



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – O CASO DA ALTRAN PORTUGAL

ALEXANDRA SOFIA TAVARES RUSSO

JUNHO – 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – O CASO DA ALTRAN PORTUGAL

ALEXANDRA SOFIA TAVARES RUSSO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES

DRA. PAULA OLIVEIRA

JUNHO – 2019

Índice

Agradecimentos	III
Índice de figuras	IV
Acrónimos	V
Resumo	VI
Abstract.....	VII
Introdução.....	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1 Recrutamento.....	4
1.1 Análise e descrição de funções	4
1.2 Tipos de recrutamento	5
1.3 Fontes de recrutamento	7
2 Seleção.....	11
2.1 Métodos de seleção	11
CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO.....	15
1 Fundação e História	15
2 Missão, visão e valores.....	15
3 Negócio.....	15
4 Altran Portugal	16
5 Estrutura organizacional	16
CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	18
1 Contextualização do estágio	18
2 Processo de recrutamento e seleção.....	18
2.1 Plataformas e aplicações de apoio	19

3	Descrição das atividades de estágio	21
3.1	Procura e seleção de candidatos.....	22
3.2	Anúncios	24
3.3	Feiras de emprego.....	25
3.4	Entrevistas.....	25
3.5	Outras atividades.....	26
	CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO.....	27
1	Metodologia.....	27
2	Resultados.....	27
3	Análise crítica.....	28
3.1	Sugestões de melhoria	29
	CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
	Referências	33
	Anexos.....	35

Agradecimentos

Inicialmente gostaria de agradecer ao Professor Doutor Jorge Gomes pela sua orientação e ajuda durante a elaboração do presente relatório e, à Dra. Paula Oliveira pela oportunidade de estágio na Altran e por estar sempre presente para me ajudar e transmitir os seus conhecimentos.

Aos colegas da Altran pelo acolhimento e apoio durante e fora do estágio.

Às minhas colegas de luta da universidade.

E por fim, à minha família que sempre me apoiou e proporcionou esta etapa na minha vida.

Índice de figuras

FIGURA I- ORGANIGRAMA.....	17
FIGURA II - ORGANIGRAMA HEAT.....	17
FIGURA III- MASTERFEC.....	35
FIGURA IV- CRIAÇÃO DE ENTREVISTA	36
FIGURA V – PROCURAR E/OU REGISTRAR CANDIDATOS	36
FIGURA VI- GERIR CANDIDATOS	37
FIGURA VII- PESQUISA LINKEDIN RECRUITER	37
FIGURA VIII- CRIAÇÃO PERFIL NO LINX.....	38
FIGURA IX - EXEMPLO DC.....	38
FIGURA X- EXEMPLO FEC	39
FIGURA XI- EXEMPLO TESTES	40
FIGURA XII- RELATÓRIO CANDIDATO	40
FIGURA XIII- EXEMPLO ANÚNCIO.....	41
FIGURA XIV- JOBSHOP	41
FIGURA XV -JOBSHOP	41
FIGURA XVI - EXEMPLO PUBLICAÇÃO NO LINKEDIN.....	42
FIGURA XVII- FONTES DE RECRUTAMENTO	47
FIGURA XVIII- FEEDBACK CANDIDATOS.....	47
FIGURA XIX- PROPOSTA MODELO	50

Acrónimos

R&D- *Research and development*

COO- *Chief Operating Officer*

CFO- *Chief Financial Officer*

CEO- *Chief Executive Officer*

T&I- *Technologies and Innovation*

GEC- *Global Engineering Center*

HR- *Human Resources*

HEAT- *Healthcare, Energy, Aeronautics and Transportation,*

TEM- *Telecom and media*

FSG- *Financial Services and Governance*

BUD- *Business Unit Director*

TUM- *Team Unit Manager*

TM- *Team Manager*

TL- *Team Lider*

ASD- *Aeronautics, space and defence*

ATS- *Application Tracking System*

Resumo

O presente trabalho final de mestrado, elaborado como relatório de estágio, apresenta uma análise e descrição das funções realizadas durante o estágio na Altran, líder mundial em consultoria de engenharia e *research & development*, na equipa de *sourcing & staffing* da unidade de HEAT.

O estágio incidiu nas temáticas do recrutamento e seleção, tendo como objetivo principal aplicar os conhecimentos lecionados no mestrado de Gestão de Recursos Humanos no ISEG.

A pertinência das temáticas em estudo prende-se pela sua importância para as organizações. É através de processos de recrutamento e seleção estruturados e eficazes que as organizações conseguem atrair, selecionar e integrar candidatos válidos para a organização e retê-los no futuro.

O relatório contém um enquadramento teórico sobre a temática em estudo, seguida da descrição da organização e descrição das tarefas realizadas ao longo do estágio, por fim, é realizada uma análise crítica às práticas realizadas na Altran, confrontando-as com a teoria.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Consultoras, Gestão de Recursos Humanos, Altran

Abstract

The present master's thesis presents an analysis and description of the functions carried out during the internship at Altran Portugal, the world leader in engineering and research & development services, in the sourcing and staffing team of the HEAT unit.

This internship focused on the topics of recruitment and selection, with the main objective of applying the knowledge taught in the Master of Human Resource Management at ISEG. The pertinence of the themes under study is due to its importance for organizations. It is through structured and effective recruitment and selection processes that organizations can attract, select and integrate valid candidates for the organization, as well as retain them in the future.

The report contains a theoretical framework, on the subject under study, a description of the organization, a description of the tasks carried out during the internship and, finally, a critical analysis of the practices carried out at Altran, confronting them with the theory.

Keywords: Recruitment, Selection, Altran, Human Resource

Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, lecionado no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão – foi elaborado como trabalho final de mestrado (TFM), o presente relatório de estágio, com o intuito de obter o grau académico de mestre.

O estágio foi desenvolvido na Altran Portugal, na equipa de *sourcing* e *staffing* da divisão HEAT, incidindo nas temáticas de recrutamento e seleção. Contou com a orientação académica do Professor Doutor Jorge Gomes e da Dra. Paula Oliveira por parte da Altran. Teve a duração de 5 meses com início a 3 de dezembro de 2018 e fim a 3 de maio de 2019.

Os principais objetivos do estágio intentaram na aplicação prática dos conteúdos lecionados no mestrado em gestão de recursos humanos e na aquisição de experiência na área de forma a aumentar a empregabilidade e, a nível pessoal, no desenvolvimento de competências e enriquecimento pessoal.

A escolha do tema do recrutamento e seleção derivou da oportunidade de estágio na Altran, oportunidade que permitiu observar que é através do recrutamento e seleção que as organizações conseguem identificar e atrair talentos. Com a alteração de valores e incessante procura de desafios por parte da nova geração, conseguir reter talentos é essencial para que as organizações consigam manter a sua competitividade no mercado, e para tal, é necessário ter critérios e instrumentos de recrutamento e seleção adequados, atualizados e inovadores. O objetivo do relatório de estágio não parte apenas da descrição das tarefas realizadas durante o estágio, mas também na apresentação de soluções para os problemas identificados no decorrer do mesmo.

De forma a obter um maior feedback interno sobre o processo de recrutamento e seleção praticado na Altran e perceber quais os aspetos que na opinião destes podem ser alterados foi realizado um inquérito aos colaboradores que praticam recrutamento e seleção. A escolha de realizar um inquérito derivou de ser um método de resposta rápida e de fácil análise.

O presente relatório está dividido em cinco capítulos, no primeiro capítulo será realizado um enquadramento teórico sobre os temas em estudo recorrendo a autores do meio, seguido da descrição da empresa onde foi realizado o estágio. No terceiro capítulo apresenta-se a

descrição das atividades realizadas em estágio e os procedimentos utilizados, seguida de uma análise crítica sobre o tema que será complementada com as respostas do inquérito, respondido pelos colaboradores, serão igualmente apresentadas algumas sugestões de melhoria, terminando o relatório com uma breve conclusão sobre o tema.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Atualmente o recurso mais valioso para as organizações são os seus recursos humanos, deste modo, é imperativo que as mesmas tenham a capacidade de “atraírem, selecionarem e integrem com eficácia os recursos humanos de que necessitam” (Rodrigues & Rebelo, 2011, p.444) de forma a manterem-se estáveis, ganharem competitividade no mercado e prosperarem no futuro.

Os processos de recrutamento e seleção derivam de diversos fatores, (1) da decisão das organizações aumentarem as suas equipas, (2) por ocasião de progressão interna, ou num cenário reativo, (3) na substituição direta de um colaborador ou na (4) substituição temporária de um trabalhador que se encontre temporariamente ausente. (Machado & Portugal, 2013; Rodrigues & Rebelo, 2011).

Por serem, às vezes, processos demorosos que consomem recursos à organização, quando não planeados previamente podem gerar custos acrescidos e constrangimentos tanto à organização como ao candidato. Deve-se optar sempre que possível por um cenário proativo, em harmonia com a orientação estratégica da organização e, ao mesmo tempo rever a situação atual da empresa diagnosticando possíveis problemas, como por exemplo: se as tarefas disponíveis são suficientes para o número de pessoas, se o pessoal está a trabalhar no limite das suas capacidades ou se existe algum posto que possa ser extinto ou reformulado. É igualmente necessário perceber se é preciso recrutar externamente ou se é possível reorientar colaboradores já dentro da organização para a função em falta. (Machado & Portugal, 2013; Rodrigues & Rebelo, 2011).

É importante salientar que o recrutamento e seleção estão interligados (embora não sejam sinónimos) funcionando por etapas, em primeiro lugar o recrutamento seguido da seleção de candidatos (Rego et al., 2015). Se o recrutamento for eficaz, conseguimos atrair candidatos com qualidade para a fase seguinte, selecionando os melhores candidatos para ingressarem na organização, no entanto o contrário já não se aplica gerando um problema para a mesma. (Rodrigues & Rebelo, 2011).

1 Recrutamento

Existem várias definições para recrutamento, segundo Chiavenato (2010) “recrutamento é o conjunto de políticas e ações destinadas a atrair e agregar talentos à organização para dotá-la das competências necessárias ao seu sucesso” (p.115), Machado & Portugal (2013) atribuem o significado de recrutamento à “ação prévia à seleção constituída basicamente por um sistema de informação que visa encontrar e atrair candidatos qualificados e pô-los à disposição do serviço de seleção” (p.71) e finalmente Taylor e Collins (2000) *cit in* Rego et al. (2015) apresentam uma definição de recrutamento com referência à retenção de colaboradores, enunciando que o recrutamento é “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (p.198).

De certa forma, o conceito de recrutamento está ligado à retenção de colaboradores, no sentido em que as organizações não pretendem recrutar trabalhadores, dispensar custos no seu recrutamento, na sua formação e na transmissão de conhecimentos, para que, mais tarde, estes abandonem a organização, levando consigo os conhecimentos fornecidos pela mesma, seria uma má estratégia financeira e um desperdício de recursos humanos e de tempo.

1.1 Análise e descrição de funções

Antes de se iniciar o processo de recrutamento é necessário fazer uma revisão à análise e descrição de funções para a oportunidade em questão, a sua revalidação ou alteração detêm um papel importante na identificação das necessidades e critérios de seleção para a oportunidade. (Peretti, 2001).

Entenda-se por análise e descrição de funções “a recolha de informações sobre o conteúdo e o contexto envolvente a uma função” (Rego et al., 2015, p.139) como por exemplo: o enquadramento hierárquico, tarefas a desempenhar, responsabilidades inerentes, requisitos mínimos, preferenciais e específicos para desempenhar a função, formação académica, experiência profissional ou outras aptidões do foro psicológico ou físico (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Segundo Rodrigues & Rebelo (2011) a análise e descrição de funções devem ser atualizadas regularmente e ser as mais fiéis à realidade possível, a qualidade do processo de recrutamento e seleção depende delas e do rigor da informação nelas contido.

Após a revisão ou elaboração da análise e descrição de funções, “procede-se à definição da metodologia, à estruturação temporal de todas as etapas do processo seletivo, bem como à identificação dos intervenientes e à qualificação de todos os recursos que a execução do processo de recrutamento e seleção irá envolver” (Rodrigues & Rebelo, 2011) é necessário que, desde o início do processo, estejam alinhadas todas as características e estruturas necessárias ao desenvolvimento do mesmo, assim como, que todas as pessoas envolvidas no processo saibam as etapas do mesmo e quais as etapas de que são responsáveis.

1.2 Tipos de recrutamento

1.2.1 Interno

Recrutamento interno é aquele que visa recrutar pessoas já vinculadas com a organização, delimitando a pesquisa ao meio intraorganizacional, permitindo a transferência de competências dentro da organização, a promoção de pessoas e, conseqüentemente a rentabilização dos recursos humanos já existente na mesma (Rego et al., 2015; Rodrigues & Rebelo, 2011).

O facto de se recrutar pessoas já vinculadas com a organização, não significa que estas não passem pelo processo de recrutamento dito normal, pelo contrário, estas devem passar pelas mesmas fases que os restantes candidatos provenientes do recrutamento externo (Peretti, 2001), garantindo a qualidade e transparência do processo com o objetivo de identificar a pessoa certa para o cargo certo, de modo que, não ocorra um “(...) ganho de um mau colaborador na nova função e a perda de um bom colaborador no posto que este ocupava anteriormente” (Rodrigues & Rebelo, 2011, p.463).

Existem benefícios em recrutar internamente, podem estes ser: (1) a redução do tempo de aprendizagem, (2) o aumento da motivação dos funcionários em relação ao seu desenvolvimento profissional, (3) o aumento do compromisso e fidelidade com a organização, (4) maior estabilidade para a organização, (5) não requer programas de

socialização – o candidato já conhece a cultura e os processos de trabalho da organização, (6) a redução de custos, e por fim (7) existe um maior conhecimento sobre os candidatos facilitando assim o processo de seleção (Chiavenato, 2010 ; Stone, 2002).

Contudo este tipo de recrutamento também apresenta algumas limitações, (1) como a perda de novas ideias, de inovações e de experiências a entrar na organização, (2) a organização converte-se num sistema fechado reutilizando os conhecimentos já nela existentes, (3) é necessária a criação de sistemas de formação e aperfeiçoamento de competências, (4) os candidatos são menos diversificados e, por fim, (5) o candidato selecionado poderá não ser aquele que apresenta melhores competências (Chiavenato, 2010 ; Stone, 2002).

1.2.2 Externo

O recrutamento externo visa recrutar pessoas externas à organização, tem como objetivo principal o recrutamento de pessoas cujas competências não existam dentro da organização e/ou a renovação da equipa com novas ideias e competências enriquecendo a organização (Rego et al., 2015; Peretti, 2001).

Este tipo de recrutamento tem como benefícios: (1) a entrada de novos talentos, inovações e ideias na organização, (2) a visibilidade da organização como entidade empregadora por parte do mercado de trabalho, (3) a apresentação de um maior número e diversidade de candidaturas, (4) a renovação da cultura organizacional, (5) a interação da organização com o mercado de trabalho e por fim, (6) o enriquecimento dos recursos humanos da organização (Chiavenato, 2010; Stone, 2002).

No entanto, tal como no recrutamento interno este tipo de recrutamento também apresenta limitações como: (1) o custo e o tempo de duração do processo de recrutamento e seleção é superior ao método anterior, (2) existe uma maior incerteza na escolha do candidato, se este faz “*match*” com a organização e a sua cultura, (3) o processo de integração ocorre de forma mais lenta e é necessário dispensar recursos para apoiar a mesma, como colegas e chefia, (4) a diminuição da fidelidade dos colaboradores da organização se estes sentirem que não têm as mesmas oportunidades de concorrer à oportunidade e, por fim (5) a aplicação de métodos seletivos o que significa um aumento de custos no processo (Chiavenato, 2010; Stone, 2002).

1.2.3 Misto

O recrutamento misto é a aplicação dos dois tipos de recrutamento: o interno e o externo, ou seja, na prática é a divulgação da oportunidade quer no interior quer no exterior da organização. A principal vantagem deste tipo de recrutamento é a amplitude de candidaturas que a organização recebe, bem como a satisfação e o sentido de igualdade e equidade que existe durante todo o processo, tanto para os candidatos da organização como para os candidatos externos à mesma (Rodrigues & Rebelo, 2011).

O processo pode desenvolver-se de diversas formas: (1) é feita uma divisão do número de vagas pelos dois tipos de recrutamento, (2) são preenchidas em primeiro lugar as vagas com os candidatos provenientes do recrutamento interno e, caso sobrem vagas procede-se ao recrutamento externo, ou (3) aloca-se a avaliação dos candidatos, provenientes de ambos os tipos de recrutamento, a uma empresa externa à organização, de forma a não existir contaminação no processo (Ribeiro, 2007).

1.3 Fontes de recrutamento

Por fontes de recrutamento entenda-se, onde será comunicada a oportunidade em aberto (Machado & Portugal, 2013) ou os meios onde devemos dar a conhecer a empresa de forma a possibilitar o envio de possíveis candidaturas espontâneas e potencializar o interesse na organização.

Podem estas ser: (1) anúncios em jornais/revistas, (2) referências, (3) *headhunting*, (4) internet, (5) escolas e universidades (6) agências de emprego, (7) candidatura espontânea, (8) *job conventions* e (9) associações profissionais (Rego et al., 2015; Machado & Portugal, 2013; Rodrigues & Rebelo, 2011; Peretti, 2001).

A escolha das fontes de recrutamento a utilizar depende do tipo de candidatos que pretendemos atrair, perfis juniores ou seniores, cargos de chefia ou técnicos, ou até da formação académica requerida.

De seguida serão apenas explicadas as fontes de recrutamento praticadas na organização acolhedora do estágio.

1.3.1 Anúncios

Os anúncios são sem dúvida o meio de divulgação mais utilizado pelas organizações, podem ser publicados em jornais generalistas ou da especialidade, revistas especializadas, expostos como cartazes na organização ou apresentados noutra meio de comunicação que se considere pertinente de modo a informar, interessar e atrair candidatos para a oportunidade (Machado & Portugal, 2013; Rodrigues & Rebelo, 2011).

Regra geral os anúncios devem conter uma descrição da função com referência ao setor de atuação, descrição da empresa e das principais tarefas a realizar no cargo, devem de igual forma ser partilhados os requisitos mínimos necessários para exercer a função e os requisitos que ofereçam vantagem sobre os outros candidatos. O anúncio deve reger-se por uma linguagem cuidada, clara e sintética de modo a que seja compreendido pela generalidade da população. (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Redman e Mathews (1992) *cit in* Rego et al. (2015) apresentam como sugestão o modelo AIDA para que o anúncio tenha um maior impacto no público-alvo. De forma a atrair a **atenção** sobre o anúncio este deve ter cor, apresentar o logo da empresa, o título do cargo no cabeçalho e ter uma dimensão considerável, destacando-se dos outros anúncios. Para desenvolver o **interesse** este deve conter a experiência necessária, as qualificações e/ou atributos requeridos, o local de trabalho e o salário. Com o intuito de estimular o **desejo** nos candidatos, os autores recomendam que sejam apresentados os pacotes de benefícios, descrição sobre a empresa e funções do cargo e possíveis desafios inerentes ao mesmo, e por fim, é necessário que estejam visíveis as formas de contacto e o prazo limite de candidaturas, de forma a gerar uma **ação** no candidato.

1.3.2 Referências

As referências são um dos métodos de recrutamento mais utilizados em Portugal, são no seu princípio a recomendação de pessoas qualificadas para a organização por parte dos colaboradores da mesma, estas pessoas provêm do círculo social dos colaboradores, que do seu ponto de vista contêm o perfil e requisitos necessários para exercer a função. (Rodrigues & Rebelo, 2011; Chiavenato, 2010).

Apresenta como principais vantagens o custo reduzido, a rapidez do processo, e na maioria dos casos os candidatos apresentam expectativas mais realistas sobre a organização, o cargo e a cultura organizacional, consequência do seu contacto direto com o colaborador da organização e, segundo Decker e Cornelius *cite in* & Rodrigues e Rebelo (2011) as pessoas recrutadas por este método de recrutamento tendem a ficar na organização por mais tempo comparando com candidatos selecionados pelos outros métodos. Por outro lado, por vezes, podem ser cometidos erros de julgamento, tendo em conta a proximidade entre o colaborador e a pessoa que está a ser recomendada, podendo alguns aspetos relevantes serem omitidos. (Rodrigues & Rebelo, 2011).

1.3.3 Internet

A globalização e o desenvolvimento da tecnologia vieram revolucionar a forma como trabalhamos e nos relacionamos com o meio, surgindo novas ferramentas e métodos de trabalho. Para as organizações, ao nível do recrutamento, a internet possibilitou uma maior facilidade de partilha de oportunidades para uma maior rede de alcance (Almeri, Martins & Paula, 2013).

É considerado e-recrutamento aquele que é “realizado através da internet, via e-mail, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitam a receção de candidaturas e a realização de triagens de candidatos online” (Rego et al., 2015), podem estes ser: (1) os sites de empresas, (2) os portais de carreira, (3) os *jobs boards* (4) as redes sociais, e (5) os sistemas de recrutamento (Cassiano, Campos & Zuppani, 2016).

Segundo Cappelli (2001) (*cit in* Cassiano et al., 2016), o recrutamento via internet apresenta custos vinte vezes mais reduzidos do que a utilização dos métodos tradicionais, o uso da internet apresenta também uma maior eficiência na publicação de vagas, na entrega de currículos (digitais) e na procura de perfis, todavia este método apresenta alguns aspetos negativos, é o caso do excesso de candidaturas desadequadas, o facto de não se conseguir atingir a população que não tem conhecimentos informáticos e existe o risco de roubo de dados informáticos (Rego et al., 2015).

1.3.3.1 LinkedIn

O LinkedIn é uma rede social de negócios que tem como objetivo ligar profissionais de todo o mundo num espaço de partilha de informações, conhecimentos e ideias (Almeri et al., 2013). Segundo dados de 2018 da revista Dn_Insider, em Portugal a rede social LinkedIn conta com cerca de 3 milhões de utilizadores, em comparação com a rede social mais usada, o Facebook, que conta com cerca de 6,2 milhões de utilizadores. A rede conta também com cerca de 123 mil empresas registadas e existiam, na data do levantamento estatístico, 246 mil vagas de emprego.

Com as mudanças tecnológicas e o aumento de utilizadores nas redes sociais, é importante que as empresas saibam acompanhar as evoluções do mercado e encararem as mudanças como uma oportunidade de desenvolvimento e competitividade e usarem as redes sociais a seu favor como ferramentas de trabalho (Cassiano et al., 2016).

Este recurso apresenta como vantagens a redução de tempo de pesquisa, de custos e burocracia, porém é necessário ter atenção a alguns aspetos, como é o caso da informação contida nas contas pessoais dos candidatos, alguns autores divergem sobre o tema se é correto ou não considerar a mesma para critérios de seleção (Almeri et al., 2013).

1.3.4 Escolas/ universidades

Este método de recrutamento requer a elaboração de uma parceria entre as escolas/universidades e associações académicas com a organização, sendo uma parceria benéfica para ambas as partes, do lado das organizações, estas conseguem uma maior divulgação de oportunidades para um perfil júnior, podendo partilhar as mesmas na página/plataforma de carreiras da escola/universidade, têm também a possibilidade de participar nas feiras de empregabilidade e fóruns que são realizados durante o ano letivo, sendo uma oportunidade para dar a conhecer a organização e fazer contactos para o futuro. Do lado das escolas e universidades o recrutamento dos seus alunos, aumenta as taxas de empregabilidade dos cursos e da instituição, fazendo aumentar a reputação das mesmas para o mercado. (Chiavenato, 2010).

1.3.5 Candidatura espontânea

Tal como o próprio nome indica este é um método de recrutamento que pressupõe total iniciativa por parte do candidato, geralmente são candidatos à procura do primeiro emprego ou pessoas que procuram novos desafios (Machado & Portugal, 2013).

É um método que não apresenta custos de divulgação para a organização e, por outro lado mostra interesse da parte do candidato na organização, revelando iniciativa, motivação e disponibilidade para trabalhar (Machado & Portugal, 2013).

As candidaturas não selecionadas podem e devem ser guardadas num banco de dados, com a autorização prévia dos candidatos, para que possam ser analisados para uma oportunidade futura (Chiavenato, 2010; Ribeiro, 2007).

2 Seleção

Existem na literatura várias definições para seleção, para Machado & Portugal (2013) “selecionar pessoas é tomar uma decisão de escolha em relação a uma pluralidade de candidaturas tendo como objetivo a sua adequação a determinado posto de trabalho situado num contexto organizado e estruturado (grupo)” (p.87), já Robertson & Smith (2001) *cit in* Rodrigues & Rebelo (2011) consideram os requisitos na escolha dos candidatos afirmando que a seleção “corresponde a um processo de medição de diferenças individuais num conjunto de constructos previamente identificados como aspetos indispensáveis para a obtenção de um desempenho ótimo no quadro de uma determinada função (p.451) e Chiavenato (2010) atribui uma consequência positiva para a organização caso a seleção de candidatos seja corretamente efetuada, referindo que a “seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização” (p. 133).

2.1 Métodos de seleção

De forma a selecionar o melhor candidato é necessário realizar uma triagem às candidaturas recebidas e, para tal podem ser usados diferentes métodos de seleção, como: (1) análise curricular, (2) entrevista, (3) testes, (4) provas de conhecimentos ou capacidade, (5) técnicas

de simulação, (6) *assessment centres*, (7) biodata e (8) referências. (Rego et al., 2015; Machado & Portugal, 2013; Chiavenato 2010; Peretti, 2001).

A utilização de métodos de seleção permite um maior conhecimento sobre as características dos candidatos, prevendo o seu desempenho a curto e longo prazo (Rego et al., 2015; Chiavenato, 2010). Para uma maior veracidade de seleção os autores recomendam o uso de múltiplos métodos de seleção e da sua adequação consoante a função.

De seguida serão apenas explicados os métodos praticados na organização acolhedora do estágio.

2.1.1 Análise curricular

É tipicamente o primeiro método de seleção a ser aplicado, consiste na análise e avaliação dos currículos recebidos confrontando-os com os requisitos necessários para exercer a função (Machado & Portugal, 2013). Segundo Peretti (2001) 90% das candidaturas são eliminadas neste processo que tem por base avaliar características simples como: a formação, experiência ou conhecimentos específicos.

No entanto, é importante salientar que esta análise é feita somente com base na informação fornecida pelo candidato não existindo um contacto direto com o mesmo. De forma, a evitar falta de informação ou erros na elaboração do currículo, algumas empresas utilizam um formulário estandardizado de forma a uniformizar a informação (Machado & Portugal, 2013).

2.1.2 Entrevista

É um dos métodos de seleção mais utilizado. Segundo Garrido (2015) a entrevista tem como objetivo principal “recolher informação sobre o entrevistado e avaliá-lo em relação às exigências de um posto de trabalho específico com vista a uma decisão de contratação” (p.423), Peretti (2001) faz referência à importância de dar a conhecer ao candidato nesta fase a empresa e a função, a primeira impressão com que o candidato fica é crucial na sua tomada de decisão, se este aceita ou não ingressar na organização (Verderber & Verderber ,1989 *cit in* Garrido, 2015).

Existem diversos formatos de entrevistas: (1) entrevista individual, (2) entrevista de painel, (3) entrevista em série, (4) entrevista de grupo, (5) entrevista de stress e a (6) entrevista social. O formato mais comum é a entrevista individual onde existem dois interlocutores: o entrevistador e o entrevistado (Garrido, 2015).

Para garantir a eficácia e credibilidade da entrevista a literatura recomenda a estruturação da mesma, começando pela sua preparação: recolha e análise de informação sobre o candidato e função. Em relação à entrevista esta deve ser semiestruturada, permitindo que o entrevistador faça perguntas no decorrer da entrevista e deverá ser conduzida de forma a que o entrevistado se sinta confortável, deve-se iniciar com um acolhimento seguido de uma explicação sobre os objetivos e duração da entrevista, concluindo com a partilha de informação sobre a empresa e a função. A segunda parte da entrevista envolve procurar informações sobre o candidato, questionando o mesmo sobre a sua formação académica, experiência profissional ou outros temas que sejam pertinentes, sendo que a entrevista deve terminar com a partilha das próximas etapas e um agradecimento (Garrido, 2015 & Peretti, 2001).

É importante ter atenção às questões que são colocadas e ao comportamento, nomeadamente à comunicação não verbal para que não ocorram enviesamentos ou injustiças para com os candidatos. De forma a facilitar a tomada de decisão é recomendado que sejam tiradas notas ao longo da entrevista (Garrido, 2015).

É igualmente necessário que a apresentação da função aos candidatos seja o mais transparente possível, e ainda mais importante aos candidatos que forem selecionados. Esta partilha, se bem feita, diminui os riscos de *turnover* ajudando a integração do futuro colaborador. (Rodrigues & Rebelo, 2011; Peretti, 2001).

2.1.3 Testes

A aplicação de testes aos candidatos selecionados acontece após as fases anteriores e tem como finalidade identificar pontos fracos e competências facilitando a escolha entre candidatos (Peretti, 2001).

Alguns exemplos de testes são: (1) os **testes de aptidão** que pretendem avaliar aptidões específicas para uma determinada função (Peretti, 2001), incluídos nestes testes estão também (2) os **testes de conhecimentos** que pretendem avaliar conhecimentos sobre uma matéria específica, exemplo disso são os testes de conhecimentos informáticos (Rego et al., 2015), (3) os **testes de personalidade** ou inventários de personalidades pretendem fazer uma análise dos traços de personalidade como o equilíbrio emocional, motivações ou frustrações (Chiavenato, 2010) e, por fim, a utilização de (4) **provas de situação** que têm o intuito de simular o dia-a-dia da futura função (Peretti, 2001).

CAPÍTULO II – A ORGANIZAÇÃO

1 Fundação e História

A Altran é uma multinacional francesa, fundada em 1982 por Alexis Kniazeff e Hubert Martigny e é até ao dia de hoje líder global em consultoria de engenharia e *research & development* (R&D).

No presente conta mundialmente com mais de 47 mil colaboradores e está presente em mais de 30 países, atuando em 3 principais áreas de mercado: design de produtos, digital & software e manufatura e operações, subdividindo-se em 10 setores de indústria: (1) automotivo, (2) aeronáutica, (3) naval, espaço e defesa, (4) ferroviário e infraestruturas, (5) energia e indústria, (6) saúde, (7) telecomunicações, (8) semicondutores (9) internet e software, e por fim (10) finanças e setor público.

Conta igualmente com 5 centros de serviços (*global engineering center- GEC*) na Índia, Europa do Leste, Norte de África, Portugal e México que possuem a particularidade de trabalhar em modelo *nearshore*¹.

2 Missão, visão e valores

A Altran apresenta como **missão** apoiar as empresas na criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços e, como **visão** pretende: “dar vida aos projetos dos nossos clientes e aumentar o seu desempenho através da nossa experiência em tecnologia e inovação” (Altran) reagindo-se pelos seguintes **valores**: Inovação, Excelência, Dinamismo, Consideração e Responsabilidade.

3 Negócio

Em consonância com a missão, visão e valores apresentados a Altran, posiciona-se como uma empresa inovadora no desenvolvimento de produtos e serviços à medida das

¹ Nearshore - Outsourcing das operações de uma empresa para outra localizada noutro país onde o serviço é prestado - trabalho prestado remotamente.

necessidades dos clientes, acompanhando os clientes em cada etapa do projeto, desde o planeamento estratégico à fase de produção.

No ano de 2018 apresentou um volume de negócio no valor de 2.9 mil milhões de euros.

4 Altran Portugal

A Altran Portugal é fundada em 1998 em Lisboa com a aquisição de diversas empresas de tecnologia. Com o crescimento de negócio e de forma estratégica são criados mais dois escritórios, em 2013 no Fundão (criação do GEC) e em 2015 no Porto, com a criação destes escritórios é possível uma maior proximidade aos clientes, universidades e polos estratégicos.

A organização é sediada em Lisboa, onde o foco principal, tal como no Porto, é a realização de projetos nas instalações dos clientes existindo igualmente, em menor quantidade projetos de *nearshore*, nos escritórios do Fundão estão apenas sediados os projetos internacionais segundo o modelo *nearshore*.

A escolha em Portugal deriva de diversos fatores nomeadamente a posição geográfica, a redução de custos, a facilidade linguística do povo português e o facto de estar próximo de vários centros de *expertise*.

Em Portugal a Altran conta com mais de 2 mil e 500 colaboradores e tem como atividade principal os *intelligent systems; digital apps & media; advanced testing & simulation e LiS compliance & regulation*. Existem três unidades de negócio que abrangem os diversos setores de atuação: TEM (telecomunicações e media); FSG (setor financeiro e governo); e HEAT (saúde, energia, aeronáutica e transportes) – cujo foco é partilhado pelos três escritórios.

5 Estrutura organizacional

Na figura I está representado o organigrama referente à direção das unidades.

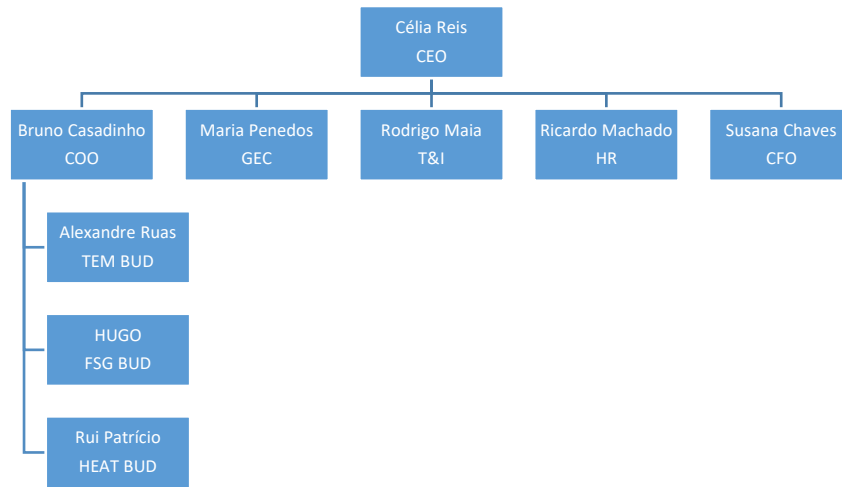


Figura I - Organograma.

Fonte: Elaboração Própria

Ao nível da unidade HEAT está representada na figura II o respetivo organigrama, com as diferentes áreas de negócio: vendas e operações, a laranja está representada a equipa de operações enquanto a azul está a representada a equipa de vendas.

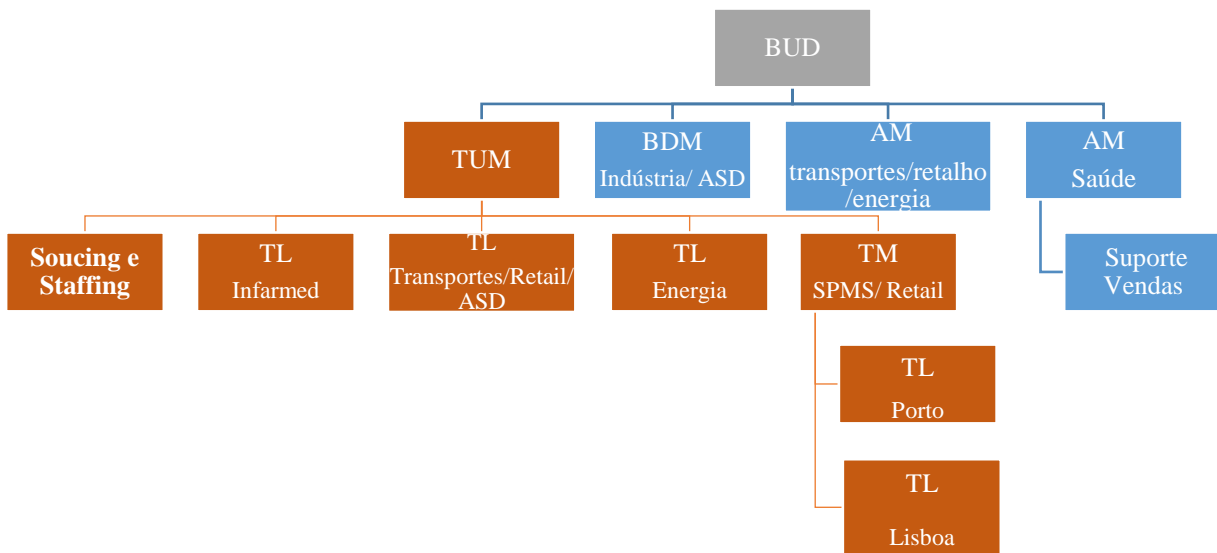


Figura II - Organograma HEAT.

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

1 Contextualização do estágio

O estágio apresentou como objetivo principal apoiar a equipa de recrutamento da unidade de HEAT na identificação, seleção e contratação de candidatos para as oportunidades da divisão. No fim do estágio era previsto que a estagiária conhecesse na totalidade o processo de recrutamento e seleção executado na Altran.

Numa primeira fase foi proposto que a estagiária adquirisse conhecimentos sobre os vários perfis pretendidos para a organização, criasse e colocasse anúncios nos meios mais apropriados para a oportunidade em questão, pesquisasse candidatos, atualizasse as bases de dados de candidatos e adquirisse conhecimentos sobre as ferramentas tecnológicas de apoio ao recrutamento como o LinkedIn, ATS, Linx e Interviewmocha. Numa segunda fase os objetivos passaram por um contacto mais direto com os candidatos como, o *screening* e marcação de entrevistas, o acompanhamento e realização de entrevistas iniciais, a realização de relatórios de entrevistas, a aplicação de testes aos candidatos, o follow-up de candidatos e por fim, o acompanhamento de apresentações de propostas.

Durante o estágio, a estagiária teve a seu cargo as funções de recrutamento e seleção podendo acompanhar o mesmo na sua totalidade. De seguida irá ser descrito este processo em paralelo com uma breve explicação sobre as aplicações e plataformas utilizadas para apoio ao recrutamento e seleção seguida da descrição das tarefas realizadas durante o estágio.

2 Processo de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento inicia-se com a identificação de uma necessidade por parte do *team manager* ou *team líder*, que reporta a mesma à equipa de recrutamento e cria o registo no *SharePoint*. De seguida, a equipa de recrutamento procede à elaboração de um anúncio, caso seja necessário, seguida da pesquisa de candidatos e consequente entrevistas. De forma, a selecionar o melhor candidato podem ser elaborados testes de conhecimento e/ou entrevistas técnicas com o responsável da oportunidade ou com o cliente. Após a seleção do

candidato é elaborada a proposta de colaboração e apresentada ao mesmo, sendo que o processo termina com o *onboarding* do candidato.

O processo de R&S da Altran está dividido nas seguintes etapas:

1. Nova Necessidade
2. Criação do Anúncio (se necessário)
3. Divulgação do anúncio
4. Procura de candidatos
5. 1ª Entrevista
6. Entrevista técnica
7. Proposta de colaboração
8. Reunião com a gestão de pessoal
9. *Onboarding*

2.1 Plataformas e aplicações de apoio

2.1.1 SharePoint

É uma plataforma de apoio à gestão da unidade, contém todas as necessidades referentes à mesma com a respetiva informação, como: cliente, função e características, o número de vagas e o grau de importância (*low, normal e top*). É também possível fazer um follow-up às necessidades adicionando os candidatos entrevistados e validados, criar ações para o TL ou TM, para que este valide tecnicamente o candidato, e saber o estado atual do processo (aberto, fechado, ganho). A plataforma permite outras funcionalidades como uma *pool* de candidatos (entrevistados) com as respetivas informações, informação sobre os colaboradores em IC (colaboradores sem projeto) e informação referente à unidade (documentos, férias e plano anual). Ver anexo 1.

2.1.2 Master FEC

É uma plataforma que tem o intuito de registar entrevistas, contendo a informação mais relevante sobre o candidato: nome, email, telefone, área de competência, anos de experiência e tipo de perfil e, também alguns detalhes sobre a entrevista em si: nome do recrutador, divisão, data da entrevista e o estado do processo (ver anexo 2).

Com a criação do registo da entrevista na Master FEC é gerado um código, código esse que posteriormente será adicionado à FEC (ficha de entrevista) do candidato de forma a ser mais fácil a sua localização no sistema.

2.1.3 TMS/ATS

É uma aplicação com duas funcionalidades diferenciadas pelo tipo de perfil escolhido, existe um perfil de colaborador (TMS) do qual todos os colaboradores Altran têm acesso contendo a avaliação de desempenho, avaliação de colegas, oportunidades em aberto em toda a rede Altran, entre outras, e um perfil de *recruiter* (ATS) para os colaboradores encarregues do recrutamento e seleção, com as funcionalidades de procura e criação de candidatos e gestão de candidatos. Também é possível criar e gerir os anúncios e candidaturas aos mesmo (apenas estão presentes na plataformas as candidaturas provenientes dos sites ligados ao ATS) (ver anexo 3).

2.1.4 LinkedIn recruiter

É usado o perfil de *recruiter* da rede social LinkedIn de forma a ter vantagens na pesquisa de candidatos, sendo possível ter acesso a toda a rede do LinkedIn (mais de 530 milhões de pessoas) e não apenas à rede pessoal. Este perfil permite a criação de projetos, a fim de tornar a pesquisa ordenada e simplificada, a procura de candidatos por filtros e pesquisa orientada, sendo possível pesquisar apenas pessoas que estejam abertas a mudar de empresa ou mudar de localização geográfica como exemplo (ver anexo 4).

2.1.5 Linx

É uma plataforma de realização de dossiers de competências (DC). O DC é partilhado com o cliente e é essencial que o seu conteúdo esteja correto e o mais detalhado possível. Será com a partilha do DC, e aceitação do mesmo pelo cliente, que o candidato consegue o projeto.

Caso o candidato seja contratado, o pedido de contratação é feito com base na informação que está apresentada no perfil do Linx, e posteriormente caso o colaborador mude de projeto ou queira pedir mobilidade, é sempre partilhado o seu DC. A plataforma tem o intuito de conter toda a informação sobre o candidato, desde em que projeto está alocado até à saída do colaborador, especificando o motivo da mesma.

2.1.6 FEC

A ficha de entrevista do candidato (FEC) é um documento Excel preenchido durante e retificado depois da entrevista, contendo informação sobre o candidato: a nível pessoal contém os dados pessoais (nome, email, número telefone, anos de experiência, data nascimento e área de competência) cobrindo também aspetos como a data de entrevista e qual o recrutador responsável pela mesma. A nível profissional, contém informação detalhada sobre a experiência profissional, como a formação académica (curso, projetos, estágios e média), a experiência profissional (datas, empresa, cargo e competências), conhecimentos tecnológicos, aspetos relacionais com os outros, e informação chave: como se está em processo com outras empresas, expectativa salarial, agregado familiar, conhecimento de outra línguas, entre outros, ver exemplo em anexo 6.

2.1.7 Mocha Interview

É uma plataforma que contém vários testes de avaliação sobre diversas temáticas, desde áreas de programação a línguas (ver anexo 7). A plataforma tem um sistema de controlo que identifica violações de ecrã, caso o candidato saia do teste, cronometrando o tempo da violação e a quantidade de vezes que o faz, (em casos em que existam mais que três e o teste fica anulado). Esta plataforma identifica igualmente o tempo que o candidato demora em cada parte do teste.

2.1.8 Talent Maker

Aplicação criada pela equipa de comunicação com o intuito de dinamizar o modelo de partilha de vagas nas redes sociais. Através de uma simples inserção de dados sobre a oportunidade (setor, função, localidade, email para o qual deve enviar a candidatura) é possível criar uma imagem mais apelativa e partilhar no LinkedIn (ver anexo 8).

3 Descrição das atividades de estágio

Nas primeiras semanas de estágio, o foco principal passou pelo conhecimento e aprendizagem de todo o processo de recrutamento, existindo por parte da Dra. Paula Oliveira uma formação inicial, onde foram explicadas todas as etapas, plataformas internas e ferramentas de apoio. Foram igualmente fornecidas as apresentações de apoio às plataformas

internas apresentadas no *onboarding* (sessão de acolhimento), que ocorreu no primeiro dia, de forma a facilitar a sua utilização.

Ao longo do estágio o processo de aprendizagem foi gradual, sendo que o nível de responsabilidades foi aumentado com base no nível de confiança e conhecimentos apresentados pela estagiária, tendo iniciado com tarefas mais simples, como a procura de candidatos e terminado com tarefas de maior responsabilidade, como no acompanhamento de propostas de colaboração.

3.1 Procura e seleção de candidatos

Inicialmente as tarefas passaram pelo apoio à procura de um perfil menos complexo – recém-licenciados – as funções recaíram na procura de candidatos segundo os requisitos pretendidos para a oportunidade em questão, nomeadamente: o curso e faculdade, conhecimentos específicos e a localização. A procura foi realizada através da plataforma LinkedIn Recruiter, e com a utilização de filtros foi possível seleccionar candidatos que preenchessem os requisitos. Foram criados projetos no LinkedIn Recruiter para cada oportunidade, este processo facilitou a identificação de candidatos e a gestão dos mesmos, sendo possível saber quais os candidatos contactados, os que recusaram a mensagem ou quais os recém adicionados ao projeto.

Antes de contactar os candidatos procedeu-se à procura dos mesmos nas plataformas Master FEC e ATS, visto ser importante verificar se estes já tinham sido contactados ou se estavam em processo com algum colega. Caso não houvesse registo prévio, era possível enviar uma primeira mensagem com uma pequena introdução sobre Altran, juntamente com a explicação da oportunidade (nunca em grande detalhe por motivos de confidencialidade e estratégia da empresa) de forma, a suscitar o interesse da pessoa e era pedido o envio do CV. No caso de feedback positivo era realizado um contacto, via telefone, e elaborado o *screening* ao candidato, isto é, voltar a referir a oportunidade com mais detalhe e perceber se seria algo que o candidato estaria interessado. Este contacto é também aproveitado para tirar as primeiras dúvidas, após a leitura do CV, nomeadamente a data de conclusão da formação académica, confirmar os requisitos ao nível de conhecimentos e conferir se a localização faz sentido para o candidato. Após o *screening* é efetuado o agendamento da entrevista, podendo

ser presencial ou via Skype, conforme a localização do candidato e do recrutador, sendo em seguida enviado um email de confirmação da mesma, com toda a informação necessária, localização, link de acesso ao Linx e caso fosse uma entrevista via Skype, o contacto Skype.

No fim deste processo era essencial agendar a entrevista nas plataformas internas – ATS e Master FEC e criar o perfil do candidato no Linx (ver anexo 5, figura VIII), para que este pudesse realizar o seu DC, posteriormente na entrevista seria dado feedback sobre o mesmo, como o DC seria entregue ao cliente era importante que este tivesse o mais detalhado possível (ver anexo 5, figura IX).

Ao longo do estágio os perfis foram variados, passando por perfis mais juniores até perfis mais seniores. Consoante o perfil e projeto a pesquisa de candidatos era adequada à necessidade, o nível de autonomia também foi aumentando, sendo que inicialmente as funções eram meramente de apoio ao colega responsável pela necessidade, mas numa fase posterior foi dada mais independência e autonomia na tomada de decisões, passando também pela responsabilidade de gerir uma necessidade.

Na sua maioria, a pesquisa de candidatos foi elaborada com recurso ao LinkedIn Recruiter, no entanto, também foram usados outros métodos como: o **ATS**, criação de **anúncios**, os **sites de emprego**, nomeadamente o net empregos e ITjobs, **plataformas de emprego das universidades** e lista de colaboradores em inter contrato (**IC**), quer isto dizer, colaboradores que estão sem projeto ou estão em vias de terminar projetos, o programa **Mob Altran** (programa de mobilidade interna) e programa **TUA** (programa de referências).

A escolha dos diferentes tipos de métodos a utilizar derivou do tipo de perfil pretendido, como exemplo, para um perfil sem experiência, ou seja, recém-formado, normalmente recorriamos ao LinkedIn Recruiter, publicávamos um anúncio no ATS que automaticamente partilhava o mesmo no website da Altran, no programa Mob Altran, em sites de emprego e criava a vaga no LinkedIn. O anúncio era igualmente partilhado nas plataformas de carreiras das universidades, que faziam mais sentido, e nos sites de emprego net emprego e IT jobs, e, em alguns casos, era publicado um post no perfil pessoal do recrutador no LinkedIn (ver anexo 10). No caso de ser um perfil com mais experiência e de contratação mais difícil era

igualmente criado o anúncio e partilhado nos sites, a diferença é que por serem cargos muito requisitados pelo mercado, normalmente os anúncios não tinham muitas candidaturas, sendo que a maioria do esforço do recrutador era procurar estes perfis através do LinkedIn Recruiter e contactar diretamente os candidatos.

No fim do estágio foram procurados pela estagiária cerca de onze tipos de perfis como, recém-formados em: engenharia eletrotécnica, informática, biomédica e mecânica, Java *developer* com 5 ou mais anos de experiência, .NET *developer* com mais de 2 anos de experiência, designer técnico ou *business intelligence developer*.

3.2 Anúncios

Antes da sua elaboração era necessário primeiro proceder à criação da referência do anúncio, através de um registo num documento Excel. A elaboração do anúncio era realizada de duas formas, se a necessidade fosse recorrente, o anúncio era adaptado de um já existente, segundo os requisitos do cliente, no entanto se fosse uma nova necessidade, o anúncio era criado de raiz com base nos requisitos fornecidos pelo cliente e seria então efetuada uma pesquisa nos sites de emprego como referência. Por vezes, os clientes apresentavam uma lista de requisitos que dificilmente seriam atingidos, casos em que foi tomada a opção estratégica de colocar unicamente no anúncio os que eram fundamentais, de forma a ter um melhor resultado.

A estrutura do anúncio seguia as *guidelines* do grupo Altran, de forma a uniformizar a imagem, contendo o logo da empresa no início da página, o título referente à função e setor, seguido da referência do anúncio, o corpo do texto continha uma breve apresentação da empresa, seguida da descrição da oferta, missão e perfil (requisitos). No fim do texto é apresentado o email para o qual deve ser feita a candidatura.

Posteriormente o anúncio era criado com recurso à plataforma ATS, que permitia a publicação automática no site da empresa, programa Mob Altran, LinkedIn e sites de emprego, era também publicado, se fizesse sentido, noutros sites de emprego e plataformas universitárias.

No total foram criados cerca de oito anúncios, como por exemplo para: Java *developer junior*, consultor oracle, *rail safety engineer* e *Cad engineer*, os anúncios eram na sua maioria em inglês, uma vez que o conhecimento de inglês era essencial.

3.3 Feiras de emprego

Outra das tarefas realizadas foi a participação na feira de emprego JobShop da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (ver anexo 9), durante o evento era da responsabilidade da estagiária apresentar a Altran e as oportunidades aos alunos que se aproximavam da banca, como também tirar dúvidas e encorajar o envio de CVs. Como elemento dinamizador existiu um concurso para o qual os alunos tinham de se inscrever deixando os seus contactos e autorização para serem posteriormente contactados pelos recursos humanos, uns óculos VR com a possibilidade de visitar os três escritórios e brindes.

O evento foi dividido por dois turnos, sendo que da parte da manhã o foco era a interação com os alunos e dar a conhecer a empresa e, da parte da tarde existiu um espaço para entrevistas rápidas já agendadas. No caso específico desta feira foi fornecido antecipadamente uma lista de CVs de alunos que estariam interessados em participar numa entrevista com a empresa.

3.4 Entrevistas

No início do estágio eram da responsabilidade da estagiária assistir a entrevistas, de forma a perceber como estas eram realizadas, que tipo de perguntas se deviam colocar e adequar a entrevista consoante o perfil. Foi fundamental para a aprendizagem assistir a entrevistas de diferentes colegas, uma vez que não existe um modelo definido de entrevista.

Numa fase inicial, assistir às entrevistas permitiu a realização de um guião, que facilitou o estudo e assimilação do processo e uma vez confortável com o mesmo, foi possível passar à próxima etapa: tomar notas da experiência dos candidatos e dar feedback sobre os mesmo no fim da entrevista. Posteriormente foi dada a oportunidade de intervir na entrevista ficando da responsabilidade da estagiária o acolhimento, iniciar a entrevista e colocar questões em inglês, com o intuito de averiguar o nível de conhecimento do candidato. Mais tarde foi da responsabilidade da estagiária realizar entrevistas na sua totalidade, tendo sempre como apoio a Dra. Paula Oliveira. Estas entrevistas foram realizadas apenas a recém-formados,

sendo que para um perfil mais sénior manteve-se a fase anterior, ou seja, uma intervenção mais controlada, uma vez que eram perfis que exigiam um maior conhecimento de termos técnicos.

Era também da responsabilidade da estagiária a marcação de entrevistas com os candidatos, reservar a sala, realizar a FEC após a entrevista e partilhar a mesma com o responsável da oportunidade e, por fim, atualizar o *SharePoint* e ATS.

As entrevistas foram realizadas presencialmente e por Skype, tendo em média a duração de 1 hora.

No fim do estágio, foi possível acompanhar propostas de colaboração a candidatos ficando com um conhecimento total do processo de recrutamento e seleção.

3.5 Outras atividades

Foi também da responsabilidade da estagiária durante o estágio ir às reuniões semanais da unidade, nestas reuniões era feito um resumo das necessidades abertas e era apresentadas as novas, proceder ao envio de testes a candidatos através da plataforma Mocha Interview, fazer o follow-up dos candidatos, dar feedback aos mesmos e apoiar a unidade nas diferentes necessidades. Durante o estágio foi possível participar em duas conferências em que a Altran marcou presença: Portugal eHealth Summit e Expo RH.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

De seguida será feita uma reflexão crítica entre as temáticas abordadas no enquadramento teórico e as atividades realizadas durante o estágio, tendo em consideração os resultados dos inquéritos realizados.

1 Metodologia

Com o intuito de ter um maior conhecimento sobre a utilização das plataformas de apoio ao recrutamento e as práticas de recrutamento, foi elaborado um estudo quantitativo por via de um inquérito por questionário aos colaboradores da Altran que praticam diretamente recrutamento e seleção. O universo deste do estudo compreendeu 32 pessoas distribuídas pelas diferentes unidades, assim sendo, a amostra compreendeu todos os colaboradores que responderam ao inquérito.

O inquérito continha 29 questões (24 de escolha múltipla, 1 de escala e 4 de resposta aberta) divididas em quatro secções: processo de recrutamento, aplicações de apoio ao recrutamento, características do candidato e características do recrutador. Este inquérito foi elaborado no *Google Forms* e distribuído via e-mail juntamente com uma explicação do propósito do mesmo. Teve como principal objetivo perceber quais são as maiores dificuldades de recrutamento sentidas pelos colaboradores e quais os aspetos que podem ser melhorados.

2 Resultados

Em relação ao processo de recrutamento foram elaboradas questões, com o intuito de compreender como o mesmo é conduzido. Segundo os resultados obtidos o processo de recrutamento e seleção demora em média um mês, sendo que a principal fonte de recrutamento é a plataforma LinkedIn, no que concerne às entrevistas, estas são realizadas com maior frequência via Skype (38,5%), seguida das entrevistas presenciais e telefónicas (ambas com 30,8%), este resultado pode ser explicado pela distribuição de oportunidades, independentemente da localidade das mesmas, pelos diferentes escritórios.

No que diz respeito às plataformas de apoio ao recrutamento (ATS e Master FEC), a maioria dos inquiridos afirma que atualiza as mesmas regularmente e com as devidas informações

sobre os candidatos, em relação ao Linx é sentido pelos inquiridos que existe uma certa dificuldade no preenchimento da plataforma por parte dos candidatos, com 38,5% a atribuírem o nível máximo de dificuldade.

As necessidades de recrutamento são na maioria para perfis mais intermédios, como *consultant* e *advanced consultant* (ambos 30,8%), e existe uma maior dificuldades de recrutamento nos perfis Java *developer*, uma vez que, são perfis com expectativas salariais elevadas e muito requisitados pelo mercado.

Em relação ao perfil do recrutador, na maioria apresentam mais de dois anos de experiência em recrutamento (61,5%), no entanto 53,8% afirmam ter um ano de experiência em recrutamento especializado na área de IT, sendo que 53,8% está na Altran há menos de um ano.

3 **Análise crítica**

Num mercado dinâmico, como é o da tecnologia, é essencial que os processos de recrutamento e seleção estejam bem definidos. Neste caso, a teoria defendida por Taylor e Collins, 2000 (*cite in* Rego et al., 2015) sobre o recrutamento é a que melhor define o processo na Altran. A área da consultoria em tecnologias de informação, é um claro exemplo onde a oferta é superior à procura, sendo cada vez mais importante para as empresas a retenção dos seus colaboradores, e parte da sua retenção começa no recrutamento.

Ao nível das fontes de recrutamento, o e-recrutamento através da rede social LinkedIn é sem dúvida o método mais utilizado, como se pode observar na figura XVII (anexo 12), seguido do programa TUA, candidaturas espontâneas e sites de emprego. O recrutamento através das universidades foi considerado o método menos eficaz, podendo este facto ser justificado pela falta de conhecimento dos estudantes na organização e no excesso de oferta do mercado, sendo que uma possível melhoria neste ponto seria uma maior aposta na divulgação da empresa nas universidades. Uma vez que as necessidades da empresa são imediatas e tendo em conta a área de atuação, faz todo o sentido a utilização de métodos de recrutamento eletrónicos, só assim é possível ter um processo de recrutamento rápido, com custos reduzidos e que acompanhe o ritmo da empresa.

O processo de recrutamento, como descrito anteriormente, inicia-se com uma nova necessidade por parte de um cliente, fornecendo este a função e perfil adequado, sendo possível criar uma descrição de função. Tal como a literatura sugere, a partir da descrição é possível realizar um anúncio e partilhar o mesmo nas diferentes fontes de recrutamento enumeradas anteriormente, sendo maioritariamente utilizado o recrutamento misto, visto a sua aplicação, como referido por Rodrigues e Rebelo (2011), permitir uma maior satisfação dos colaboradores internos e uma maior amplitude de candidaturas.

As entrevistas realizadas, na sua maioria, seguem o modelo de entrevista individual, podendo também serem realizadas entrevistas com mais que um entrevistador, nomeadamente, na realização de entrevistas técnicas, ou entrevistas com a presença de um novo elemento da equipa. No entanto, não existe uma uniformização na realização de entrevistas bem como no processo seletivo em si, cada recrutador tem o seu modo de realizar entrevistas e avaliar os candidatos, ou seja, a perceção do que é válido para um pode não ser igual para outro. O processo seletivo só é de certa forma uniformizado quando existe a elaboração de testes, o que nem sempre acontece. Para Machado e Portugal (2013) a estruturação e uniformização dos processos de seleção permite obter melhores resultados, sendo por este facto apresentada a sugestão de criar uma maior estruturação destes processos, adequando os mesmos aos diferentes perfis.

3.1 Sugestões de melhoria

Com o intuito de ter agregado num só documento a informação essencial sobre os processos de recrutamento e informação sobre a unidade, foi elaborada pela estagiária um manual de acolhimento para novos recrutadores, o manual contém uma nota de boas vindas, informação sobre o processo de recrutamento e seleção com as respetivas etapas, os clientes de cada unidade e um glossário de termos técnicos de IT, foi partilhado e sugerido aos recursos humanos a sua divulgação e personalização consoante as unidades, uma vez que cada unidade tem as suas especificidades e requisitos, a resposta à proposta foi positiva. Por conter informação confidencial não poderá ser partilhado no presente relatório.

Segundo Cattel (2010) cada vez mais os candidatos querem e pedem feedback, apresentando este algumas vantagens tanto para a organização como para o candidato. Para a organização

apresenta ser uma boa estratégia de marketing, no sentido em que um candidato hoje pode significar um cliente amanhã e aumenta a reputação da empresa para o mercado. No entanto o feedback deve ser sempre construtivo, e deve-se ter em atenção às sugestões apresentadas, nomeadamente o risco de serem fatores discriminatórios. Para os candidatos, receber feedback permite que estes possam tomar decisões mais facilmente, ajudando o seu crescimento e preparação para futuros processos de recrutamento, podendo até este voltar a candidatar-se à organização.

Durante o estágio, foi observado que por vezes o feedback aos candidatos era esquecido ou não era transmitido, sendo esta observação comprovada nos resultados do inquérito com cerca de 69,2% dos inqueridos afirmar que apenas dá feedback aos candidatos entrevistados não realizando o mesmo para os restantes candidatos. Uma explicação para este fenómeno é a falta de tempo e amplitude de candidaturas recebidas em algumas oportunidades, em que a amplitude de meios de receção de candidaturas também ajuda à falta de controlo de receção das mesmas. De modo, a ter uma maior gestão das candidaturas recebidas, foi criado um ficheiro Excel como se pode observar na figura XIX (anexo 13) com a sua utilização foi possível ter um maior controlo das candidaturas, saber qual foi o modo de receção da mesma, o estado do processo, informações sobre os candidatos e motivo de rejeição da candidatura. Este modelo foi posto em prática nas oportunidades em que a estagiária foi responsável, não sendo a solução ideal para o problema apresentou ser uma solução temporária positiva, sendo possível ter um maior controlo das candidaturas e proceder ao envio do feedback a todos os que se candidataram para a oportunidade, é assim sugerido a revisão deste ponto e a criação de um sistema que facilite a partilha de feedback para todos os candidatos.

Ao nível do processo de recrutamento é sugerida a criação de uma plataforma que centralize toda a informação, existindo de momento demasiadas plataformas e etapas que podem ser removidas, criando um processo mais rápido. Esta sugestão foi comprovada na resposta à questão “Na tua opinião, achas que existe algum aspeto do processo de recrutamento e seleção que poderia ser modificado ou melhorado? Qual (ais)?” a maioria dos inquiridos referiu este problema afirmando que existe redundância das plataformas, no entanto é importante referir que o ATS apresenta características que não são utilizadas e que poderiam

resolver este problema. Outro aspeto referido é a complexidade de preenchimento do DC, visto ser uma plataforma confusa e pouco intuitiva, sendo sugerido de igual forma uma revisão à mesma. A necessidade de revisão provém da dificuldade da realização do dossier de competências, que pode causar atrasos no processo de recrutamento, o candidato tem de corrigir o DC até que este contenha todas as informações essenciais, para poder ser enviado para o cliente.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório de estágio teve como objetivo sintetizar as tarefas e experiências realizadas no decorrer do estágio na Altran, durante o estágio foi possível realizar diferentes tarefas, desde a pesquisa de candidatos à realização de entrevistas, existindo no final do estágio um completo conhecimento pelo processo de recrutamento e seleção praticado na Altran, posto isto os objetivos previamente definidos foram realizados na totalidade.

A experiência de estágio na Altran foi enriquecedora a nível profissional, foi possível pôr em prática os conhecimentos aprendidos durante o mestrado em gestão de recursos humanos, ter uma experiência real do mundo profissional e dos seus desafios e, por fim, contribuir positivamente para a resolução de um problema identificado no decorrer do estágio, como foi o caso da partilha do manual de apoio ao recrutamento elaborado pela estagiária. A nível pessoal, existiu um aumento na autonomia e sentido de responsabilidade potenciando o desenvolvimento pessoal.

Os processos de recrutamento e seleção devem seguir as políticas e estratégias previamente definidas pela organização, respeitando a sua cultura e objetivos estratégicos. É essencial que desde o início exista uma definição e estruturação clara das etapas de recrutamento e critérios de seleção e que estes sejam uniformizados e claros para toda a organização.

Com a mudança de valores e expectativas dos candidatos juntamente com a envolvente do mercado de atuação da Altran é cada vez mais importante que exista um ajustamento das expectativas dos candidatos e da organização, e para tal é necessário que exista transparência na partilha de informação e uma clarificação de ambas as partes, com a finalidade de aumentar a satisfação dos candidatos e posterior retenção de colaboradores.

Em relação às limitações, o presente relatório foi elaborada com base na realidade vivida na Altran não podendo este ser estendido às outras consultoras ou organizações, uma vez que cada organização tem o seu modo de operar, outra limitação sentida foi a falta de literatura sobre o recrutamento e seleção em consultoras, sendo que para o futuro seria importante um maior estudo sobre as mesma, por fim, a área de atuação do estágio mostrou-se ser uma

limitação, pelo elevado conhecimento específico exigido no recrutamento na área da tecnologia.

Referências

Almeri, T. M., Martins, K. R., & Paula, D. (2013). O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *ECCOM*, 4(8), 77–94. Recuperado de: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.cookie.shib.uid&db=edsdoj&AN=edsdoj.682ffb2f18040bc8134912df2252c72&lang=pt-pt&site=edslive&scope=site>.

Altran [Online]. Recuperado de Altran: <https://www.altran.com/pt/pt-pt/>.

Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppani, T. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus*, 6(2), 52-67. Recuperado de: <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p52-67.362>.

Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (3ª edição). Brasil: Elsevier.

Cottel, C. (2010). Post interview, it's good to talk. *Recruiter*, [online] pp.29-30. Recuperado de: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f3465491-3073-4534-9ab3-36c07b39708a%40sdc-v-sessmgr04>.

Garrido, M. (2015). Fazer entrevistas de seleção. In Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais—teoria e prática*. (pp.423-438). Lisboa: Edições Sílabo.

Global Media Group. *Dn_insider* [Online]. Recuperado de: <https://insider.dn.pt/em-rede/linkedin-tres-milhoes-utilizadores-portugal/>.

Machado, A. & Portugal, M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas - A Regeneração das Organizações*. Lisboa: Escolar editora.

Peretti, J. M. (2001). *Recursos humanos* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.

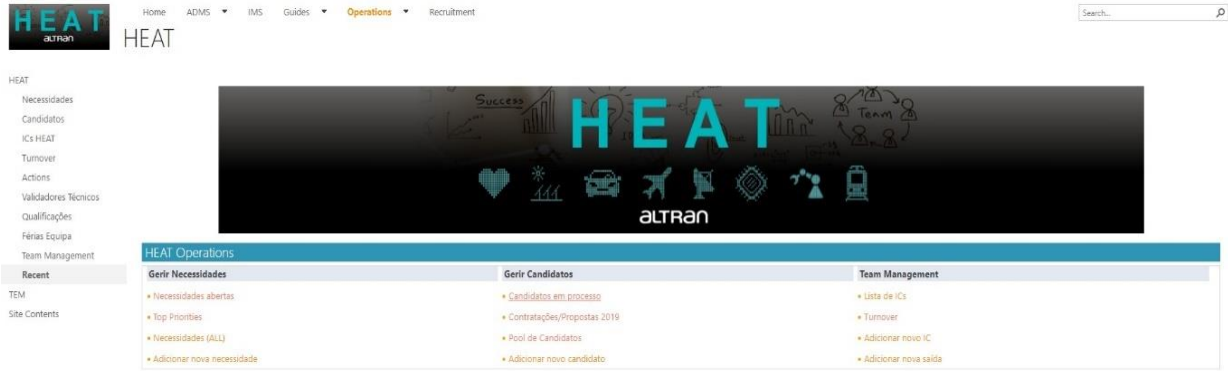
Ribeiro, R. (2007). Recrutamento e seleção. Em Caetano, A. & Vala, J., *Gestão de Recursos Humanos contextos, processos e técnicas* (pp. 265-300). Lisboa: Editora RH.

Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011). Recrutamento e seleção de pessoas: conceitos chave, abordagens e procedimentos. Em Gomes, D., *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 441-480). Coimbra: Imprensa da universidade de Coimbra.

Stone, J. R. (2002). *Human Resource Management* (4ª edição). Milton: Wiley.

Anexos

Anexo 1 – SharePoint



Anexo 2 – Master FEC

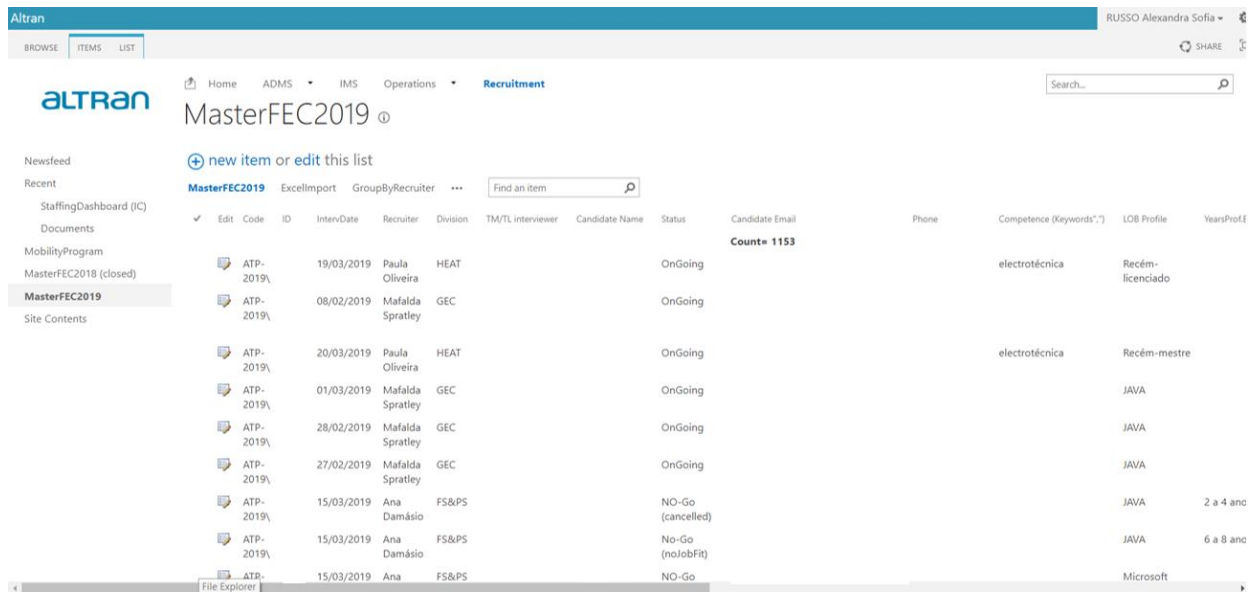


Figura III- MasterFEC

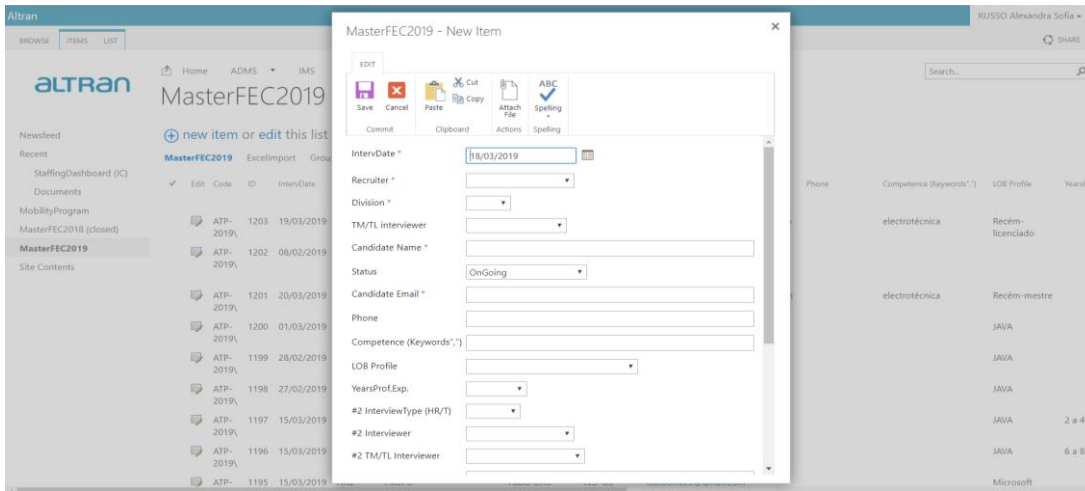


Figura IV- Registo de entrevista

Anexo 3 – ATS/TMS

ATS

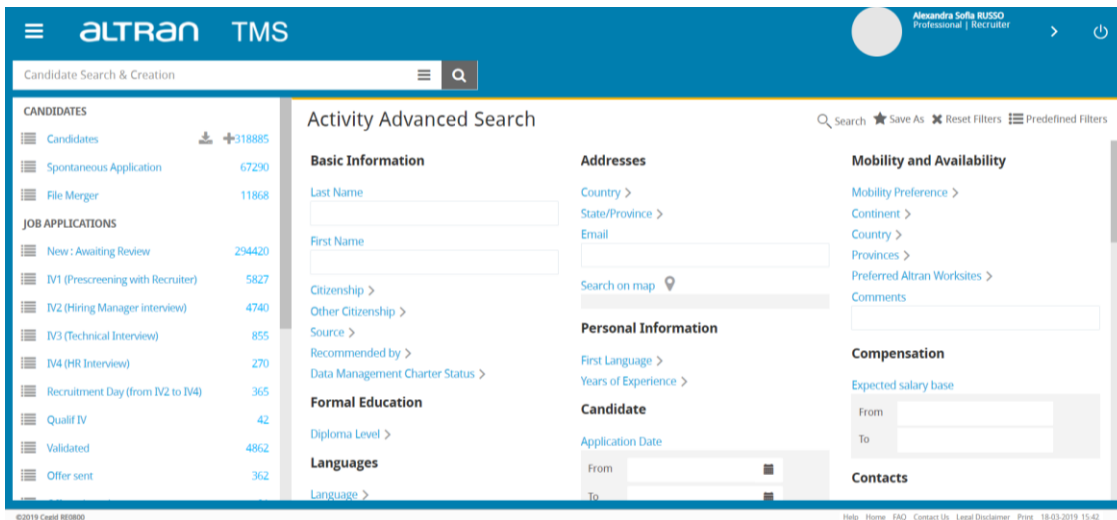


Figura V – Procurar e/ou registar candidatos

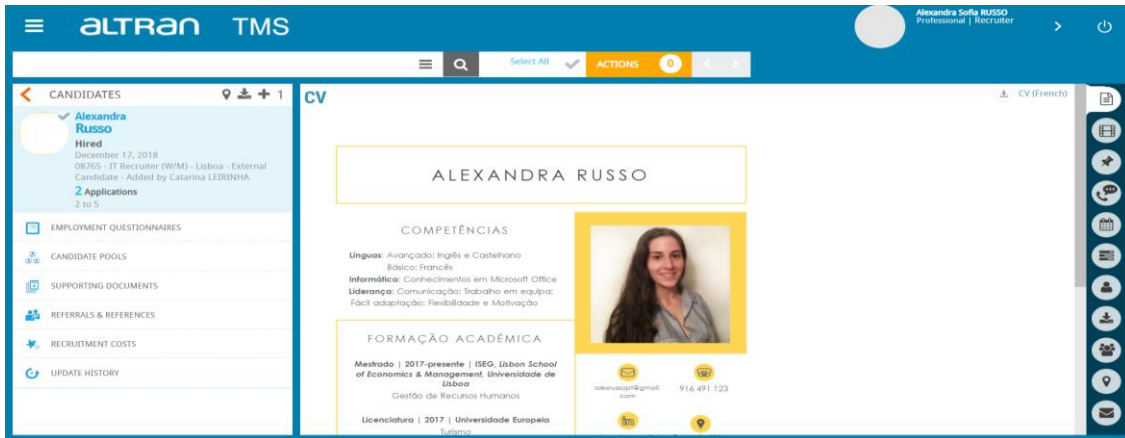


Figura VI- Gerir candidatos

Anexo 4 – LinkedIn Recruiter

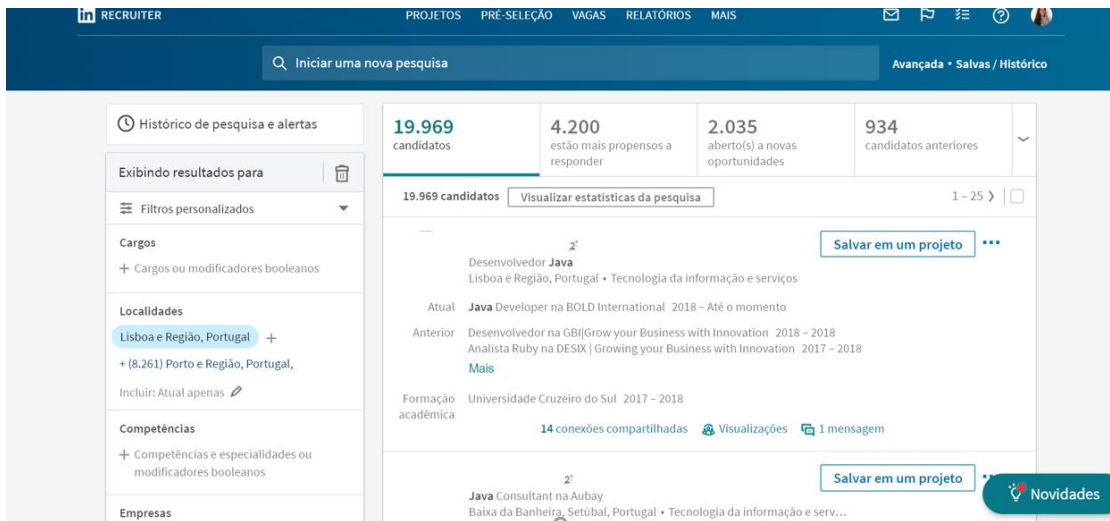


Figura VII- Pesquisa LinkedIn Recruiter

Anexo 5 – LINX

Figura VIII- Criação perfil no Linx

Dossier de Competências
2019

Apelido, Nome
Experiência Profissional: 0,1 ano(s)

Sumário

Experiência Profissional:

Período:

Nível de Intervenção:

Tecnologias:

Percurso Académico


Grau	Curso	Instituição	Data de Conclusão
Licenciatura em Engenharia	Eleticidade (Engenharia), Eléctrica	Instituto Politécnico de Lisboa - Instituto Superior de Engenharia de Lisboa	02/2019

Idiomas

Língua	Nível Global
Português	Língua materna
Inglês	C1 = Fluente
Espanhol	B1 = Intermédio

Figura IX - Exemplo DC

Anexo 6- FEC

		Applicant Interview Sheet	
Full name:		FEC#: 19.	
Address:	Lisboa	Source:	Linkedin
Date:	8/Apr/19	Checked by:	Paula Oliveira
Nationality:	Português	LOB Profile:	
Mail:		Function:	
Years of Experience:		Interview type:	1st Interview
Birth Date:		Phone:	
TRAINING / UNIVERSITY: (Course, subjects, Other Experiences: Workshops, volunteering)			
Licenciatura em Gestão - ISG- 2010			
PROFESSIONAL EXPERIENCE / PROFESSIONAL/LIFE EXPECTATIONS: (you want to stay in the same place for a long time? as you will see in 5 years)			
			LEAVING REASONS:
7			
SKILLS: (Technologies, Levels of Intervention, Customers, International ...)			
ISTQB			
RELATIONSHIP WITH COLLEAGUES / PERSONALITY: (What role do you play in your work group? As described as a person)			
ao			
Other EXTERNAL RECRUITMENT PROCESSES (status: Start / 2nd Interview / Negotiation / Proposal)			

CURRENT SALARY (Fixed/Variable/social benefits)	DESIRED SALARY (fixed/Variable/social benefits)	MOBILITY?	AVAILABILITY (days)
		no	
Comments:		sol, 0	
EVALUATION:		INTERVIEWER EVALUATION (+/- issues)	
TECHNICAL SKILLS			
PROACTIVITY	M (Medium)		
PROFESSIONAL MATURITY	H (High)		
RELATIONSHIP / PERSONALITY	M (Medium)		
TEAM WORK	M (Medium)		
ORAL COMMUNICATION	H (High)		
ECONOMIC ADEQUACY	M (Medium)		
English	Selecionar idioma	L (Low)	
GLOBAL EVALUATION (mandatory):	M (Medium)		
DETAILED EXPERIENCE / NOTES / EXPLANATIONS (if needed):			

Figura X- Exemplo FEC

Anexo 7 – Mocha Interview

The screenshot shows the ALTRAN 'MY TESTS' interface. At the top, there are navigation tabs: LIVE DATA, MY TESTS (active), SKILL LIBRARY, BETA ANALYTICS, and SETTINGS. A search bar contains the text 'java'. Below the search bar, there are seven test cards arranged in two rows. Each card represents a different test and includes the following information:

- Shared with me** (with a green status indicator)
- Last Updated date and Duration
- Number of Questions
- Test Title (e.g., Java Senior Developer, Java Coding Test - Medium, Junior Java Developer, Javascript, UI Java Developer, Java Architect)
- Statistics: Invites (with a bar chart icon), Reports (with a bar chart icon), and Shares (with a share icon)

Figura XI- Exemplo testes

The screenshot shows a 'Candidate Report' for a 'Junior Java Developer' position. It includes a 'Download PDF' and 'Share PDF' button. The report is divided into 'Summary', 'Questions', and 'Proctoring Details' tabs. The 'Summary' tab contains two tables:

Section Name	Section Type	Section Time	Time Taken (Total: 89 Minute 5 Second)	Score
Core Java	General	50 Minute	48 Minute 53 Second	13/20
OOPs	General	20 Minute	20 Minute	5/10
JSP	General	15 Minute	13 Minute 12 Second	4/5
Servlets	General	10 Minute	7 Minute	3/5

Section Name	Questions	Answered	Not Answered	Skipped	Correct	Wrong	Negative Marks	Actual Marks	Score
Core Java	20	20	0	0	13	7	0	13	13/20
OOPs	10	9	1	0	5	4	0	5	5/10
JSP	5	5	0	0	4	1	0	4	4/5
Servlets	5	5	0	0	3	2	0	3	3/5
Total	40	39	1	0	25	14	0	25	25/40

The 'Proctoring Details' section shows: Window Violation: 0, Time Violation: 0 secs.

Figura XII- Relatório candidato

Anexo 8 – Talent Maker

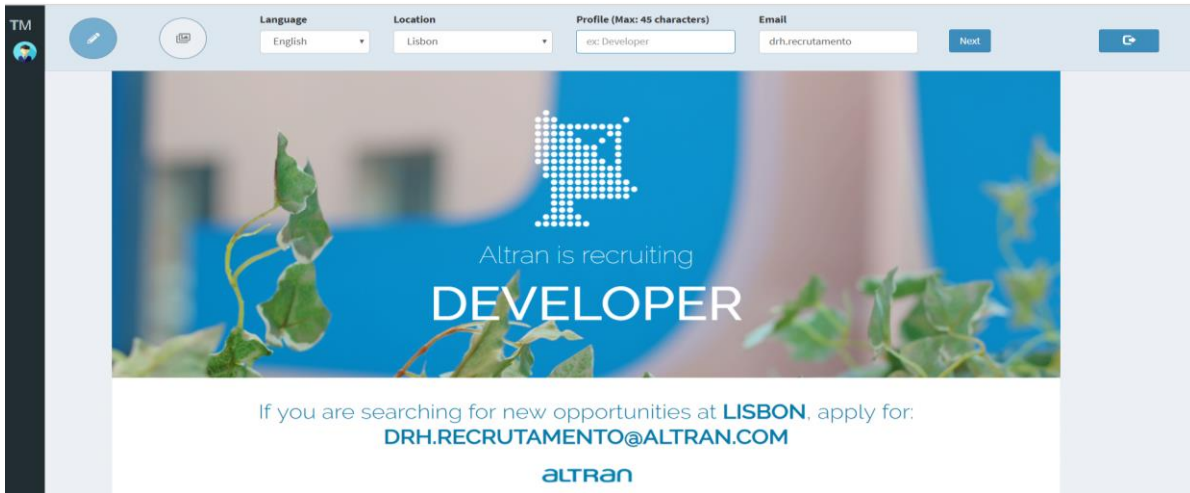


Figura XIII- Exemplo anúncio

Anexo 9 – JobShop FCUL



Figura XV -JobShop



Figura XIV- JobShop

Anexo 10 – Anúncio LinkedIn

Alexandra Russo
HR Master's student finalist
1mo

⚠️ Estamos à procura de 🧑🏻‍🔬 para as nossas oportunidades na área da saúde ❤️ e transportes 🚗.

Se gostas de desenvolver em JAVA ☒ ou da área das telecomunicações 📡 estas oportunidades são para ti!

Envia o teu cv por 📧 para recrutamento.pt@altran.com ou por mp!

#Altran #Altranlife #jobs



Se procuras novas oportunidades em LISBOA, candidata-te para:
RECRUTAMENTO.PT@ALTRAN.COM
altran

Figura XVI - exemplo publicação no LinkedIn

Anexo 11 – Inquérito

Processo de recrutamento e seleção na Altran

No âmbito da elaboração do trabalho final de mestrado em gestão de recursos humanos lecionado no ISEG, e de modo a complementar o estágio curricular realizado na Altran gostaria de solicitar a tua colaboração na realização do presente questionário.

O questionário tem como objetivo estudar o processo de recrutamento e seleção na Altran, sendo este anónimo e com uma duração aproximada de 7 min.

Agradeço desde já a tua colaboração.

***Obrigatório**

Processo de recrutamento

1. Ordena do 1º ao 6º lugar, quais as fontes de recrutamento que recorres com maior frequência, sendo que a 1ª corresponde à que usas com mais frequência e a 6ª com menos frequência. *

Marcar apenas uma oval por linha.

1 2 3 4 5 6

ATS

Candidatura espontânea

Programa Tua

Sites de emprego

Universidades

LinkedIn

2. Qual é o método de entrevista que utilizas com mais frequência? *

Marcar apenas uma oval.

Presencial
Skype
Telefone
Outra:

3. Quanto tempo demora em média a ser efetuado um segundo contacto após a primeira entrevista com o recruiter (e.g., entrevista técnica, qualificação, proposta)? *

Marcar apenas uma oval.

Na mesma semana
2 semanas
3 semanas
4 semanas
1 mês
Outra:

4. Na maioria das vezes o segundo contacto é feito por quem? *

Marcar apenas uma oval.

Team Leader / Team Manager / Gestor de Projeto
Cliente
Recruiter
Outra:

5. Em média quanto demora o processo desde a abertura da oportunidade até à contratação do candidato? *

Marcar apenas uma oval.

1 semana
2 semanas
3 semanas
4 semanas
1 mês
Outra:

6. Dás sempre feedback aos candidatos ? (todos os que se candidataram) *

Marcar apenas uma oval.

Sim
Sim, aos que entrevistei
Não
Outra:

7. Como dás feedback positivo aos candidatos?

Marcar apenas uma oval.

Presencial
Telefone
E-mail
ATS
Outra:

8. Como dás feedback negativo aos candidatos?

Marcar apenas uma oval.

Presencial

Telefone
E-mail
ATS
Outra:

Aplicações de apoio ao recrutamento ATS - Application Tracking System

9. Registas sempre o candidato depois da marcação de entrevista? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
Sim, mas não no próprio dia
Não
Outra:

10. Atualizas o processo do candidato regularmente? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
Sim, se for recrutado
Não
Outra:

11. Utilizas a funcionalidade de envio de e-mails através do ATS? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
Não
Às vezes
Outra:

Master FEC

12. Registas sempre o candidato depois da marcação de entrevista? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
Sim, mas não no próprio dia
Não
Outra:

13. Preenches todos os campos de registo quando crias a referência? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
Não, só os obrigatórios
Sim, os obrigatórios e os que acho relevantes (e.g. telefone, source, competências)
Outra:

14. 4. Atualizas o processo do candidato regularmente? *

Marcar apenas uma oval.

Sim
Sim, se for recrutado
Não
Outra:

LINX

15. Classifica com base no feedback dos candidatos, o nível de dificuldade no preenchimento do dossier de competências no Linx. *

Marcar apenas uma oval.

0 1 2 3 4 5

Nada difícil

Difícil

16. Caso existam dificuldades, quais são os aspetos mais reportados?

LinkedIn

17. Há quanto tempo tens conta de LinkedIn? *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1 - 2 anos
- 3-4 anos
- > 5 anos

18. Há quanto tempo tens conta de LinkedIn Recruiter? *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1 - 2 anos
- 3 - 4 anos
- > 5 anos

19. Qual é a dimensão da tua rede? *

Marcar apenas uma oval.

- < 200
- 200- 400
- 401-600
- 601-800
- 801-1000
- >1000

20. Costumas partilhar as oportunidades no teu perfil de LinkedIn? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

21. Costumas partilhar ou colocar "like" nas oportunidades dos outros colegas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Sim, só nos da minha equipa
- Não
- Outra:

Características do candidato

22. De forma geral, qual é o perfil que mais tens necessidade? *

Marcar apenas uma oval.

- Junior consultant
- Consultant
- Advanced consultant
- Senior consultant
- Outra:

23. Qual é o perfil que tens mais dificuldade em contratar? E porquê? *
24. Qual é a área técnica que tens mais dificuldade em contratar? E porquê? *
25. Na tua opinião, achas que existe algum aspecto do processo de recrutamento e seleção que poderia ser modificado ou melhorado? Qual (ais)? *

Características do recrutador

26. Quanto tempo de experiência tens em recrutamento? *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- > 2 anos

27. Quanto tempo de experiência tens em recrutamento na área de IT? *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- > 2 anos

28. Há quanto tempo trabalhas na Altran? *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 ano
- 1 ano
- 2 anos
- > 2 anos

29. A que segmento de negócio pertences? *

Marcar apenas uma oval.

- PPL
- SPL

Anexo 12 – Resultados Inquérito

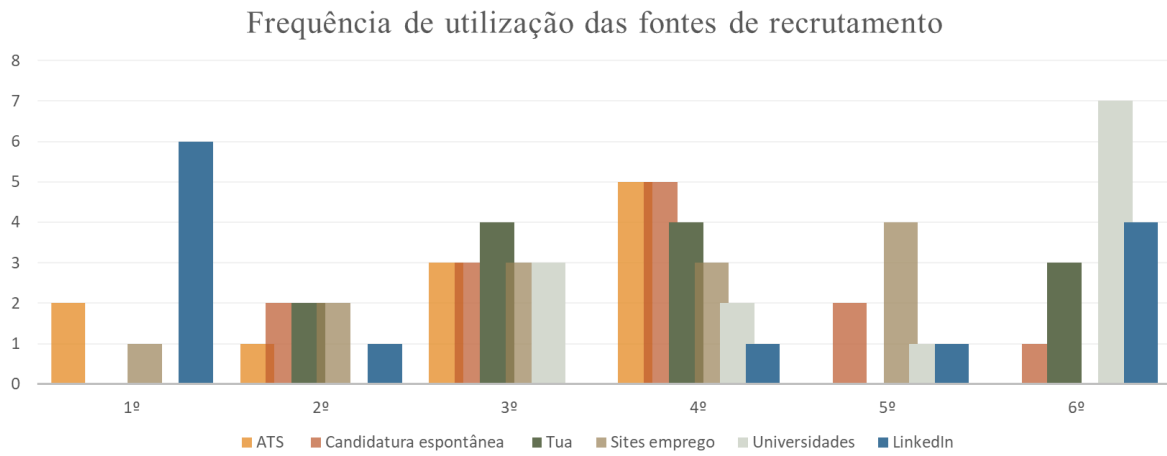


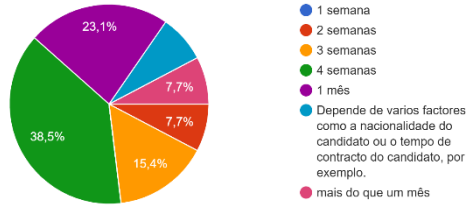
Figura XVII- fontes de recrutamento



Figura XVIII- Feedback candidatos

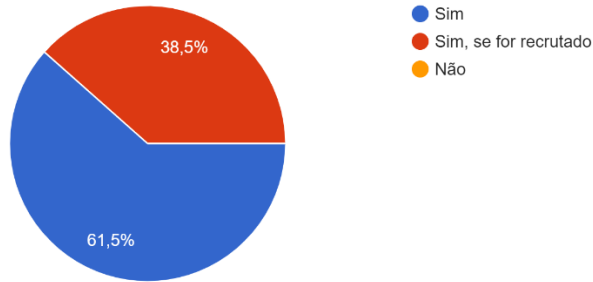
Em média quanto demora o processo desde a abertura da oportunidade até à contratação do candidato?

13 respostas



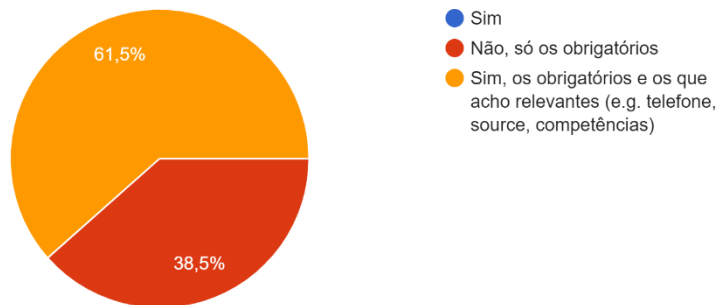
Atualizas o processo do candidato regularmente?

13 respostas



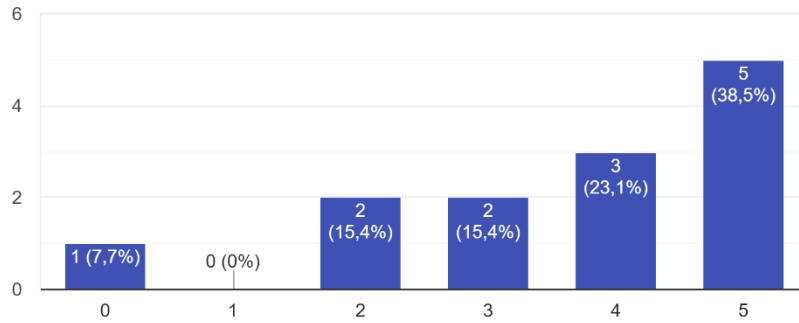
Preenches todos os campos de registo quando crias a referência?

13 respostas



Classifica com base no feedback dos candidatos, o nível de dificuldade no preenchimento ...sier de competências no Linx.

13 respostas



De forma geral, qual é o perfil que mais tens necessidade?

13 respostas

