e o grupo *BMW*, foi distinguida em 2020 com os prémios *Fast Mover* Emprego (empresa que mais cresceu em termos de criação de emprego qualificado na área de tecnologia em Portugal) e *Fast Mover* Volume de Negócios. Através de um desenho organizacional horizontal, inovador e peculiar, a CTW encontra no propósito, “*Purpose*”, o seu centro de atuação. É com esta premissa que liga as áreas de *Happiness, Hearts, Marketing e Talent*, de forma a construir alinhamento e pontes entre diferentes áreas funcionais que têm como propósito, e foco principal, as pessoas.

Palavras-Chave: Marketing de Recrutamento, Propósito, Responsabilidade Social Corporativa, High-tech

Abstract

Recruitment marketing is grounded in a new paradigm that truly intersects Marketing and Human Resources (Schaeffer, 2016), promoting an alignment between employees' individual purpose and the organisation's purpose, within a framework of social responsibility, meaning-making, and impact toward a better world. However, particularly in the high-tech industry, scientific literature on this topic remains surprisingly scarce. Addressing this gap, the present study aims to explore the specificities and potential of recruitment marketing in the IT industry, through a case study of the company *Critical TechWorks* (CTW). Founded in 2018 as a joint venture between *Critical Software* and the *BMW* Group, CTW was awarded in 2020 with the *Fast Mover* Employment prize (recognising the company with the highest growth in qualified job creation in the Portuguese tech sector) and the *Fast Mover* Turnover prize. With a horizontal, innovative, and distinctive organisational structure, CTW places “*Purpose*” at the core of its operations. This principle underpins the integration of the *Happiness, Hearts, Marketing, and Talent* departments, fostering alignment and bridges across functional areas with a shared focus on people.

Keywords: Recruitment Marketing, Purpose, Corporate Social Responsibility, High-tech

ICIEMC 2021

1. INTRODUÇÃO

Para competir globalmente, as organizações precisam de ser eficazes no processo de atração, seleção, motivação, desenvolvimento e retenção de talento. Como bem sublinhado pela Deloitte (2016), num estudo intitulado *Strategic Talent Management in High Tech*, o talento e o capital humano são uma fonte de vantagem competitiva e, por isso, as organizações estão a repensar as suas estratégias e práticas de recrutamento e de recursos humanos. Há cada vez mais gerações de colaboradores nas empresas, com diferentes valores e expectativas, pelo que as abordagens clássicas ao recrutamento – muito standardizadas – revelam-se cada vez mais inadequadas e ineficazes. Simultaneamente, especialmente as gerações mais jovens, reclamam, cada vez mais, um propósito claro e uma oportunidade de ter impacto positivo na sociedade e no mundo, e não apenas nos resultados económicos e financeiros. Neste contexto em mutação, as organizações com propósitos verdadeiros estarão bem mais apetrechadas para atrair e gerir talento, desenvolver capital humano e melhorar o seu desempenho. É este o ponto de partida para o presente trabalho que, em torno do Propósito e da gestão de talento, explora as potencialidades do marketing de recrutamento na indústria de *Innovation Technology*.

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada assenta numa estratégia de estudo de caso (Yin, 2017) em torno da empresa *Critical TechWorks* (CTW). A CTW, fundada em 2018 através de uma *Joint Venture* entre a *Critical Software* e o grupo *BMW*, foi distinguida em 2020 com os prémios *Fast Mover* Emprego (empresa que mais cresceu em termos de criação de emprego qualificado na área de tecnologia em Portugal) e *Fast Mover* Volume de Negócios. Mais especificamente, pretende-se examinar as peculiaridades do desenho organizacional da CTW, o processo de articulação entre marketing, recrutamento e Recursos Humanos e, também, as potencialidades do Propósito na atração e retenção de talento. Para o desenvolvimento deste estudo caso, recorreu-se, predominantemente, ao método da observação participante – em que o investigador se envolve diretamente nos acontecimentos e fenómenos que está a observar (Yin, 2017) – e à recolha e análise de dados secundários, incluindo entrevistas dadas pelo *CEO* e pela responsável de marketing a revistas de imprensa especializada, documentos corporativos e suportes de comunicação institucional, incluindo o *Book of Culture*, *Book of Roles* e a *Corporate Presentation*.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

3.1. MARKETING DE RECRUTAMENTO, MARKETING INTERNO, RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA O PROPÓSITO: UMA VISÃO INTEGRADA

Este enquadramento teórico tem como objetivo fundamentar a ligação entre as áreas de Marketing de Recrutamento, Marketing Interno, Responsabilidade Social Corporativa e o Propósito das empresas. O marketing de recrutamento remete para um alinhamento entre o propósito individual dos colaboradores e o propósito organizacional, numa dinâmica de responsabilidade social, criação de significado e impacto para um mundo melhor. No entanto, e em especial no que toca a indústria high-tech, a literatura científica é ainda bastante reduzida.

Toda a interdependência que existe entre o Marketing de Recrutamento, Marketing Interno, Responsabilidade Social e Propósito é determinante para a construção de alinhamento e de pontes entre as diferentes áreas funcionais. A Figura 1 representa esta ligação e a lógica seguida em termos de abordagem teórica.

ICIEMC 2021



Figura 1 – Enquadramento teórico: uma visão integrada, fonte: elaboração própria

3.2. MARKETING DE RECRUTAMENTO E RECURSOS HUMANOS

O Marketing de Recrutamento utiliza um conjunto de estratégias que potenciam a eficácia do processo de atração e retenção de talento. Neste processo, os Recursos Humanos deverão cooperar com o Marketing, uma vez que este trabalha de forma mais profunda e direta nas dinâmicas de construção da marca e da cultura corporativa (Schmitz, 2021; Schaefer, 2016). Conhecer as expectativas do talento que se quer atrair é importante na retenção deste. Com este conhecimento, as empresas podem desenvolver iniciativas de recrutamento que conseguem oferecer os benefícios corretos (e.g. aprendizagem constante) e, também, partilhar a cultura e os valores da empresa com os potenciais candidatos. Para que esta partilha seja mais consistente e verdadeira, é importante envolver as pessoas que estejam felizes e há mais tempo na empresa, pois terão certamente um conhecimento mais aprofundado da cultura organizacional (Schmitz, 2021).

Como posso crescer e evoluir na empresa? Esta é uma questão que a equipa de Recursos Humanos, com a ajuda do Marketing, deve trabalhar. As empresas devem atrair talento como atraem clientes e é aqui precisamente que os Recursos Humanos podem aplicar estratégias de Marketing de forma a atrair e recrutar os melhores, os mais adequados. A partilha de dados de Marketing para os Recursos Humanos ajudará a adotar e desenvolver novas e mais eficazes estratégias no recrutamento (Schaefer, 2016).

3.3. MARKETING INTERNO E COMUNICAÇÃO INTERNA

Originalmente, o marketing interno foi proposto como uma abordagem à gestão de serviços tratando os colaboradores como clientes da organização de forma a melhorar a eficácia corporativa e a gestão dos relacionamentos internos (Varey, 1995). Num importante trabalho de investigação e de revisão de literatura, Rafiq e Ahmed (2000) demonstram a evolução do conceito de marketing interno e sublinham o reforço crescente da sua dimensão estratégica e do seu potencial nos processos de gestão e implementação da mudança.

O Marketing Interno é assim, também, a forma como uma determinada empresa consegue envolver e relacionar-se com os seus colaboradores, proporcionando-lhes satisfação e prazer. Por sua vez, o bom ambiente a nível interno conduz a empresa a um maior sucesso a nível externo (Mitchell, 2002). Através do envolvimento e da qualidade do relacionamento constrói-se uma conexão emocional entre trabalhadores e empresa, fundamental para desenvolver confiança e gerir as expectativas dos colaboradores. Uma empresa nunca deve dar esta conexão emocional como garantida, mas sim incorporá-la na sua estratégia de Marketing Interno (Mitchell, 2002). A comunicação interna desempenha aqui um papel fundamental pois permite consciencializar e manter os colaboradores informados sobre a atualidade da empresa, assim como promover a sua missão, visão e valores, para que nunca caiam em esquecimento (Green, 2020). Esta comunicação deverá

ICIEMC 2021

assentar na transparência, na honestidade e na clareza. Uma comunicação interna verdadeira e transparente gerará envolvimento dos colaboradores e isso é fundamental pois são estes colaboradores que, em primeira mão, mantêm o nome da empresa vivo (Green, 2020).

3.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E PROPÓSITO

Como bem sintetizado por Rasche et al. (2017), a Responsabilidade Social Corporativa desafia-nos a parar um pouco para refletir verdadeiramente sobre o Propósito do negócio. Tradicionalmente, a RSC refere-se a um processo voluntário pelo qual as empresas vão além do mero cumprimento legal, incorporando, nas atividades empresariais e na interação com os seus stakeholders, preocupações e objetivos sociais e ambientais. Num extenso trabalho de revisão de literatura sobre a evolução do conceito de responsabilidade social corporativa, Latapí Agudelo et al. (2019) demonstram que este evoluiu no sentido de um aprofundamento e alargamento das responsabilidades até ao conceito mais moderno e contemporâneo de Valor Partilhado, que propõe uma nova lógica de interseção entre valor económico e valor social (Porter & Kramer, 2011).

Ao exercerem a sua responsabilidade social, as empresas devem ter em conta não só as atividades que desenvolvem mas, também, todo o seu modelo de negócio para que não haja incongruências (Rangan et al., 2015). Tem de existir um alinhamento entre a Responsabilidade Social Corporativa, o propósito e os valores das empresas para que a verdadeira essência desta responsabilidade seja posta em prática (Rangan et al., 2015).

É também necessário um cuidado especial na comunicação da Responsabilidade Social Corporativa. Tem de se assegurar que o que é comunicado é verdadeiro e está de acordo com o que as empresas defendem. Algumas empresas optam por comunicar apenas internamente; outras optam por comunicar também para o exterior sendo, no entanto, importante lembrar que essa comunicação deve envolver e incentivar a comunidade para a mudança e não simplesmente promover os feitos da empresa para efeitos de reputação e projeção da imagem corporativa (Rangan et al., 2015; Green 2020).

A responsabilidade social corporativa assenta no propósito, na vontade de criar significado, ter impacto, fazer a diferença e contribuir para um mundo melhor. O Propósito, ao espalhar-se por todos dentro de uma empresa, tornará as decisões mais fáceis, mais inteligíveis, pois permite que os colaboradores entendam o porquê de a empresa existir (Kounkel et al., 2021) e, dessa forma, entendam o seu próprio propósito. Por sua vez, esta compreensão gerará uma maior satisfação a nível pessoal, mais confiança na empresa, mais envolvimento, mais tempo na organização e mais orgulho no trabalho que desenvolvem (Kounkel et al., 2021, p. 10).

4. CRITICALTECHWORKS: ESTUDO DE CASO

4.1. ÁREA DE NEGÓCIO, MISSÃO E VALORES

A CTW foi fundada em 2018 através de uma *Joint Venture* entre a Critical Software e a BMW Group. Está situada no Porto e em Lisboa, sendo que a sua sede fica no Porto. A história desta empresa começa com o interesse da enorme e reconhecida empresa alemã na capacidade técnica demonstrada pela Critical Software. Esta empresa foi criada para desenvolver a próxima geração de sistemas de software para os futuros automóveis da BMW Group, ou seja, parte dos futuros carros da BMW vão ter o software desenvolvido por uma empresa portuguesa. A CTW está a desenvolver mais de 70 produtos para a BMW Group e, mais do que isso, está a contribuir e a trabalhar para o “Carro do Futuro”.

ICIEMC 2021

A empresa é focada no desenvolvimento ágil do software, estimulando a liberdade e o pensamento disruptivo, transformando assim a maneira como as coisas são feitas. A atividade da empresa é em *Innovation Technology*, sendo a área de desenvolvimento de software o foco da empresa.

A Exame Informática, com a colaboração da Revista Visão, todos os anos premeia quem considera que fez mais pela Ciência e Tecnologia em Portugal. Em novembro de 2020, a CTW arrecadou dois prémios, sendo eles o de *Fast Mover* Volume de Negócios (Empresa tecnológica que mais cresceu a nível de faturação/negócio em Portugal) e o *Fast Mover* Emprego (Empresa que gerou mais emprego qualificado na área tecnológica em Portugal). Aqui temos mais uma prova do sucesso da empresa que, em pouco tempo, já contribuiu significativamente para o desenvolvimento da área tecnológica em Portugal.

Ainda antes de receber estes prémios, a CTW já era um caso de sucesso pelo seu crescimento num curto espaço de tempo, e Rui Cordeiro, CEO da empresa, explicou numa entrevista dada em agosto de 2020 à Human Resources Portugal a sua interpretação desse sucesso: “Para mim, o verdadeiro sucesso é olhar para trás e ficar orgulhoso pelo que conseguimos alcançar. É uma forma de ter os pés bem assentes na terra. Especular sobre o futuro e ficarmos satisfeitos com objetivos grandiosos daqui a dois anos não é para nós.” Ou seja, para o sucesso da empresa continuar, tem de se permanecer consciente do trabalho a desenvolver no presente e não esperar por um futuro grandioso. Se assim fosse, o sucesso da CTW podia ser apenas uma utopia.

Missão e valores

A missão e os valores da CTW são aqui apresentados em inglês, pois é neste idioma que a empresa desenvolve os seus suportes de comunicação institucional.

We're changing the way the world moves.

De acordo com o *Book of Culture* da CTW estes são os valores defendidos pela empresa:

- We value people's autonomy over processes

We trust in our judgement over processes. We believe that self-direction is what makes self-organised teams surpass themselves. Autonomy and self-reliance go hand in hand with responsibility, freedom of choice and transparency; it is what makes us authentic. Autonomy in a safe environment is the fuel of authenticity. We do not need to be pushed; we are always willing to go the extra mile and think out of the box.

- We care about how we get to the top

We trust that each one of us will show up every day to deliver our very best. We step in, exercise transparency, are brutally honest, authentic no matter what, no matter who, no matter where; this is an act of courage and bravery. We act courageously in favour of our customers, users, teams and ourselves.

ICIEMC 2021

- We go above and beyond

We love meaningful ambitions and we want to change lives for the better. We have the courage, boldness and selflessness to pursue our beliefs and inspire others along the way. We commit ourselves to learning, mastery and growth in order to continuously redefine our aspirations.

- We leave no one behind

We love diversity; it's the uniqueness of each one of us that makes us strong. We know we do not walk alone; we fall and rise together and no one is left behind, even when someone leaves. We connect, learn and share as humans. We serve each other to accomplish things together and we never give up until it's done.

- We believe in Joy in Motion

What we feel after delivering demanding, arduous and excellent work together is joy. When we come together to overcome the impossible, the unbelievable, we feel joy. Joy is what keeps us alive, drives our happiness, builds real friendships and keeps fear away.

- We believe in uncompromised engineering excellence

We expect nothing less than excellence from ourselves. We stimulate and support each other to work smarter and improve working methods as the art of getting things done. We foster simplicity over complexity, good design over technical debt, responding to change over fixed mindset and user experience over design because it enhances agility and delights users. We engineer ingenuity, think creatively and embed safety and security in what we do.

Em termos de áreas de Desenvolvimento, e como referido na Apresentação Corporativa da CTW, existem as seguintes:

Condução Autónoma- Desenvolvimento da indústria automóvel que vai possibilitar uma condução mais humanizada e autónoma.

Desenvolvimento de software- Criação de soluções de gestão de dados de produto.

Carro conectado- Desenvolvimentos digitais e tecnológicos no interior do carro para criar uma ligação entre pessoas e os seus carros.

Marketing, vendas e pós-venda- Desenvolvimento de produtos IT digitalizados para todo o processo de compra.

Produção e Logística- Desenvolvimento de produtos de IT para suportar operações nas instalações fabris da BMW Group.

Análise de Dados- Utilização de técnicas de dados científicos e desenvolvimento de máquinas para criar insights\perceções significativas para sistemas.

ICIEMC 2021

Soluções de Cloud e Segurança Cibernética- Criação de soluções descentralizadas e seguras para os vários domínios da BMW Group e integração de módulos de *blockchain* no software existente.

Simultaneamente, a CTW divide-se em quatro grandes áreas de funções de trabalho. Segundo o *Book of Roles* da empresa, as principais funções são:

- ManOps - têm funções que representam o BMW Group e os acionistas da Critical Software. Aqui temos, por exemplo, o *Chief of Purpose* que conecta cada membro com o propósito da empresa.

- CorpOps - têm funções que não estão relacionadas com o produto. São as equipas de suporte à estrutura que tem no centro as TechOps e DevOps. Aqui é onde está inserido, por exemplo, o/a *Marketing Genie* que cria a imagem da marca e dissemina a cultura.

- TechOps - IT Ops Champion, que desenvolvem soluções e produtos que suportam as equipas dos DevOps.

- DevOps - desempenham funções de desenvolvimento de produto. *Rockstar Developer*, a função de trabalho dominante na CTW, está neste grupo e tem um grande contributo no desenvolvimento, verificação e manutenção de produtos de software de várias naturezas. De realçar que os TechOps e os DevOps representam cerca de 95% dos trabalhadores da empresa.

4.2. MARKETING DE RECRUTAMENTO

Recrutar talento na área tecnológica é um processo crítico e desafiante e, é neste contexto, que na CTW o marketing assume um papel determinante no suporte ao recrutamento. Quando se trata de desenvolver o software de futuro do BMW Group, há que criar as melhores equipas e atrair os perfis certos e isso implica comunicar eficazmente a proposta de valor junto dos targets definidos. O marketing de recrutamento é uma área da comunicação que exige o conhecimento aprofundado dos objetivos e da estratégia de recrutamento da empresa, trabalhando em estreita colaboração com as equipas de recursos humanos, a área da felicidade e envolvendo os colaboradores no processo, com o intuito de compreender o que eles próprios consideram importante numa oferta profissional, como é que a mensagem lhes chega e o que pensam sobre a comunicação da CTW.

A CTW desenvolveu uma inovadora campanha de recrutamento sob o mote “Free the Code Monkeys”. O principal foco foi um manifesto real que a CTW quis fazer, em estilo de “movimento”, e espelhando aquilo em que verdadeiramente acredita. A campanha tocou num ponto sensível do seu grupo alvo - programadores que se sentem “code monkeys”- colocando-se no lugar deles e comunicando na sua linguagem. Como explicado pela *Marketing Genie* da CTW, Susete Ferreira, numa entrevista à *Marketeer*, “Queremos dar a conhecer a Critical TechWorks aos profissionais da área tecnológica que sentem que o seu trabalho não é desafiante ou que não tem um impacto real na sociedade”. O objetivo foi assim enfatizar que na CTW os colaboradores podem, livremente, desenvolver a sua criatividade, pensar fora da caixa e ter um impacto positivo na comunidade, servindo isso também de grande motivação para o seu trabalho. A CTW acredita que esta ligação entre o trabalho que se desenvolve e o impacto que ele pode ter, faz com que as pessoas permaneçam por mais tempo na empresa gerando, simultaneamente, o interesse de mais candidatos. Naturalmente, o marketing de recrutamento da CTW permite-lhe ser competitiva e diferenciadora relativamente à sua concorrência pois propõe aos seus colaboradores e candidatos um projeto mais ambicioso assente na missão, oportunidades de aprendizagem e no propósito.

ICIEMC 2021

4.3. PROPÓSITO, FELICIDADE E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa tem uma estrutura horizontal assentando no ponto de que todos têm importância para o seu contínuo desenvolvimento e crescimento. A CTW não pratica uma hierarquia tradicional por isso, em vez de um caminho linear de crescimento em escada, a estrutura adotada permite várias ramificações pelas quais é possível seguir e evoluir livremente.

Existe uma grande preocupação com o propósito e valores e existe uma equipa designada de *Purpose* que liga as áreas de *Happiness*, *Hearts*, *Marketing* e *Talent* e que é liderada pelo CEO, Rui Cordeiro. Este *Purpose* serve para perceber o porquê de a empresa desenvolver as suas atividades e perceber se realmente está tudo alinhado com o propósito e os valores defendidos. O crescimento de 0 para 600 trabalhadores no primeiro ano e de 600 para 1000 no segundo ano de atividade reflete isso mesmo. A empresa faz com que cada um dos seus colaboradores tenha um propósito pois através dele é possível contribuir com algo de bom não só no âmbito de trabalho, mas também no mundo. É uma motivação extra que pode fazer toda a diferença. Há ainda um detalhe interessante a registar. A empresa é *Pet Friendly* e os seus colaboradores podem levar o seu animal de estimação para o escritório. A CTW quer que todos os seus colaboradores estejam bem, felizes e que se desenvolvam no trabalho, pois esse bem-estar dos colaboradores potenciará o seu envolvimento e comprometimento. Assim, o verdadeiro cumprimento do *Changing the way the world moves*, tem de começar no interior da empresa.

A CTW tem responsáveis específicos para a gestão da área da Felicidade. Como explicado por Madalena Marinho (2019), *Director of Happiness* da CTW, numa entrevista à RH Magazine, “tem a responsabilidade de criar mecanismos dentro da empresa que sejam facilitadores da felicidade, como a conexão, o reconhecimento, a inspiração, a transparência, a confiança, o desenvolvimento e crescimento individual e a autonomia.” Nesta lógica, a cada pessoa que entra na empresa é concedido um *Avatar* junto com o *Welcome Kit*. O *Avatar* representa a função, pois na CTW não se acredita em títulos nem em designações formais. As pessoas não são títulos. O título é o que cada um quiser e o avatar representa isso mesmo. Cada pessoa recebe o seu, podendo, ou não, por exemplo, assumir esse avatar na assinatura de mail ou no LinkedIn. Se quiser, poderá chamar-se uma outra coisa, e nada, naturalmente, impedirá essa opção.

4.4. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E PROPÓSITO

A CTW assume que a Responsabilidade Social Corporativa não é um instrumento de promoção da empresa. É por este motivo que nunca partilha as iniciativas de responsabilidade social para o exterior, pois só o facto de as fazer é suficiente como recompensa. O fundamental é que aconteçam, de forma orgânica, através dos colaboradores. São várias as iniciativas desenvolvidas e apresenta-se aqui uma ilustração e uma síntese de três delas.

Cabazes de Natal - Ação Social

Na época natalícia de 2020, desenvolveu-se uma ação que tinha como objetivo ajudar produtores portugueses e famílias com necessidades. Para ajudar os produtores portugueses, compraram-se cabazes com diferentes produtos alimentares para oferecer aos colaboradores da empresa e para doar. Se os colaboradores escolhessem doar o seu cabaz este iria para uma família com necessidades. Para além disto, houve colaboradores que, ao levantar o seu cabaz, doaram bens alimentares como, por exemplo, massa e arroz. A CTW, comprou ainda produtos essenciais, pois nem todos os produtos no cabaz eram assim considerados. No fim da campanha, com a preciosa ajuda de todos, a empresa conseguiu doar 410 cabazes e 4000 unidades de produtos alimentares essenciais, partilhando assim felicidade com a comunidade e dando ênfase à “Joy In Motion”.

ICIEMC 2021

Art In Motion

Esta ação visa apoiar artistas de menor expressão e não artistas já com uma elevada visibilidade. A condição desta ação é que cada artista selecionado teria de executar a sua arte (dança, música, pintura) numa instituição ou meio que, por norma, não tem acesso à cultura.



Figura 2 – Peça de comunicação utilizada como suporte ao projeto Art In Motion, fonte: materiais internos da Critical TechWorks

Toys In Motion

Toys In Motion é um projeto de cariz social e tem como propósito o desenvolvimento pessoal e de *skills*, a sustentabilidade e reciclagem e a ajuda da comunidade envolvente. A CTW está a desenvolver um espaço onde os colaboradores poderão consertar brinquedos estragados e doar brinquedos usados, brinquedos estes que serão entregues a crianças com dificuldades económicas e sociais. Com isto, apoia-se a infância e imaginação destas crianças dando uma nova vida aos brinquedos. O objetivo é também que os colaboradores desenvolvam *skills* adicionais, não comuns na sua função.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências empíricas deste caso confirmam muitos dos argumentos e evidências da literatura. Convergem com o argumento de que as organizações com propósitos verdadeiros estão mais apetrechadas para atrair e gerir talento, desenvolver capital humano e melhorar o seu desempenho (Delloite, 2016). Confirmam que os Recursos Humanos e o Marketing têm de trabalhar juntos no processo de recrutamento e atração de talento (Schmitz, 2021; Schaefer, 2016) e reforçam o papel fundamental da comunicação interna para promover a missão, visão e valores corporativos (Green, 2020). As evidências estão também alinhadas com a ideia de que tem de existir uma coerência entre a Responsabilidade Social Corporativa, o propósito e os valores das empresas (Rangan et al., 2015) para assim criar significado, ter impacto, fazer a diferença e contribuir para um mundo melhor (Kounkel et al., 2021).

Simultaneamente, as evidências deste trabalho contribuem com uma perspetiva inovadora, tornando explícita a ligação entre Recursos humanos, Marketing, Recrutamento, Gestão de talento, Responsabilidade Social Corporativa, Propósito e Felicidade. A literatura sobre estas interseções no contexto da indústria high-tech é ainda bastante reduzida.

O caso da CTW demonstra que um propósito claro, um projeto ambicioso e uma missão para lá do projeto em si, com real impacto na sociedade, potenciam a atratividade da empresa e a eficácia do processo de gestão do talento. É objetivo principal do marketing criar uma verdadeira experiência de recrutamento e uma integração transversal. O candidato deve não só poder perceber a empresa desde o exterior como também sentir essa mesma vivência e expectativa quando a integra. E é aqui que entram a comunicação interna e as ações de Responsabilidade Corporativa, fundamentais para a consistência daquela experiência.

Este caso explicita também a forma como a partilha de felicidade pode contribuir para a criação de significado e de impacto social. E este impacto começa a partir de dentro, a partir do interior da empresa, alimentando

ICIEMC 2021

consistentemente os princípios e valores corporativos e contribuindo para a concretização do *Purpose* enquanto premissa central da ação da CTW. A partir deste *Purpose*, estabelece-se uma ligação inovadora entre as áreas de Marketing, *Hearts, Happiness e Talent*. São áreas que se tocam e que não podem existir sem se ligarem com as outras. Naturalmente, há atividades e competências específicas que se confinam a uma determinada área e por isso não se trata de fazer uma fusão total das áreas. O que se pretende essencialmente é combater os tradicionais *silos* organizacionais para que o caminho da cultura e o propósito cheguem da forma mais correta e eficaz aos colaboradores e à comunidade. Na verdade, além da mensagem, é importante que tudo o que a empresa faz, a todos níveis, vá ao encontro do seu público e da comunidade que a integra. Como é óbvio, existem objetivos em termos de número de contratações por ano, mas esse objetivo não pode, de forma alguma, ser cumprido a qualquer custo. O importante é atrair e reter as pessoas certas, aquelas que valorizam e compreendem a cultura e os valores da empresa. Isto só é possível com a mensagem e as ações certas que nascem e se alicerçam no *Purpose*.

Este estudo de caso sublinha as potencialidades do Marketing de recrutamento na indústria de *Innovation Technology* e do marketing enquanto função articuladora, capaz de criar pontes e alinhamento entre as diferentes áreas funcionais da empresa. Demonstra também a ligação essencial entre Marketing, Recursos Humanos e todas as funções da empresa e que esta ligação transversal rompe efetivamente com a tradicional estrutura das empresas mais hierárquicas, mais convencionais e mais fechadas nos seus *silos* organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Deloitte (2016). *Strategic Talent Management in High Tech*, Eindhoven, the Netherlands

Green, H. (2020). *Internal Communications Is the Heartbeat Of Any Organization*. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2020/04/13/internal-communications-is-the-heartbeat-of-any-organization/?sh=4408f60d2a2e>

Felicidade, M. (2019, dezembro 2). ENTREVISTA: Madalena Marinho, diretora para a felicidade da Critical TechWorks. <https://rhmagazine.pt/madalena-marinho-diretora-para-a-felicidade-da-critical-techworks/>

Kounkel, S., Silverstein, A., Peeters, K. (2020). Deloitte Insights: 2021 Global Marketing Trends- Find your focus, 7-11. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends.html>

Latapí Agudelo, M.A., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019) A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *Int J Corporate Soc Responsibility* 4, 1

Martins, L. (2020, agosto 31). Rui Cordeiro, Critical TechWorks: «O que nos guia é o sonho, não os números num ficheiro de excel.». <https://hrportugal.sapo.pt/entrevista-a-rui-cordeiro-o-que-nos-guia-e-o-sonho-nao-os-numeros-num-ficheiro-de-excel/>

Marketeer (2019, setembro 23). Critical TechWorks entrega bananas no metro. Sabe porquê? <https://marketeer.sapo.pt/critical-techworks-entrega-bananas-no-metro-sabe-porque>

Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>

Porter, M.E., Kramer, M. (2011). Creating Shared Value, *Harvard Business Review*

Rangan, V. K., Chase, L., Karim, S. (2015). The Truth About CSR, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2015/01/the-truth-about-csr>

ICIEMC 2021

[Rafiq, M., Ahmed, P.K.](#) (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 14, 6, pp. 449-462.

Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (Eds.) (2017). *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge: Cambridge University Press

Schaefer, M. W. (2016). Why (and How) HR Needs to Act More Like Marketing, *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/11/why-and-how-hr-needs-to-act-more-like-marketing>

Schmitz, J. (2021). *How Marketing Can Help With Talent Recruitment And Retention*. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2021/02/22/how-marketing-can-help-with-talent-recruitment-and-retention/?sh=5fb3a3ab7e8a>

Varey, R.J. (1995). Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 6 (1), 40-63.