



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PODEM OS *NUDGES* SER UTILIZADOS PARA TORNAR O PROCESSO
DE RECRUTAMENTO MAIS ATRATIVO?

JÉSSICA ANDREIA DOS ANJOS GUIA

JULHO - 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

PODEM OS *NUDGES* SER UTILIZADOS PARA TORNAR O PROCESSO
DE RECRUTAMENTO MAIS ATRATIVO?

JÉSSICA ANDREIA DOS ANJOS GUIA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA MADALENA DUARTE FERREIRA (ISEG)

DR^a. ANA SOFIA BRAZÃO (VENDAP)

JULHO – 2025

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Professora Madalena Ferreira, por todo o apoio, motivação e constante dedicação que permitiu que este TFM fosse possível.

À Professora Dr^a. Susana Almeida Lopes, por ter criado, com as suas aulas, um grande interesse pelo presente tema e se ter mostrado disponível em ajudar a concretizar a visão.

À Dr^a. Ana Sofia Brazão, orientadora de estágio, e a toda a equipa do Grupo Vendap, em especial ao Dr. Pedro Filipe, Cátia Cruz, Sofia Antunes, Fátima Reguengos, Beatriz Dias e Nuno Magalhães, por me darem a oportunidade de integrar a equipa e por me acolherem.

À minha mãe, por todo o apoio, paciência e esforço que sempre fez, permitindo-me estar onde estou hoje, sem a qual nada seria possível.

Aos meus irmãos, sobrinha e cunhado por garantirem que nunca me esquecia das minhas prioridades e por sempre respeitarem o meu tempo e espaço durante o desenvolvimento deste TFM.

À minha restante família por se mostrar sempre disponível a acompanhar-me.

Às minhas colegas e agora amigas, Inês Oliveira e Soraia Farinha, por tornarem este percurso mais leve e feliz e partilharem comigo o mau, o bom e o melhor.

RESUMO

O presente relatório de estágio pretende consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, analisando a área de recrutamento e seleção da Vendap.

O trabalho desenvolvido pretende avaliar a aplicação de *nudges* nos anúncios de recrutamento, identificando os seus benefícios para a atratividade e sucesso dos processos de recrutamento e seleção da organização.

Para a elaboração deste estudo foi utilizada uma triangulação de dados, recorrendo à observação participante, entrevistas semiestruturadas e aplicação de um questionário, procurando identificar a aplicabilidade, limitações e potencial da utilização de *nudges* nos anúncios de recrutamento.

Embora os *nudges* sejam um tema emergente em várias áreas, a sua aplicabilidade no domínio dos Recursos Humanos permanece pouco explorada. No entanto, os resultados obtidos e a literatura existente apontam para um caminho promissor, justificando a continuidade da investigação e experimentação nesta área.

As conclusões do presente relatório evidenciam que esta abordagem pode contribuir para tornar os anúncios mais atrativos e eficazes, reforçando importância de uma comunicação centrada no comportamento humano, adaptada ao perfil do público-alvo e alinhada com os valores e objetivos da organização.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; *Nudges* no Recrutamento; Anúncios de Emprego; Tendências no Recrutamento.

ABSTRACT

This internship report aims to consolidate the knowledge acquired throughout the Master's degree in Human Resources Management, analyzing Vendap's recruitment and selection area.

The work developed aims to evaluate the application of nudges in recruitment advertisements, identifying their benefits for the attractiveness and success of the organization's recruitment and selection processes.

To prepare this study, data triangulation was used, resorting to participant observation, semi-structured interviews, and the application of a questionnaire, seeking to identify the applicability, limitations, and potential of using nudges in recruitment advertisements.

Although nudges are an emerging topic in several areas, their applicability in the field of Human Resources remains largely unexplored. However, the results obtained and the existing literature point to a promising path, justifying further research and experimentation in this area.

The conclusions of this report show that this approach can contribute to making advertisements more attractive and effective, reinforcing the importance of communication focused on human behavior, adapted to the profile of the target audience, and aligned with the values and objectives of the organization.

Keywords: Human Resources Management; Recruitment and Selection; Nudges in Recruitment; Job Advertisements; Trends in Recruitment.

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
índice	iv
índice de Tabelas	vi
índice de Gráficos	vi
Introdução	1
1. Revisão da Literatura.....	3
1.1. Recrutamento e Seleção e o Impacto nas organizações	3
1.2. Nudges	6
1.2.1. Conceitos e aplicações.....	6
1.2.2. Nudges aplicados ao recrutamento	7
1.2.3. Tipologias de nudges e recomendações para aplicação.....	11
2. Metodologia.....	14
3. Caracterização da entidade de estágio	15
3.1. A Vendap	15
3.2. Estratégia de Recrutamento	16
4. Atividades de estágio.....	18
5. Resultados.....	22
5.1. Resultados da observação participante	22
5.2. Resultados das entrevistas	23
5.3. Resultados do questionário	23
6. Análise Crítica	28

6.1. Confronto entre o enquadramento teórico e as atividades de estágio.....	28
7. Conclusão e considerações finais	31
7.1. Limitações e investigação futura	31
7.2. Conclusão	32
Referências	34
Anexos	42
Anexo I – Quadro-resumo das atividades de estágio	42
Anexo II – Perguntas do questionário online	45
Anexo III – Anúncios de Recrutamento com nudges para Product Manager	52
Anexo IV – Anúncio de recrutamento com nudges para Técnico de Limpeza de Sanitários	54
Anexo V – Anúncio de recrutamento com nudges para Técnico de Montagens de Estruturas.....	56
Anexo VI – Anúncio de recrutamento com nudges para Trade Marketing Specialist	58
Anexo VII – Anúncio de recrutamento sem nudges para Trade Marketing Specialist	60
Anexo VIII – Gráficos das médias por faixa etária e grupo	62

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA I – TIPOLOGIA DE <i>NUDGES</i> SEGUNDO THALER E SUNSTEIN (2008)	12
TABELA II – MÉDIA DAS RESPOSTAS POR GRUPO E GÊNERO.	26
TABELA III - ESCOLHA DOS PARTICIPANTES DE CADA GRUPO	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO I – NÚMERO DE PARTICIPANTES POR GÊNERO E GRUPO.....	24
GRÁFICO II – NÚMERO DE PARTICIPANTES POR FAIXA ETÁRIA	24

INTRODUÇÃO

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), foi realizado o estágio curricular na empresa Vendap, entre 14 de novembro e 27 de fevereiro, com uma duração total de 400 horas. Este relatório reflete a experiência adquirida ao longo desse período, sob a orientação profissional da Dra. Ana Sofia Brazão, Diretora de *People and Culture* da Vendap, e com a supervisão académica da Prof.^a Madalena Ferreira. O estágio decorreu na área de Recrutamento e Seleção, proporcionando uma perspetiva prática sobre as dinâmicas e tendências atuais do mercado de trabalho.

Num contexto marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, características do chamado mundo VUCA, as organizações enfrentam uma necessidade constante de adaptação (Weiß, 2024). A globalização e a rápida evolução tecnológica intensificam a competitividade, exigindo que as empresas reajustem continuamente as suas estratégias para se manterem relevantes e prosperarem (Gangele & Kumar, 2025).

Neste cenário, o recrutamento assume-se como uma área estratégica, pois foca-se na atração de talentos qualificados e na promoção da diversidade nas equipas (Opada, 2024). A atratividade organizacional, definida como o grau em que uma organização é percecionada como um local desejável para trabalhar, torna-se, assim, um fator determinante neste processo (Berthon et al., 2005).

Os anúncios de recrutamento, que frequentemente representam o primeiro ponto de contacto entre a organização e os potenciais candidatos, assumem um papel importante na estratégia de atração de talento (Allen et al., 2007). Para além de transmitirem informações sobre a função a contratar e a organização, os anúncios moldam a perceção que os candidatos têm da organização e influenciam a decisão de candidatura (Roberson & Collins, 2005).

A literatura existente sobre anúncios de recrutamento evidencia que elementos como o conteúdo, o tom da linguagem, o *layout* visual e a ordem de apresentação da informação influenciam diretamente a perceção dos candidatos (Backhaus & Tikoo, 2004). Um crescente interesse tem emergido por compreender como pequenas alterações subtis em elementos de comunicação, conhecidas como *nudges*, podem ser estrategicamente aplicadas para influenciar decisões em diversos contextos, como o consumo, a saúde

pública ou o comportamento organizacional (Poll et al., 2022). Embora a aplicação direta dos *nudges* ao recrutamento ainda esteja em fase exploratória, os estudos sugerem que adaptar princípios de *nudging* aos anúncios de emprego pode contribuir para aumentar a atratividade das ofertas e captar o interesse dos candidatos (Mikaeili & Tagliabue, 2025). O conceito de *nudge*, introduzido por Thaler e Sunstein (2008), refere-se a intervenções subtis no contexto de tomada de decisão que procuram influenciar o comportamento dos indivíduos de forma previsível, sem restringir opções nem alterar significativamente os incentivos.

Exemplos eficazes de *nudging* incluem destacar benefícios, simplificar a estrutura visual do anúncio ou salientar características da organização que se alinhem com as motivações dos candidatos, como os seus valores, com uma cultura inclusiva e colaborativa ou com oportunidades de crescimento (Abraham et al., 2024). Estudos como o de Gaucher, Friesen e Kay (2011) evidenciam que a forma como a informação é estruturada nos anúncios pode influenciar a percepção dos candidatos e, consequentemente, a sua decisão de candidatura. Reformular os elementos com base em princípios de *nudging* revela, assim, potencial para aumentar a atratividade das ofertas e captar o interesse de possíveis candidatos (Cervantez & Milkman, 2024).

Tendo por base a experiência adquirida em contexto de estágio, este trabalho propõe-se a analisar como a aplicação de *nudges* em anúncios de recrutamento pode impactar a atratividade organizacional, junto de diferentes públicos-alvo. O presente relatório procura, assim, refletir sobre as práticas observadas e analisá-las à luz da literatura sobre recrutamento e seleção e a aplicação de *nudges*, com vista à identificação de abordagens mais eficazes na comunicação de oportunidades de emprego.

A estrutura do relatório está organizada em sete capítulos principais. O primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, onde são explorados os principais conceitos teóricos que sustentam a análise, com destaque para a atratividade organizacional, o processo de recrutamento e seleção e os princípios do *nudging*. O segundo capítulo apresenta a metodologia adotada, descrevendo os objetivos, o enquadramento da experiência de estágio e os procedimentos utilizados na recolha e análise da informação. No terceiro capítulo, procede-se à caracterização da entidade de acolhimento, com uma breve descrição da sua missão, estrutura e área de atuação, bem como à sua estratégia de

recrutamento. Segue-se a descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, contextualizando as tarefas realizadas e os projetos acompanhados. O quinto capítulo é referente aos resultados da observação participante, das entrevistas e do questionário. De seguida, o capítulo da análise crítica, incluindo o confronto do enquadramento teórico com as atividades do estágio. Por fim, o sétimo capítulo integra as limitações, sugestões, a conclusão da experiência de estágio e do trabalho desenvolvido.

1. REVISÃO DA LITERATURA

O capítulo de revisão da literatura apresenta os principais conceitos teóricos que sustentam a aplicação dos *nudges* no processo de recrutamento, com especial enfoque para os anúncios de emprego. O objetivo é estabelecer uma ligação entre a teoria e o contexto da organização, proporcionando uma base para a análise crítica das aprendizagens desenvolvidas e para a sua integração na prática profissional.

1.1. Recrutamento e Seleção e o Impacto nas organizações

Num contexto organizacional marcado por rápidas mudanças, elevada competitividade e escassez de candidatos qualificados, o recrutamento assume um papel central na gestão estratégica de talento. De acordo com Becker & Huselid (2006), o sucesso organizacional depende, em grande medida, da capacidade de atrair e reter talento alinhado com as exigências e objetivos da organização.

O recrutamento corresponde ao processo de identificação e atração de candidatos para preencher vagas existentes numa organização, com o objetivo de colmatar necessidades de mão de obra e garantir a continuidade operacional (Breaugh, 2013). Este processo pode assumir diferentes formas, consoante se trate de recrutamento interno ou externo. O recrutamento interno consiste na identificação de candidatos dentro da própria organização, recorrendo a mecanismos como promoções, transferências, programas de mobilidade interna, recomendações de gestores e sistemas de gestão de talento que permitem mapear competências e identificar colaboradores com potencial para novas funções (Tsolov, 2024). Este tipo de recrutamento deve ser conduzido de forma estruturada, com base em critérios objetivos e transparentes, utilizando ferramentas como avaliações de desempenho, feedback 360º e planos de desenvolvimento individual (McCarthy & Garavan, 2001). Esta abordagem valoriza o conhecimento prévio da cultura

organizacional e reforça o compromisso dos colaboradores com a empresa (DeVaro, 2020).

O recrutamento externo dirige-se a candidatos que não pertencem à organização e pode ser realizado através de diversos canais, como anúncios em plataformas de emprego, redes sociais profissionais, feiras de emprego, parcerias com instituições de ensino, agências de recrutamento e programas de referência externa (Arman, 2023; Abbas et al., 2021). A escolha dos métodos deve ser orientada por uma análise prévia do perfil da vaga, do público-alvo pretendido e dos recursos disponíveis (DeVaro, 2020). Para garantir a eficácia do processo, é recomendável a utilização de estratégias de monitorização de indicadores como o custo por candidatura, a taxa de conversão e o tempo médio de preenchimento da vaga (Prasad et al., 2019).

Independentemente da abordagem utilizada, interna ou externa, o recrutamento visa não apenas atrair candidatos qualificados, mas também facilitar a autoexclusão por parte daqueles que não se consideram adequados à função ou à organização (Gupta & Kumar, 2014). Esta dupla função contribui para a eficiência do processo, ao reduzir o número de candidaturas irrelevantes. Para tal, é essencial que as mensagens de recrutamento sejam claras, transparentes e alinhadas com os requisitos da função, permitindo aos candidatos avaliar a sua própria adequação antes de se candidatarem (Jones et al., 2006).

Um processo de recrutamento estrategicamente pensado e bem executado não só aumenta a probabilidade de atrair profissionais qualificados, como também contribui para o fortalecimento da imagem da organização enquanto entidade empregadora, o chamado *employer branding*, e, consequentemente, para a sua atratividade organizacional (Weerawardane & Weerasinghe, 2018). A atratividade organizacional refere-se à percepção que os potenciais candidatos têm da organização como um local desejável para trabalhar (Berthon et al., 2005). Esta percepção é influenciada por diversos fatores, como as oportunidades de desenvolvimento, a reputação da organização, o ambiente de trabalho e a as suas políticas de responsabilidade social e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Diversos estudos reforçam a importância da experiência do candidato ao longo do processo de recrutamento como um elemento-chave na construção da imagem organizacional (Theurer et al., 2018; Lievens & Slaughter, 2016).

Torna-se evidente que o recrutamento de talentos não deve ser encarado apenas como uma função operacional, mas sim como uma componente estratégica essencial para o desempenho organizacional e a criação de vantagem competitiva (Ployhart, 2006). Um processo de recrutamento bem estruturado e alinhado com os objetivos da organização permite atrair candidatos qualificados, reduzir custos e melhorar a qualidade das admissões, contribuindo diretamente para a eficácia e sustentabilidade da empresa (Breaugh, 2008).

A fase de seleção sucede o recrutamento e consiste na avaliação sistemática dos candidatos identificados, com o objetivo de escolher aqueles que melhor se adequam à função, à cultura organizacional e à equipa em questão (Ostroff & Zhan, 2012). Este processo pode incluir várias etapas, como triagem curricular, entrevistas estruturadas, provas de conhecimento, testes psicométricos, dinâmicas de grupo, entre outras (Ployhart, 2006). A seleção deve ser conduzida com base em critérios previamente definidos e alinhados com as exigências da função, garantindo a equidade e assegurando que as decisões são justificadas e compreensíveis para todos os intervenientes.

Para tornar os processos de recrutamento e seleção mais ágeis, consistentes e eficientes, as organizações têm recorrido a soluções tecnológicas. Entre as quais se destacam as plataformas de triagem automatizada, os sistemas de apoio à decisão e as ferramentas que comparam perfis de candidatos com os requisitos das funções, frequentemente designadas como algoritmos de *matching* (Chamorro-Premuzic et al., 2019). Estas tecnologias permitem reduzir o tempo de resposta, garantir maior uniformidade nas decisões e minimizar o impacto de vieses humanos, desde que sejam bem implementadas e acompanhadas (Xiong & Kim, 2025).

Apesar das vantagens, o uso destas ferramentas, sobretudo quando envolvem inteligência artificial, exige uma abordagem cuidadosa. É essencial garantir que os critérios utilizados são transparentes e compreensíveis, que os sistemas respeitem os princípios éticos e legais em vigor, e que é assegurada a supervisão humana (Amershi et al., 2019).

Os processos de recrutamento e seleção têm um impacto significativo na construção de equipas eficazes e no alinhamento entre pessoas, funções e cultura organizacional (Abbas et al., 2021). Como abordado, a forma como estes processos são desenhados e

comunicados influencia não só a qualidade das contratações, mas também a percepção de justiça e atratividade da organização no mercado de trabalho (Jiang et al., 2012). Neste enquadramento, torna-se pertinente explorar abordagens que contribuam para melhorar a forma como os candidatos percecionam e respondem às oportunidades disponíveis. A próxima secção foca-se na aplicação de *nudges*, enquanto estratégia para influenciar decisões de candidatura, promovendo processos eficazes e inclusivos.

1.2. *Nudges*

1.2.1. *Conceitos e aplicações*

Compreender a forma como as pessoas processam informação e tomam decisões é essencial para otimizar a eficácia dos anúncios de recrutamento (Walker et al., 2012). A tomada de decisão nem sempre segue uma lógica racional e deliberada, pelo contrário, é frequentemente influenciada por heurísticas (atalhos mentais que simplificam a avaliação de opções), por emoções e pelo contexto em que ocorre (Del Campo et al., 2016). Neste sentido, os *nudges*, definidos por Thaler e Sunstein (2008) como intervenções subtis que influenciam o comportamento de forma previsível, sem restringir opções, oferecem uma abordagem promissora para aumentar a atratividade e o impacto dos anúncios de recrutamento (Mikaeili & Tagliabue, 2025).

A eficácia dos *nudges* assenta em princípios da economia comportamental que explicam como as pessoas tomam decisões em contextos de incerteza. Um desses princípios é a aversão à perda, segundo a qual os indivíduos tendem a reagir mais intensamente à possibilidade de perder algo do que à perspectiva de ganhar em igual valor (van Raaij, 2016). Outro princípio relevante é o uso de heurísticas, que levam as pessoas a basear as suas decisões em elementos mais salientes ou acessíveis, como palavras-chave, títulos ou a ordem da informação (Puaschunder, 2020). Entre estas heurísticas destaca-se a heurística do *status quo*, que traduz a tendência para manter a opção atual ou pré-definida, mesmo quando existem alternativas disponíveis. Este comportamento está na base do chamado efeito de *default*, segundo o qual as pessoas tendem a aceitar a opção que lhes é apresentada como padrão, evitando o esforço de mudança (Samuelson & Zeckhauser, 1988). Também o efeito de *framing* mostra que a forma como uma mensagem é formulada, por exemplo, enfatizando ganhos ou evitando perdas, pode

alterar significativamente a percepção e a decisão (van Raaij, 2016). Por fim, destaca-se também o princípio da norma social, segundo o qual as pessoas tendem a alinhar-se com o comportamento da maioria ou com aquilo que percebem como sendo o comportamento normal ou esperado. Esta necessidade de pertença e conformidade social pode ser um poderoso motor de decisão, especialmente quando a informação sobre o comportamento dos outros é tornada visível (Allcott, 2011).

Neste contexto, os *nudges* revelam-se particularmente eficazes ao atuarem sobre a arquitetura da escolha, ou seja, a forma como as opções são apresentadas e organizadas no momento da decisão. Ao ajustar essa estrutura, é possível orientar comportamentos de forma subtil, sem impor restrições. Um exemplo ilustrativo da aplicação de *nudges* é o estudo de Wansink (2006), que demonstra como a disposição dos alimentos nas prateleiras, colocando as opções mais saudáveis à altura dos olhos, levou a um aumento significativo na escolha desses alimentos. Este resultado evidencia como pequenas mudanças no ambiente podem orientar decisões de forma previsível, sem necessidade de imposição ou persuasão explícita.

A consolidação empírica da economia comportamental levou à sua aplicação também em políticas públicas, destacando-se a criação da *Social and Behavioral Sciences Team* durante a administração Obama (Benartzi et al., 2017). Esta equipa multidisciplinar aplicou princípios da economia comportamental, através de *nudges*, para aumentar a eficácia de programas governamentais recorrendo a intervenções simples e de baixo custo. Um dos exemplos mais emblemáticos foi o aumento da adesão a planos de poupança para a reforma entre funcionários públicos, conseguido através da implementação da inscrição automática com possibilidade de exclusão, em vez da tradicional opção de adesão voluntária. Esta alteração no desenho da escolha resultou em taxas de participação significativamente mais elevadas, ilustrando o poder do designado efeito de *default* (Thaler & Sunstein, 2008).

1.2.2. *Nudges aplicados ao recrutamento*

A capacidade para atrair talentos é influenciada por diversos desafios, entre os quais se destacam a elevada competitividade entre organizações, a escassez de profissionais qualificados e a imagem negativa associada a determinados setores ou empresas (Auer et al., 2021). Para além destes fatores, destaca-se a dificuldade em comunicar de forma clara

e eficaz a proposta de valor da organização, o que pode gerar desalinhamento entre as expectativas dos candidatos e os objetivos da empresa (Mascarenhas, 2019).

Neste contexto, os anúncios de recrutamento assumem um papel estratégico, pois representam o primeiro ponto de contacto entre a organização e os potenciais candidatos. A forma como são estruturados e comunicados pode influenciar significativamente a percepção da empresa, impactando tanto a decisão de candidatura como a adequação dos perfis que se candidatam (Chapman *et al.*, 2005).

Um anúncio claro, atrativo e coerente com a cultura organizacional contribui para mitigar alguns dos desafios anteriormente referidos (Mirović & Stanisic, 2023). Os anúncios devem destacar os benefícios e os elementos diferenciadores da organização, contribuindo para uma proposta de valor atrativa, influenciando a percepção dos candidatos logo nas fases iniciais do processo (Breaugh, 2013). É igualmente essencial que transmitam uma imagem inclusiva, através de uma linguagem clara, acessível e livre de termos que possam ser percebidos como discriminatórios, reforçando o compromisso da organização com a diversidade e inclusão. Por fim, a transparência quanto às expectativas e requisitos do cargo, incluindo responsabilidades e critérios de seleção, é fundamental para promover decisões de candidatura mais informadas e alinhadas com as necessidades da organização (Audoly *et al.*, 2024). Segundo Kusters & Van der Heijden (2015), descrições claras e precisas tendem a atrair candidatos mais qualificados, reduzindo o risco de desalinhamento e aumentando a confiança no processo de recrutamento.

A aplicação de nudges em anúncios de recrutamento pode ser realizada de forma subtil, mas eficaz, através da estruturação estratégica da informação. Por exemplo, destacar inicialmente elementos mais inspiradores, como a missão, os valores ou o impacto social da organização, pode gerar maior envolvimento emocional e captar a atenção de quem, de outra forma, poderia desvalorizar a sua adequação à organização (Breaugh, 2013). Este tipo de abordagem recorre a heurísticas cognitivas, como a saliência e o *framing*, para influenciar positivamente a percepção da oportunidade.

Além disso, *nudges* baseados em normas sociais, como indicar que “80% dos colaboradores recomendam a empresa” ou que “mais de 500 pessoas já se candidataram à vaga”, podem reforçar a percepção de valor e incentivar a ação, contribuindo para um

maior volume de candidaturas (Dvir, 2024). Por outro lado, estratégias que recorrem a *nudges* de feedback, como a inclusão de perguntas de autoavaliação no início do processo, ajudam os candidatos a refletir sobre a sua adequação à função. Este tipo de intervenção promove decisões mais informadas e pode resultar em candidaturas mais alinhadas com o perfil procurado (Kosters & Van der Heijden, 2015).

Os *nudges* podem também ser incorporados na forma como a linguagem é utilizada nos processos de recrutamento, nomeadamente através da adoção de linguagem neutra em termos de género, uma prática cada vez mais comum e com resultados comprovados (Hetjens & Hartman, 2024). Esta abordagem funciona como um *nudge* ao reduzir barreiras cognitivas associadas a estereótipos de género, influenciando subtilmente a perceção e o comportamento dos candidatos. Estudos demonstram que a escolha cuidadosa das palavras nos anúncios pode reduzir o viés inconsciente e alargar o leque de candidatos, especialmente entre mulheres e grupos sub-representados (O'Meara et al., 2020). Gaucher, Friesen & Kay (2011) verificaram que anúncios com linguagem neutra aumentam a perceção de pertença e o interesse das mulheres em candidatar-se, contribuindo para processos de recrutamento mais inclusivos e eficazes.

Outro exemplo é a simplificação do processo de candidatura, através da introdução de formulários curtos, instruções claras ou mecanismos de pré-seleção automática que contribuem para reduzir o esforço percebido e a incerteza, heurísticas que frequentemente influenciam a decisão de não avançar com uma candidatura (Power & Aldag, 1985).

O custo reduzido dos *nudges* representa uma vantagem particularmente relevante para as organizações, sobretudo em contextos de recursos limitados. A possibilidade de aplicar pequenas alterações com impacto significativo, sem necessidade de investimentos adicionais em tecnologia ou consultoria externa, torna esta abordagem altamente acessível (Story et al., 2021).

Embora a investigação sobre a aplicação direta de *nudges* no recrutamento ainda esteja em desenvolvimento, os estudos existentes sugerem que intervenções baseadas em princípios comportamentais podem aumentar o número de candidaturas, melhorar o alinhamento com a cultura organizacional e promover maior diversidade nas equipas (Mikaeili & Tagliabue, 2025).

Um dos exemplos referidos é o caso do BNP Paribas, que introduziu alterações na estrutura dos seus anúncios de recrutamento com o objetivo de promover a igualdade de género. O estudo de caso desenvolvido por Catarina Courela (2021), verifica que, através da utilização de linguagem neutra e da inclusão de mensagens que reforçam o compromisso com a diversidade, a empresa conseguiu aumentar a atratividade das vagas junto de candidatas do sexo feminino, com um aumento de 10% para posições de Liderança e de 6% para posições de gestão sénior. Este caso é um exemplo de como os *nudges* podem atuar como facilitadores de mudança organizacional positiva, contribuindo para a redução de enviesamentos inconscientes e para a criação de processos de recrutamento mais justos e eficazes.

Outro exemplo relevante é o da Unilever, descrito por Matthews (2017). A empresa integrou *nudges* digitais no seu processo de recrutamento, combinando-os com ferramentas de inteligência artificial e testes gamificados nas fases iniciais do processo de seleção. Os candidatos realizam jogos que avaliam diversas competências e, após cada jogo, recebem feedback imediato. Este mecanismo funciona como um *nudge* baseado em feedback e reforço positivo, que motiva os candidatos a concluírem o processo. Paralelamente, a empresa aplica *nudge* por simplificação ao tornar o processo de candidatura mais acessível e direto, através da utilização de plataformas digitais como as redes sociais, facilitando o acesso à informação e reduzindo o esforço necessário para iniciar a candidatura. Estas estratégias comportamentais são complementadas por soluções tecnológicas mais amplas, como o uso de algoritmos para a triagem inicial de candidaturas, com o objetivo de reduzir o viés humano e garantir maior imparcialidade e consistência na avaliação. Os resultados têm sido expressivos, verificando-se um aumento de candidaturas de diferentes etnias e contextos socioeconómicos, maior eficiência, com a redução do tempo médio de contratação de quatro meses para quatro semanas, e uma experiência positiva para os candidatos, verificando-se uma taxa de conclusão do processo de 98% e uma avaliação média de 4,1 numa escala de 1 a 5 (Matthews, 2017).

Estes são apenas alguns exemplos da utilização de *nudges* no contexto do recrutamento. Em comum, demonstram como pequenas alterações no desenho dos processos, desde a linguagem dos anúncios à estrutura das candidaturas ou ao feedback fornecido, podem influenciar positivamente o comportamento dos candidatos. Estes casos evidenciam que o uso de *nudges* está a contribuir para a construção de processos de

recrutamento mais inclusivos, alinhados com os princípios da equidade, e ao mesmo tempo que promove o aumento do número de candidaturas e a diversidade dos perfis atraídos (O'Meara et al., 2020).

1.2.3. *Tipologias de nudges e recomendações para aplicação*

Richard Thaler e Cass Sunstein são amplamente reconhecidos como figuras centrais no desenvolvimento da economia comportamental, tendo contribuído de forma significativa para a compreensão de como fatores psicológicos influenciam a tomada de decisão. A sua obra conjunta *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, publicada em 2008, é considerada um marco neste campo, com impacto tanto na academia como na formulação de políticas públicas.

O reconhecimento da relevância desta abordagem culminou na atribuição do Prémio Nobel de Ciências Económicas a Richard Thaler em 2017, pelo seu contributo para a integração de pressupostos psicológicos nos modelos económicos tradicionais. Na sua obra, os autores identificam diferentes tipos de *nudges* que podem ser aplicados de forma isolada ou combinada, consoante o contexto, os objetivos e as necessidades da intervenção.

A Tabela I apresenta os tipos de *nudges* identificados por Thaler e Sunstein (2008), acompanhados de uma breve descrição.

TABELA I

TIPOLOGIA DE NUDGES SEGUNDO THALER E SUNSTEIN (2008)

Tipo de <i>Nudges</i>	Descrição
Simplificação	Reduzir a complexidade da decisão ao apresentar opções pré-definidas ou simplificadas.
Feedback	Fornecer informações imediatas sobre o resultado de uma ação, promovendo o ajustamento do comportamento.
Incentivo	Destacar recompensas ou benefícios de forma clara, promovendo a percepção de ganho.
Arquitetura de Escolhas	Organizar as opções de forma a facilitar decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos do utilizador. Dividir decisões complexas em etapas mais simples.
Previsibilidade de Erro	Antecipar erros comuns, com o objetivo de os prevenir ou mitigar.
Normas Sociais	Apresentar informação que destaca comportamentos comuns ou socialmente aprovados, como comparações sociais ou referências à maioria.

Fonte: Elaboração própria.

Esta sistematização permite compreender as diferentes formas de intervenção que podem ser utilizadas para influenciar decisões de forma subtil. No entanto, é também

fundamental refletir criticamente sobre os benefícios, desafios e riscos associados à sua aplicação (Thaler & Sunstein, 2008; Sunstein, 2014).

Ao serem aplicados de forma ética e estratégica, os *nudges* podem ajudar os candidatos a tomar decisões mais alinhadas com os seus interesses e com as oportunidades oferecidas (Leal & Oliveira, 2025). A utilização de estratégias que influenciam o comportamento de forma subtil pode ser vista como uma forma de manipulação, colocando em causa a legitimidade moral da intervenção. Para responder a estas preocupações, Thaler e Sunstein (2008) introduziram o conceito de paternalismo libertário, que defende a possibilidade de influenciar o comportamento dos indivíduos de forma benéfica, sem restringir a sua liberdade de escolha. Ou seja, aumentar a probabilidade de determinadas decisões não implica eliminar alternativas, todas as opções permanecem acessíveis (Kniess, 2022).

A aplicação de *nudges* deve ser feita de forma ética, ponderada e contextualizada. Embora seja uma ferramenta poderosa para influenciar decisões, a sua eficácia e legitimidade dependem de vários fatores que importa considerar (Ly & Soman., 2013):

- Adequação ao contexto e ao público-alvo: É essencial conhecer bem a cultura da organização e as características do público a quem se dirige a intervenção. A escolha do tipo de *nudge* deve ser ajustada ao contexto específico para garantir relevância e aceitação.
- Viabilidade e custo de implementação: A intervenção deve ser exequível e eficiente em termos de recursos. Sempre que possível, pode ser vantajoso combinar *nudges* com outras ferramentas, como políticas formais, para maximizar o impacto.
- Preservação da liberdade de escolha: Um *nudge* não deve eliminar opções, mas sim orientar a decisão de forma transparente. A liberdade de escolha deve ser sempre salvaguardada, garantindo que as alternativas permanecem acessíveis.
- Respostas do mercado: É importante antecipar possíveis reações de outros intervenientes que possam contrariar ou distorcer os efeitos pretendidos. O alinhamento entre os objetivos da intervenção e os incentivos é fundamental.

- Avaliação de efeitos secundários e a longo prazo: Para além dos resultados imediatos, é necessário considerar os impactos futuros e potenciais consequências imprevistas.

Em síntese, verifica-se que os *nudges*, quando aplicados de forma ética e contextualizada, podem ser ferramentas eficazes para promover decisões mais alinhadas com os objetivos organizacionais, exigindo, contudo, uma atenção cuidadosa à sua conceção, ao público-alvo e aos possíveis efeitos (Ly & Soman, 2013).

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada assenta numa abordagem de natureza predominantemente qualitativa, complementada por técnicas quantitativas, com o intuito de proporcionar uma compreensão aprofundada e contextualizada do impacto da utilização de *nudges* nos anúncios de recrutamento. Esta opção metodológica justifica-se pela necessidade de captar não apenas dados objetivos, mas também as perceções, interpretações e significados atribuídos pelos intervenientes no processo (Godoy, 1995).

O estágio curricular decorreu na empresa Vendap, no departamento de Recursos Humanos, área de Recrutamento e Seleção, permitindo a imersão direta nas práticas organizacionais. A participação ativa nas atividades quotidianas possibilitou a aplicação de observação participante (Shah, 2018), através da qual foi possível registar, em quadro-resumo (Ver anexo I), as tarefas, competências e dinâmicas relevantes para o objeto de estudo. Este instrumento revelou-se fundamental não só para a documentação dos procedimentos, mas também como espaço de reflexão crítica sobre a prática profissional.

Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a colaboradores, com o objetivo de explorar as suas perceções relativamente à eficácia dos *nudges* utilizados nos anúncios. Esta técnica, pela sua flexibilidade, permitiu adaptar o guião às especificidades de cada entrevistado, promovendo uma maior profundidade na recolha de dados (DeJonckheere & Vaughn, 2019). As entrevistas foram conduzidas com o devido consentimento informado, garantindo o anonimato dos participantes, em conformidade com os princípios éticos da investigação social (Orb et al., 2004).

Foi ainda desenvolvido e aplicado um questionário online (Ver anexo II), elaborado com base na revisão da literatura, com o intuito de recolher dados sobre a percepção da atratividade de anúncios com e sem *nudges*. O questionário, disponibilizado na plataforma Qualtrics, foi de participação anónima e voluntária, tendo como único critério a maioria. A plataforma Qualtrics é uma ferramenta de recolha e análise de dados amplamente utilizada em contextos académicos e organizacionais, que permite criar inquéritos online, diferentes tipos de perguntas e análise estatística integrada (Ebert et al., 2023). A estrutura do instrumento incluiu seis questões demográficas, cinco questões para avaliação de acordo com uma escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente) e uma questão de escolha múltipla, permitindo a recolha de dados quantitativos suscetíveis de tratamento estatístico.

Os dados obtidos foram analisados através de técnicas estatísticas descritivas, nomeadamente cálculo de médias e variâncias, com o objetivo de identificar padrões e relações significativas entre as variáveis em estudo. Esta componente quantitativa permitiu complementar a análise qualitativa, contribuindo para uma compreensão mais robusta.

A conjugação destas técnicas — observação participante, entrevistas e questionário — permitiu uma triangulação de dados, reforçando a validade da investigação e possibilitando a análise do fenómeno sob diferentes ângulos. Esta abordagem metodológica procurou captar os fatores que influenciam a percepção e eficácia dos *nudges* no processo de recrutamento (Borrallho et al., 2015).

3. CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ESTÁGIO

3.1. A Vendap

A Vendap é uma empresa portuguesa líder no mercado nacional de aluguer de máquinas, equipamentos e ferramentas, com mais de 40 anos de experiência no setor. A sua oferta abrange uma vasta gama de soluções destinadas a setores como a construção civil, indústria, manutenção e eventos. Entre os equipamentos disponibilizados destacam-se plataformas elevatórias, geradores, sanitários portáteis e ferramentas profissionais. Para além do aluguer, a empresa oferece serviços complementares como transporte, montagem e assistência técnica no local.

Com uma equipa de mais de 500 colaboradores, a Vendap está presente em Portugal Continental e na Madeira, assegurando uma cobertura nacional eficaz através de várias lojas e delegações. Destaca-se pela diversidade de equipamentos, assistência técnica especializada e atendimento personalizado, procurando responder às necessidades específicas de cada cliente.

A sua missão consiste em disponibilizar soluções de aluguer que combinem eficiência, segurança e inovação. A empresa valoriza a proximidade com o cliente, a qualidade do serviço e o compromisso com a sustentabilidade, promovendo práticas responsáveis - como é o caso da recolha e despejo de resíduos produzidos em operação, com o objetivo de promover a reciclagem e minimizar resíduos, e a política de frota, onde incentivam a responsabilidade relativamente a infrações de trânsito e danos causados pelos veículos, com objetivo de gerir e diminuir o risco - e alinhadas com os desafios ambientais e sociais atuais.

Em setembro de 2022, a Vendap foi adquirida pelo Grupo Kiloutou, uma multinacional francesa e um dos maiores operadores europeus no setor de aluguer de equipamentos. Esta aquisição assinala não só a entrada da Kiloutou no mercado português, como também representa uma fase de crescimento estratégico e transformação organizacional para a Vendap. A integração no grupo internacional trouxe novas dinâmicas, com reforço das capacidades operacionais, expansão da oferta e adoção de práticas alinhadas com os padrões internacionais do setor.

Atualmente, a organização encontra-se num processo ativo de crescimento e mudança, consolidando a sua posição no mercado através de investimentos em digitalização, eficiência operacional e sustentabilidade. A manutenção da equipa de gestão, agora articulada com a estrutura internacional da Kiloutou, garante a continuidade dos valores e do conhecimento local, enquanto incorpora uma visão estratégica global.

3.2. Estratégia de Recrutamento

A estratégia de recrutamento atual do Grupo Vendap combina práticas internas com recurso pontual a serviços de *outsourcing* a agências de recrutamento. Desta forma, permite manter o controlo sobre os processos de recrutamento e seleção, enquanto garante agilidade e especialização em momentos de maior exigência operacional.

Internamente, o processo de recrutamento é gerido por uma profissional dedicada à área de *Talent Acquisition*. A ausência de sistemas automatizados de gestão de candidaturas implica que todas as etapas, desde a receção de candidaturas à triagem, são realizadas manualmente, através de um sistema de pastas organizadas por área funcional e utilizando o e-mail institucional como canal de comunicação principal. Esta método permite uma gestão personalizada, ainda que limitada em termos de escalabilidade e eficiência.

A divulgação das oportunidades de emprego tende a seguir modelos relativamente padronizados, com estruturas de anúncio semelhantes entre diferentes funções, ainda que ajustadas consoante o perfil da vaga. Os canais de comunicação utilizados incluem plataformas digitais amplamente reconhecidas no mercado português, como o LinkedIn, Net-Empregos e Sapo Empregos, bem como a secção de recrutamento do website institucional. A escolha da plataforma é estratégica, o LinkedIn é preferencialmente utilizado para funções administrativas e de gestão, enquanto as restantes plataformas são direccionadas para perfis técnicos e operacionais.

Complementarmente, a Vendap recorre a empresas de recrutamento externo, como a Michael Page e a Randstad, sobretudo em contextos que exigem uma resposta rápida, contratação em volume ou perfis especializados. Este recurso é também acionado quando os esforços internos não resultam na contratação eficaz para determinadas vagas.

No que respeita ao recrutamento de estagiários, a empresa adota uma postura proativa, estabelecendo parcerias com instituições de ensino superior e secundário com oferta de cursos profissionais. Os estágios, maioritariamente nas áreas de administração, mecânica, mecatrónica e gestão, são integrados através de planos de acolhimento estruturados e supervisionados, com o objetivo de potenciar a aprendizagem em contexto real e reforçar a marca empregadora da organização.

O processo de recrutamento e seleção segue uma sequência bem definida, desde a elaboração do anúncio, publicação da vaga, receção e triagem manual das candidaturas, contacto telefónico preliminar, entrevistas presenciais, aplicação de testes de aptidão (quando aplicável) e, por fim, seleção do candidato mais adequado.

A empresa não dispõe de um plano de integração formalizado, sendo este geralmente construído pelo responsável de cada área. Embora o conteúdo varie consoante a função a

desempenhar, a primeira semana tende a incluir, de forma consistente, a apresentação da equipa, a demonstração do espaço de trabalho, a entrega de equipamentos, a introdução ao organograma, à missão, aos valores e às principais áreas de negócio, bem como reuniões com equipas com as quais o colaborador terá contacto direto, com o objetivo de facilitar a sua integração.

A empresa não possui um plano de integração/*onboarding* pré-definido, o mesmo é construído pelo responsável de cada área, muitas das vezes aquando da entrada de um novo colaborador. O mesmo é feito tendo em conta a posição a ocupar, mas a primeira semana, por norma, inclui sempre: Apresentação da equipa, demonstração do espaço de trabalho, entrega dos equipamentos, apresentação do organograma, valores, missão e detalhes de negócio e reuniões gerais com áreas de contacto direto para integração.

4. ATIVIDADES DE ESTÁGIO

Como mencionado anteriormente, o estágio teve a duração de 15 semanas, decorrendo entre 14 de novembro de 2024 e 27 de fevereiro de 2025. Durante este período, foi possível contactar com três áreas distintas da organização: Formação e Desenvolvimento, *Payroll* e Recrutamento e Seleção, sendo esta última o foco principal da atuação.

Na área de Formação e Desenvolvimento, as atividades incluíram o apoio na inscrição de colaboradores em ações formativas, como formações em Segurança e Saúde no Trabalho e outras destinadas à obtenção de certificados e cartões que permitem o acesso a unidades fabris de diversas indústrias. Destaca-se também a supervisão de sessões de formação para obtenção do cartão e certificado CSIP – obrigatório para motoristas que necessitam de aceder a fábricas da indústria papeleira para realizar entregas e recolhas de equipamentos. Esta participação permitiu compreender os procedimentos administrativos associados à gestão da formação, bem como a importância do cumprimento dos requisitos legais e normativos.

No domínio do *Payroll*, a experiência foi apenas de observação. Ainda que não tenha existido uma componente prática, foi possível acompanhar os procedimentos inerentes à função e relacioná-los com os conteúdos abordados nas unidades curriculares do mestrado, nomeadamente no que respeita à legislação laboral e à gestão administrativa destes processos. Foi possível acompanhar o processamento salarial na totalidade, desde

a receção das folhas de horas da área operacional, à dedução de faltas injustificadas, bem como pagamento de impostos e benefícios. Outros processos que foram possíveis acompanhar incluem rescisões de contrato e o preenchimento de formulários de participação de acidentes de trabalho.

A área de Recrutamento constituiu o foco central do estágio, proporcionando uma experiência prática e abrangente em todas as fases do processo. As atividades envolveram o contacto telefónico inicial com os candidatos, etapa fundamental para uma primeira triagem e validação de aspetos como a disponibilidade, motivação e adequação ao perfil da função. Posteriormente, procedia-se ao agendamento das entrevistas presenciais, assegurando a articulação entre candidatos e responsáveis das áreas a contratar.

Foi também realizada a elaboração de anúncios de recrutamento e descrições de funções, com especial atenção à clareza, objetividade e alinhamento com a cultura organizacional. Após a sua criação, os anúncios eram divulgados nas plataformas digitais mais adequadas ao perfil da vaga, garantindo uma comunicação eficaz com o público-alvo.

A triagem de candidaturas é realizada manualmente, com base na análise dos currículos recebidos, tendo em conta os critérios definidos para cada função, conforme descrito no respetivo descritivo funcional. Os perfis considerados mais adequados são, então, encaminhados para os responsáveis das áreas com necessidades de recrutamento, acompanhados do feedback da colega responsável pelo processo, que dá seguimento às etapas seguintes da seleção.

Os candidatos seleccionados para entrevistas presenciais são classificados em duas categorias: 1. Candidato estrela – considerado possuir o perfil para a função, reúne a experiência necessária, apresenta os valores e motivações alinhados com a cultura da empresa e demonstra disponibilidade e entusiasmo; 2. Candidatos potenciais - Possuem experiência relevante, ainda que não totalmente alinhada com o perfil ideal, mas evidenciam disponibilidade e motivação para a função.

Foi possível acompanhar integralmente 3 processos de recrutamento e seleção para operador/a de armazém, técnico/a comercial e técnico/a de limpeza de sanitários, bem como participar em algumas das fases de outros processos para diferentes vagas.

Relativamente às entrevistas telefónicas foi possível acompanhar cinco e conduzir autonomamente outras cinco. As informações recolhidas durante as entrevistas eram registadas em papel e posteriormente partilhadas com a colega responsável pelo recrutamento.

O principal objetivo do estágio consistiu em compreender o processo de recrutamento da organização, com o intuito de identificar oportunidades para a aplicação de *nudges* que pudessem contribuir para aumentar a atratividade das oportunidades de emprego. Após uma análise aprofundada das plataformas de recrutamento utilizadas, da cultura organizacional, das equipas e das necessidades específicas de cada função, concluiu-se que os anúncios continuavam a ser o meio mais eficaz de captação de candidatos, pois permitem alcançar um grande número de pessoas em pouco tempo, aumentando a probabilidade de candidatura, contando ainda com um baixo custo, oferecendo assim uma boa relação entre custo-benefício.

Com base nesta constatação, foram elaborados anúncios para diferentes funções, nomeadamente *Product Manager* (Ver anexo III), *Técnico de Limpeza de Sanitários* (Ver anexo IV), *Técnico de Montagem de Estruturas* (Ver anexo V) e *Trade Marketing Specialist* (Ver anexo VI). Estes anúncios foram concebidos com a aplicação de diferentes tipos de *nudges*, cuidadosamente adaptados ao público-alvo e às características de cada função, com o objetivo de destacar os elementos mais atrativos para os perfis pretendidos. A elaboração dos anúncios foi sustentada pela revisão da literatura, que forneceu os fundamentos teóricos necessários sobre os tipos de *nudges* e os seus benefícios.

Nos anúncios dirigidos a funções como *Product Manager* e *Trade Marketing Specialist*, os *nudges* incidiram sobre aspetos relacionados com o propósito da função e o impacto estratégico das mesmas. Por outro lado, para funções com maior rotatividade, como *Técnico de Limpeza de Sanitários* e *Técnico de Montagem de Estruturas*, o foco foi colocado nos benefícios e nas condições oferecidas, procurando responder às motivações mais frequentes dos candidatos a estas posições.

Na tentativa de avaliar o impacto da aplicação dos *nudges*, foram realizadas entrevistas informais a três colaboradores da organização, um gestor de projetos, um profissional da área da comunicação interna e o chefe do departamento de marketing. A

cada um foi apresentado um par de anúncios para a mesma função, sendo um deles o modelo atualmente utilizado pela empresa (Ver anexo VII) e o outro uma versão reformulada com *nudges* (Ver anexo VI). Sem qualquer contexto prévio, os colaboradores foram convidados a ler ambos os anúncios e, de seguida, a responder a três questões: a qual dos anúncios se candidatariam; qual o anúncio que consideravam mais apelativo; o que tornava esse anúncio mais apelativo. Em todas as entrevistas, os colaboradores indicaram o anúncio com *nudges* como o mais apelativo, justificando a sua escolha com base na forma como a informação estava estruturada e na presença de uma chamada à ação no final do texto.

Complementarmente, foi desenvolvido um questionário na plataforma Qualtrics com o objetivo de recolher dados quantitativos, de modo a ser possível a apresentação de dados que confirmassem os benefícios da utilização dos *nudges*, uma vez que a curta duração do estágio não permitiu a análise de dados reais e comparativos de anúncios publicados pela Vendap. Os participantes foram expostos aleatoriamente a um de dois anúncios — com ou sem *nudges* para uma vaga fictícia de gestor/a de marketing (Ver anexo II). O questionário foi composto por duas partes. A primeira parte incluía questões demográficas, permitindo identificar o género, a idade, a situação profissional, a antiguidade na organização, a área de trabalho e a função dos participantes. A segunda parte apresentava o anúncio e incluía um conjunto de afirmações para serem classificadas de acordo com uma escala de Likert de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). As afirmações foram: “O anúncio desperta interesse”; “O conteúdo do anúncio é claro e fácil de entender”; “O anúncio transmite uma impressão positiva da empresa”; “Considero que o anúncio incentiva a candidatura”; “O anúncio gera curiosidade em saber mais sobre a empresa e sobre a vaga”.

Na última questão, os inquiridos foram convidados a indicar os elementos que mais lhes chamaram a atenção no anúncio, podendo selecionar múltiplas opções entre: oportunidades de progressão na carreira; benefícios e condições oferecidas; clareza na descrição das funções e responsabilidades; linguagem utilizada; flexibilidade e política de trabalho híbrido; dados sobre retenção e crescimento interno; facilidade e rapidez no processo de candidatura; cultura de valorização dos colaboradores; e chamada à ação no final do anúncio.

O objetivo final desta abordagem foi verificar se os anúncios com *nudges* geravam percepções mais positivas e se variáveis demográficas influenciavam essas percepções.

5. RESULTADOS

5.1. Resultados da observação participante

No decorrer da observação participante, constatou-se a existência de práticas consistentes e estruturadas no processo de recrutamento. As entrevistas foram conduzidas com base num guia de competências comportamentais, o que contribuiu para uma maior objetividade e uniformidade na avaliação dos candidatos. Verificou-se também uma atenção explícita à diversidade, nomeadamente através da utilização de uma linguagem neutra nas ofertas de emprego.

Observou-se que a fase de triagem curricular exigia um investimento considerável de tempo e esforço por parte da equipa, sobretudo devido ao elevado volume de candidaturas recebidas. Esta etapa era conduzida manualmente, sem o apoio de ferramentas automatizadas e sem recurso a inteligência artificial. Verificou-se ainda que não estão definidas métricas formais para aferir o desempenho do processo de recrutamento, o que limita a possibilidade de monitorização sistemática e de avaliação da sua eficácia.

O feedback de candidatura era fornecido apenas aos candidatos que avançavam para entrevistas telefónicas ou presenciais. Nesses casos, era-lhes comunicada a razão pela qual foram ou não selecionados e, quando aplicável, os passos seguintes do processo.

Relativamente à seleção, a pessoa responsável pelo recrutamento partilhava a sua opinião e feedback sobre o grau de adequação dos candidatos à função e à cultura da empresa. No entanto, a decisão final cabia ao *manager* da área em questão. A participação dos *managers* variava consoante a área, havendo alguns mais envolvidos do que outros. Era, contudo, requisito mínimo a realização de uma entrevista em que, além da responsável pelo processo de recrutamento, estivesse presente o *manager*, garantindo que as necessidades específicas da função e da equipa fossem devidamente consideradas.

Em funções específicas, nomeadamente nas áreas de contabilidade e gestão financeira, o processo incluía, para além das entrevistas habituais, a aplicação de testes

de aptidão com o objetivo de avaliar se os candidatos possuíam as competências técnicas necessárias para o desempenho da função.

5.2. Resultados das entrevistas

Como mencionado no tópico das Atividades de Estágio, as respostas às três questões foram iguais e positivas, com a escolha clara no anúncio com nudges, enaltecendo ainda as características como a estrutura e o incentivo à candidatura.

Os resultados obtidos nas entrevistas reforçam a utilidade e pertinência da utilização dos *nudges* em comunicações organizacionais, validando os benefícios teóricos mencionados na revisão da literatura. As escolhas dos entrevistados demonstram uma preferência pelas técnicas de *nudging*, o que evidencia a sua aplicabilidade no contexto de recrutamento.

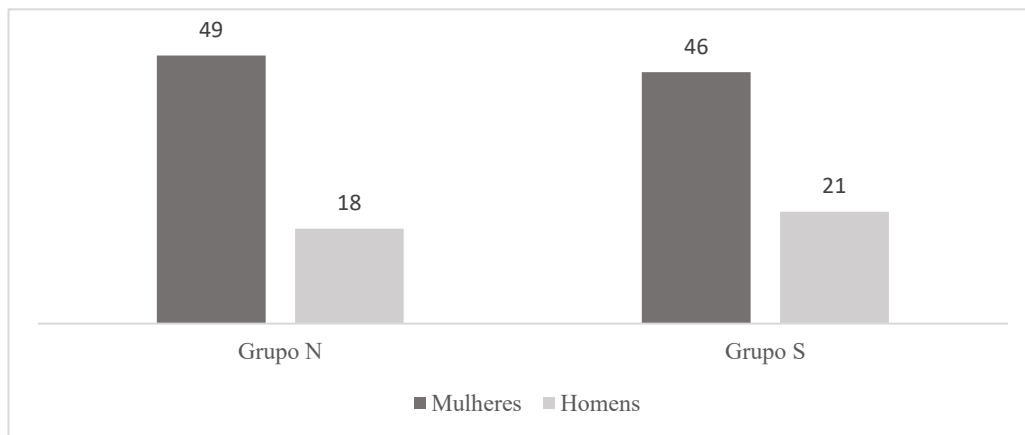
5.3. Resultados do questionário

O questionário obteve um total de 134 respostas, distribuídas de forma equitativa entre as duas versões do anúncio apresentadas: com *nudges* (Grupo N) e sem nudges (Grupo S), com 67 respostas em cada grupo.

A amostra é majoritariamente composta por participantes do sexo feminino (71%, n=95), sendo os restantes 29% do sexo masculino (n=39). No Grupo N, 49 respostas foram de mulheres e 18 de homens; no Grupo S, 46 respostas foram de mulheres e 21 de homens. Apesar da predominância feminina, a distribuição entre os grupos é equilibrada, o que permite comparações consistentes.

GRÁFICO I

NÚMERO DE PARTICIPANTES POR GÉNERO E GRUPO

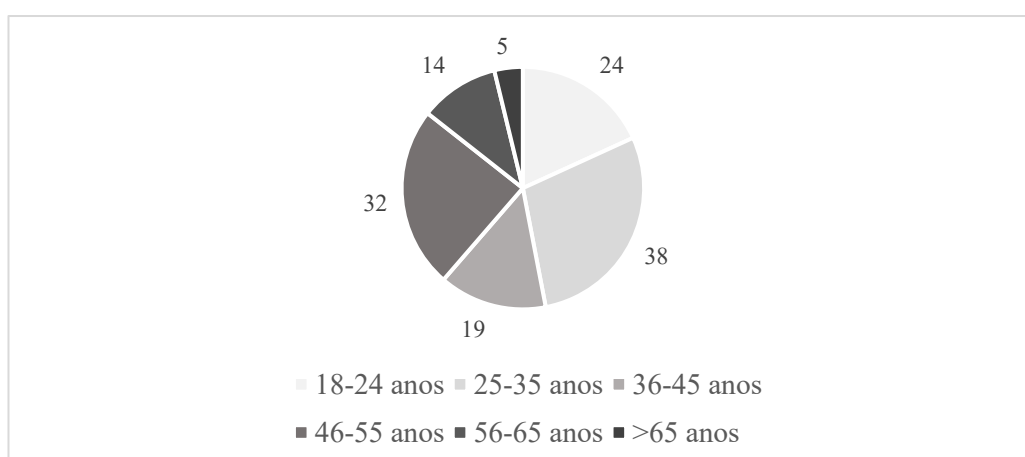


Fonte: Elaboração própria.

Em termos de faixa etária, a maioria dos participantes situa-se entre os 25 e os 55 anos. A faixa dos 25–35 anos é a mais representada ($n=38$), seguida pelas faixas dos 46–55 anos ($n=32$), 18–24 anos ($n=24$), 36–45 anos ($n=19$), 56–65 anos ($n=14$) e maiores de 65 anos ($n=5$). A distribuição entre os Grupos N e S é relativamente equilibrada em quase todas as faixas etárias, com exceção das mais elevadas, onde o número de respostas é mais reduzido.

GRÁFICO II

NÚMERO DE PARTICIPANTES POR FAIXA ETÁRIA



Fonte: Elaboração própria com base nos dados do questionário.

Embora tenha sido solicitado aos participantes que indicassem a sua área de atividade e função, estas variáveis não foram incluídas na análise dos resultados. Verificou-se que a distribuição das respostas por área foi bastante desigual e, na maioria dos casos, a dimensão das subamostras era demasiado reduzida, o que inviabilizou a realização de inferências estatisticamente relevantes. O mesmo aconteceu com a função, cuja dimensão de respostas por categoria não foi suficiente para analisar.

A análise das respostas às questões da escala de Likert revelou uma tendência clara: os participantes mais jovens (18–24 e 25–35 anos) atribuíram classificações mais elevadas ao anúncio com *nudges*, com médias superiores a 4, e frequentemente acima de 4,30, nas dimensões avaliadas — interesse, clareza, impressão positiva, incentivo à candidatura e curiosidade sobre a vaga. Já nas faixas etárias mais elevadas, especialmente >65 anos, observaram-se médias mais baixas no Grupo N (maioritariamente abaixo de 3), enquanto o Grupo S registou médias mais elevadas (todas iguais ou superiores a 4). Importa referir que esta faixa etária teve apenas 5 participantes, o que limita a representatividade dos resultados.

A única questão em que o Grupo S (exposto ao anúncio sem *nudge*) superou o Grupo N (exposto ao anúncio com *nudge*), de forma consistente, foi na avaliação das dimensões clareza e percetibilidade, especialmente na faixa dos 25–35 anos (média de 4,20 no Grupo S vs. 4,09 no Grupo N). Ainda assim, para o Grupo Nas médias foram elevadas em todos os grupos, com exceção da faixa >65 (média de 2,50) (Ver anexo VIII)

Na análise por género, os participantes do sexo masculino demonstraram uma resposta mais favorável ao anúncio com *nudges*, com médias superiores em todas as dimensões. Por exemplo, na questão “o anúncio incentiva à candidatura”, os homens do Grupo N obtiveram uma média de 4,25, comparativamente a 3,96 nas mulheres do mesmo grupo.

Entre as mulheres, também se observou uma tendência positiva no Grupo N, embora com diferenças menos expressivas face ao Grupo S.

TABELA II
MÉDIA DAS RESPOSTAS POR GRUPO E GÉNERO

		Feminino	Masculino
O anúncio desperta interesse.	Grupo N	3,82	4,19
	Grupo S	3,78	3,74
O anúncio é claro e fácil de entender.	Grupo N	3,98	4,13
	Grupo S	4,17	4,26
O anúncio transmite uma impressão positiva da empresa.	Grupo N	4,04	4,25
	Grupo S	3,87	4,05
Considero que o anúncio incentiva a candidatura.	Grupo N	3,96	4,25
	Grupo S	3,62	3,68
O anúncio gera curiosidade em saber mais sobre a empresa e sobre a vaga.	Grupo N	3,96	4,38
	Grupo S	3,78	3,95

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do questionário.

Relativamente à última pergunta do questionário, foi pedido aos inquiridos que seleccionassem os elementos que consideraram mais apelativos no anúncio de emprego que leram. Foram-lhes apresentadas nove opções, podendo escolher todas as que fizessem sentido para si (conforme questionário apresentado no anexo II).

A análise focou-se na frequência com que cada opção foi selecionada por grupo, permitindo identificar os elementos considerados mais atrativos nos anúncios com *nudges*. As opções mais escolhidas foram: “Oportunidades de progressão na carreira” (41), “Cultura de valorização dos colaboradores” (29) e “Dados sobre retenção e crescimento interno” (25). Estes resultados estão alinhados com os *nudges* do tipo norma social introduzidos no anúncio, que destacavam precisamente estes aspetos. Assim, é possível concluir que os objetivos pretendidos com a aplicação dos *nudges*,

nomeadamente reforçar a atratividade da proposta através da valorização da cultura organizacional e das perspetivas de desenvolvimento, foram efetivamente percecionados pelos participantes.

TABELA III

ESCOLHA DOS PARTICIPANTES DE CADA GRUPO

	Grupo N	Grupo S
Oportunidades de progressão na carreira	41	31
Clareza na descrição das funções e responsabilidades	29	39
Benefícios e condições oferecidas	29	39
Linguagem utilizada no anúncio	19	17
Cultura de valorização dos colaboradores	29	20
Flexibilidade e política de trabalho híbrido	23	25
Dados sobre retenção e crescimento interno	25	7
Facilidade e rapidez no processo de candidature	14	13
Chamada à ação no final do anúncio	10	7

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do questionário.

De forma geral, os resultados do questionário evidenciam que os anúncios com *nudges* foram classificados de forma mais positiva pelos participantes mais jovens, especialmente nas faixas etárias dos 18–24 e 25–35 anos, que atribuíram médias consistentemente superiores nas dimensões avaliadas. Também se verificou uma maior receptividade por parte dos participantes do sexo masculino, que apresentaram médias mais elevadas em todas as questões quando expostos ao anúncio com *nudges*. Entre os participantes do sexo feminino, embora se observe uma tendência positiva, as diferenças são menos acentuadas e a variabilidade nas respostas é superior. Por outro lado, nas faixas etárias mais elevadas, os anúncios sem *nudges* obtiveram classificações mais favoráveis, com destaque para os participantes com mais de 65 anos.

6. ANÁLISE CRÍTICA

6.1. *Confronto entre o enquadramento teórico e as atividades de estágio*

A experiência de estágio permitiu observar, na prática, diversos aspetos abordados na revisão da literatura e nas unidades curriculares do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente no que diz respeito ao recrutamento, à comunicação organizacional e à aplicação de *nudges*. A vivência no terreno possibilitou uma aproximação concreta aos desafios e oportunidades que caracterizam a realidade organizacional nesta área de atuação.

Entre os aspetos observados, destaca-se o número reduzido de recursos humanos dedicados ao recrutamento, bem como a ausência de ferramentas automatizadas para a triagem curricular. Esta combinação revelou-se um fator limitador da eficiência operacional, evidenciando a necessidade de modernização tecnológica. Ferramentas como sistemas de rastreio de candidatos (*Applicant Tracking Systems*), algoritmos de pré-seleção baseados em inteligência artificial ou plataformas de apoio à análise de CVs poderiam contribuir para agilizar esta etapa e reduzir o esforço manual (Li et al., 2021). A adoção destas soluções, no entanto, exige uma atenção cuidadosa ao cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), nomeadamente no que respeita à transparência dos critérios de seleção e à prevenção de discriminação algorítmica (Hariri-Ardebili et al., 2023). A observação destas limitações e oportunidades vai ao encontro do que é amplamente discutido na literatura, que sublinha a importância da digitalização dos processos de Recursos Humanos como forma de aumentar a produtividade e libertar tempo para atividades de maior valor estratégico, como o desenvolvimento de políticas de atração e retenção de talento, a construção de programas de *employer branding* ou a análise de necessidades futuras.

A utilização de um modelo padronizado de anúncio, com alterações mínimas entre vagas, contrasta com as recomendações teóricas que defendem a personalização da comunicação de recrutamento. Estudos como os de Thaler e Sunstein (2008) e Kahneman (2011) demonstram que pequenas alterações na forma como a informação é apresentada podem influenciar significativamente a perceção e o comportamento dos recetores. Esta

evidência foi corroborada pelos dados recolhidos no questionário, que revelaram maior receptividade aos anúncios com *nudges*, sobretudo entre os participantes mais jovens.

A proposta de introdução de *nudges* nos anúncios está alinhada com a literatura mais recente, que destaca o seu potencial para aumentar a atratividade das vagas e mitigar enviesamentos cognitivos nos processos de decisão (Cecchi-Dimeglio, 2022). Embora não tenha sido possível implementar um teste A/B durante o estágio, os resultados obtidos validam o potencial desta abordagem e justificam o seu aprofundamento. O teste A/B consiste na comparação entre duas versões de um mesmo conteúdo, neste caso, dois anúncios de recrutamento, com variações controladas em elementos como o título, a ordem da informação, tipo informações disponibilizadas ou de linguagem utilizada, permitindo medir o impacto de cada versão em indicadores como a taxa de cliques ou de candidaturas. Esta metodologia é simples, de baixo custo e altamente flexível, o que a torna particularmente adequada para contextos organizacionais (Quin et al., 2023)

Os *nudges*, enquanto intervenções subtis no ambiente de decisão, ajudam a reduzir enviesamentos ao tornar a informação mais acessível, clara e orientada para a ação, sem restringir a liberdade de escolha (Sunstein, 2014). No contexto dos anúncios de recrutamento, podem assumir várias formas como: a simplificação, que reduz a complexidade da decisão ao apresentar opções claras e organizadas; o incentivo, que destaca benefícios ou recompensas de forma explícita; a arquitetura de escolhas, que estrutura a informação para facilitar decisões alinhadas com os objetivos do candidato; a previsibilidade de erro, que antecipa e corrige interpretações ambíguas; o feedback, que reforça comportamentos desejados através de respostas imediatas; e as normas sociais, que apelam ao sentimento de pertença ou à referência da maioria. A aplicação destes princípios nos anúncios permite não só captar a atenção, mas também influenciar positivamente a perceção da vaga e da organização, promovendo uma comunicação mais eficaz e estratégica.

Importa ainda salientar que os *nudges* podem ser estrategicamente utilizados para reforçar os valores e objetivos da organização. Através da escolha cuidadosa das palavras, da estrutura da informação ou da utilização de imagens nos anúncios de recrutamento, é possível comunicar de forma subtil aspetos como o compromisso com a sustentabilidade, a diversidade ou a inovação (Mikaeili & Tagliabue, 2025). Esta abordagem permite

alinhar a comunicação externa com a identidade organizacional, promovendo uma percepção mais atrativa da marca empregadora. Assim, os *nudges* não só contribuem para aumentar a eficácia da comunicação de recrutamento, como também favorecem o alinhamento entre a cultura organizacional e os perfis dos indivíduos que se sentem motivados a interagir com a organização (Cecchi-Dimeglio, 2023).

A observação das práticas da Vendap permitiu identificar vários pontos fortes no processo de recrutamento, como a utilização de um guião estruturado de competências comportamentais nas entrevistas, a atenção à linguagem inclusiva nos anúncios e a comunicação interna ágil e colaborativa. Destaca-se ainda a adequação dos canais de divulgação dos anúncios ao perfil do público-alvo, o que demonstra uma preocupação estratégica com o alcance e a eficácia da comunicação. Estes elementos refletem um compromisso com a equidade e a diversidade.

Ainda assim, à luz da literatura e das atividades desenvolvidas durante o estágio, emergem oportunidades de melhoria que podem reforçar a eficácia e o posicionamento estratégico da organização. A introdução de *nudges* nos anúncios, adaptados ao perfil dos candidatos e alinhados com os valores organizacionais, poderá contribuir para uma comunicação mais apelativa e diferenciadora.

A adoção de ferramentas tecnológicas para automatizar etapas como a triagem curricular, com sistemas de triagem de candidatos ou algoritmos de pré-seleção, poderá aliviar a carga operacional da equipa e permitir uma maior dedicação a tarefas de valor acrescentado.

A implementação de práticas consistentes de feedback aos participantes nos processos de recrutamento surge também como uma dimensão essencial a desenvolver, não só por estar alinhada com as boas práticas de *employer branding* (Ulrich, 1997), mas também por reforçar a transparência e a experiência do utilizador ao longo do processo.

A criação de um plano de integração estruturado revela-se um aspeto fundamental para a experiência e adaptação de um novo candidato à organização. Embora seja essencial que esse plano seja flexível às necessidades específicas de cada função, a ausência de uma estrutura clara pode dificultar a adaptação dos novos colaboradores (Becker & Bish, 2021). Um processo de integração formalizado e bem delineado tende a ser mais eficaz, com impactos positivos para desempenho e retenção dos novos

colaboradores. Além disso, promove uma integração mais rápida com a equipa e com a cultura organizacional, facilitando a compreensão das suas responsabilidades (Frögéli et al., 2023).

Estas melhorias, sustentadas na evidência empírica e teórica, podem apoiar a Vendap a construir uma estratégia de recrutamento alinhada com as tendências e boas práticas para a promoção de processos inclusivos e adaptados aos desafios de um contexto organizacional marcado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA). Ao mesmo tempo, contribuem para reforçar a atratividade da organização num mercado cada vez mais competitivo e exigente, onde a guerra pelo talento exige abordagens mais ágeis, personalizadas e alinhadas com os valores e expectativas dos profissionais.

7. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1. *Limitações e investigação futura*

Apesar do estágio ter representado uma oportunidade significativa para explorar o tema em contexto real, é importante reconhecer algumas limitações que influenciaram o alcance e profundidade da experiência e da análise desenvolvida. A duração limitada a 400 horas, característica comum dos estágios curriculares, restringiu o acompanhamento contínuo dos processos de recrutamento e seleção, dificultando a observação de ciclos completos das práticas organizacionais. Ainda assim, permitiu identificar pontos críticos e oportunidades de melhoria relevantes.

A estrutura da equipa, composta por uma única pessoa responsável pelo recrutamento e seleção, revelou-se um desafio adicional. A acumulação de funções e a gestão simultânea de vários processos limitaram o acompanhamento direto e prático, mas também proporcionaram uma visão realista das exigências operacionais e da importância da eficiência em contextos com recursos humanos reduzidos.

A proposta de utilização de *nudges* nos anúncios de recrutamento da organização, cuja intenção inicial era testar a eficácia desta abordagem através da comparação entre anúncios com e sem *nudges*, avaliando o número e a qualidade das candidaturas recebidas, não pôde ser totalmente implementada durante o estágio, devido a

constrangimentos operacionais e temporais. No entanto, tendo em conta a evidência empírica e teórica existente, considera-se que há espaço para investigações futuras que validem o impacto destas técnicas na atratividade e qualidade das candidaturas.

A inexistência de ferramentas automatizadas de triagem curricular evidenciou a necessidade de digitalização dos processos de RH. O esforço manual exigido reduziu significativamente a eficiência do processo e limitou o tempo disponível para a realização de outras tarefas relevantes. Esta realidade reforça a importância da adoção de soluções tecnológicas que aumentem a produtividade e libertem recursos para atividades de maior valor acrescentado.

Por último, a aplicação do questionário enfrentou limitações ao nível da representatividade da amostra, com distribuição desigual entre faixas etárias, género e áreas de atuação profissional. Embora esta limitação tenha dificultado a identificação de padrões significativos, destacou a importância de estratégias de recolha mais amplas e inclusivas em estudos futuros.

Adicionalmente, seria interessante explorar a aplicação de *nudges* noutras fases do processo de recrutamento, para além dos anúncios, como por exemplo na comunicação com candidatos ao longo do processo. Esta abordagem permitiria compreender de forma mais abrangente o potencial dos *nudges* como ferramenta estratégica na gestão de recursos humanos, contribuindo para processos mais eficazes e personalizados.

7.2. Conclusão

A realização do estágio constituiu uma oportunidade significativa de aprendizagem e crescimento, permitindo aplicar conhecimentos teóricos em contexto real e desenvolver competências relevantes para a prática profissional. A participação na área de Recursos Humanos, com foco no recrutamento, proporcionou uma visão abrangente dos desafios e dinâmicas que caracterizam esta função, desde a triagem curricular até à comunicação com os candidatos.

A proposta de introdução de *nudges* nos anúncios de recrutamento surgiu como uma resposta concreta a uma necessidade identificada no terreno: tornar os anúncios mais apelativos e eficazes num contexto de mudança organizacional. A possibilidade de testar

esta abordagem, ainda que de forma exploratória, permitiu compreender melhor o seu potencial e os cuidados a ter na sua aplicação. Esta experiência reforçou a importância de uma comunicação centrada no comportamento humano, adaptada ao perfil do público-alvo e alinhada com os valores e objetivos da organização.

Embora os *nudges* sejam um tema emergente em várias áreas, a sua aplicabilidade no domínio dos Recursos Humanos permanece pouco explorada. No entanto, os resultados obtidos e a literatura existente apontam para um caminho promissor, justificando a continuidade da investigação e experimentação nesta área.

Para além do desenvolvimento técnico, o estágio contribuiu para o reforço de competências transversais, como a capacidade de análise crítica, a adaptação e a colaboração com equipas multidisciplinares. As limitações enfrentadas, como a ausência de ferramentas tecnológicas ou a dificuldade em implementar testes experimentais, não comprometeram a experiência, mas antes reforçaram a importância da flexibilidade e adaptação como pilares fundamentais para a prática profissional.

Quanto à Vendap, é possível concluir que a mesma se encontra numa fase crescimento vincada pela necessidade e vontade de evolução e inovação. Como mencionado no tópico anterior, persistem limitações a nível de recursos e de maturidade de processos internos que se tornam mais aparentes com a inserção da organização no grupo Kiloutou e num contexto multinacional. Isto exige uma abordagem estratégica mais orientada para a eficiência, o que já é visível atualmente. A integração no grupo demonstra ser uma oportunidade para acelerar a transformação da empresa, expondo a necessidade de investimento em recursos tecnológicos, digitais e mais modernos.

Em suma, esta experiência permitiu consolidar aprendizagens, explorar novas abordagens e contribuir, ainda que modestamente, para os processos de recrutamento da Vendap. O estágio revelou-se um espaço privilegiado de articulação entre teoria e prática, com impacto positivo tanto no percurso académico como no desenvolvimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(3), 46–52. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.03.005>

Abraham, L., Hallermeier, J., & Stein, A. (2024). Words matter: Experimental evidence from job applications. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 225, 348–391. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.06.013>

Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of Public Economics*, 95(9–10), 1082–1095. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2011.03.003>

Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696–1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>

Amershi, S., Weld, D., Vorvoreanu, M., Fournery, A., Nushi, B., Collisson, P., Suh, J., Iqbal, S., Bennett, P. N., Inkpen, K., Teevan, J., Kikin-Gil, R., & Horvitz, E. (2019). Guidelines for Human-AI Interaction. *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–13. <https://doi.org/10.1145/3290605.3300233>

Arman, M. (2023). The Advantages of Online Recruitment and Selection: A Systematic Review of Cost and Time Efficiency. *Business Management and Strategy*, 14(2), 220. <https://doi.org/10.5296/bms.v14i2.21479>

Audoly, R., Bhuller, M., & Reiremo, T. A. (2024). *The Pay and Non-Pay Content of Job Ads* (Staff Reports (Federal Reserve Bank of New York)). Federal Reserve Bank of New York. <https://doi.org/10.59576/sr.1124>

Auer, M., Edlinger, G., & Mölk, A. (2021). How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands? *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 47–73. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00107-7>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>

Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>

Benartzi, S., Beshears, J., Milkman, K. L., Sunstein, C. R., Thaler, R. H., Shankar, M., Tucker-Ray, W., Congdon, W. J., & Galing, S. (sem data). *Should Governments Invest More in Nudging?*

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Borrvalho, A., Fialho, I., & Cid, M. (2015). A Triangulação Sustentada de Dados como Condição Fundamental para a Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>

Breaugh, J. A. (2013). Employee recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 389–416. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143757>

Cecchi-Dimeglio, P. (2022). Is the Mansfield Rule moving the needle for women and minorities? *Journal of Professions and Organization*, 9(2), 246–264. <https://doi.org/10.1093/jpo/joab012>

Cervantez, J. A., & Milkman, K. L. (2024). Can nudges be leveraged to enhance diversity in organizations? A systematic review. *Current Opinion in Psychology*, 60, 101874. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2024.101874>

Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2019). The legal and ethical implications of using AI in hiring. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/04/the-legal-and-ethical-implications-of-using-ai-in-hiring>

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

Courela, C. F. S. (2021). *O impacto do nudge nas organizações: Estudo de caso: BNP Paribas para promover a igualdade de género* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/24165>

DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: A balance of relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2), e000057. <https://doi.org/10.1136/fmch-2018-000057>

Del Campo, C., Pauser, S., Steiner, E., & Vetschera, R. (2016). Decision making styles and the use of heuristics in decision making. *Journal of Business Economics*, 86(4), 389–412. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0811-y>

DeVaro, J. (2020). Internal hiring or external recruitment? *IZA World of Labor*. <https://doi.org/10.15185/izawol.237.v2>

Dvir, R. (2024). Nudging citizens co-production: Assessing multiple behavioral strategies. *Policy Sciences*, 57(4), 719–743. <https://doi.org/10.1007/s11077-024-09546-5>

Ebert, N., Scheppler, B., Ackermann, K., & Geppert, T. (2023). *QButterfly: Lightweight Survey Extension for Online User Interaction Studies for Non-Tech-Savvy Researchers*. 1–8. <https://doi.org/10.1145/3544548.3580780>

Employer Branding, Employee Value Proposition, and Employee Experience: New Approaches for People Management in Organizations. (2019). Em B. G. Mascarenhas, *Strategic Employee Communication* (pp. 97–103). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9_8

Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>

Gangele, P., & Kumar, A. (2025). The Impact of Globalization on Business Strategies: A Systematic Review. *International Journal of Innovations in Science Engineering And Management*. <https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i164-71>

Gaucher, D., Friesen, J., & Kay, A. C. (2011). Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109–128. <https://doi.org/10.1037/a0022530>

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>

Gupta, A. K., & Kumar, S. (2014). *A Study On Recruitment & Selection Process With Reference*. <https://doi.org/10.13140/2.1.2424.0320>

Hariri-Ardebili, M. A., Mahdavi, G., Nuss, L. K., & Lall, U. (2023). The role of artificial intelligence and digital technologies in dam engineering: Narrative review and outlook. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 126, 106813. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2023.106813>

Hetjens, D., & Hartmann, S. (2024). Effects of gender sensitive language in job listings: A study on real-life user interaction. *PLOS ONE*, 19(8), e0308072. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0308072>

Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077–1096. <https://doi.org/10.1037/a0028610>

Jones, D. A., Shultz, J. W., & Chapman, D. S. (2006). Recruiting Through Job Advertisements: The Effects of Cognitive Elaboration on Decision Making. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(2), 167–179. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2006.00342.x>

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kniess, J. (2022). Libertarian Paternalism and the Problem of Preference Architecture. *British Journal of Political Science*, 52(2), 921–933. <https://doi.org/10.1017/s0007123420000630>

Kosters, M., & Van der Heijden, J. (2015). From mechanism to virtue: Evaluating Nudge theory. *Evaluation*, 21(3), 276–291. <https://doi.org/10.1177/1356389015590218>

Leal, C. C., & Oliveira, B. (2025). The ethics of digital nudging. In C. Machado (Ed.), *Ethics in Management and Business* (pp. 53–80). Springer

Li, L., Lassiter, T., Oh, J., & Lee, M. K. (2021). Algorithmic Hiring in Practice: Recruiter and HR Professional's Perspectives on AI Use in Hiring. *Proceedings of the 2021 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*, 166–176. <https://doi.org/10.1145/3461702.3462531>

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

Ly, K., & Soman, D. (2013). *Nudging around the world* (Research Report Series). Rotman School of Management, University of Toronto.

Mascarenhas, B. (2019). Employer branding, employee value proposition, and employee experience: New approaches for people management in organizations. In *Strategic Employee Communication* (pp. 97–103). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97894-9_8

Matthews, C. (2017). *Unilever is using algorithms to make key hiring decisions*. Axios. <https://www.axios.com/2017/12/15/unilever-is-using-algorithms-to-make-key-hiring-decisions-1513303241>

McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360° feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25(1), 5–32. <https://doi.org/10.1108/03090590110380614>

Mikaeili, S., & Tagliabue, M. (2025). The Effects of Nudging on Diversity and Inclusion: A Systematic Literature Review. *Social Sciences*, 14(6), 325. <https://doi.org/10.3390/socsci14060325>

Mirović, M., & Stanišić, N. (2023). The impact of employer branding on the IT recruitment process. *Proceedings of the 10th International Scientific Conference - FINIZ 2023*, 101–108. <https://doi.org/10.15308/finiz-2023-101-108>

O'Meara, K., Culpepper, D., & Templeton, L. L. (2020). Nudging Toward Diversity: Applying Behavioral Design to Faculty Hiring. *Review of Educational Research*, 90(3), 311–348. <https://doi.org/10.3102/0034654320914742>

Opada, F. M. M., Ibrahim, M. B. H., Irawan, A., Akbar, M. A., & Rasyid, A. (2024). Talent Acquisition Strategies: A Comprehensive Examination of Recruitment Policies for Organizational Success. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(2). <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i2.185>

Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(1), 93–96. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00093.x>

Person–Environment Fit in the Selection Process. (2012). Em C. Ostroff & Y. Zhan, *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (1.^a ed., pp. 252–273). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0012>

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>

Poll, J. van de, Miller, M., & Herder, D. (2022). *Nudging in Changing Employee Behavior: A Novel Approach in Organizational Transformation*.

Prasad, K., Rao, M., & Vaidya, R. (2019). Recruitment metrics and accomplishments: A study with reference to information technology sector. *Journal of Management Research and Analysis*, 6(2), 106–111. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2019.020>

Puaschunder, J. (2020). *Behavioral Economics and Finance Leadership: Nudging and Winking to Make Better Choices*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-54330-3>

Quin, F., Weyns, D., Galster, M., & Silva, C. C. (2023). *A/B Testing: A Systematic Literature Review* (No. arXiv:2308.04929). arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2308.04929>

Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The Effects Of Recruitment Message Specificity On Applicant Attraction To Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319–339. <https://doi.org/10.1007/s10869-004-2231-1>

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59. <https://doi.org/10.1007/bf00055564>

Shah, A. (2017). Ethnography?: Participant observation, a potentially revolutionary praxis. *HAU: Journal of Ethnographic Theory*, 7(1), 45–59. <https://doi.org/10.14318/hau7.1.008>

Soelberg, P. O. (1967). Soelberg's job search and choice model: A clarification, review, and critique. *Personnel Psychology*, 20(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb01797.x>

Story, P., Smullen, D., Chen, R., Yao, Y., Acquisti, A., Cranor, L. F., Sadeh, N., & Schaub, F. (2022). Increasing Adoption of Tor Browser Using Informational and Planning Nudges. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 2022(2), 152–183. <https://doi.org/10.2478/popets-2022-0040>

Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A Very Short Guide. *Journal of Consumer Policy*, 37(4), 583–588. <https://doi.org/10.1007/s10603-014-9273-1>

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

Tsolov, I. (2024). Internal Recruitment and Agency Recruitment in Comparison. *The Review of Contemporary Scientific and Academic Studies*, 4(12). <https://doi.org/10.55454/rcsas.4.12.2024.003>

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

Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214–224. <https://doi.org/10.1037/a0025847>

Wansink, B., & Chandon, P. (2006). Meal size, not body size, explains errors in estimating the calorie content of meals. *Annals of Internal Medicine*, 145(5), 326–332. <https://doi.org/10.7326/0003-4819-145-5-200609050-00005>

Weerawardane, S., & Weerasinghe, T. (2018). The Connection of Employer Branding to Recruitment: A Critique. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 13(1), 21. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v13i1.47>

Weiß, M. (sem data). *Navigating the VUCA Landscape: A Systematic Literature Review of Organizational Coping Strategies*.

Xiong, Y., & Kim, J. K. (2025). Who wants to be hired by AI? How message frames and AI transparency impact individuals' attitudes and behaviors toward companies using AI in hiring. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 3, 100120. <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2025.100120>

ANEXOS

Anexo I – Quadro-resumo das atividades de estágio

Semana	Atividades	Descrição
1ª semana	• Apresentação do Grupo Vendap, equipa e locais de trabalho (Parque das Nações e Porto Alto; • Acompanhamento da área do Recrutamento; • Apresentação da área de Formação.	
2ª semana	• Acompanhamento da área das formações no Porto Alto. • Apresentação da Academia Vendap.	Apresentação dos projetos a decorrer na área e inserção de todos os colaboradores na nova Plataforma 360 Learning. Introdução ao projeto Academia Vendap – Propósito, parte pedagógica, estruturação.
3ª semana	• Continuação do acompanhamento da área de formação; • Apresentação da área do recrutamento.	Ajuda aos colaboradores no decorrer das formações de obtenção de certificado CSIP. Introdução aos métodos de recrutamento da organização.
4ª semana	• Continuação do acompanhamento da área de formação;	Ajuda aos colaboradores no decorrer das formações de obtenção de certificado CSIP.
5ª semana	• Acompanhamento detalhado da área do recrutamento;	Acompanhamento das tarefas diárias da colaboradora afeta ao recrutamento. Apresentação dos job description e das plataformas de recrutamento e as suas particularidades.

		Demonstração da criação de um novo anúncio de vaga.
6ª semana	PAUSA	
7ª semana		
8ª semana	Acompanhamento da área do recrutamento.	Criação de anúncios de vagas com a estrutura atual da empresa. Estudo das vagas a abrir em breve para avaliar como encaixar a técnica de nudging. Observação das triagens curriculares e de duas entrevistas telefônicas.
9ª semana	Acompanhamento do recrutamento.	Realização de triagens curriculares. Criação dos anúncios com nudges para as vagas de Técnico de Limpeza de Sanitários e Técnico de Montagem de Estruturas. Início da preparação do questionário.
10ª semana	- Acompanhamento do recrutamento; - Apresentação da área de Payroll.	Continuação das triagens curriculares e da preparação do questionário. Apresentação das funções afetas à área de Payroll. Como preencher um formulário de Participação de Acidentes.
11ª semana	- Acompanhamento do recrutamento; - Acompanhamento da área de Payroll.	Criação dos anúncios com nudges para as vagas de <i>Product Manager</i> e <i>Trade Marketing Specialist</i>. Realização das entrevistas semi-estruturadas. Observação das tarefas afetas ao processamento salarial.

12ª semana	Acompanhamento do recrutamento.	Observação de três entrevistas e realização de três entrevistas telefônicas. Acompanhamento da seleção de três candidatos. Continuação da criação do questionário. Continuação das triagens curriculares.
13ª semana	- Acompanhamento da área da formação; - Acompanhamento do recrutamento.	Ajuda aos colaboradores no decorrer das formações de obtenção de certificado CSIP. Realização de duas entrevistas telefônicas.
14ª semana	Acompanhamento da área de recrutamento.	Lançamento do questionário. Continuação das triagens curriculares. Receção dos três novos colaboradores.
15ª semana	- Acompanhamento do recrutamento; - Apanhado geral do estágio.	Continuação das triagens curriculares. Partilha do feedback do estágio com a equipa e ponto de situação quanto ao relatório de estágio.

Fonte: Elaboração própria.

Anexo II – Perguntas do questionário online

Caro/a participante,

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito do Trabalho de Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão. Este questionário tem como objetivo recolher a sua opinião sobre o uso de Nudges - pequenas sugestões ou incentivos que orientam o comportamento de forma previsível – na criação de anúncios de recrutamento mais atrativos. Reforçamos que não existem respostas certas ou erradas, sendo fundamental que responda com sinceridade. Todas as informações recolhidas são confidenciais e anónimas e os dados serão utilizados exclusivamente para fins de investigação.

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos e for trabalhador/a. A participação é voluntária e pode ser interrompida a qualquer momento. O preenchimento do questionário demora aproximadamente 4 minutos.

Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade e colaboração.

Declaro que tenho mais de 18 anos, sou trabalhador/a e aceito participar nesta pesquisa.

Declaro que ao responder a este questionário, dou o meu consentimento livre, informado e esclarecido para o tratamento dos dados pessoais para fins de investigação.

- ☐ Concordo em participar
- ☐ Não concordo em participar

Qual a sua Faixa Etária?

- ☐ 18-24 anos
- ☐ 25-35 anos
- ☐ 36-45 anos
- ☐ 46-55 anos
- ☐ 56-65 anos
- ☐ >65 anos

Qual é o seu Género?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer
- ☐ Outra opção

Qual a sua situação atual de emprego?

- ☐ Estudante
- ☐ Trabalhador-Estudante
- ☐ Empregado
- ☐ Desempregado
- ☐ Reformado
- ☐ Outra opção

Antiguidade na Organização atual

- ☐ À menos de 1 ano
- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ À mais de 15 anos
- ☐ Não se aplica

Qual a área de trabalho em que atua?

- ☐ Administração e Gestão
- ☐ Agricultura, Pecuária e Meio Ambiente
- ☐ Arte, Cultura e Entretenimento
- ☐ Comércio e Vendas
- ☐ Construção Civil e Engenharia
- ☐ Direito e Serviços Jurídicos
- ☐ Educação e Ensino
- ☐ Finanças, Contabilidade e Economia
- ☐ Indústria e Produção
- ☐ Marketing e Publicidade
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Saúde e Bem-estar
- ☐ Segurança e Defesa
- ☐ Tecnologia da Informação
- ☐ Transporte e Logística
- ☐ Turismo e Hotelaria
- ☐ Outra opção
- ☐ Não se Aplica

Qual a sua função?

Grupo N – Anúncio:

Imagine que é um gestor de marketing e está à procura de um novo desafio profissional. Ao procurar encontra o seguinte anúncio para a empresa InsightUp, empresa de marketing, que está à procura de um Gestor de Marketing para contratar:

Gestor/a de Marketing - InsightUp

Somos uma empresa com mais de 15 anos de atuação no setor do marketing, com um portefólio rico em campanhas de lançamento para diversas áreas e com uma elevada carteira de clientes.

Defendemos a aprendizagem contínua, criatividade e a adaptação num mercado versátil e volátil.

Descrição da Função:

Pretendemos recrutar um/a Gestor/a de Marketing para liderar a estratégia global de marketing da empresa, com foco na implementação de campanhas integradas, desenvolvimento de equipa em alinhamento com os objetivos estratégicos.

Sabia que 82% dos nossos colaboradores permanecem connosco por mais de 5 anos e que mais de 60% das lideranças atuais evoluíram internamente? Esta pode ser a sua oportunidade de crescer connosco.

Principais Responsabilidades:

- Definir e liderar a estratégia de marketing da empresa;
- Assegurar o alinhamento da estratégia com os objetivos;
- Gerir o orçamento e acompanhar os indicadores de desempenho;
- Gerir e desenvolver a equipa.

Perfil Pretendido:

- Mínimo de 7 anos de experiência em marketing, com pelo menos 2 anos em funções de liderança;
- Experiência comprovada em redes sociais e marketing digital;
- Capacidade estratégica e criativa com orientação para dados e análise;
- Boas competências interpessoais;
- Proatividade.

Condições Oferecidas:

Sabia que 75% dos nossos gestores receberam a sua primeira promoção em menos de 18 meses?

- Salário competitivo;
- Prémios de desempenho trimestrais;
- Plano de carreira com progressão interna;
- Política de trabalho híbrido com horário flexível;
- Acesso a espaços de convívio e áreas de descanso;

- Ambiente de trabalho colaborativo e orientado para resultados.

As candidaturas já estão a ser analisadas — não perca esta oportunidade de integrar uma equipa onde o marketing faz a diferença.

Candidatar-se é simples e rápido — basta um clique aqui para dar o primeiro passo.

Grupo S – Anúncio:

Imagine que é um gestor de marketing e está à procura de um novo desafio profissional. Ao procurar encontra o seguinte anúncio para a empresa InsightUp, empresa de marketing, que está à procura de um Gestor de Marketing para contratar:

Gestor(a) de Marketing - InsightUp:

Somos uma empresa com mais de 15 anos de atuação no setor do marketing, com um portfolio rico em campanhas de lançamento para diversas áreas e com uma elevada carteira de clientes.

Defendemos a aprendizagem continua, criatividade e a adaptação num mercado versátil e volátil.

Descrição da Função:

Pretendemos recrutar um(a) Gestor(a) de Marketing para liderar a estratégia global de marketing da empresa, com foco na implementação de campanhas integradas, desenvolvimento de equipa em alinhamento com os objetivos estratégicos.

Principais Responsabilidades:

- Definir e liderar a estratégia de marketing da empresa;
- Assegurar o alinhamento da estratégia com os objetivos;
- Gerir o orçamento de marketing e acompanhar os indicadores de desempenho;
- Gerir e desenvolver a equipa.

Perfil Pretendido:

- Mínimo de 7 anos de experiência em marketing, com pelo menos 2 anos em funções de liderança;

- Experiência comprovada em redes sociais e marketing digital;
- Capacidade estratégica e criativa com orientação para dados e análise;
- Boas competências interpessoais;
- Proatividade.

Condições Oferecidas:

- Salário competitivo;
- Prêmios de desempenho trimestrais;
- Plano de carreira com progressão interna;
- Política de trabalho híbrido com horário flexível;
- Acesso a espaços de convívio e áreas de descanso;
- Ambiente de trabalho colaborativo e orientado a resultados.

Interessados(as) devem enviar o CV e carta de motivação para o e-mail da InsightUp.

Tendo em conta o anúncio de recrutamento que acabou de ler, para cada afirmação abaixo selecione a opção mais adequada, numa escala de 1 a 5.

	1- Discordo Totalmente	2- Discordo	3 - Não concordo nem discordo	4- Concordo	5- Concordo Totalmente
O anúncio desperta o interesse	☐	☐	☐	☐	☐
O conteúdo do anúncio é claro e fácil de entender	☐	☐	☐	☐	☐
O anúncio transmite uma impressão positiva da empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que o anúncio incentiva a candidatura	☐	☐	☐	☐	☐
O anúncio gera curiosidade em saber mais sobre a empresa e sobre a vaga	☐	☐	☐	☐	☐

O que mais chamou a sua atenção neste anúncio?
Selecione as opções que lhe fizerem mais sentido.

- ☐ Oportunidades de progressão na carreira
- ☐ Benefícios e condições oferecidas
- ☐ Clareza na descrição das funções e responsabilidades
- ☐ Linguagem utilizada no anúncio
- ☐ Flexibilidade e política de trabalho híbrido
- ☐ Dados sobre retenção e crescimento interno
- ☐ Facilidade e rapidez no processo de candidatura
- ☐ Cultura de valorização dos colaboradores
- ☐ Chamada à ação no final do anúncio

Agradecemos o tempo despendido!

A sua resposta foi registada.

Se tiver interesse em saber mais sobre o estudo ou se pretender esclarecer alguma questão

pode contactar Jéssica Guia através do e-mail: l60551@aln.iseg.ulisboa.pt

Fonte: Elaboração própria através da Plataforma Qualtrics.

*Anexo III – Anúncios de Recrutamento com nudges para Product Manager****Product Manager – Cresce connosco na Vendap! | Lisboa***

A Vendap é a empresa líder no mercado de aluguer de máquinas, equipamentos e ferramentas em Portugal. Fazemos parte de um dos maiores grupos multinacionais do setor e estamos num processo de transformação e expansão.

Se procuras um papel onde possas construir e inovar numa organização em crescimento, este é o lugar certo!

O desafio

Como *Product Manager* na Vendap vais desafiar o mercado de aluguer de equipamentos em B2B. Vais ter a oportunidade de influenciar a gestão de topo e impactar diretamente o nosso crescimento e inovação, moldando o nosso mercado tendo em conta variáveis como a estratégia de preço, de gama, de modelo de negócio, experiência de Cliente, comunicação, dinamização de canal e todas as restantes alavancas identificadas com impacto no P&L de produto.

Para conseguires isso, o teu dia a dia passará por:

- *Master Data* sobre o produto para conhecer a performance e fraquezas e identificar oportunidades de melhoria;
- *Market Research* sistemático, para conhecer a concorrência, os fornecedores e tendências do setor;
- Promover a excelência operacional através da implementação de melhoria operacional e na experiência de Cliente;
- Criar novos modelos de negócio, de contratação e serviços adicionais – Inovação é a chave;
- Definir e otimizar o preço;
- Identificar e antecipar tendências que afetem a performance do produto;
- Promover a inovação constante.

Se procuras um papel onde possas construir, inovar e influenciar uma organização em crescimento, a Vendap é o lugar certo para ti!

Quem procuramos?

- Experiência em gestão de produto, em contexto de disponibilidade de todas as variáveis do marketing;
- Conhecimento (preferencial) do mercado B2B em aluguer, equipamentos, construção, logística ou outros relacionados;
- Formação superior em áreas de engenharia, gestão, economia ou similares;
- Espírito empreendedor, com uma mentalidade go-get – Queremos alguém que faça acontecer;
- Capacidade de definir uma visão, comunicá-la claramente e envolver a organização da sua entrega – Um influenciador;
- Abordagem naturalmente analítica e confortável com processos, comunicação, clientes e operações;
- Capacidade de priorizar e de encontrar soluções em situações ambíguas.

O que oferecemos?

- Participar na construção da visão de produto na organização – Papel estratégico com impacto direto;
- Integração numa empresa multinacional, líder no seu setor;
- Uma empresa em transformação – As oportunidades de crescimento interno são reais;
- Prémios Trimestrais de distribuição de resultados – Porque reconhecemos e premiamos o teu impacto;
- Seguro de Saúde (após 6 meses de contrato) – O teu bem-estar é uma prioridade;
- Local de trabalho – Parque das Nações, Lisboa.

A Vendap não é apenas um local para trabalhar – é um sítio para crescer, inovar e deixar marca, com vagas limitadas, candidata-te já!

Anexo IV – Anúncio de recrutamento com nudges para Técnico de Limpeza de Sanitários

Técnico de Limpeza de Sanitários – Porto Alto | Junta-te a uma equipa que reconhece o teu trabalho!

A Vendap é a empresa líder no mercado de aluguer de máquinas, equipamentos e ferramentas em Portugal. Fazemos parte de um dos maiores grupos multinacionais do setor e estamos num processo de transformação e expansão.

Junta-te à Vendap e vê o teu trabalho reconhecido!

Sabias que os nossos técnicos são os mais valorizados do setor? Aqui, garantimos salário competitivo, prémios de desempenho e benefícios exclusivos.

O desafio

Como Técnico de Limpeza de Sanitários, terás como principal missão garantir a entrega e recolha dos equipamentos, assim como a execução dos trabalhos de limpeza de acordo com o definido comercialmente com o cliente – Serás essencial para garantir um serviço de excelência!

Para conseguires isso, o teu dia a dia passará por:

- Planear as entregas, recolhas e limpeza de sanitários, definindo a rota mais eficiente;
- Comunicar com o cliente e garantir que existem todas as condições para executar o serviço;
- Proceder à entrega e recolha dos equipamentos no local e hora definidos;
- Proceder à limpeza e desinfeção das instalações sanitárias portáteis e repor os consumíveis necessários;
- Efetuar ao esvaziamento do reservatório nos locais apropriados (ETAR);
- Garantir o cumprimento das normas de segurança em todo o processo;
- Assegurar a correta utilização, conservação e limpeza do equipamento, espaço de trabalho e das ferramentas.
- Coordenar as tuas tarefas com outros colegas para garantir um trabalho eficiente.

O teu trabalho tem impacto direto na satisfação dos clientes e no nosso sucesso!

Quem procuramos?

- Escolaridade mínima obrigatória;
- Experiência prévia na função (Preferencial);
- Carta de Condução Categoria B (Obrigatório) ou Categoria C (Preferencial);
- Orientação para resultados e excelência do serviço prestado - Aqui valorizamos o teu esforço;
- Boa capacidade de comunicação e de organização;
- Capacidade para tomar decisões e gestão de tempo;
- Capacidade de executar trabalhos no exterior e condicionado às condições climáticas.

O que oferecemos?

- Integração numa empresa multinacional sólida e líder no seu setor de atuação;
- Oportunidade de crescer e integrar uma equipa estável e versátil – aqui, as pessoas ficam connosco!;
- Vencimento Base (consoante experiência comprovada) + Sub. Alimentação + Sub. Transporte – Porque valorizamos o teu trabalho;
- Comissões de Desempenho + Prémios Trimestrais - Aqui, recompensamos quem faz a diferença ;
- Seguro de saúde (após 6 meses de Contrato).

Na Vendap, os técnicos são reconhecidos e valorizados – porque sabemos a importância do teu trabalho!

As vagas são limitadas, se queres um trabalho estável, com reconhecimento e benefícios, candidata-te já através:

Anexo V – Anúncio de recrutamento com nudges para Técnico de Montagens de Estruturas

Técnico de Montagens – Junta-te à empresa líder no setor! | Sines

A Vendap é a empresa líder no mercado de aluguer de máquinas, equipamentos e ferramentas em Portugal. Fazemos parte de um dos maiores grupos multinacionais do setor e estamos num processo de transformação e expansão.

Sabias que a nossa equipa de montagem é essencial para o sucesso de grandes eventos e obras pelo país? Junta-te a nós e faz parte de algo maior!

O Desafio

Como Técnico de Montagens serás responsável por garantir que os nossos módulos são montados e desmontados de forma segura e eficiente, cumprindo os mais altos padrões técnicos e de segurança. O teu trabalho fará parte de projetos que impactam o dia a dia de muitas pessoas!

Para conseguires isso, o teu dia a dia passará por:

- Conservar e reparar as estruturas metálicas para montagem, e forma a garantir o seu correto e normal funcionamento;
- Montar e desmontar estruturas metálicas, cumprindo as normas e recomendações dos fabricantes;
- Garantir a correta utilização e conservação do equipamento;
- Coordenar/cooperar as suas tarefas com outros trabalhadores;
- Outras tarefas semelhantes.

Quem procuramos?

- Formação académica em Serralharia ou Manutenção Industrial (Preferencial);
- Experiência mínima de 3 anos em funções similares;
- CAP (Trabalhos em Altura) e Passaporte de Segurança (Preferencial);
- Conhecimentos específicos de serralharia e em montagem/desmontagem de estruturas metálicas;

- Orientação para resultados e para a excelência de serviço prestado;
- Atitude proativa e espírito de equipa – Na Vendap ninguém trabalha sozinho;
- Polivalente, com flexibilidade de horários;
- Capacidade de executar trabalhos no exterior e condicionado às condições climatéricas, de alguma exigência física e em altura;
- Carta de Condução e transporte próprio – Para poderes chegar onde a ação acontece.

Uma equipa onde as pessoas querem ficar, temos uma alta taxa de retenção!
Valorizamos cada colaborador e garantimos estabilidade e crescimento a longo prazo.

O que oferecemos?

- Integração numa empresa multinacional, líder no seu setor;
- Integração num projeto sólido, ambicioso e em expansão – Há sempre espaço para crescer;
- Possibilidade de fazer parte de uma equipa sólida e versátil;
- Vencimento Base (Consoante experiência comprovada) + Sub. Alimentação (Cartão Alimentação opcional) + Sub. Transporte;
- Prémio trimestral (distribuição de resultados) – Porque valorizamos o teu esforço e dedicação;
- Seguro de Saúde (após 6 meses de contrato).
- Localização: Sines, Portugal.

Porque na Vendap valorizamos quem faz a diferença, as vagas estão a preencher-se rápido – Não deixes para depois, candidata-te já!

*Anexo VI – Anúncio de recrutamento com nudges para Trade Marketing Specialist***Trade Marketing Specialist****A Vendap**

A Vendap é a empresa líder no mercado de aluguer de máquinas, equipamentos e ferramentas em Portugal. Estamos integrados num dos maiores grupos multinacionais do setor e em plena transformação, o que nos permitirá crescer, expandindo os limites dos mercados em que operamos.

O desafio

Como *Trade Marketing Specialist* na Vendap, vais ser uma peça-chave para garantir que a nossa marca se destaca em todos os pontos de contacto físico. O teu foco será a gestão de materiais e iniciativas de *marketing offline* das nossas lojas e dar continuidade ao processo de *rebranding* que temos em curso.

Impulsiona o impacto da nossa marca ao fazer-nos destacar a cada visita.

Para que isto seja possível o teu dia-a-dia passará por colaborar com equipas internas, fornecedores e parceiros externos:

- Cria estratégias inovadoras que nos liguem ao cliente - Planeia e estrutura a estratégia e plano de iniciativas de *trade marketing*, alinhando com os objetivos de marca e comerciais;
- Coordena a produção e implementação de materiais de marketing;
- Assegura a coerência da identidade visual da marca em todos os suportes físicos;
- Utiliza dados para transformar ações em resultados reais - Analisa dados de Cliente, negócio e canal de forma a medir as ações efetuadas, propondo melhorias e preparando ações futuras;
- Cria uma experiência única desde a primeira visita – Mapeia a experiência do Cliente na loja e lidera o seu redesenho;
- Cria e implementa a imagem para as novas aberturas de loja;

- Promove novos lançamentos de produto, dinamização do ponto e de Cliente;
- Gere fornecedores, orçamentos e prazos, garantindo a qualidade das entregas;

Quem procuramos

- A energia certa para inovar e colaborar: Ser proativo, inovador e rápido – Queremos quem procura ideias e soluções;
- Olhar atento - porque os detalhes fazem a diferença - boa capacidade de expressão escrita e oral e foco em qualidade de execução, porque as tuas ações têm impacto;
- Formação em Gestão, Marketing ou áreas similares;
- Experiência prévia em funções de *trade marketing* ou *marketing offline*;
- Capacidade de gerir projetos, fornecedores e múltiplas tarefas em simultâneo;

Condições:

- Integração numa empresa multinacional, líder no seu setor de atuação;
- Prémios trimestrais de distribuição de resultados;
- Seguro de saúde;
- Local de trabalho: Parque das Nações, Lisboa.

Traz a tua proatividade e visão inovadora para a nossa equipa!

*Anexo VII – Anúncio de recrutamento sem nudges para Trade Marketing Specialist****Trade Marketing Specialist*****A Vendap**

A Vendap é referência no setor de aluguer de máquinas, equipamentos e ferramentas em Portugal, integrada num grande grupo multinacional em processo de transformação e expansão

Principais responsabilidades:

Como *Trade Marketing Specialist* serás responsável por assegurar que a marca se destaca em todos os pontos de contacto físico, especialmente nas lojas, e dar continuidade ao processo de *rebranding* em curso.

O teu dia-a-dia passará por colaborar com equipas internas, fornecedores e parceiros externos:

- Cria e estruturar a estratégia de *trade marketing* alinhada com objetivos de marca e comerciais.
- Coordena a produção e implementação de materiais promocionais;
- Garantir coerência da identidade visual em todos os suportes offline.
- Analisar dados de cliente, canal e negócio, para medir eficácia e propor melhorias.
- Mapear e redesenhar a experiência do cliente na loja.
- Desenvolver o visual para novas aberturas de loja e ações de lançamento de produto.
- Gere fornecedores, orçamentos e prazos para assegurar qualidade na entrega.

Quem procuramos:

- Formação em Gestão, Marketing ou área similar.
- Experiência anterior em funções de *trade marketing* ou *marketing offline* (preferencialmente em FMCG ou canal organizado).
- Espírito proativo, criativo, atento ao detalhe e orientado para resultados.

- Capacidade de gerir múltiplos projetos e colaborar com equipas internas e externas.

Condições:

- Integração numa empresa multinacional, líder no seu setor de atuação;
- Prémios trimestrais de distribuição de resultados;
- Seguro de saúde (após 6 meses);
- Local de trabalho: Parque das Nações, Lisboa.

Anexo VIII – Gráficos das médias por faixa etária e grupo