

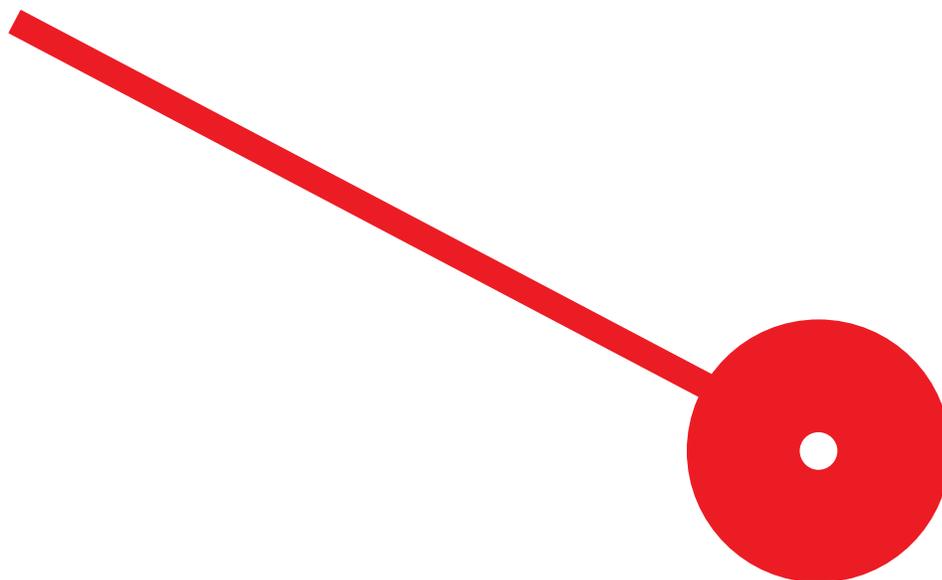


O sourcing assente em tecnologia: o caso da Bosch

Gabriela Rios Nunes

01/2021

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.



M

MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O sourcing assente em tecnologia: o caso da Bosch

Gabriela Rios Nunes

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação de Professora Doutora Viviana Meirinhos e Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues.

Agradecimentos

Com a finalização do mestrado não posso deixar de agradecer a algumas pessoas que me ajudaram nesta etapa tão importante da minha vida pessoal e profissional.

Em primeiro lugar, agradeço a excelente orientação das professoras Doutora Viviana Meirinhos e Doutora Ana Cláudia ao longo de todo o desenvolvimento do projeto de intervenção. Sem dúvida que a dedicação, motivação, simpatia, rigor e espírito crítico com que sempre trabalharam comigo, foi imprescindível para o resultado final do mesmo.

Não posso deixar de agradecer a toda a equipa de Recursos Humanos da Bosch que me acolheu tão bem e me fez sentir à vontade e integrada na empresa. Em especial aos estagiários que sempre demonstraram o verdadeiro significado de equipa. Obrigada por todo o acompanhamento, pelos sorrisos e gargalhadas partilhadas.

A todos os colaboradores da Bosch Car Multimedia Portugal S.A., um muito obrigado por me terem integrado da melhor forma e terem mostrado sempre disponibilidade para me auxiliar.

Ao corpo docente e não docente do ISCAP por terem sido a minha segunda casa durante estes dois anos.

Agradeço do fundo do coração aos meus pais por todo o esforço que fazem diariamente para que eu possa vir a ser uma pessoa bem-sucedida. Obrigada sobretudo por me darem os melhores conselhos e me apoiarem incondicionalmente em todas as etapas da minha vida.

A todos, um sincero obrigado.

Resumo

A globalização impôs transformações no ambiente competitivo e levou a uma enorme transformação do recrutamento. A era digital, além da forma de fazer negócios, levou a uma mudança social que se caracteriza, entre outros aspetos, por disponibilizar online uma séria de informações pessoais e profissionais, facilidade de recolha de informação quer por parte das empresas, quer dos profissionais, contacto fácil e ágil apesar da distância geográfica. Ao profissional de RH é exigido o domínio das novas tecnologias, assim como, das melhores técnicas de recrutamento. Cabe a esses profissionais o desafio de identificar as que farão mais sentido de utilizar. Perante estes acontecimentos, surge o *sourcing* e a sua evolução ao longo do tempo. Este projeto apresenta uma intervenção no âmbito do processo de *sourcing*, implementada na Entidade Acolhedora do Projeto (EAP), a empresa Bosch Car Multimedia Portugal, S.A. As análises teórica e empírica permitiram identificar o *sourcing* como uma potencialidade técnica para o processo de recrutamento e seleção dos perfis tecnológicos, pelo que se desenvolveu um guião de *sourcing* com dois objetivos estratégicos: (1) garantir a integração num só documento de todos os procedimentos de *sourcing* para qualquer profissional recrutador da Bosch Car Multimedia Portugal S.A e (2) garantir um documento estruturalmente uniforme aos outros documentos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. Estabelecida a finalidade dotar a empresa de competências de *sourcing* para perfis tecnológicos, decidiu-se que a implementação piloto seria realizada em dois perfis mais comuns na Bosch Car Multimedia Portugal, S.A. Os resultados demonstraram que o guião é útil e, como esperado, nos casos de perfis mais difíceis de obter no mercado, a sua utilização permite o sucesso no preenchimento dessas vagas. Com este projeto utilizamos a informação teórica dispersa, e testamos a sua aplicabilidade, contribuindo assim, para acrescentar à academia um trabalho empírico fundamentado e adaptado da utilizada e necessidade de adequação dos conceitos teóricos. Este projeto contribui também para a comunidade de RH, partilhando de forma estruturada uma atividade inovadora e relativamente pouco conhecida (que o domina não divulga) e de grande valia no mercado, o *sourcing*. Estes dados vêm salientar a pertinência deste projeto e a vantagem que a empresa adquiriu com a sua correta implementação.

Palavras chave: E-recrutamento; Recrutamento; Redes sociais; *Sourcing*

Abstrat

Globalization has imposed changes in the competitive environment and has led to a huge transformation in recruitment. The digital age, in addition to the way of doing business, has led to a social change that is characterized, among other aspects, by making available a series of personal and professional information online, ease of information collection by both companies and professionals, easy and agile contact despite the geographical distance. The HR professional is required to master new technologies, as well as the best recruitment techniques. It is up to these professionals the challenge of identifying the ones that will make the most sense to use. In view of these events, sourcing and its evolution over time appear. This project presents an intervention in the scope of the sourcing process, implemented in the Hosting Entity of the Project (EAP), the company Bosch Car Multimedia Portugal, SA The theoretical and empirical analyses allowed to identify sourcing as a technical potentiality for the recruitment and selection process technological profiles, so a sourcing guide has been developed with two strategic objectives: (1) ensuring the integration of all sourcing procedures in any single document for any professional recruiter from Bosch Car Multimedia Portugal SA and (2) guaranteeing a document structurally uniform to other documents from Bosch Car Multimedia Portugal SA Having established the purpose of providing the company with sourcing skills for technological profiles, it was decided that the pilot implementation would be carried out in two most common profiles at Bosch Car Multimedia Portugal, SA The results showed that the script is useful and, as expected, in the case of more difficult profiles to obtain in the market, its use allows the success in filling these vacancies. With this project we used the scattered theoretical information, and tested its applicability, thus contributing to add to the academy an empirical work based on and adapted from the one used and the need to adapt the theoretical concepts. This project also contributes to the HR community, sharing in a structured way an innovative and relatively little-known activity (which the dominant does not disclose) and of great value in the market, sourcing. These data highlight the relevance of this project and the advantage that the company has acquired with its correct implementation.

Keywords: E-recruitment; Recruitment; Social networks; Sourcing

Índice geral

Capítulo - Introdução.....	1
Capítulo I – Bosch: o contexto organizacional do projeto.....	3
1.1 Bosch: O Grupo	4
1.2. Bosch Car Multimedia Portugal S.A.	5
1.2.1 Os Recursos Humanos na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.....	7
1.2.2 A Gestão e Desenvolvimento de RH na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.....	8
Capítulo II – Metodologia do projeto	10
2.1 Procedimentos metodológicos para a caraterização do contexto organizacional	11
2.2 Procedimentos metodológicos no diagnóstico da potencialidade.....	12
2.3 Procedimentos metodológicos realizados para a definição da estratégia	15
Capítulo III – Da identificação da potencialidade à finalidade do projeto	16
3.1 Análise empírica da potencialidade	17
3.1.1 Recrutamento na Bosch.....	17
3.1.2 <i>Sourcing</i> na Bosch.....	25
3.2 Análise teórica: O estado da arte do <i>sourcing</i>	28
3.2.1 Recrutamento e <i>Sourcing</i>	28
3.2.2 A emergência e importância do <i>sourcing</i>	31
3.2.3 Canais e técnicas de <i>sourcing</i>	33
3.2.4 O papel do <i>sourcing</i> no processo de <i>engagement</i> com o candidato.....	37
3.3 Aspetos normativos do <i>sourcing</i>	38
3.4 Configuração exata da potencialidade do projeto de <i>sourcing</i> na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.....	39
3.5 A finalidade do projeto	40
Capítulo IV – Estratégia e planeamento do projeto	41
4.1 Opções estratégicas.....	42

4.1.1 Opção estratégica 1 – Conceber um curso de formação de <i>sourcing</i>	42
4.1.2 Opção estratégica 2 – Formalizar o processo de <i>sourcing</i>	43
4.2 Planeamento Estratégico.....	44
4.3 Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos	45
4.4 Destinatários do projeto	45
Capítulo V – Planeamento operacional	46
5.1 Atividades, tarefas, procedimentos, duração, recursos e instrumentos do projeto	47
5.2 Recursos e orçamento detalhado.....	51
5.3 Sistema de avaliação do projeto.....	51
5.3.1 Avaliação <i>On-Going</i>	52
5.3.2 Avaliação <i>Ex-Post</i>	53
Capítulo VI – Implementação do projeto.....	54
6.1 Apresentação dos Resultados.....	55
6.2 Análise dos Resultados	59
6.4 Avaliação Global do Projeto.....	61
Capítulo VII – Conclusão	64
Referências bibliográficas.....	67
Apêndices.....	72
Apêndice I - Guião de <i>Sourcing</i>	73
Anexos.....	93
Anexo I - Check list da caracterização da organização	94
Anexo II - Organigrama do Departamento de Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.....	94
Anexo III - Manual de processos de RH.....	95
Anexo IV - Organigrama da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.	96

Anexo V - Guião de Entrevista de Diagnóstico da Potencialidade	96
Anexo VI - Guião e Transcrição da Entrevista ao Especialista de Recrutamento – O <i>Sourcing</i> na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.....	96
Anexo VII - Guião e Transcrição de Entrevista ao Especialista de <i>Sourcing</i> – Impactos do <i>sourcing</i> (problemas, necessidades, potencialidades do <i>sourcing</i> na/para a Bosch)	98
Anexo VIII - Workon	101
Anexo IX - Guião de Entrevista para Candidatos do departamento de RH da Bosch.....	102

Índice de tabelas

Tabela 1 - Ficha Técnico Metodológica da caracterização da organização	11
Tabela 2 - Ficha Técnico Metodológica do diagnóstico da potencialidade.....	12
Tabela 3 - Nº de Recrutamentos por função em 2019	17
Tabela 4 - Procedimentos, Atividades, Intervenientes e Sistemas do Recrutamento	20
Tabela 5 - Tipos de sourcing e descrição das atividades feitas em cada fase.....	26
Tabela 6 - Preferências e motivações dos candidatos ativos e passivos na troca de emprego .	29
Tabela 7 - Canais de sourcing mais utilizados.....	34
Tabela 8 - Causas e Impactos do Sourcing	40
Tabela 9 - Vantagens e desvantagens da opção estratégica nº1	43
Tabela 10 - Vantagens e desvantagens da opção estratégica nº2	44
Tabela 11 – Âmbito 1 – Conteúdo: elementos do planeamento operacional	47
Tabela 12 - Âmbito 2 – Estrutura: elementos do planeamento operacional.....	50
Tabela 13 - Recursos materiais e humanos e respetivos custos	51
Tabela 14 - Tabela Avaliação On-Going.....	52
Tabela 15 - Tabela Avaliação Ex-Post	53
Tabela 16 - Resultados da equação de pesquisa no LinkedIn Recruiter para a vaga Requirements Engineer.....	56

Índice de figuras

Figura 1 - Organigrama da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.	6
Figura 2 - Organigrama do Departamento de Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.	7
Figura 3 - N° total de colaboradores	17
Figura 4 - Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção Bosch Car Multimédia Portugal S.A.	18
Figura 5 - Esquema do processo de recrutamento	19
Figura 6 - Fluxograma do processo de Recrutamento	24
Figura 7 - Processo de aquisição de talento.....	30

Este trabalho descreve o projeto de intervenção desenvolvido na Bosch Car Multimedia Portugal S.A., no âmbito de uma potencialidade identificada desde o início do projeto: a utilidade do *sourcing* no processo de recrutamento e seleção nas áreas *Tech*.

A escolha deste projeto refletiu-se na necessidade de desenvolver um tema relativamente pouco conhecido e de grande valia no mercado, o *sourcing*. Propõe-se assim, a apresentação do trabalho da seguinte forma:

No Capítulo I apresenta-se e caracteriza-se a organização, identificando as respetivas áreas de negócio do grupo Bosch, a sua missão, assim como, os Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. e a sua Gestão e Desenvolvimento.

No Capítulo II, é apresentada a metodologia do projeto e os procedimentos metodológicos para a caracterização da organização, para o diagnóstico da potencialidade e para a definição da estratégia. Para o diagnóstico da potencialidade, foram feitas três fichas técnico-metodológicas que constituem as análises empírica, teórica e normativa.

O Capítulo III é representado pela identificação da potencialidade à sua finalidade. Caracteriza-se pela análise empírica da potencialidade: o recrutamento e o *sourcing* na Bosch Car Multimedia Portugal S.A., a análise teórica: o estado da arte do *sourcing* e a análise normativa: aspetos normativos do *sourcing*.

No Capítulo IV está definida a estratégia e o planeamento do projeto, os seus âmbitos e objetivos estratégicos e os destinatários do mesmo.

O planeamento operacional está descrito no Capítulo V, onde são apresentadas as atividades, tarefas, procedimentos, duração, recursos e instrumentos do projeto para os âmbitos estratégicos, os recursos e orçamento detalhados e a respetiva avaliação do projeto.

No Capítulo VI, e último, estão expostos os resultados da implementação do projeto, assim como, a sua análise e avaliação global.

CAPÍTULO I – BOSCH: O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DO PROJETO

1.1 Bosch: O Grupo

A história da Bosch começa com o passo para a independência, para o mercado automóvel, nos mercados fora da Alemanha, e a mudança para o edifício de produção em grande escala. Em 1886, Robert Bosch fundou a "Oficina de Mecânica de Precisão e Engenharia Elétrica" em Estugarda, Alemanha. Este foi o nascimento da empresa que opera atualmente a nível mundial, caracterizado por força inovadora e compromisso social.

O Grupo Bosch é constituído pela Robert Bosch GmbH e cerca de 460 subsidiárias e empresas regionais, presentes em 60 países. Com presença em 130 localizações em todo o mundo, a Bosch emprega cerca de 410.000 colaboradores (dos quais 69.500 se encontram na área de investigação e desenvolvimento) que, no ano de 2018, contribuíram para a faturação de 78.5 mil milhões de euros.

Presente em Portugal desde 1911, a Bosch é uma das empresas mais reconhecidas do país. Com uma presença consolidada, exporta mais de 95% da sua produção para mercados internacionais e tem vindo a alargar as atividades de investigação e desenvolvimento em hardware e software para diferentes áreas de negócio.

A Bosch sustenta a sua missão com o lema "We are Bosch". Simples e compacto, expressa como a empresa se vê e serve como quadro de referência nestes tempos dinâmicos, fornecendo a base para a estratégia das unidades operacionais, assim como, um forte impulso para o desenvolvimento futuro da mesma. Num nível mais geral, cria um entendimento comum mais claro da estratégia da Bosch. "Somos Bosch" é uma expressão clara à mudança pela qual a empresa passa tendo em conta o mundo cada vez mais VUCA que se enfrenta.

A declaração de missão compreende cinco níveis que se baseiam sistematicamente. No topo, o objetivo é garantir o futuro da Bosch e gerar o desenvolvimento forte e significativo que o fundador de empresa, Robert Bosch, exigia no seu testamento. O próximo nível especifica o que os move: inventado para toda a vida. Os produtos despertam entusiasmo nas pessoas, melhoram a sua qualidade de vida e ajudam a conservar os recursos naturais. A terceira camada descreve os pontos focais estratégicos, que são o foco no cliente, moldando as mudanças e alcançando a excelência. Eles descrevem os principais desafios que se enfrentam e que são necessários de dominar.

Ao enfrentar esses desafios, confiar nos pontos fortes: na cultura Bosch, na capacidade de inovação, na qualidade e no foco internacional. Esses elementos compreendem a quarta camada, os valores da empresa. O quinto nível é a base da declaração de missão. O lema “Somos Bosch” deve ser uma inspiração para aproveitar as oportunidades apresentadas pela mudança.

As exigências do mercado e o objetivo de tornar a Bosch líder em IoT (Internet das Coisas) são relevantes também para as atividades em Portugal. Com cerca de 5.503 colaboradores (31.12.2018), a Bosch é um dos maiores empregadores industriais de Portugal e gerou, em 2018, 1,7 mil milhões de euros em vendas internas.

Focados no futuro e na inovação tecnológica, a Bosch em Portugal está distribuída por quatro localizações, (1) A Bosch Termotecnologia S.A., em Aveiro, (2) a Bosch Car Multimedia Portugal S.A., em Braga, (3) a Bosch Security Systems em Ovar e (4) a Robert Bosch, S.A. em Lisboa, que desenvolvem e produzem soluções de água quente; sensores e multimédia automóvel; sistemas de segurança e comunicação, respetivamente. A sede no país está em Lisboa, onde são realizadas atividades de vendas, marketing, contabilidade e comunicação, bem como serviços partilhados de recursos humanos e comunicação para o Grupo Bosch. Além disso, a empresa possui ainda uma subsidiária da BSH Eletrodomésticos, em Lisboa.

1.2. Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

Este projeto de intervenção foi realizado na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. em Braga, pertencente à área de Soluções de Mobilidade (BBM) e à divisão Car Multimedia, responsável pela maior percentagem de vendas do grupo.

Em Braga está localizada a maior unidade da Bosch em Portugal e uma das maiores do Grupo em todo o mundo. A sua história começa em 1990 com a abertura da fábrica Blaupunkt que se dedicava à produção de autorrádios. Ao longo do tempo e com a evolução das exigências do mercado automóvel, a marca foi vendida no ano 2009 e surgiu esta unidade que se tornou na Bosch Car Multimedia Portugal S.A, dedicada ao desenvolvimento e produção de sistemas de infotainment, instrumentação e sensores de segurança para a indústria automóvel. Em 2012, a Bosch e a Universidade do Minho assinam aquele que viria a tornar-se na maior parceria de inovação em Portugal e uma das maiores parcerias entre empresa e universidade da Europa, devido à forte procura das tecnologias.

Desde então, a Bosch em Braga, tem ganho cada vez mais destaque pela sua capacidade de fabricar produtos de complexidade elevada com a máxima qualidade e flexibilidade. A empresa estabeleceu-se como Centro de Competências em processos de produção, nomeadamente para placas de circuito eletrónico (PCBs) e interface Homem-Máquina (HMI).

Devido a um mercado cada vez mais complexo e em constante mudança, a divisão da Bosch em Braga, nos últimos anos, tem vindo a investir ativamente na área da Investigação e Desenvolvimento (I&D), reforçando as parcerias dedicadas à inovação.

Atualmente as atividades desta empresa vão para além da produção de equipamentos inovadores de multimédia automóvel e sistemas de segurança automóvel exportados para todo o mundo onde podemos encontrar um dos centros da Bosch para o desenvolvimento de soluções para a mobilidade conectada e autónoma, com mais de 300 engenheiros. Assim, e através deste tipo de apostas, a empresa pretende impulsionar a mudança no seu portfólio de produtos e permanecer um fornecedor de referência na indústria automóvel.

Salienta-se o facto da Bosch ser um dos grandes impulsionadores do ecossistema regional, contribuindo ainda para a atração e retenção de mão de obra altamente qualificada.

Com 3455 colaboradores, a Bosch Car Multimedia Portugal S.A, apresenta a seguinte estrutura:

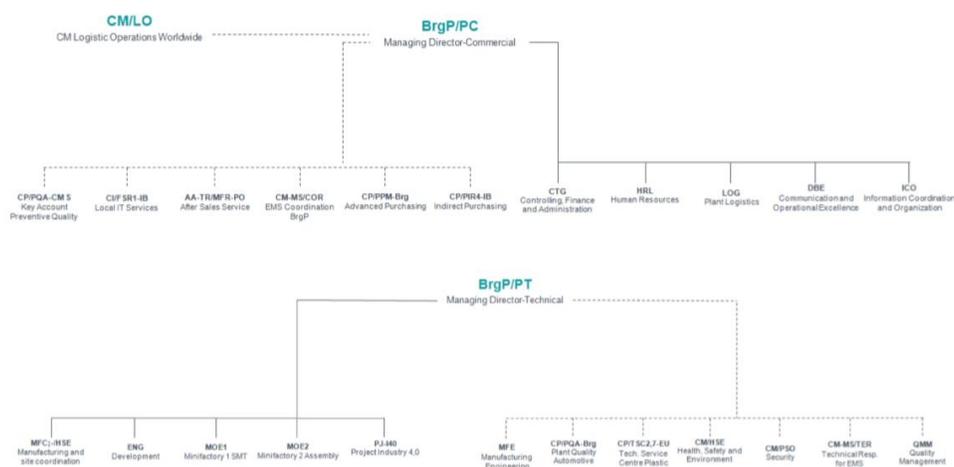


Figura 1 - Organograma da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

Fonte: Website Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

1.2.1 Os Recursos Humanos na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

O departamento de Recursos Humanos, designado HRL (*Human Resources Local*), tem como objetivo ser parceiro da organização, dotando a empresa das competências necessárias aos recursos humanos e apoia o desenvolvimento dos seus colaboradores, sendo as principais atividades do departamento a atração, o recrutamento, a seleção e o acolhimento e integração de colaboradores, assim como, o desenvolvimento dos recursos humanos da organização. Para além disso, cabe aos HRL a gestão da componente legal e das relações laborais com os colaboradores e os demais parceiros.

O departamento de HRL da Bosch em Braga é constituído por 18 colaboradores e 6 estagiários. Dada a dimensão da empresa, o HRL encontra-se dividido em três equipas – HRL1, HRL2 e HRL – responsáveis pela coordenação e cumprimento de todos os processos anteriormente mencionados, conforme figura 2.

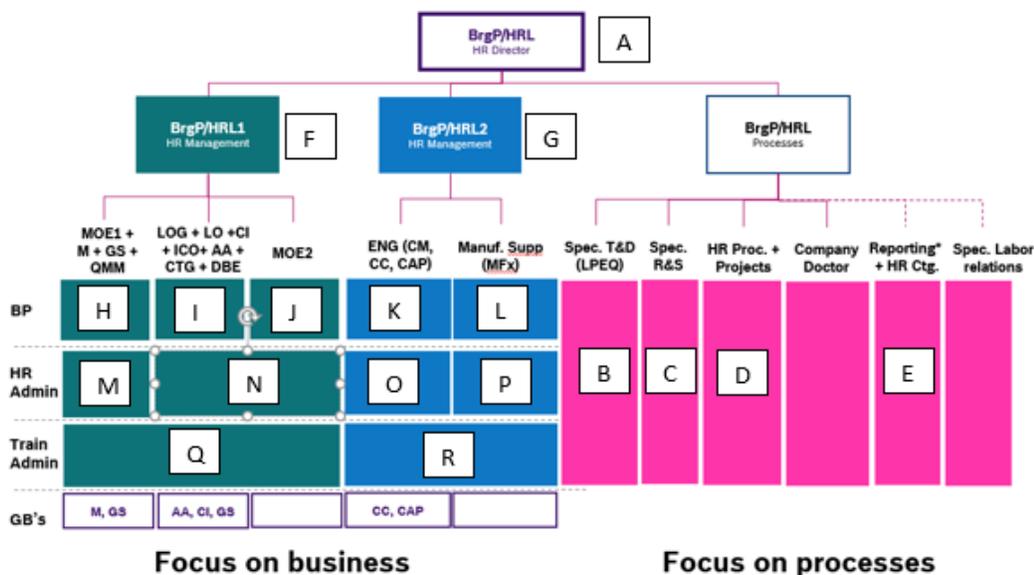


Figura 2 - Organograma do Departamento de Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

Fonte: Departamento de RH da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

1.2.2 A Gestão e Desenvolvimento de RH na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

As 3 equipas (HRL1, HRL2 e HRL) operam com um elevado grau de autonomia reportando, posteriormente, os seus resultados ao diretor do departamento (A).

A equipa de HRL, *Business Support*, é constituída por quatro colaboradores e um estagiário. A equipa HRL reporta diretamente ao diretor dos recursos humanos (A) e é constituída por: um Especialista de Formação (B), que é responsável pelo planeamento e implementação de iniciativas e programas de formação; um Especialista de Recrutamento (C), que atua como consultor de talentos e é responsável pela melhoria contínua do processo de recrutamento; um Especialista de Projetos e Processos (D), cujas suas responsabilidades se prendem com a execução de projetos transversais da responsabilidade de HRL e com a gestão de atividades de mudança do departamento; um Especialista de *Report* (E), também designado como analista de dados de RH, responsável por realizar relatórios analíticos de elevada complexidade e por suportar e analisar os projetos e negócios para o departamento de Recursos Humanos; e por último um estagiário que dá suporte ao diretor de RH (A) e maioritariamente ao Especialista de Formação (B) e Recrutamento (C). Para além das áreas de atuação mencionadas, a equipa de HRL é responsável pela gestão das relações laborais e legais e trabalha paralelamente com o gabinete médico da empresa.

Em relação às equipas de HRL1 e HRL2, ambas têm como áreas de atuação o *Human Resources Management and Development* e o *Training Management* e são compostas (cada equipa) por um *HR manager* (F) e (G). Os *HR Business partners* (H, I, J, K e L) apoiam os *HR managers* (F) e (G) na implementação dos processos e na tomada de decisão. Sendo que os *HR BP* H, I, K e L fazem maioritariamente recrutamento para as suas áreas e J trabalha muito com a parte das relações laborais e legais.

Os *HR admin* (M, N, O e P) são responsáveis pela administração de processos de gestão de recursos humanos e pelo suporte aos processos de recrutamento. Os *Training Admin* (Q e R) são responsáveis, com base no plano de formação definido pela empresa, pelo planeamento da formação na sua área específica e por fornecer os recursos necessários para que a formação se realize.

Ao nível do *Human Resources Management and Development* ambas equipas (HRL1 e HRL2) têm como objetivo aumentar a atratividade da empresa, definir as políticas de compensação e de benefícios, e gerir a contratação dos colaboradores. Relativamente ao *Training Management* cabe aos *Train Admin* (Q e R) de (HRL1 e HRL2, respetivamente) criarem planos de desenvolvimento individuais e organizarem ações de formação acessíveis a todos os colaboradores. Estas formações têm como principal objetivo aumentar as competências dos colaboradores e contribuir para o aumento da qualidade do desempenho na realização das suas tarefas laborais. Na figura 2 é possível verificar que, apesar das áreas de atuação serem as mesmas, os *HR Business partners* de HRL1 e HRL2 são responsáveis por departamentos diferentes.

Por último, HRL2 dispõe de três estagiários. Um deles dá suporte à *Business partner* (K) e *HR admin* (O), outro à *Business partner* (L) e *HR admin* (P), e o terceiro dá suporte na área de formação ao *Train Admin* (R). HRL1 tem dois estagiários, sendo que um dá suporte na área de recrutamento às *Business partners* (H, I e J) e às *HR admin* (M e N) e o outro na área de formação ao *Train Admin* (Q). Saliento o facto dos estagiários, para além de darem suporte às pessoas referidas, também fazem tarefas administrativas e ajudam-se mutuamente independentemente de pertencerem, ou não à mesma equipa.

Relativamente ao Recrutamento e Seleção, de A a R as pessoas que trabalham praticamente a tempo inteiro no Recrutamento são: H e I (HRL1), K e L (HRL2) e C (HRL) sendo que o C (HRL) também faz *sourcing*. Em termos de seleção, cabe à pessoa de RH e aos *managers* responsáveis das áreas para a qual se está a fazer recrutamento e que participam nas entrevistas, decidirem qual é o candidato selecionado.

Importa mencionar que para além do departamento de Recursos Humanos, na divisão da Bosch em Braga, existe ainda um departamento de Serviços de Recursos Humanos. Este departamento é responsável pelos processos administrativos ligados ao processamento salarial e embora se encontre fisicamente situado em Braga, tem à sua responsabilidade o processamento salarial da Bosch Security Systems em Ovar; da Bosch Termotecnologia, S.A. em Aveiro, da Robert Bosch S.A. em Lisboa e da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. em Braga.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DO PROJETO

Este capítulo apresenta as técnicas e procedimentos metodológicos utilizados para a caracterização do contexto organizacional, para o diagnóstico da potencialidade e para a exploração das opções estratégicas e definição da estratégia. Para estes três fins, utilizou-se como técnica de recolha de informação a análise documental, as entrevistas e a análise de conteúdo para as diferentes análises.

2.1 Procedimentos metodológicos para a caracterização do contexto organizacional

Tabela 1 - Ficha Técnico Metodológica da caracterização da organização

Ficha técnico-metodológica da análise empírica				
Objetivo	Técnica de Recolha de Informação	Fonte	Data	Instrumento de Recolha de Informação
Caraterizar a organização	Análise documental	Site da empresa	08/10/2019	<i>Check list</i> (Anexo I)
Caraterizar a Função Recursos Humanos	Análise documental	Organigrama do Departamento de Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. e Manual de Processos de RH	09/10/2019	Guião para recolha de informação do documento

Fonte: Elaboração Própria

2.2 Procedimentos metodológicos no diagnóstico da potencialidade

Tabela 2 - Ficha Técnico Metodológica do diagnóstico da potencialidade

Ficha técnico-metodológica da análise empírica				
Objetivo	Técnica de Recolha de Informação	Fonte	Data	Instrumento de Recolha de Informação
Perceber quais os aspetos que a empresa quer mudar	Entrevista semiestruturada	Diretor de RH	01/10/2019	Guião de Entrevista de Diagnóstico da Potencialidade (Anexo V)
Perceber como é feito o recrutamento na Bosch	Análise documental	Manual de Processos de RH	08/10/2019	Guião para recolha de informação do documento
Perceber como é feito o <i>sourcing</i> atualmente (quais os instrumentos/técnicas utilizados no processo de recrutamento)	Entrevista semiestruturada	Especialista de Recrutamento (<i>sourcer</i>)	17/12/2019	Guião e Transcrição da Entrevista ao Especialista de Recrutamento – O <i>Sourcing</i> na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. (Anexo VI)
Perceber quais os impactos do <i>sourcing</i> (problemas, necessidades, potencialidades do <i>sourcing</i> na/para a Bosch)	Entrevista semiestruturada	Especialista de Recrutamento (<i>sourcer</i>) + <i>managers</i> + todos os intervenientes do processo	17/12/2019	Guião e Transcrição de Entrevista ao Especialista de <i>Sourcing</i> – Impactos do <i>sourcing</i> (problemas, necessidades, potencialidades do <i>sourcing</i> na/para a Bosch) (Anexo VII)

Ficha técnico-metodológica da análise teórica

Objetivo	Técnica de Recolha de Informação	Fonte	Data	Termos de pesquisa
Recrutamento e <i>Sourcing</i>	Análise de conteúdo	Artigos científicos e livros	06/01/2020	“ <i>sourcing</i> ” “recrutamento” “ <i>sourcers</i> ” “profissionais de <i>sourcing</i> ”
A emergência e importância do <i>sourcing</i>	Análise de conteúdo	Artigos científicos e livros	13/01/2020	“evolução do recrutamento” “evolução do <i>sourcing</i> ”
Canais e técnicas de <i>sourcing</i>	Análise de conteúdo	Artigos científicos	20/01/2020	“teorias sobre <i>sourcing</i> ” “canais de <i>sourcing</i> mais utilizados” “técnicas de <i>sourcing</i> ”
O papel do <i>sourcing</i> no processo de <i>engagement</i> com o candidato	Análise de conteúdo	Artigos científicos e livros	27/01/2020	“candidatos passivos” “ <i>sourcing</i> ” “ <i>engagement</i> ”

Ficha técnico-metodológica da análise normativa				
Objetivo	Técnica de Recolha de Informação	Fonte	Data	Termos de pesquisa
Perceber se existe algum requisito obrigatório para o processo de Recrutamento e <i>Sourcing</i>	Análise Documental	Norma 4427: 2004	20/02/2020	“recrutamento e seleção” “recursos humanos”
	Análise Documental	Norma ISO 9001:2015	20/02/2020	“recrutamento e seleção” “recursos humanos”
	Análise Documental	Regulamento Interno (RGPD)	20/02/2020	“recrutamento e seleção” “recursos humanos” “ <i>sourcing</i> ”

Fonte: Elaboração Própria

2.3 Procedimentos metodológicos realizados para a definição da estratégia

Tabela 3 - Ficha técnico metodológica do planeamento estratégico

Ficha técnico-metodológica do planeamento estratégico			
Objetivo	Técnica de Recolha de Informação	Fonte	Data
Exploração das opções estratégicas	Análise teórica e empírica	Artigos científicos e dados empíricos recolhidos	08/06/2020
Seleção e validação da estratégia	Reuniões com orientadoras e Diretor de Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.	Diretor de RH e Orientadoras do projeto	29/06/2020

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO III – DA IDENTIFICAÇÃO DA POTENCIALIDADE À FINALIDADE DO PROJETO

Este projeto emergiu da necessidade de melhoria do processo de Recrutamento de candidatos na área *Tech*. Para identificar a potencialidade do projeto, foi feita uma reunião com o diretor de recursos humanos, para perceber qual o tema a abordar. Desta reunião resultou o objeto de estudo.

O *sourcing* foi assim identificado como uma potencialidade para a Bosh Car Multimedia Portugal, S.A., no âmbito do processo de recrutamento para perfis *tech*.

3.1 Análise empírica da potencialidade

3.1.1 Recrutamento na Bosch

As necessidades de recrutamento na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. têm vindo a aumentar com o crescimento do desenvolvimento e produção de produtos nos últimos anos (figura 3 e tabela3). O total de colaboradores aumentou exponencialmente nos últimos 4 anos, quase duplicando de 2015 para 2019 (figura 3).

Com isso, a necessidade de recrutar perfis *tech* também aumentou. Na tabela 3, é possível verificar que o número de recrutamento por função em 2019 aumentou de forma significativa na área da engenharia. Isso reflete que estes perfis são os mais críticos e os que enfatizam a pertinência do *sourcing* e, por isso, justificam a pertinência deste projeto.

	2015	2016	2017	2018	2019
Total associates	1995	2666	3281	3524	3844

Figura 3 - Nº total de colaboradores

Fonte: Base de dados da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

Tabela 3 - Nº de Recrutamentos por função em 2019

<i>Public Relations</i>	1
<i>Consulting</i>	1
<i>Design</i>	1
<i>Research</i>	2
<i>Management</i>	2
<i>Accounting/Auditing</i>	3

<i>Information Technology</i>	3
<i>Administrative</i>	3
<i>Finance</i>	5
<i>Human Resources</i>	5
<i>Manufacturing</i>	7
<i>Engineering</i>	152

Fonte: Base de dados da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

De maneira a responder a estas necessidades de forma rápida e eficaz, o processo de recrutamento encontra-se definido e esquematizado ([Anexo III](#) e figura 4).

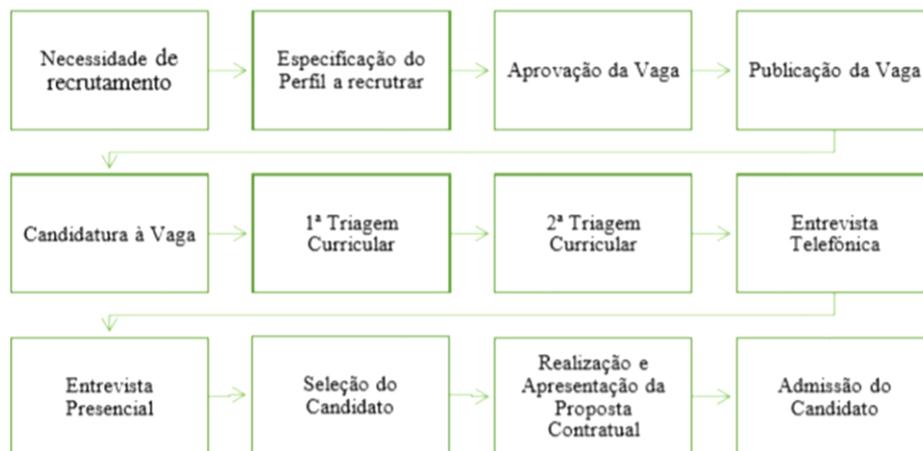


Figura 4 - Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção Bosch Car Multimédia Portugal S.A.

Fonte: Departamento de RH da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

Na Bosch Car Multimedia Portugal S.A., o recrutamento pode ser feito de três maneiras diferentes (figura 5): Através da agência, ou seja, recrutamento externo; por *sourcing* passivo, isto é, as pessoas candidatam-se às vagas que estão publicadas ou por *sourcing* ativo, usando o LinkedIn *Recruiter* que é a plataforma que o Especialista de Recrutamento tem usado para procurar candidatos ([Anexo VI](#)).

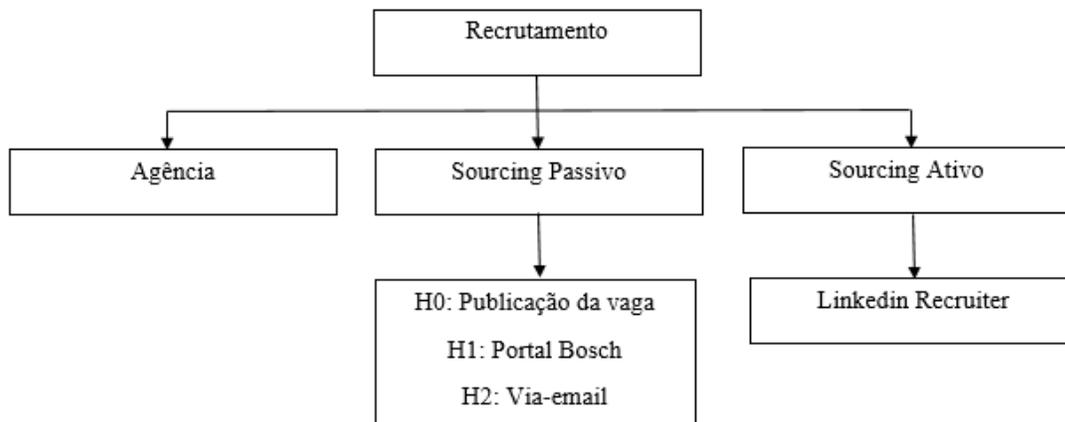


Figura 5 - Esquema do processo de recrutamento

Fonte: Elaboração Própria

Todo o processo de recrutamento até à seleção do candidato é realizado pelos HRL, mais especificamente pelos técnicos de recrutamento e seleção, havendo possibilidade de gerir com o suporte do manager. Os gerentes executivos e funcionários são aconselhados a apoiar atividades de recrutamento em redes sociais de acordo com as diretrizes de aplicação global. As empresas de *outsourcing* apoiam de maneira a que todas as necessidades de recrutamento existentes sejam tratadas [\(Anexo III\)](#).

As necessidades de recrutamento para a Bosch em Braga vão desde perfis sem necessidade de especialização até perfis altamente especializados.

O recrutamento e seleção de operadores de produção, é realizado por uma empresa de *outsourcing*, especializada em soluções de trabalho flexível e recursos humanos. O recurso a empresas de *outsourcing* é essencial para que seja possível dar resposta aos picos de produtividade da Bosch Car Multimedia Portugal S.A., uma vez que o departamento de HRL, por si só, não conseguiria responder a todos os processos de recrutamento existentes [\(Anexo III\)](#). Em relação a perfis mais especializados, o recrutamento e seleção dos candidatos é realizado pelas equipas de HRL1 e HRL2. É possível observar as diferentes etapas do processo de recrutamento da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. (figura 4).

O objetivo é recrutar novos colaboradores para a organização e colmatar necessidades específicas do momento da forma mais eficiente possível, diminuindo custos que o uso de serviços externos pressupõem ([Anexo III](#)).

A implementação deste processo deve ser uma ação planeada em consonância com a estratégia e objetivos da organização. Todos os anos, a empresa planeia os novos *headcounts* (isto é, necessidades de pessoas/competências) tendo em conta os projetos em que está inserida e os seus objetivos estratégicos ([Anexo III](#)). Na tabela 4 é possível analisar todos os procedimentos, atividades, responsabilidades e sistemas do recrutamento e na figura 6 o Fluxograma do processo Recrutamento:

Tabela 4 - Procedimentos, Atividades, Intervenientes e Sistemas do Recrutamento

Procedimentos	Descrição	Intervenientes	Instrumentos ou Recursos
Necessidade de recrutamento	O manager do departamento é responsável por identificar necessidades atuais e previstas de recrutamento de pessoal para fazer face às necessidades da sua área.	- Manager	
Especificação da Necessidade/Perfil a recrutar	O manager entra em contacto com o HRBP da área por forma a planificar quais os requisitos e perfil a recrutar.	- Manager - HRBP	Via E-mail
Realização de um WorkOn	O HRBP deve criar um WorkOn, com as informações sobre a vaga/perfil em questão para aprovação.	- HRBP	WorkOn Portal Bosch (Anexo VIII)
Aprovação da vaga	A vaga deve ser aprovada: <ul style="list-style-type: none"> • Pelo Manager • Pelo PC/PT • CTG • Gestor da Divisão HRL 	- Manager - HRL1/HRL2/HRL - HRBP - PC/PT	WorkOn Portal Bosch

<p>Recorrer a empresa externa - funções de baixa qualificação (opcional)</p>	<p>Normalmente, o recurso a empresas externas – <i>Outsourcing</i> é feito quando se trata de recrutamento de colaboradores não especializados. É responsabilidade dos HRBP realizar o pedido de recrutamento à entidade externa.</p>	<p>- HRL1/HRL2/HRL - HRBP</p>	
<p>Publicação da Vaga</p>	<p>Idealmente, a publicação da vaga só deverá acontecer depois da aprovação, embora possam existir casos excepcionais. Os anúncios de emprego são disponibilizados aos candidatos através de uma plataforma própria de recrutamento designada TalentHub.</p> <p>Para a publicação da vaga são necessários os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Description</i> • Centro de Custos • Contacto do Manager • N° de vagas para a posição • Vaga Interna ou Externa (Caso se trate de uma vaga externa esta é diretamente publicada no portal da Bosch, ficando disponível em todo o mundo, sendo que qualquer pessoa se pode candidatar. Caso se trate de uma vaga interna, está é encaminhada por e-mail para os colaboradores onde este tem acesso ao link da vaga e se podem inscrever). Todas as vagas são ainda publicadas nos placards de informação existentes ao longo da organização. 	<p>- Manager -HRL1/HRL2/HRL - HRBP</p>	<p>Talent Hub Portal Bosch LinkedIn</p>

	Em alguns processos de recrutamento específico, é também utilizado o LinkedIn.		
Candidatura à Vaga	Cabe ao candidato candidatar-se à vaga em questão. Este deverá fazê-lo através do portal da Bosch enviando o seu currículo para análise.	- Colaborador -HRL1/HRL2/HRL	
Análise das Candidaturas 1ª Triagem	Após a receção das candidaturas para a vaga em questão, o recrutador pode iniciar o processo de triagem curricular. Nesta primeira triagem o recrutador tem em conta os requisitos exigidos para a função já estabelecidos anteriormente e que normalmente são avaliadas a experiência profissional do candidato, bem como a formação académica e eventuais atividades extracurriculares que possam ser relevantes para a função. Esta primeira triagem permite identificar que candidatos preenchem os requisitos mínimos para a vaga.	- Manager -HRL1/HRL2/HRL	
Análise das Candidaturas 2ª Triagem	O recrutador de recursos humanos comunica ao responsável do departamento que já se encontram currículos disponíveis para a sua análise. O responsável do departamento pode ser tanto o diretor do departamento como uma chefia intermédia ou um team leader da equipa para o qual é a vaga. Este responsável consegue aceder à mesma plataforma, que o recrutador de RH e os	- Manager - HRL1/HRL2/HRL	

	currículos são disponibilizados numa secção designada como ‘ <i>submitted to manager</i> ’.		
Convocatória para entrevista telefónica	Após a seleção dos candidatos a convocar para entrevista, o responsável do departamento comunica esta informação aos recursos humanos para que seja possível avançar com as convocatórias. Esta fase é designada por entrevista telefónica. Aqui é normalmente enviado um e-mail predefinido com a confirmação da hora e local da entrevista (se for convocado via Talent Hub o email é enviado de forma automática).	- Colaborador - Manager - HRL1/HRL2/HRL	Via Telefónica; Via E-mail
Realização da Entrevista	Depois deste passo, é realizada uma entrevista na qual está presente o responsável do departamento e um membro da equipa de recrutamento dos recursos humanos da Bosch. Esta entrevista é normalmente realizada seguindo um guião específico.	- Colaborador - Manager - HRL1/HRL2/HRL	Guião de entrevista para candidatos (Anexo IX)

Fonte: Manual de Processos de RH – Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

3.1.2 *Sourcing* na Bosch

Nos últimos anos, devido às mudanças no mercado de trabalho bem como do comportamento dos candidatos, o recrutamento através das redes sociais ganhou mais importância na organização. Este tipo de recrutamento designado de *sourcing*, pressupõe a procura ativa dos candidatos nas redes sociais. Esta procura e análise dos candidatos consiste numa oportunidade de sucesso dentro da organização ([Anexo III](#)).

As pesquisas para candidatos através das redes sociais são realizadas na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. com várias intenções:

- Identificação e recrutamento de especialistas/novos talentos;
- Identificação de candidatos que, não estando ativamente à procura de novas posições estão abertos a novos desafios;
- Redução dos custos que o uso de serviços externos pressupõe;
- Diminuir a quantidade de candidaturas e aumentar a qualidade das mesmas ([Anexo III](#)).

Assim, o objetivo do processo de *sourcing* consiste na possibilidade de recrutar da forma mais eficiente possível, novos colaboradores para a organização, por forma a colmatar necessidades específicas de recrutamento. Aparece numa perspetiva de colmatar a necessidade de procura ativa de candidatos para vagas que se identificam, por experiência e por conhecimento de mercado que são difíceis de fechar ([Anexo VI](#)).

Na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. o processo de *sourcing* é essencialmente distinguido em 2 momentos: *sourcing* passivo e ativo e é feito da seguinte maneira (Tabela 5, [Anexo V](#) e [VI](#)):

Tabela 5 - Tipos de *sourcing* e descrição das atividades feitas em cada fase

Tipos de <i>sourcing</i>	Como é feito na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.
Recrutamento ou <i>Sourcing</i> Passivo	O <i>sourcing</i> passivo/recrutamento consiste na publicação da vaga. Os candidatos chegam até nós via Portal Bosch, via e-mail (candidatura espontânea) ou por LinkedIn (Anexo VI).
<i>Sourcing</i> Ativo	<p>O <i>sourcing</i> ativo passa pela necessidade de procurar ativamente perfis escassos e que por conhecimento/experiência do mercado a vaga é difícil de fechar. Posto isto, a <i>HR Business partner</i>, comunica a vaga ao Especialista de Recrutamento que, através dos seus recursos tenta encontrar possíveis candidatos (Anexo VI).</p> <p>Antes da procura, é feito um trabalho de pesquisa sobre a vaga, sobre o <i>scope</i> do projeto, o que a pessoa vai fazer, que tipo de tarefas vai estar envolvida, que deadline existe a nível de contrato, o que é <i>nice to have</i> e <i>must to have</i>, o nível de perfil (experiência, <i>skills</i> técnicas, <i>soft skills</i>). Esta procura é feita maioritariamente através do LinkedIn <i>Recruiter</i> e através de <i>k-words</i> onde são feitos testes com base nas necessidades passadas pelo manager da área.</p> <p>Depois de encontrados os candidatos que se enquadram no perfil, segue a etapa de entrar em contacto com os mesmos (<i>engagement</i>). Este contacto é feito através de uma mensagem/email personalizada (Anexo V).</p>

Fonte: Elaboração Própria

Alguns dados, que caracterizam e impactam o processo de *sourcing* na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. ([Anexo VI](#) e [VII](#)):

As principais vantagens percebidas pela Bosch Car Multimedia Portugal S.A., face ao processo de *sourcing* ([Anexo VI](#)):

- A utilização de várias plataformas no *sourcing* permite identificar quais as melhores para fazer *sourcing*;
- Com o *sourcing*, consegue-se ser mais específico e ter menor percentagem de pessoas em cada momento do funil. É muito mais orientado para determinado alvo, portanto é muito mais eficiente e muitas vezes com mais qualidade porque pode-se procurar o que realmente se pretende.

Foram também percebidas algumas barreiras [\(Anexo VII\)](#):

- Culturais: conseguir atrair os candidatos que se quer com base no salário que se tem para oferecer, atrair candidatos de fora para determinadas áreas em que não se consegue competir com mercados como o Alemão, Franceses e outros;
- Sobrelotação de tarefas: para além de se fazer recrutamento que, já por si só dá muito trabalho, existem muitas vagas específicas e que precisam de ser compreendidas. Isto porque, perceber a vaga, saber onde estão as pessoas, e como procura-las requer muito tempo;
- Falta de conhecimento por parte do departamento destas novas funções e do tempo que o *sourcing* requer;
- Falta de um documento que formalize o processo de *sourcing*.

O entendimento do Especialista de *sourcing* da Bosch, do que deveria ser adotado, passa por [\(Anexo VII\)](#):

- *Job targeting*;
- Maior automatização das plataformas;
- O LinkedIn podia estar emparelhado com o *Smart Recruiters*;
- Automatização de processos de *sourcing*;
- *Calendarthink*.

3.2 Análise teórica: O estado da arte do *sourcing*

3.2.1 Recrutamento e *Sourcing*

A noção de recrutamento tem sofrido muitas alterações em termos teóricos e práticos ao longo do tempo, sendo alvo de diferentes abordagens e interpretações. Apesar do recrutamento e do *sourcing* estarem interligados, eles não são sinónimos (Brown, 2011; Collier, 2019; Dessain, 2016; Sinha & Thaly, 2013; Tegze, 2017).

O recrutamento é uma função de recursos humanos que pode ser feito através da própria organização ou por agências especializadas e é o processo de procurar o talento certo e estimulá-lo a candidatar-se a empregos na organização através da publicação da vaga (Sinha & Thaly, 2013). Segundo Tegze, (2017) um recrutador faz a gestão das relações com candidatos e faz o acompanhamento do processo de recrutamento e um *headhunter* foca-se apenas num nível executivo de candidatos.

O recrutamento pode ser dividido em 2 momentos:

- Marketing de RH que passa pela boa comunicação e uma proposta EVP (*Employee Value Proposition*) bem definida que torna a empresa atrativa a candidatos ativos e passivos, conhecido também como *employer branding*.
- “atividades que implicam contratação de pessoas interessadas na empresa e que possuem as habilidades e comportamentos necessários para desempenhar com êxito seu papel e que é composto por planeamento, *sourcing*, pré-avaliação, seleção final, oferta de emprego e contratação” (Dessain, 2016:5).

O processo de recrutamento tem vindo a mudar significativamente nas últimas décadas e, com isso, a necessidade de o reforçar com a utilização de empresas externas focadas somente em *sourcing* de candidatos (Sinha & Thaly, 2013).

Cada vez mais se torna difícil encontrar as melhores pessoas qualificadas num curto período de tempo e, por isso, o *sourcing* é uma atividade específica usada para encontrar potenciais candidatos (Dessain, 2016). Quando existe uma troca de emprego estes candidatos apresentam preferências particulares, por isso, torna-se importante perceber primeiro quais as suas motivações. Com base em pesquisas e relatórios publicados pelo LinkedIn, destacam-se as seguintes motivações de candidatos ativos e passivos (Tegze, 2017):

Tabela 6 - Preferências e motivações dos candidatos ativos e passivos na troca de emprego

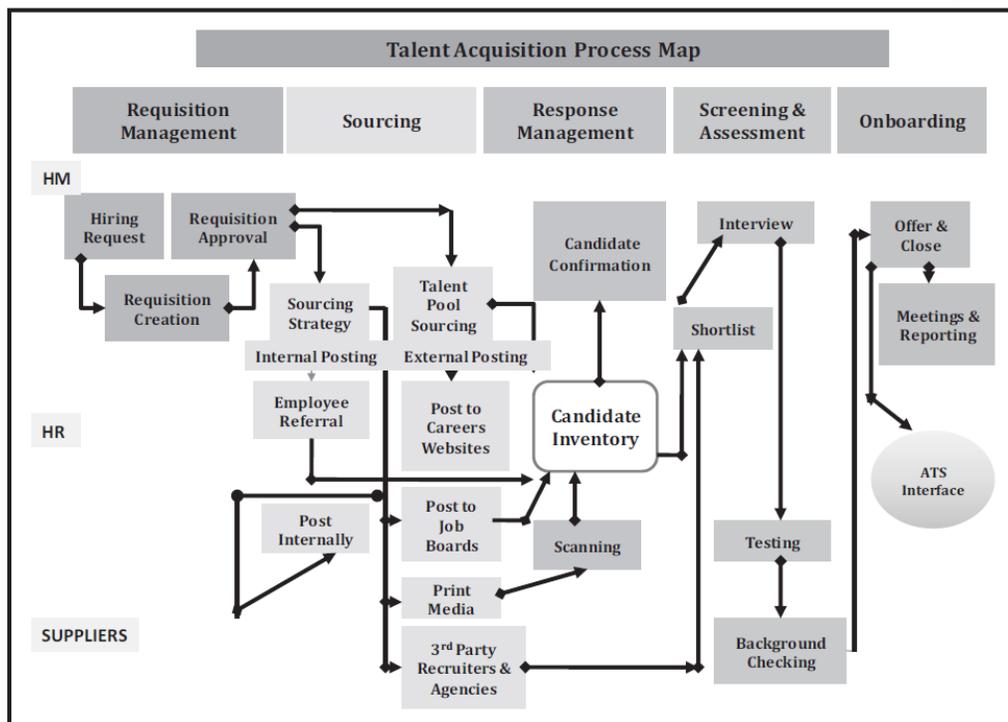
Candidatos Ativos	Candidatos Passivos
Maior oportunidade de avanço	Melhores compensações e benefícios
Melhores compensações e benefícios	Melhor equilíbrio de trabalho/vida
Trabalho mais desafiador	Maior oportunidade de avanço
Melhor conjunto de habilidades	Trabalho mais desafiador
Mais oportunidades de aprendizagem	Melhor ajuste para os seus conjuntos de habilidades

Fonte: (Devaguptapu, 2017)

Um *sourcer* “cria interesse e persegue candidatos passivos, isto é, um *sourcer* é um “*hunter*” (Tegze, 2017:7,8). Os *sourcers* podem ser designados *sourcing recruiters* ou *talent sourcers* que tentam encontrar e recolher dados relevantes sobre candidatos qualificados (Tegze, 2017). Para além da procura ativa, o *sourcing* é uma atividade utilizada como uma estratégia que consiste em encontrar, classificar e contactar perfis para uma posição específica e que tem vindo a crescer no mercado (Sinha & Thaly, 2013). É neste contexto que uma estratégia de *sourcing* bem definida pode ajudar a encontrar e escolher os melhores candidatos (Dhar et al., 2008).

Mohare & Akarte, (2015) evidenciam que a aquisição de talentos não passa só pela sua identificação e contratação, mas sim por um processo que dê resposta às exigências desses talentos. A Figura 7 ilustra um típico processo de aquisição de talento.

Figura 7 - Processo de aquisição de talento



Fonte: Sahay (2015)

Os recrutadores e *sourcers* são cruciais para encontrar e atrair candidatos com talento sendo que um recrutador/*sourcer* qualificado desempenha uma função duas vezes mais rápido do que a média e o seu trabalho tem um grande impacto em toda a organização (Tegze, 2018). Juntamente, o Marketing e o Recrutamento também impactam a reputação de uma empresa quer seja positiva ou negativamente, uma vez que os candidatos partilham a sua experiência através das redes sociais (Dessain, 2016).

Entende-se que para encontrar e contratar as pessoas certas, é importante aperfeiçoar o *sourcing* e o recrutamento, e assim, ganhar vantagem competitiva e impulsionar a inovação em toda a empresa (Sahay, 2015). Existem muitas maneiras de fazer *sourcing* e o sucesso de uma empresa depende da maneira como recrutadores ou *sourcers* o fazem (Tegze, 2018). No entanto, os *sourcers* de sucesso têm que entender sobre rede sociais, técnicas de *sourcing* e truques de *sourcing* (operadores de pesquisa booleana) e constantemente aprenderem sobre técnicas e tecnologias de *sourcing* (Tegze, 2017).

3.2.2 A emergência e importância do *sourcing*

Dada a complexidade de aquisição de talentos, devido ao crescimento das empresas de alta tecnologia, é importante que os RH encontrem novas formas de recrutar para alcançar, avaliar e fornecer análises desses candidatos e garantirem que todos estão envolvidos no processo (Devaguptapu, 2017).

A era digital impôs transformações no ambiente competitivo e levou a uma enorme transformação do contexto empresarial e, portanto, do recrutamento de pessoas (Cassiano et al., 2016; D’Silva, 2020; Gilch & Sieweke, 2020; Holm, 2012; Hosain et al., 2020; Leite, 2019; Parry & Tyson, 2009; Sahay, 2015; Sylva & Mol, 2009; Tegze, 2017; Thompson et al., 2008). É neste contexto que o *sourcing* emerge como resposta a estes desafios (Karlsson, 2020; Kiran, 2019; Rani & P, 2020).

Contrariamente ao que se pensa, as atividades de recrutamento não são uma indústria tão moderna. As primeiras atividades e técnicas de recrutamento têm origem dos tempos egípcios e romanos (Tegze, 2017).

O recrutamento originou uma grande revolução porque a sua evolução levou ao aparecimento do *sourcing*. As fases desta evolução foram (Tegze, 2017):

WW2 Era - O recrutamento moderno começou nos anos 40, após a segunda guerra mundial quando se sentiu a necessidade de abrir as primeiras agências de recrutamento. Redigir currículos tornou-se uma das práticas padrão dos recrutadores.

Pre-Computer Era - Com o avanço da economia americana e a abertura das empresas de *outsourcing*, os recrutadores passam a ajudar as empresas a encontrar as pessoas certas. Nesta altura a ferramenta mais avançada era o telefone fixo, então as entrevistas eram feitas por reuniões presenciais em escritórios ou restaurantes. Os candidatos ativos procuravam empregos nos jornais locais ou nacionais e os passivos eram encontrados em banco de dados (currículos em arquivo físico).

Pre-Web Era - Os computadores começam a ter um papel importante no processo de contratação e as empresas começam a rastrear e organizar eletronicamente os candidatos.

World Wide Web Era - Em 1995 foi fundada a *CareerBuilder* (o primeiro portal de emprego online). A internet começa a ficar popular e as empresas começam aos poucos a publicar nas

páginas de emprego. Graças a isto, encontrar um posto de trabalho torna-se muito mais fácil e a um público muito mais abrangente, que leva à mudança de emprego mais frequente.

Post-Y2K Era - Com a internet à disposição em todo o lado, os candidatos começam a candidatar-se muito mais do que antes e os recrutadores tentam comercializar as suas empresas e oportunidades de emprego para candidatos passivos e ativos, passando a usar ferramentas como o LinkedIn. Também começam a surgir e a desempenhar um papel significativo as marcas pessoais durante este período. Até que em 2004, surge o Indeed, agregador de emprego, que facilitou a procura de emprego e deu visibilidade às empresas.

Era of Social Network Recruitment - Por volta dos anos 2013/14 os portais de emprego param de ser a maior fonte de atração. O Twitter e o Facebook ganham força e os recrutadores (dominadores das redes sociais), passam a utilizar estes meios e a direcionar candidatos passivos de maneira mais eficaz e a apresentar a marca da empresa a um público mais abrangente.

Era of Artificial intelligence (AI) - Em 2016, houve um aumento das novas tecnologias conectadas à inteligência artificial que trouxeram ferramentas muito úteis para os recrutadores acelerarem o seu trabalho. Com isto, oportunidades e desafios para toda a indústria.

O recrutamento e o *sourcing* enfrentam uma mudança de paradigma pela dificuldade em encontrar talentos. Se no passado o recrutamento era baseado na abertura de uma vaga onde as pessoas se candidatavam, com o avanço da tecnologia e a disposição das mesmas, esperar que as pessoas se candidatem às vagas disponíveis não é suficiente (Dessain, 2016).

As organizações não estão preparadas para a mudança que tem vindo a crescer em relação às expectativas dos candidatos, às mudanças económicas e à escassez de habilidades (Dessain, 2016). Face ao impacto das novas tecnologias, as técnicas antigas de recrutamento de candidatos deixaram de ser suficientes e conseqüentemente o interesse crescente nas atividades de pesquisa do candidato aumentou devido ao elevado número de empresas que sente dificuldade em preencher vagas (Dhar et al., 2008).

Uma pesquisa realizada em 77 grandes empresas americanas para perceber as práticas e os desafios na aquisição de talentos mostrou que houve uma guerra de talentos executivos seniores e que é motivo de competitividade. Esta guerra foi combatida com a gestão de talentos e com a

atração e retenção de pessoas chave para as organizações, criando propostas de valor que levavam à escolha da empresa em detrimento da outra (Michaels et al., 2001).

Preencher as vagas não é suficiente. Ter uma proposta de valor aliciante, recrutar continuamente e ter uma estratégia robusta, isto é, clarificar que tipo de pessoas são boas para a organização, usar vários canais inovadores para os atrair e ter um compromisso organizacional completo é crucial para o alcance dos objetivos pretendidos. Das 77 empresas, foram realizados *case studies* a 20, onde se verificou que muitas não geriam os talentos da melhor forma (Michaels et al., 2001).

As novas tecnologias entram como fator chave na maneira como impactam o recrutamento de talentos (Dessain, 2016). O e-recrutamento transformou o recrutamento por disponibilizar uma série de informações pessoais e profissionais, facilidade de recolha de informação (quer por parte das empresas, quer dos profissionais) e um contacto fácil e ágil apesar da distância geográfica (Holm, 2012; Madia, 2011; Parry & Tyson, 2009; Rahman et al., 2020; Sinha & Thaly, 2013; Wazed & Ng, 2015). O recrutamento habitual, realizado através de jornais, anúncios, sites oficiais das empresas e agências de recrutamento mudou, passando a ser mais significativo a contratação através das universidades, portais de emprego online e redes sociais o que acaba por revelar que nova tendência será a opção por estes canais (Sinha & Thaly, 2013).

A criação de planos de *sourcing* que incluem redes sociais e marca do empregador tornam-se assim, fulcrais na atração e contratação dos principais candidatos (Devaguptapu, 2017).

3.2.3 Canais e técnicas de *sourcing*

A utilização de meios digitais para a realização do *sourcing* e recrutamento de recursos humanos tem sido uma realidade de forte análise na última década (Adam, 2009; Bruland & Rusten, 2012; Charles, 2019; Dijkkamp, 2019; Kiran, 2019; Koch et al., 2018; Madia, 2011; Melanthiou et al., 2015, 2015; Pandita, 2019; Parry & Tyson, 2009; Rahman et al., 2020; Rani & P, 2020; Wazed & Ng, 2015).

Várias são as teorias e os estudos realizados na tentativa de perceber os canais de *sourcing* mais utilizados, e acima de tudo os que realmente trazem valor acrescentado para um recrutamento mais eficaz (Dessain, 2016; Devaguptapu, 2017b; Dhar et al., 2008; Koch et al., 2018; Sinha & Thaly, 2013).

A pesquisa pode ser feita em diferentes plataformas como Facebook, LinkedIn, Github, Google +, Twitter, Indeed, Instagram e outros websites. Existem milhares de motores de busca e truques para se encontrar o candidato ideal (Collier, 2019).

Para Mohare & Akarte, (2015) os canais de *sourcing* que são considerados fontes úteis na aquisição de talentos são as redes sociais (LinkedIn, Facebook, Twitter, Myspace, blogs etc.), principais *job boards*, referências de funcionários, site da empresa, sites de emprego e processo de recrutamento *outsourcing*.

Um estudo realizado por Sinha & Thaly (2013) nas 5 maiores empresas de IT na Índia com o objetivo de identificar os canais de *sourcing* que eram mais utilizados e qual o que teria maior alcance, tendo em conta o seu custo e a qualidade dos candidatos mostrou que a média (em percentagem) dos canais de *sourcing* mais utilizados são sites/portais de empregos, redes sociais e recrutamento em universidades. Esses canais constituem 28%, 23% e 22%, respetivamente, do total de contratações para essas organizações (Tabela 6).

Tabela 7 - Canais de *sourcing* mais utilizados

Canais de <i>sourcing</i>	Média
<p><i>Job sites/portals</i>: “substitui o tipo de serviços referidos em cima (agências) por sites/portais de emprego, ou seja, soluções baseadas na Web. Um site de emprego é um portal da web que lida exclusivamente com empregos ou carreiras. Muitos sites de emprego destinam-se a permitir que os empregadores publiquem vagas para diferentes cargos e são geralmente conhecidos como portais de emprego. Através de um portal de carreira na web, um funcionário em potencial pode colocar e preencher uma solicitação de emprego ou enviar currículos pela Internet para as vagas anunciadas.”</p>	28%
<p>Redes Sociais (<i>LinkedIn/FB/etc</i>): “refere-se aos sites da Web, que permitem que as pessoas troquem e trabalhem juntas em conteúdo digital em comunidades virtuais (redes). Alguns dos mais populares incluem o Facebook, Blogger, Twitter, WordPress, LinkedIn, Pinterest, Google+, MySpace e Wikipedia.”</p>	23%
<p><i>Campus recruitment</i>: “é o processo de abordar escolas, universidades e outras instituições de ensino, para atrair e contratar os melhores alunos.”</p>	22%

<i>Employee referral</i> : “são mecanismos de recursos humanos para estimular a indicação de funcionários existentes, que podem receber um prêmio, especialmente se o funcionário referido permanecer empregado na organização por um período mínimo de tempo.”	11%
<i>Recruitment agencies/Consultants</i> : “historicamente, representaram um serviço "físico" para corresponder às posições em aberto a um conjunto de candidatas, que foram inicialmente entrevistados e encaminhados a potenciais empregadores (dependendo da existência de uma possível correspondência).”	7%
<i>Company websites</i> : todos os sites da Internet ou intranet pertencentes e/ou operados pela ou para a Empresa ou qualquer Subsidiária.	5%
<i>Advertising</i> : “Anúncios de vagas em jornais e revistas que são usados no recrutamento, com amplo alcance para talentos em potencial.”	4%

Fonte: (Sinha & Thaly, 2013)

Devaguptapu (2017) acredita que o maior canal de *sourcing* é o *employee referral*, por ter um impacto enorme no *employer branding*. Também refere que este canal oferece várias vantagens tais como custo-benefício, altas taxas de conversão em todas as etapas do recrutamento e principalmente qualidade dos candidatos. Isto acaba por influenciar na retenção dos mesmos tornando-se muito mais eficaz comparado com outros canais de seleção.

Sinha & Thaly, (2013) ao verificarem os diferentes canais de *sourcing* passíveis de serem adotados pelas empresas, concluem que dependendo dos recursos das mesmas, da posição do trabalho, da marca do empregador, da equipa de recrutamento e do orçamento estipulado para o mesmo, é possível usar todos estes canais e descobrir qual o/os que se enquadram melhor na empresa e no negócio em causa.

Para além dos canais de *sourcing*, as técnicas a aplicar na fase da pesquisa são fundamentais para o encontro do perfil pedido. O *sourcing* entra assim, como fator chave no desencadeamento deste processo e requer algum *know how* sobre as técnicas que podem ser usadas na fase da pesquisa para se encontrar o que se pretende (Tegze, 2017).

Utilizar o sistema booleano poderá simplificar o trabalho. Este sistema foi desenvolvido por George Boole e permite combinar frases e palavras usando operadores que ajudam a definir, limitar ou ampliar a pesquisa (Tegze, 2017). Alguns truques sugeridos para criar *strings* e filtrar

a informação na fase da pesquisa, mais conhecidos por *Boolean Search Operators* são: AND, OR, NOT, menos (-), aspas (""') e parênteses () (Tegze, 2017).

Na pesquisa realizada por (Dhar et al., 2008) foram identificados 5 tipos de técnicas de *sourcing* que ajudam os recrutadores a criar uma *pool* de candidatos qualificados:

1. *Networking*: foi a primeira técnica a ser identificada no estudo realizado como a favorita, sendo que o reconhecimento da indústria, a necessidade de socialização, papel da confiança, trabalho em equipa e o aumento da rede de contactos foram os 5 aspetos mais evidenciados.
2. *Boolean Search*: identificada como a técnica usada para obter o candidato desejado no banco de dados que consiste em 3 operadores lógicos: 'or', 'and', 'not'. Para além disso, ficou comprovado que a pesquisa booleana ajuda a filtrar e apresentar os candidatos pretendidos muito mais rápido e ajuda a reduzir o tempo perdido na triagem inicial (que era feita manualmente).
3. *Company mapping*: consiste em fazer *target* de candidatos no sentido de identificar os melhores e ver onde eles podem ser alocados.
4. *Headhunting*: vem no seguimento do mapeamento da empresa e não é a técnica favorita dos recrutadores no âmbito do *sourcing* sobretudo por questões éticas.
5. *Database management*: surge pelo facto de haver muitos perfis que apesar de bons, não são aproveitados dado que para determinada vaga não faria sentido. Esta base de dados acaba por salvaguardar esses potenciais candidatos para outras vagas.

O *networking* foi a técnica favorita a adotar, uma vez que esta seria a mais usada para preencher as vagas e a melhor forma de obter informações do mercado que seriam fulcrais para o recrutamento (Dhar et al., 2008). Estes autores também verificaram que em termos de confiabilidade e precisão seria a melhor técnica para candidatos mais qualificados o que tornava o processo de referência mais importante.

Os autores (Dhar et al., 2008) consideraram que a pesquisa booleana seria uma boa técnica por ser das melhores formas de obter o candidato pretendido. Pelo contrário, o *headhunting* não ficou muito bem visto pelos recrutadores, por questões éticas e morais. Isto porque muitos *headhunters* violam todas as regras e regulamentos e roubam candidatos dos seus próprios

clientes para atender aos requisitos de outros. (Dhar et al., 2008). Outra das contribuições deste estudo relaciona-se com o processo de mapeamento da empresa pelo facto de contribuir com *insights* das empresas concorrentes e com isso, identificação do candidato pretendido da organização concorrente. A gestão de dados foi considerada outra maneira de angariar candidatos que já se tinham candidatado há muito tempo e que ficaram esquecidos (Dhar et al., 2008).

Sinha & Thaly, (2013) defendem que todos os canais e técnicas de *sourcing* oferecem benefícios e limitações e uns funcionam melhor em determinadas situações ao contrário de outros. O método a utilizar é testar e verificar quais os que fazem mais sentido adotar na organização (Kiran, 2019; Sinha & Thaly, 2013). Analisar cada fonte e avaliar cada canal com base na qualidade, quantidade, diversidade e custo é crucial para otimizar o recrutamento e garantir que o *sourcing* está a ser bem feito (Dessain, 2016).

3.2.4 O papel do *sourcing* no processo de *engagement* com o candidato

De acordo com o relatório de *Benchmark* de recrutamento de 2018 da Jobvite, todos os candidatos passivos recrutados valem mais de 18 candidatos que se inscrevem em *job boards* porque são geralmente mais adequados à oportunidade e à cultura da organização devido à atividade de *sourcing* (Collier, 2019). Um candidato passivo é definido como alguém que não está à procura de emprego e, por isso, ter uma estratégia e uma abordagem certa é fulcral para fazê-los mudar. Para isso, a forma de os contactar tem que ser diferente (Tegze, 2017).

Cada recrutador ou *sourcer* deve usar a sua criatividade e adaptar à sua realidade o que fizer mais sentido usar sendo que ‘o sucesso depende da impressão que deixamos no primeiro contacto com o candidato, seja por email, correio, telefone, texto ou mensagem’ (Collier, 2019).

Assim, o *engagement* com o candidato deve ser feito de uma forma personalizada e não com uma simples mensagem ou chamada já estipulada. Esta é a última fase do *sourcing* e é extremamente importante. Existem muitas maneiras de entrar em contacto com o candidato e as redes sociais (Instagram e Facebook, por exemplo) dão informações sobre a vida do candidato como os seus *hobbies* e interesses pessoais que ajudam a personalizar a mensagem e a começar uma conversa (Collier, 2019).

3.3 Aspectos normativos do *sourcing*

Na Norma 4427, o processo de recrutamento e seleção é referido como parte integrante do sistema de gestão de recursos humanos, sendo que as entidades patronais têm o dever de definir os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e na seleção dos RH, garantir a igualdade de oportunidade e tratamento a todos os candidatos e definir, de forma objetiva, a atuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, seleção e cedência de pessoal (alínea 7.2. da norma 4427 2004).

Apesar destas informações, não é referido nenhum requisito concreto obrigatório relativamente ao processo de *sourcing*. O RGPD, em vigor desde 25 de maio de 2018, estabelece regras relativas à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e defende os direitos e as liberdades fundamentais das pessoas singulares, nomeadamente o seu direito à proteção dos dados pessoais.

3.4 Configuração exata da potencialidade do projeto de *sourcing* na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

Este projeto emergiu do facto da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. ter identificado o *sourcing* como um potencial instrumento no âmbito do processo de recrutamento e seleção nas áreas *Tech*.

Nos últimos 4 anos a Bosch Car Multimedia Portugal S.A. teve um enorme crescimento que se traduziu num aumento significativo do recrutamento. Tão significativo que sentiram a necessidade de fazê-lo evoluir com novas técnicas de recrutamento. O *sourcing* surge no sentido de dar respostas a vagas específicas e que por experiência de mercado eram difíceis de preencher.

Constituído por uma equipa multidisciplinar, o departamento de RH acompanhou este crescimento, fazendo entrevistas e selecionando os candidatos para as vagas em questão. No entanto, devido à falta de acompanhamento do processo de *sourcing* por parte do departamento, o diretor de RH propôs que algo fosse implementado para que se a única pessoa que faz *sourcing* saísse, houvesse esta passagem de conhecimento e informação, e assim, as pessoas que fazem recrutamento soubessem fazer *sourcing* e recrutar de forma mais eficaz para as vagas mais difíceis de fechar. Para além disso, aproveitar o *sourcing* e as novas tecnologias para tornar o recrutamento mais proativo e inovador.

O facto de apenas uma pessoa fazer *sourcing*, de não haver passagem de conhecimento e de ser difícil recrutar para estas vagas *Tech*, traz impactos para o *sourcing* (tabela 9).

Tabela 8 - Causas e Impactos do *Sourcing*

Causas	Impactos
Crescimento da empresa	Necessidade de contratar mais pessoas
Falta de informação do processo de <i>sourcing</i> no Manual de Processos de RH	Quem faz recrutamento não acompanha o processo de <i>sourcing</i>
Apenas uma pessoa tem conhecimento de como se faz <i>sourcing</i>	Sobrecarga de tarefas para o Especialista de Recrutamento
Nível salarial pouco competitivo para os perfis tecnológicos no mercado internacional Muita procura no mercado por perfis tecnológicos	Dificuldade na atração de candidatos para as funções de índole tecnológica em relação a outros mercados
Falta de conhecimento no departamento RH desta nova atividade	O preenchimento das vagas <i>tech</i> seja feito apenas por uma pessoa
A especialização deste tipo de atividade, requer um conhecimento específico e alguma formação adicional e específica para a realização da função	Na Bosch só há uma pessoa com estes conhecimentos e competências
Tem sido implementada com sucesso para a atração de perfis tecnológicos, mais difíceis de obter no mercado (Bosch & literatura)	Vale a pena continuar a usar esta técnica de recrutamento

3.5 A finalidade do projeto

Considerando a análise realizada à potencialidade, o *sourcing* foi identificado como uma técnica efetivamente com muito potencial no âmbito do processo de recrutamento e seleção dos perfis tecnológicos. Com base neste fundamento geral, e todos os indicadores específicos da análise empírica, teórica e normativa, definiu-se como finalidade para este projeto:

Dotar a empresa de competências de *sourcing* para perfis tecnológicos.

CAPÍTULO IV – ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO DO PROJETO

4.1 Opções estratégicas

No sentido de concretizar a finalidade do projeto propõem-se duas opções estratégicas, que serão apresentadas e analisadas neste ponto. A opção 1, corresponde a conceber um curso de formação de *sourcing* e a opção 2 que representaria a solução de formalizar o processo de *sourcing*.

4.1.1 Opção estratégica 1 – Conceber um curso de formação de *sourcing*

A revolução do recrutamento, levou ao surgimento do *sourcing* e, por isso, à necessidade da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. se dotar com competências nesta atividade, uma vez que nos últimos anos o crescimento da empresa foi notável e a existência de vagas específicas e difíceis de fechar requeriam novas técnicas de recrutar, conforme análise empírica. Neste sentido, conceber e disponibilizar um curso de formação de *sourcing* aos profissionais de RH/recrutadores da Bosch foi uma das opções estratégicas.

As formações externas de *sourcing* (presenciais ou online), para além de escassas no mercado têm custos muito elevados. O investimento que seria feito por sua vez, também seria elevado.

Por outro lado, se fosse para a única pessoa com conhecimento fazer formação interna, o departamento teria que parar, ou pelo menos, ter uma parte significativa parada. Para além disso, estaríamos a dar formação a pessoas que não estão a necessitar das competências no momento, pois as suas funções são outras, pelo que a retenção da informação/aprendizagem não seria a melhor/mais eficaz.

De acordo com o que foi mencionado anteriormente, considerando as vantagens e desvantagens da mesma (tabela 10), esta acabou por não ser a estratégia selecionada para se desenvolver neste projeto.

Tabela 9 - Vantagens e desvantagens da opção estratégica nº1

Vantagens	Desvantagens
Garante a validação dos conhecimentos por uma entidade especializada no tema e a qualificação do capital humano;	Custos elevados;
A interação entre formadores e formandos permite o feedback atempado e à medida das necessidades dos formandos;	Escassez no mercado de cursos de <i>sourcing</i> ;

Fonte: elaboração própria

4.1.2 Opção estratégica 2 – Formalizar o processo de *sourcing*

A falta de passagem de conhecimento da atividade de *sourcing* por parte do departamento de RH da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. foi, desde início e ao longo do desenvolvimento do projeto, debatida. Através da análise teórico-empírica, a necessidade de formalizar o processo de *sourcing* ficou ainda mais saliente. Por um lado, a cultura de formalização dos principais processos na empresa e por outro a mais valia do *sourcing* no processo de recrutamento de perfis tecnológicos. A falta de um documento que formalize o processo é fundamental para o desenvolvimento do recrutamento e para impulsionar a inovação e passagem de conhecimento nesta área, atualmente detido apenas por uma pessoa, dentro do departamento de RH.

Ainda que a formação seja um dos principais processos de Gestão de Recursos Humanos, a atividade do *sourcing* é relativamente pouco conhecida. Nesta fase inicial seria muito mais importante a partilha do conhecimento e a sua formalização. Também porque é mais vantajoso perceber o mundo do *sourcing*, as suas implicações e vantagens para que depois se avalie e verifique a sua utilidade, assim como, o seu impacto na empresa.

Tabela 10 - Vantagens e desvantagens da opção estratégica nº2

Vantagens	Desvantagens
Custos reduzidos;	Eventual desatualização do conteúdo: necessidade de se editar, corrigir e atualizar os conteúdos ao longo do tempo;
A aprendizagem é autónoma e personalizada, de acordo com as necessidades sentidas individualmente e no departamento;	Falta de interação com os colegas e o formador, o que não permite tirar dúvidas e saber diferentes perspetivas;
Maior flexibilidade (de tempo) no processo de aprendizagem;	

Fonte: elaboração própria

4.2 Planeamento Estratégico

Da análise das duas opções estratégicas por parte dos vários *stakeholders* deste projeto (empresa e orientadores académicos), a formalização do processo de *sourcing* apresentou-se como a opção mais adequada. Neste sentido, a opção estratégica 2 - a formalização do processo de *sourcing* - foi a estratégia escolhida para ser desenvolvida.

A formalização será materializada através de um Guião de *Sourcing* que contém todo o conhecimento partilhado pelo Especialista de Recrutamento da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. e o resultado das análises teórica, empírica e normativa realizadas ao longo do projeto. São apresentados de seguida, os âmbitos estratégicos que constituem a estratégia deste projeto.

4.3 Âmbitos estratégicos e objetivos estratégicos

Este projeto incide em dois âmbitos estratégicos principais:

Âmbito Estratégico 1 – Conteúdo

Âmbito Estratégico 2 – Estrutura

Com o Objetivo Estratégico 1.1 – garantir a integração num só documento de todos os procedimentos de *sourcing* para qualquer pessoa na Bosch Car Multimedia Portugal S.A., trabalhou-se no âmbito **conteúdo**.

O Conteúdo do processo corresponde a todas as atividades do planeamento operacional. Para garantir que o objetivo estratégico 1.1 seja atingido, o seu conteúdo deve ser atual e adequado à Bosch Car Multimedia Portugal S.A. e às suas necessidades. Este âmbito será fundamental para isso, e também para que o documento tenha todos os pormenores que o procedimento de *sourcing* requer, de forma consistente e perceptível a qualquer pessoa.

Com o Objetivo Estratégico 2.1 – garantir um documento uniforme aos outros documentos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A, trabalhou-se no âmbito estratégico **estrutura**.

A Estrutura foi o outro âmbito estratégico escolhido para garantir que a mesma seja compreensível para os utilizadores. Com isso, obter um documento fácil de manusear e *user friendly*, isto é, que contém apenas o que realmente é essencial e que o torna *clean* e facilmente compreensível para os utilizadores. Assim, assegurar um documento que em termos de estrutura esteja articulado e em consonância com o tipo de documentos formais da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

4.4 Destinatários do projeto

O projeto desenvolvido terá como destinatários todos os colaboradores do departamento de RH da Bosch Car Multimedia Portugal S.A., e especificamente para os responsáveis pelo Recrutamento e *Sourcing*.

Pretende-se garantir o alinhamento da atividade de *sourcing* e a passagem de conhecimento desta atividade para todo o departamento. Para que tal aconteça os colaboradores deverão estar todos comprometidos, mesmo que indiretamente estejam envolvidos, para que assim se consiga garantir a passagem de conhecimento para todo o departamento.

CAPÍTULO V – PLANEAMIENTO OPERACIONAL

5.1 Atividades, tarefas, procedimentos, duração, recursos e instrumentos do projeto

Nas tabelas apresentadas abaixo está detalhadamente apresentada aquela que será a execução da estratégia anteriormente definida, com os objetivos operacionais, atividades, tarefas e procedimentos, bem como a sua duração, recursos e instrumentos para os respetivos âmbitos.

Na tabela 11 apresenta-se as atividades, tarefas, procedimentos, duração, recursos e instrumentos do projeto para o Âmbito 1: conteúdo.

Tabela 11 – Âmbito 1 – Conteúdo: elementos do planeamento operacional

Atividades	Tarefas	Procedimentos	Duração	Recursos	Instrumentos
Objetivo Operacional 1: Garantir um perfil de candidato adequado à vaga					
1.1. Definir o perfil que o candidato deverá possuir	1.1.1. Análise dos requisitos da função e do trabalho em parceria com os managers da área;	1.1.1.1. Pesquisar sobre a vaga ou âmbito do projeto;	2h	- Computador - Caderno - Caneta - Sala de reuniões	(Apêndice I: passo 1)
		1.1.1.2. Analisar o tipo de tarefas em que o candidato irá estar envolvido;			
	1.1.2. Definição das especificações de função e os seus <i>scorecards</i> ;	1.1.1.3. Definir o perfil para a vaga;			
		1.1.1.4. Definir o deadline para a contratação			
Objetivo Operacional 2: Garantir que a vaga de trabalho é divulgada através da fonte mais adequada					
2.1. Preparar o/s anúncio/s da vaga	2.1.1. Escrever o anúncio da vaga	2.1.1.1 - Redigir as características da função e os seus principais objetivos	30 min 20 min	- Computador -Internet	(Apêndice I: passo 2)
		2.1.1.2-Apontar qual o perfil que o candidato deverá ter			
	2.1.2. Escolher os portais online que serão utilizados para divulgar a vaga	2.1.1.3- Indicar quais as recompensas que o candidato irá receber ao desempenhar a função			
		2.2.1.1-Colocar o anúncio no portal Bosch Carreiras			

		2.2.1.2-Realizar publicação de oferta de emprego através do TalentHub, no LinkedIn, Facebook, Twitter ou outras plataformas que sejam necessárias.			
Objetivo Operacional 3: Perceber se os resultados vão de encontro do perfil pretendido					
3.1. Realizar pesquisa exploratória	3.1.1. Construir as equações de pesquisa através do método <i>Boolean search operator</i>	3.1.1.1. Estabelecer uma hierarquia de critérios de pesquisa; 3.1.1.2. Considerar todos os títulos de emprego; 3.1.1.3. Selecionar ‘perfis alvo’ e identificar as palavras-chave usadas com frequência	30 min	- Computador - Internet	(Apêndice I: passo 3)
Objetivo Operacional 4: Reformular o perfil do candidato					
4.1. Eventual reformulação do perfil (se não houver alinhamento entre resultados e perfil do candidato)	4.1.1. reunir novamente com o hiring manager 4.1.2. reformular as palavras-chave 4.1.3. esclarecer melhor o perfil da vaga	4.1.1.1. olhar para os perfis das diferentes páginas existentes; 4.1.1.2. ver anúncios da vaga de outras empresas; 4.1.1.3. analisar perfis semelhantes aos pretendidos; 4.1.1.4. recorrer a plataformas auxiliares de pesquisa	1h	- Computador - Internet - Sala de reuniões - Caderno - Caneta	(Apêndice I: passo 4)
Objetivo Operacional 5: Gerir as expectativas do <i>Hiring Manager</i>					
5.1. Analisar o ponto de situação dos resultados obtidos	5.1.1. reunir com o <i>hiring manager</i> 5.1.2. esclarecer o número de candidatos que temos	5.1.3. verificar se é necessário prolongar o deadline para a contratação	1h	- Computador - Internet - Sala de reuniões	(Apêndice I: passo 4)

Objetivo Operacional 6: Verificar se as hipóteses funcionaram					
6.1. Testar as equações e hipóteses da pesquisa	6.1.1. utilizar diferentes plataformas para testar as equações de pesquisa	6.1.1.1. realizar pesquisas de mercado;	1h	<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Internet - Licença LinkedIn Recruiter - Google - Twitter - Facebook - Github 	(Apêndice I: passo 5)
	6.1.2. adaptar aos recursos ou licenças disponíveis	6.1.1.2. ver que títulos de emprego os profissionais estão a utilizar;			
Objetivo Operacional 7: Garantir que o contacto com o candidato é feito de forma personalizada					
7.1. Entrar em contacto com o candidato	7.1.1. elaborar uma mensagem personalizada, criativa, curta e transparente	<p>7.1.1.1. utilizar as redes sociais para recolher informações do candidato e personalizar a mensagem;</p> <p>7.1.1.2. adaptar a mensagem ao tipo de candidato, dependendo de fatores com idade, nível de experiência etc;</p> <p>7.1.1.3. recorrer a contactos comuns entre candidato e recrutador no caso de não obtenção da resposta;</p>	30 min	<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Internet - Instagram - Facebook - Loom - LinkedIn 	(Apêndice I: passo 6)

Na tabela 12 apresenta-se as atividades, tarefas, procedimentos, duração, recursos e instrumentos do projeto para o Âmbito 2: estrutura.

Tabela 12 - Âmbito 2 – Estrutura: elementos do planeamento operacional

Atividades	Tarefas	Procedimentos	Duração	Recursos
Objetivo Operacional 1: Conhecer a estrutura dos documentos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.				
1.1. Análise de todos os documentos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.	<p>1.1.1. Definir a estrutura</p> <p>1.1.2. Definir o <i>layout</i> do documento com base no que a Bosch Car Multimedia Portugal S.A. utiliza</p>	<p>1.1.1.1. Avaliar vários tipos de estrutura</p> <p>1.1.1.2. Verificar qual a estrutura que se adequa ao documento</p>	8h	<p>- Computador</p> <p>- Caderno</p> <p>- Caneta</p>
Objetivo Operacional 2: Conhecer a estrutura dos documentos de outras organizações				
2.1. Benchmarking de modelos de estruturas de documentos de processos	2.1.1. Perceber que tipo de modelos são usados para estruturar um processo	<p>2.1.1.1. Pesquisar vários modelos</p> <p>2.1.1.2. Reunir com o diretor de RH para apresentar as várias possibilidades de estrutura</p> <p>2.1.1.3. Escolher a estrutura mais adequada para o guião de <i>sourcing</i></p>	3h	<p>- Computador</p> <p>-Internet</p>
Objetivo Operacional 3: Estruturar um guião para orientar o procedimento de <i>sourcing</i>				
3.1. Realização de uma versão <i>draft</i> do processo do guião	3.1.1. Identificar o que fará mais sentido de utilizar para obter um documento uniforme	3.1.1.1 Reunir todos os outputs retirados das atividades anteriores	3h	- Computador

5.2 Recursos e orçamento detalhado

Tabela 13 - Recursos materiais e humanos e respetivos custos

Recursos Humanos		
Equipa do Projeto	Total horas	Custo Empresa (com encargos sociais)
Gestor do projeto <i>*os valores estão sem a SS porque a bolsa é um valor estipulado pela empresa e não se fazem descontos.</i>	320h	897,14 €
Diretor de Recursos Humanos	10h	*346 €
Especialista de Recrutamento	40h	*346 €
<i>Managers</i>	5h	*58 €
Total de custos com pessoal		1647,14 €
Recursos Materiais		
Tipo Recurso	Quantidades	Custo
Computador	1	Amortizado
Impressora	1	Amortizado
Tinteiros	1	Amortizado
Total de custos com recursos		Amortizado
Total Projeto (Iva dos recursos não incluído)		1647,14 €

*Fórmula para o cálculo dos custos (valor estimado): Valor do salário + 23,75% segurança social + 1,5%*Acidentes de trabalho

5.3 Sistema de avaliação do projeto

Através do sistema de avaliação, será possível verificar se os objetivos foram ou não cumpridos. Para isso, serão utilizados os seguintes métodos:

- *On-Going* (processual) isto é, ao longo do projeto confirmar se os objetivos estratégicos estão a ser atingidos através de indicadores objetivamente verificáveis;
- *Ex-Post* (final), ou seja, será feita avaliação no final de todo o projeto para verificar o cumprimento da sua implementação e finalidade.

5.3.1 Avaliação *On-Going*

Tabela 14 - Tabela Avaliação *On-Going*

Avaliação <i>On-Going</i>			
Objetivos Estratégicos	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação	Momento de verificação
Objetivo Estratégico 1: garantir a integração num só documento de todos os procedimentos de <i>sourcing</i> para qualquer pessoa na Bosch Car Multimedia Portugal S.A..	Utilizar apenas um documento para orientar o processo de <i>sourcing</i>	Documento formalizado	11/09/2020
Objetivo Estratégico 2: garantir um documento uniforme aos outros documentos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A..	O documento tem os logos e a formatação semelhante aos restantes documentos	Documento formalizado	11/09/2020

5.3.2 Avaliação *Ex-Post*

Tabela 15 - Tabela Avaliação *Ex-Post*

<i>Avaliação Ex-Post</i>			
Finalidade	Indicador objetivamente verificável	Meios Verificação	Momento de verificação
Dotar a empresa de competências de <i>sourcing</i> para perfis tecnológicos	Facilidade na utilização do guião	Obtenção de candidatos para duas vagas	11/09/2020

CAPÍTULO VI – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

Apresenta-se neste capítulo a implementação piloto realizada e que permitiu uma avaliação piloto deste projeto.

Para alcançar o Objetivo Estratégico 1 - Tornar explícito todos os procedimentos de *sourcing* para qualquer pessoa na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. foram realizadas várias reuniões ao longo do estágio com o Especialista de Recrutamento. Foram debatidas várias maneiras de fazer *sourcing*, assim como a metodologia que melhor se adequaria à Bosch Car Multimedia Portugal S.A. e a maneira mais intuitiva para que todos conseguissem fazer e perceber. Tomou-se notas para a realização daquele que seria o Âmbito Estratégico 2 – Estrutura, para o alcance do Objetivo Estratégico 2 - garantir um documento uniforme aos outros documentos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A..

Este projeto foi implementado em versão piloto através de 2 vagas *Tech* que serviram de teste para todas as atividades, tarefas e procedimentos que se propôs fazer no planeamento operacional e assim, obter o Guião de *Sourcing*.

Em seguida temos uma apresentação e análise dos resultados de cada atividade realizada.

6.1 Apresentação dos Resultados

Vagas Materials Engineer e Requirements Engineer

Atividade 1.1. - Definir o perfil que o candidato deverá possuir

Os resultados acerca da construção do perfil do candidato mostraram para as duas vagas em questão, que para além da análise dos requisitos da função (já estipulados e definidos), tais como a descrição do trabalho e as qualificações (já disponíveis na empresa), as reuniões com os managers da área tornam-se fundamentais para perceber mais acerca do perfil que se pretende, das competências técnicas e comportamentais preferenciais, compreender em que consiste o projeto para aquela vaga e principalmente perceber os termos técnicos usados.

Como recrutadores e para quem está a iniciar, certos termos e funções específicas não são conhecidos. Melhor do que ninguém, os *managers* da área que trabalham diretamente com determinados perfis, são as pessoas que ajudarão a descodificar estas questões. Assim, estas reuniões serviram para aprofundar questões que surgem quando pesquisamos sobre uma determinada vaga. Neste caso e para quem está a iniciar esta atividade, para além da pesquisa e

da *job description*, as reuniões com o manager serviram para perceber o que é um Materials Engineer e um Requirements Engineer, isto é, o que é que ele faz e para o projeto em causa que especificidades deve ter o candidato.

O *deadline* para a contratação também foi importante ser esclarecido porque muitas vezes tratam-se de projetos de apenas um período de tempo (normalmente um ano e meio) e essa informação não vem no anúncio da vaga, por isso, o candidato deve ser informado de pormenores como esse, ou outros que não estão contemplados na *job description*.

Atividade 2.1. - Fazer o anúncio da vaga

Independentemente de se fazer *sourcing*, a vaga é sempre publicada no *Smart Recruiters*, por isso, o *sourcing* começa com a análise das candidaturas que chegam por essa via. No caso da vaga de Materials Engineer de 63 candidaturas, apenas 2 perfis nos interessaram. Para a vaga de Requirements Engineer de 32 candidatos encontrados, 6 perfis enquadraram-se na função.

Atividade 3.1. - Fazer a pesquisa inicial

Para a vaga de Materials Engineer, uma vez que era importante contratar alguém o mais rápido possível, aproveitou-se o facto de haver vários candidatos à vaga e fez-se a triagem para perceber se algum ia de encontro ao perfil pretendido. Foram identificados 2 potenciais candidatos. Ao fazer a entrevista telefónica para os dois, apenas 1 deles ficou interessado. O outro candidato não avançou para a entrevista presencial porque para além de ser para um projeto (que não é certo que fique no fim), o salário não era o esperado. Como também era uma pessoa empregada e com alguns anos de casa, não quis arriscar a mudar de emprego.

Em relação à vaga de Requirements Engineer, foi mesmo necessário recorrer ao *sourcing* porque não foi identificado nenhum perfil válido das candidaturas recebidas (recrutamento). Fez-se então a pesquisa inicial e os resultados das equações de pesquisa foram:

Tabela 16 - Resultados da equação de pesquisa no LinkedIn Recruiter para a vaga Requirements Engineer

1º equação de pesquisa: "Requirements engineer" "location * Portugal"	1747 candidatos
2º equação de pesquisa: "Requirements engineer" "Portugal" "Braga"	717 candidatos
3º equação de pesquisa; "Requirements engineer" "Portugal" "Braga" - (Bosch)	575 candidatos

4º equação de pesquisa: “(Requirements engineer) AND (networked vehicle systems) "Portugal" - (Bosch)”	32 candidatos
--	---------------

Destes 32 candidatos, após análise curricular mais detalhada, seis perfis foram considerados com o perfil e o processo avançou para a entrevista presencial. Foi realizada a entrevista presencial com dois *managers* da área, o Especialista de Recrutamento e a estagiária e dois dos candidatos foram identificados como os que iam mais de encontro ao que se pretendia.

Atividade 4.1. - Eventual reformulação do perfil (se não houver alinhamento entre resultados e perfil do candidato)

Conforme referido anteriormente, em relação à vaga de Materials Engineer (dada a necessidade de acelerar o processo de recrutamento) e pelo facto de termos candidatos (ainda que poucos) e de na entrevista terem identificado o perfil técnico e pessoal do candidato relevante e este ir ao encontro daquilo que se pretendia, não foi feito *sourcing* ativo e, por isso, não houve resultados nem foi necessário reformular o perfil pois houve alinhamento entre o resultado e o perfil.

Pelo contrário, para a vaga Requirements Engineer, foi feita a análise dos resultados e dos 32 candidatos, verificou-se que 6 estavam alinhados com o perfil pretendido. Ou seja, a pesquisa inicial trouxe resultados e não houve necessidade de reformular as palavras chave.

Atividade 5.1. - Analisar o ponto de situação dos resultados obtidos

O ponto de situação dos resultados obtidos foi sempre feito e comunicado aos managers, por isso, o processo de gestão de expectativas do *hiring manager* foi fácil e sempre foi gerido da melhor forma em ambas as vagas, tendo sempre em conta os *deadlines* definidos (que para ambas as vagas não podiam ser prolongadas).

Atividade 6.1. - Testar as equações e hipóteses da pesquisa

Para a vaga de Materials Engineer não se testou porque não foi feito *sourcing* ativo, logo não houve resultados para este passo.

Para a vaga de Requirements Engineer, o LinkedIn Recruiter foi a plataforma escolhida para testar as diferentes hipóteses, neste caso, foram 4 hipóteses realizadas (conforme verificado nos resultados da pesquisa inicial – tabela 17). Foram testadas e reformuladas até se chegar a um número considerável e possível de se fazer a análise dos currículos (neste caso 32 resultados).

Atividade 7.1. - Entrar em contacto com o candidato

A pessoa pré-selecionada para a vaga de Materials Engineer mostrou desde logo interesse na vaga. Para analisar um pouco melhor a candidatura, contactaram-se algumas pessoas que conheciam o candidato para perceber o que ele fazia na sua antiga empresa, como é que ele era enquanto pessoa, aspetos esses que serviram não só de verificação das indicações do CV, como de preparação para a fase da entrevista. Na entrevista com os dois *managers* da área, o Especialista de Recrutamento e a estagiária, o candidato foi considerado adequado e este aceitou a proposta.

Em relação à vaga para Requirements Engineer, o contacto com os candidatos foi personalizado. Conforme verificado na análise teórica, o contacto com o candidato é a última, mas não a parte menos importante pois determina a conclusão ou não do processo de *sourcing* feito até aqui. Para esta vaga, foi importante adaptar a mensagem (tal como referido na teoria e como no anexo vi: exemplo 5 do guião) porque dois dos candidatos trabalhavam numa empresa concorrente e foi necessário “cativá-los”, neste caso através da mensagem personalizada, para concordarem em vir uma entrevista para conhecer melhor o projeto em causa.

6.2 Análise dos Resultados

Atividades – Vagas Materials Engineer e Requirements Engineer

Atividade 1.1. - Definir o perfil que o candidato deverá possuir

Os resultados demonstrados na construção do perfil do candidato para as duas vagas vão de encontro à análise empírica que enfatiza todo este trabalho de pesquisa, análise e âmbito do projeto que levou ao bom desempenho no resto das atividades. Isto é, perceber bem o perfil do candidato influenciará todo o trabalho de *sourcing* que será feito a partir deste passo, por isso, as reuniões com os managers das áreas são o elemento chave para o sucesso do resto dos passos.

Atividade 2.1. - Fazer o anúncio da vaga

No guião de *sourcing* realizado, enfatiza-se a importância do anúncio da vaga e aquilo que deve constar no mesmo (*Dos e Don'ts*). Os dois candidatos obtidos para a vaga de Materials Engineer, mostraram que faz diferença a forma como se anuncia a vaga. Ainda assim, e comparando com a outra vaga que de 63 candidatos nenhum serviu e por isso foi necessário recorrer a *sourcing* ativo, não é usual para estas vagas encontrarem-se candidatos apenas com a publicação da vaga (*sourcing* passivo/ recrutamento). Isto é, para as vagas *tech* e específicas utiliza-se o *sourcing* ativo por existir falta de perfis. No entanto, para uma das vagas verificou-se o contrário, ainda que se pudesse (havendo tempo) recorrer ao *sourcing* ativo, o candidato foi de encontro ao perfil pretendido e não foi preciso fazer pesquisa. No entanto, não deixa de ser importante a pesquisa ser feita porque poderíamos encontrar e comparar com mais candidatos e aumentar a qualidade dos mesmos, tal como referido na análise teórico-empírica.

Atividade 3.1. - Fazer a pesquisa inicial

Para a vaga Materials Engineer, os resultados não foram de encontro ao que a análise teórico-empírica diz, uma vez que se utilizou apenas os candidatos que se candidataram à vaga, também por opção não foi feita a pesquisa inicial devido aos motivos referidos nos resultados.

Tal como referido na análise teórico-empírica, para a vaga Requirements Engineer utilizou-se o sistema *Boolean search operators*. As equações de pesquisa foram redefinidas 4 vezes até chegar a um número de candidatos válido para a análise dos mesmos. Assim como no guião

realizado, estabeleceu-se a hierarquia de critérios para a pesquisa inicial e considerou-se todos os títulos de emprego possíveis, daí as equações terem sido redefinidas 4 vezes.

Atividade 4.1. - Eventual reformulação do perfil (se não houver alinhamento entre resultados e perfil do candidato)

Não havendo pesquisa inicial para a vaga Materials Engineer, os resultados não foram de encontro à análise teórico-empírica, porque não se fez *sourcing* ativo. O perfil foi encontrado, mas através do recrutamento normal e não havendo necessidade de reformular o perfil.

Conforme os resultados demonstrados, não houve necessidade de reformular as palavras-chave, apesar de se ter redefinido as equações de pesquisa. Isto significa que o trabalho da pesquisa inicial foi bem feito, no entanto, pode haver vagas que sejam muito mais difíceis de fechar e este passo serve para esclarecer melhor o perfil e explorar plataformas mais específicas como o Stackoverflow que ajuda a tirar dúvidas nas áreas de programação. Neste caso, não foi necessário recorrer a estes sites, porque a vaga não era propriamente desconhecida e já tinha sido explorada anteriormente, logo foi mais fácil chegar aos resultados.

Atividade 5.1. - Analisar o ponto de situação dos resultados obtidos

Tal como dito na apresentação dos resultados, a gestão das expectativas foi sempre gerida da melhor maneira, isto é, houve sempre um acompanhamento daquilo que estava a ser feito e foi sempre comunicado aos *managers* o ponto de situação dos resultados obtidos (número de candidatos obtidos) com as pesquisas, conforme explicado no guião.

Atividade 6.1. - Testar as equações e hipóteses da pesquisa

Como não houve resultados neste passo para a vaga de Materials Engineer, mais uma vez, não vai de encontro a tudo o que foi retirado da análise empírica e teórica e às implicações do *sourcing* ativo.

Conforme resultados para a vaga de Requirements Engineer, o LinkedIn *Recruiter* foi a plataforma utilizada para testar. Na análise teórico-empírica, são referidas várias plataformas uteis para se testar as equações de pesquisa tais como o LinkedIn, Github, Google +, Twitter, Indeed, Instagram etc. Como o LinkedIn Recruiter é a plataforma utilizada na Bosch Car Multimedia Portugal S.A., que exige uma licença para a sua utilização, decidiu-se testar na

mesma. No entanto, tal como referido no guião, cada recrutador deve adaptar a sua consoante as suas possibilidades. Claro que quanto mais plataformas utilizarmos, mais candidatos obtemos. Contudo, o tempo que todo este trabalho de pesquisa requer nem sempre é suficiente, principalmente para quem faz mais do que a atividade de *sourcing*. É importante gerir o tempo da melhor forma e fazer o possível para garantir que o maximizamos, testando as hipóteses nas plataformas que faz sentido usar para cada vaga.

Atividade 7.1. - Entrar em contacto com o candidato

Sem dúvida que o contacto com o candidato deve ser pensado e adequado ao candidato. Ainda que para a vaga de Materials Engineer o contacto tenha sido fácil porque o candidato tinha bastante interesse, é sempre bom passar uma boa imagem por isso, houve o cuidado de estabelecer contactos com amigos em comum que mostraram um cuidado e atenção a pormenores que o candidato percebeu que existiam por parte da empresa e das pessoas envolvidas no processo de recrutamento. Para a vaga Requirements Engineer a mensagem personalizada fez a diferença uma vez que, nós enquanto empresa é que tínhamos que cativar a atenção do candidato. Tal como refere na literatura, o contacto com o candidato é a última e uma das fases mais importante do *sourcing* ativo porque é o que vai definir se todo o tempo investido na pesquisa/encontro do candidato valeu a pena. Posto isso, os resultados foram de encontro ao referido na análise teórico-empírica para as duas vagas.

6.4 Avaliação Global do Projeto

Em setembro de 2020 fez-se a avaliação final do projeto. Podemos verificar que através da avaliação *on-going* que os objetivos estratégicos foram alcançados. O Objetivo Estratégico 1: garantir a integração num só documento de todos os procedimentos de *sourcing* para qualquer pessoa na Bosch Car Multimedia Portugal S.A. foi alcançado através de um documento formalizado, o guião de *sourcing*. O Objetivo Estratégico 2: garantir um documento uniforme aos outros documentos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. foi alcançado no documento final garantindo que os logos e a formatação fossem semelhantes aos restantes documentos da organização.

Através da avaliação *expost*, foi possível verificar que a finalidade, **dotar a empresa de competências de *sourcing* para perfis tecnológicos**, também foi alcançada. Apesar de se ter verificado facilidade na utilização do guião e se ter obtido candidatos para as duas vagas, nesta fase foram sentidos alguns desafios.

Para uma das vagas não foi possível utilizar todos os passos do guião devido ao facto de haver necessidade de encontrar rapidamente uma pessoa (por causa dos prazos estipulados para o projeto). Essa vaga foi preenchida pelos candidatos que chegaram até nós através dos meios de recrutamento (Smart *Recruiters* e LinkedIn) e não pela procura deles (*sourcing* ativo). A implementação deste projeto revela algo conhecido nas organizações: nem sempre a utilização de um procedimento é linear. Acontecem contratemplos e adversidades e na prática nem sempre é possível outras vezes, como neste caso, nem sempre é adequado implementar os procedimentos *ipsis verbis*. Isso não quer dizer que o guião elaborado no âmbito deste projeto não tenha todas as ferramentas necessárias, mas que às vezes, por contingências organizacionais ou da situação é preciso optar por caminhos alternativos. Neste caso, como tínhamos um candidato adequado e disponível, acabou por não se procurar de mais. Independentemente disso, o objetivo deve ser considerado como alcançado e foram encontrados candidatos para as duas vagas.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho surgiram outros desafios que tornaram a realização deste projeto mais demorado. O aparecimento do COVID-19 foi indiscutivelmente o maior entrave neste processo, porque apesar de na altura já ter a recolha de dados toda feita e de já estar familiarizada com a atividade de *sourcing* na Bosch Car Multimedia Portugal S.A., senti que poderia ter sido muito mais proveitoso se não tivesse havido esta paragem que consequentemente afetou e dificultou principalmente a parte da implementação. Contudo, o envolvimento do departamento de RH na implementação deste projeto e em particular das chefias e do especialista de recrutamento, constituiu um forte contributo para o sucesso do mesmo.

Apesar da implementação ter sido feita na empresa, poderia ter sido mais aprofundada se não houvesse essa paragem. Por exemplo, em vez de se implementar em duas vagas, implementar em mais para ter termo de comparação maior. No entanto, isso implicaria ter que estar na empresa para usar o LinkedIn *Recruiter* e ter o acompanhamento do especialista de

recrutamento. Ainda assim, mesmo à distância, todas as dúvidas que surgiram nos resultados foram sempre tiradas e acabamos por contornar a situação da melhor maneira e isso não afetou o cerno do projeto.

De uma forma global, através da concretização dos objetivos estratégicos e respetivos objetivos operacionais, podemos dizer que alcançamos com sucesso a finalidade do projeto:

Dotar a empresa de competências de *sourcing* para perfis tecnológicos.

O desenvolvimento do presente projeto iniciou-se com a identificação de algumas potencialidades em vários processos da Gestão de Recursos Humanos. A caracterização do recrutamento da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. desencadeou uma potencialidade nessa área e, em conjunto com o Diretor de Recursos Humanos, identificou-se o *sourcing* como uma atividade de grande utilidade no recrutamento e de grande valia para as empresas e especificamente para a Bosch. Dotar a empresa de competências de *sourcing* para perfis tecnológicos, passou a ser a finalidade deste projeto.

Face ao crescimento nos últimos cinco anos, as necessidades de recrutamento aumentaram e o recrutamento através das redes sociais ganhou mais importância por constituir uma oportunidade de sucesso dentro da organização. O *sourcing* surge pela necessidade de procurar ativamente perfis muito específicos e que por experiência de mercado a publicação da vaga torna-se insuficiente.

A implementação deste projeto, tornou-se fundamental para perceber realmente a utilidade do *sourcing* e acima de tudo, a grande valia para a organização. Na implementação realizada, foi possível verificar que para as duas vagas *tech* poucos foram os candidatos que iam ao encontro ao perfil pretendido, precisamente por se tratar de perfis muito específicos. Uma das conclusões principais retiradas foi a de que o *sourcing* desempenha um papel importante na indústria TI, funções tecnológicas em geral e de engenharia. Isto acontece porque estes tipos de candidatos são passivos, o que significa que na maioria dos casos não estão à procura de emprego e estão muito bem profissionalmente, o que torna a atividade de *sourcing* muito mais complexa visto que, para além de todo o trabalho de pesquisa que é feito, quando se encontram os candidatos pretendidos é necessário captar a atenção dos mesmos e convencê-los a virem trabalhar para a nossa organização.

No desenvolvimento deste trabalho surgiram algumas limitações, principalmente de carácter temporal devido ao aparecimento do vírus COVID-19 que levou ao fecho da empresa e por isso, à realização de um trabalho mais distante no qual poderia ter sido mais proveitoso presencialmente.

No futuro entendemos que deveria ser continuada a linha orientadora deste projeto, utilizando a metodologia adotada, para dotar as competências de *sourcing* necessárias para encontrar estes perfis, com os respectivos procedimentos sugeridos no guião.

Pensamos que os resultados conseguidos possam ser complementados no futuro, testando outras vagas tecnológicas através do guião criado. Apesar de considerarmos que, tendo mais tempo deveríamos de testar em mais vagas para haver também maior termo de comparação e realçar ainda mais a importância desta atividade, este teve um contributo determinante para a empresa, por dotar colaboradores mais habilitados a atingir os objetivos ao nível do recrutamento.

A comunicação e a passagem de conhecimento são dois fatores importantes a serem desenvolvidos, uma vez que permitirão que a informação seja mais fluída e passada de forma clara, também essencial para o sucesso do processo de *sourcing*.

Desta forma, espera-se que este trabalho seja apenas o ponto de partida da atividade de *sourcing*, e que o mesmo possa ser replicado e aplicado, no futuro, às restantes vagas *tech* ou outras que sejam identificadas como tal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, M. (2009). Talent sourcing solutions in today's fragmented media reality. *Global Business and Organizational Excellence*, 28(3), 20–32. <https://doi.org/10.1002/joe.20256>
- Brown, J. N. (2011). *The complete guide to recruitment: A step-by-step approach to selecting, assessing and hiring the right people* (1.^a ed.). Kogan Page.
- Bruland, S. K., & Rusten, G. (2012). Sourcing strategies, channels and geographies in the international recruitment of a highly skilled work-force. *Erdkunde*, 1–11. <https://doi.org/10.3112/erdkunde.2012.01.01>
- Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppani, T. dos S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 52–67. <https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p52-67.362>
- Charles, T. L. (2019). *Facebook as a mechanism for sourcing and recruiting talent at the pronel recruitment agency*. 82.
- Collier, K. (2019). *The robot-proof recruiter: A survival guide for recruitment and sourcing professionals* (1.^a ed.). Kogan Page, Limited.
- Dessain, N. (2016). Human resources marketing and recruiting: Introduction and overview. Em M. Zeuch (Ed.), *Handbook of Human Resources Management* (pp. 3–21). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_1
- Devaguptapu, V. N. (2017). Framework for integrating: Employer branding & talent sourcing. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development*, 04(01), 33–39.
- Dhar, R. L., Bhagat, M., & Dhar, K. P. (2008). Techniques of sourcing candidates: An exploration of the current strategies of recruitments. *European Journal of Social Sciences*, 6(3), 342–357.
- Dijkkamp, J. (2019). *The recruiter of the future, a qualitative study in AI supported recruitment process* (public). <http://essay.utwente.nl/80003/>
- D'Silva, C. (2020). A study on increase in e-recruitment and selection process. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 3(8), 205–213.

- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2020). Recrutamento de talentos digitais: O papel estratégico do recrutamento na transformação digital das organizações. *German Journal of Human Resource Management*, 2397002220952734. <https://doi.org/10.1177/2397002220952734>
- Holm, A. B. (2012). E-recruitment: Towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *German Journal of Human Resource Management*, 26(3), 241–259. <https://doi.org/10.1177/239700221202600303>
- Hosain, M. S., Arefin, A. H. M. M., & Hossin, M. A. (2020). E-recruitment: A social media perspective. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 51–62. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v16i430248>
- Karlsson, F. (2020). *The opportunities of applying Artificial Intelligence in strategic sourcing*. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-281306>
- Kiran, U. (2019). *Examining the sourcing methods used in recruiting a technical candidate. Candidate: A case study of technical recruiters in Ireland*. 79.
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Leite, A. M. (2019). O impacto da transformação digital na gestão de pessoas: abordagens estratégicas para atrair, reter e motivar talentos da área de TI na região da grande Florianópolis. *Gestão de pessoas-Unisul Virtual*. 23.
- Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19–24. <https://doi.org/10.1108/14754391111172788>
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31–49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.

- Mohare, D. R., & Akarte, D. A. (2015). *Talent Acquisition Sourcing Channels: Efficacy Study*. 0976, 4.
- Pandita, D. (2019). *Talent acquisition: Analysis of digital hiring in organizations*. 7.
- Parry, E., & Tyson, S. (2009). *What is the potential of e-recruitment to transform the recruitment process and the role of the resourcing team?* [Chapter]. *Handbook of Research on E-Transformation and Human Resources Management Technologies: Organizational Outcomes and Challenges*; IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-304-3.ch012>
- Rahman, M., Aydin, E., Haffar, M., & Nwagbara, U. (2020). The role of social media in e-recruitment process: Empirical evidence from developing countries in social network theory. *Journal of Enterprise Information Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0382>
- Rani, Ms. B. L., & P, V. (2020). A study on challenges of recruiters on sourcing the right candidate with special reference to skills HR. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 6, 422–433.
- Sahay, P. (2015). Lean Six Sigma tools in the hiring process. *Strategic HR Review*, 14(1/2), 22–29. <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2014-0040>
- Sinha, V., & Thaly, P. (2013). *A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations*. 18, 16.
- Sylva, H., & Mol, S. T. (2009). E-Recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 311–323. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x>
- Tegze, J. (2017). *Full stack recruiter: The modern recruiter's guide* (1.^a ed.).
- Tegze, J. (2018). *Full stack recruiter: New secrets revealed* (2.^a ed.). Lightnings Soure UK Ltd.
- Thompson, L. F., Braddy, P. W., & Wuensch, K. L. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2384–2398. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.014>

Wazed, S., & Ng, E. S. W. (2015). College recruiting using social media: How to increase applicant reach and reduce recruiting costs. *Strategic HR Review*, 14(4), 135–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-02-2015-0017>

Apêndice I - Guião de *Sourcing*



Guião de *Sourcing*

Página 1

Âmbito de aplicação

O objetivo deste guião é constituir-se como um conjunto de orientações concretas para o recrutamento através de *sourcing* ativo, através da estruturação do seu processo. Para isso, importa perceber que estratégia de contratação será utilizada, isto é, qual o tipo de recrutamento que para a vaga em questão será pertinente (Anexo I - Esquema do processo de Recrutamento).

O *sourcing* ativo usa-se quando existe necessidade de procurar ativamente perfis muito específicos e que por conhecimento/experiência do mercado a vaga seja difícil de fechar. Outras formas de recrutamento:

- Agência: aplicável se necessário recorrer a empresa externa;
- *Sourcing* passivo: aplicável se para a vaga em questão apenas seja necessário a sua publicação.

Enquadramento Geral

O *sourcing* ativo é a abordagem que consiste em encontrar, classificar e contactar perfis para uma posição específica. Este processo tem como objetivo final criar um *pool* de candidatos disponíveis, qualificados e interessados em trabalhar na nossa organização. Para além disso, exige uma compreensão muito profunda do setor e do perfil que se vai procurar.

A obtenção de candidatos de forma produtiva exige que o profissional de *sourcing* conheça os melhores lugares para procurar o tipo de talentos que necessita, como entrar em contacto com eles e o tipo de experiência a procurar em currículos individuais.

A base da pesquisa do *sourcing* ativo é a criação de equações de pesquisa em dadas plataformas na internet. As equações de pesquisa são frases contruídas com operadores de busca seguindo uma determinada lógica alinhada com o objetivo pretendido.

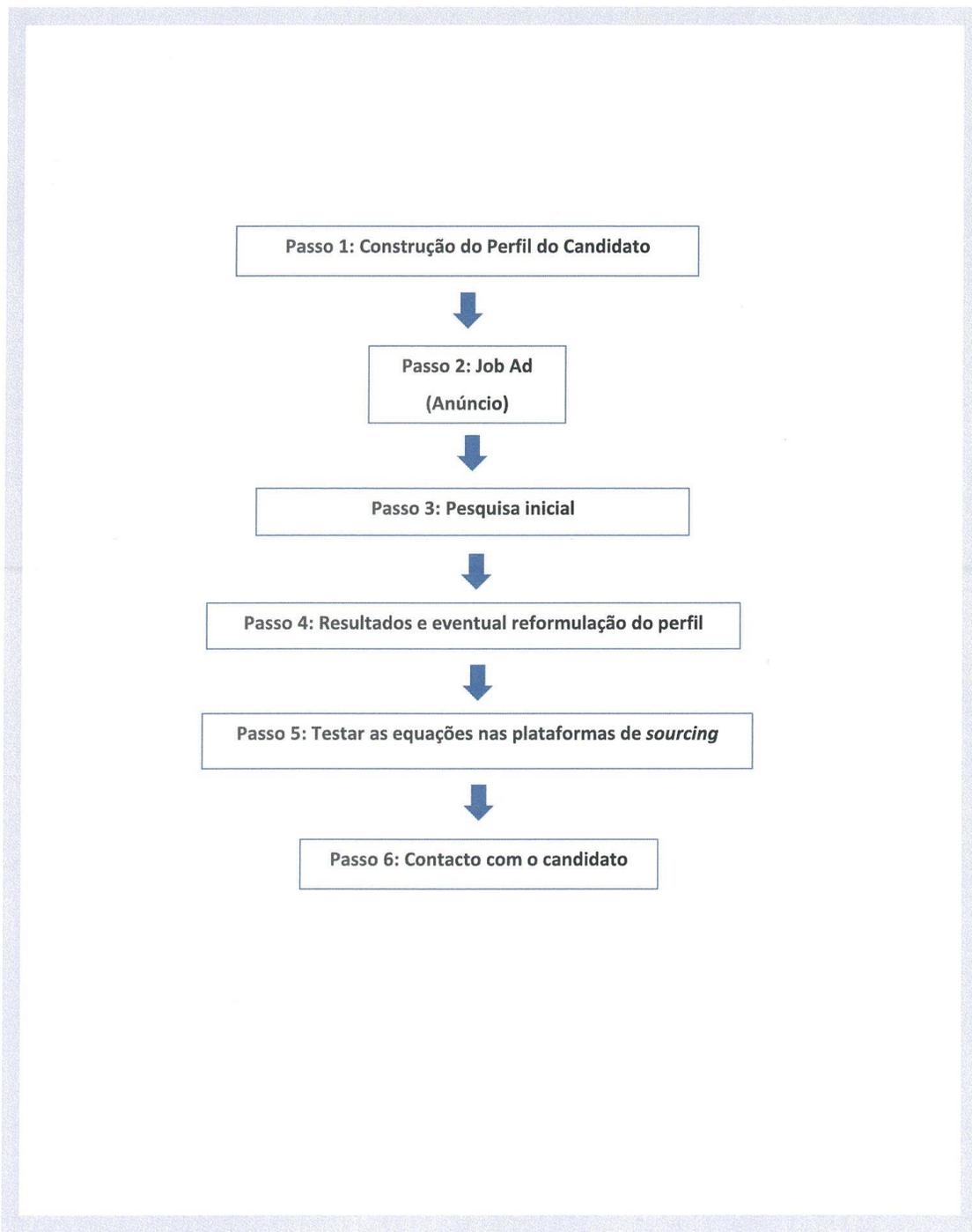
O *sourcing* ativo não é apenas a criação de equações de pesquisa, mas também uma gestão de tempo. Por isso, os *sourcers* de sucesso têm que entender sobre *social networks*, *sourcing methods* e *sourcing tricks* e constantemente aprender técnicas e tecnologias de *sourcing*. Estes podem ser vistos como *sourcing recruiters* ou *talent sourcers* que tentam encontrar e recolher dados relevantes sobre candidatos qualificados e sobre o fluxo de talento no mercado de trabalho.

O *sourcing* começa com um conjunto de perguntas, tais como:

- “Qual o perfil dos candidatos para a função?”
- “Onde posso encontrar os melhores perfis de candidatos para a função x?”
- “Onde estão os melhores candidatos?”
- “Como é que eles se intitulam?”
- “Como é que eles descrevem a sua experiência?”

A partir daqui, segue-se uma metodologia para essa procura que requer um sequência de vários passos.

Esquema Geral do Procedimento



Procedimento Geral

Passo 1 | Construção do perfil do candidato

A construção do perfil do candidato requer a análise dos requisitos da função e o trabalho em parceria com os *managers* da área para definir as especificações de função e os seus *scorecards*:

- pesquisa (com o manager, através de perfis disponíveis na internet e na Bosch) sobre a vaga ou sobre o âmbito do projeto;
- mapear o tipo de tarefas em que o candidato irá estar envolvido;
- definir o perfil para a vaga: experiência, competências técnicas e comportamentais, outras habilidades, motivações, expectativas, definir o que é *nice to have* (preferencial) e *must have* (obrigatório) (Anexo II - Construção do perfil do candidato).
- Perceber organizacionalmente?] o *deadline* para a contratação;

Nota: Este passo aplica-se ao *sourcing* e ao R&S.

Passo 2 | Job Ad (Anúncio)

Nesta fase elabora-se o anúncio (Anexo III - Anúncio de uma vaga - DOs & Don'ts; Anexo IV e V - Exemplos do anúncio de uma vaga). Os locais para se anunciar as vagas são:

- Smart Recruiters
- LinkedIn
- Facebook
- Twitter

Nota: Este passo aplica-se ao *sourcing* e ao R&S.

Passo 3 | Pesquisa inicial

A construção das equações de pesquisa pode ser simplificada pelo sistema *Boolean search operators*. Este sistema lógico foi desenvolvido por George Boole e permite combinar frases e palavras usando operadores que ajudam a definir, limitar ou ampliar a pesquisa de candidatos (Anexo VI – exemplo 1: Acerca das equações de pesquisa).

Existem 3 elementos básicos de sintaxe: And, Or, Not.

- AND para ampliar a pesquisa e para critérios obrigatórios;
- OR para sinónimos;
- NOT para restringir resultados.

Para além destes, existem outros termos que poderão ser úteis, tais como:

- Intext: limita os resultados da pesquisa ao termo de procura especificado no texto da página;
- Intitle: procura por certos critérios no título da página;
- Inurl: procura por certos critérios no url da página;
- Aspas: pesquisa termos específicos;
- Parenteses: agrupa termos de pesquisa para tornar as “*boolean strings*” mais legíveis (não funciona no Google).

Algumas considerações:

- Nem todos os perfis de “*data scientist*” mencionarão “*data scientist*” no perfil, mas podem mencionar competências relacionadas como *AWS*, “*Business Intelligence*”, “*Data Analytics*”;
- Atenção a erros de digitação na pesquisa booleana: exemplo: *developper* AND *developer* (podemos estar a excluir perfis que nos interessam);
- Ter em consideração que o Google só permite a pesquisa de 32 palavras-chave, como tal é fundamental ter atenção às palavras escolhidas.

Tendo por base o método da *Boolean search operators*, deve ser feita uma pesquisa inicial para perceber se os resultados vão ao encontro do perfil pretendido. Para isso será necessário:

- Estabelecer uma hierarquia de critérios de pesquisa (Anexo VI - exemplo 2: critérios para pesquisa inicial);
- Considerar todos os títulos de emprego;
- Selecionar “*perfis alvo*”, identificar as palavras-chave usadas com frequência.

Passo 4 | Resultados e eventual reformulação do perfil

A pesquisa inicial (Fase 3) é importante para se perceber os resultados da(s) equações usadas e assim ao ter a noção dos perfis disponíveis no mercado e gerir as expectativas do *Hiring Manager* e, com ele/a, eventualmente, se for necessário, reformular o perfil do candidato.

De acordo com o número de resultados, deve-se transmitir ao *Hiring Manager* se o perfil que ele procura pode realmente ser encontrado. Por exemplo, se a pesquisa com as palavras-chave selecionadas não resultar em mais de 10 perfis, e se desses 10 perfis nenhum for possível de trazer para a empresa, o perfil ou até mesmo a vaga têm que ser reestruturados.

Se na pesquisa inicial, não houver resultados ou se os resultados obtidos não estiverem alinhados com o que se procura, deve-se reunir novamente com o *Hiring Manager* para reformular as palavras-chave e tentar esclarecer melhor o perfil da vaga.

Outras formas de amplificar e melhorar a pesquisa consistem em:

- não olhar só para os perfis nas primeiras páginas;
- ver anúncios da vaga de outras empresas;
- analisar perfis semelhantes aos pretendidos;
- recorrer a plataformas auxiliares de pesquisa (Anexo VI - exemplo 3: plataformas auxiliares de pesquisa).

Em casos extremos, os resultados podem sugerir que será necessário prolongar o *deadline* para a contratação. Esta informação deverá ser reportada ao *Hiring Manager* de forma a gerir as suas expectativas.

Passo 5 | Testar as equações nas plataformas de *sourcing*

Existem muitas plataformas onde é possível fazer *sourcing* e testar as equações de pesquisa. Cada recrutador deve adotar a que fizer mais sentido e tendo em conta os recursos ou licenças disponíveis. No caso concreto da Bosch Car Multimedia Portugal S.A. as plataformas que farão mais sentido utilizar são:

- **LinkedIn Recruiter:** permite utilizar mais filtros de pesquisa do que a versão gratuita. Uma grande vantagem é que ajuda na construção e manutenção da nossa *Talent Pool*, bem como a construção de uma *pipeline* de candidatos, tudo acessível facilmente. É ainda possível retirar informação sobre os potenciais candidatos, para onde estão a ir os colaboradores e de onde estão a vir.
- **Google:** tal como no LinkedIn, no Google pode-se usar os *boolean search operators* que ajudam a filtrar informação do candidato, encontrar CV's, etc.
- **Twitter:** uma ótima ferramenta com um fluxo contínuo de comunicação e permanente registo público de todas as atualizações, de forma a que todos os utilizadores possam visualizar todos os tweets através de palavras-chave, responder e fazer *retweet* da publicação. O símbolo do hashtag (#) é usado para indexar palavras-chave ou tópicos. Essa função foi criada no Twitter e permite que as pessoas sigam facilmente os tópicos que para elas têm interesse. É por isso interessante a empresa ter um perfil e publicar lá as suas vagas, além das pesquisas específicas que possa fazer.
- **Facebook:** existe muita informação partilhada (localidade, idade, género, escola, estado civil, interesses etc.) pelas pessoas e os amigos em comum no Facebook que podem ajudar na pesquisa e a entrar em contacto com os candidatos.
- **Github:** plataforma de repositório de código que mostra projetos reais nos quais o utilizador trabalhou. Esta opção oferece a capacidade de ver códigos que as pessoas partilham e os seus técnicos e gestores podem avaliar o código antes mesmo de abordar o candidato. O Github é ideal para *developers* e para os recrutadores é uma ótima maneira de encontrar candidatos.

Atenção:

Nem sempre se obtém os resultados esperados, é importante verificar se as hipóteses de equação de pesquisa nas várias plataformas funcionaram, portanto neste passo será essencial testar e se necessário reformular a equação de pesquisa (Anexo VI - exemplo 4: ilustração de como testar e reformular hipóteses):

- Se não resultar: os resultados estão parcialmente alinhados com os procurados e será necessário redefinir, criar uma nova equação de pesquisa e recomeçar o processo.
- Se resultar: os resultados estão totalmente alinhados com o que se pretende e pode-se prosseguir para o próximo passo: entrar em contacto com o candidato.

Ter em consideração alguns aspetos relevantes que podem condicionar a nossa pesquisa, entre eles:

- Candidatos passivos não são portadores de CV's profissionais;
- Muitas redes profissionais/plataformas pesquisáveis não são bancos de dados de CV's;
- Existem muitas maneiras de expressar as mesmas competências;
- Os cargos são diferentes entre setores e empresas;
- Candidatos passivos não estão à procura de emprego e por isso, não se importam se o seu perfil é fácil de encontrar;
- Alguns candidatos passivos podem realmente querer ficar ocultos.

Algumas informações para minimizar estas barreiras que condicionam a pesquisa:

- Realizar pesquisas de mercado para compreender de que forma as mesmas habilidades estão a ser designadas;
- Que títulos de emprego os profissionais e a concorrência estão a utilizar;
- Por não serem portadores de CV profissionais é muito importante fazer um cruzamento de informações de diversas plataformas (e.g., LinkedIn, [StackOverflow](#), GitHub).

Passo 6 | Contacto com o candidato

A forma como se entra em contacto com potenciais candidatos tem consequências na marca da empresa e na capacidade de atrair e contratar os melhores candidatos. Sendo assim, o contacto com o candidato é crucial para o *employer brand*.

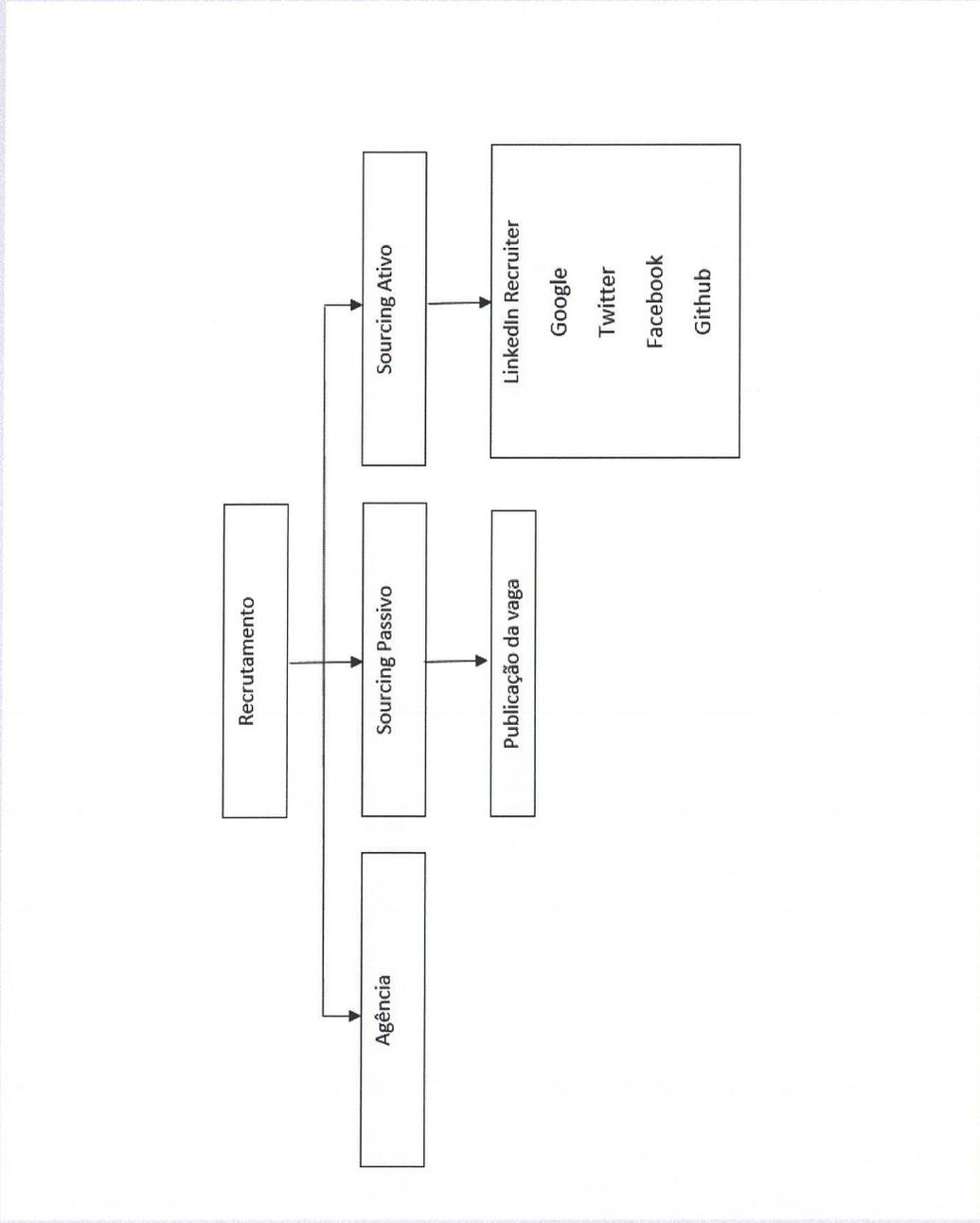
O contacto com o candidato deve ser feito de uma forma personalizada e não com uma simples mensagem ou chamada previamente estipulada. Esta parte do *sourcing* e última, é extremamente importante principalmente para candidatos passivos que não estando à procura de emprego podem descartar qualquer contacto que se tenha com eles. Cabe então aos recrutadores captar a sua atenção. Existem muitas maneiras de o fazer e tudo vai depender da criatividade de cada recrutador/*sourcer*, contudo, seguem abaixo algumas sugestões:

- As redes sociais (Instagram e Facebook, por exemplo) dão informações sobre a vida do candidato, como os seus hobbies e interesses pessoais que ajudam a personalizar a mensagem e a começar uma conversa;
- O vocabulário da mensagem deve ser adaptado ao tipo de candidato dependendo de fatores como por exemplo, idade e nível de experiência profissional;
- Em caso de não obtenção de resposta após o primeiro contacto, contactar novamente ou se possível recorrer a contactos comuns entre o candidato e o recrutador;
- Ser curto e transparente. Pensar que somos recrutadores/*sourcers* com quem vale a pena conversar, por isso não esquecer de colocar uma assinatura de e-mail com nome completo, cargo, número de telefone e links para o site e perfis de redes sociais para que os candidatos fiquem a conhecer quem os contacta;
- Ser criativo;
- Utilizar o *loom*: extensão para Google Chrome que permite gravar a tela do computador sem ser preciso instalar softwares adicionais. Pode ser mais eficiente do que escrever e-mails longos uma vez que através de uma mensagem personalizada pode-se mostrar exatamente o que foi lido no perfil e o que levou a contactar com a pessoa. Vídeo ilustrativo de como utilizar o *loom*: [loom](#)
- Utilizar o LinkedIn: permite contactar via InMail qualquer candidato, mesmo que não seja conexão nossa (Anexo VI - exemplo 5: ilustração de um *Inmail*).



Anexos

Anexo I | Esquema do processo de recrutamento



Anexo II | Construção do perfil do candidato

Candidate Persona Map									
Role	Location	Line Manager Name	Line Manager DISC	Candidate Attributes	Candidate Motivations	Candidate Needs/ Wants	Job-Seeking Activity	Online Activity	How to Reach?
				1	1	1			
				2	2	2			
				3	3	3			
				4	4	4			
				5	5	5			
Role	Location	Line Manager Name	Line Manager DISC	Candidate Attributes	Candidate Motivations	Candidate Needs/ Wants	Job-Seeking Activity	Online Activity	How to Reach?
				1	1	1			
				2	2	2			
				3	3	3			
				4	4	4			
				5	5	5			
Role	Location	Line Manager Name	Line Manager DISC	Candidate Attributes	Candidate Motivations	Candidate Needs/ Wants	Job-Seeking Activity	Online Activity	How to Reach?
				1	1	1			
				2	2	2			
				3	3	3			
				4	4	4			
				5	5	5			

DISC Guide									
Personality	Focus	Leadership Style	Communication Style	Work Strengths	Support Factors	Motivators	Fears	Question	
D	Dominance	Power, Results	Authoritarian	Tell, Direct	Assertive Competitive Direct Driving Forceful Inquisitive Self-Starter	Consultative Non-Demanding Cautious Conservative Mild	Tangible Goals	Failure	What
I	Influence	People	Democratic	Sell, Persuade	Communicative Friendly Influential Persuasive Positive Verbal	Probing Reflective Serious Factual Logical	Recognition	Rejection	Who
S	Submission	Pace, Team, Service	Procedural	Listen	Amiable Deliberate Dependable Good Listener Kind Persistent	Active Alert Demonstrative Mobile Restless	Security, Team Inclusion	Insecurity, Exclusion	Why
C	Compliance	Policy, Knowledge	Knowledge-based	Written	Accurate Careful Compliant Logical Perfectionist Precise	Firm Independent Persistent Strong-willed Stubborn	Policy, Information	Conflict, Chaos	How

Pimp Your Job Ad – alcança mais candidatos! (1)

Títulos: Os títulos devem abordar o grupo-alvo. A pergunta principal deve ser: Que termos/palavras-chave são procurados pelos candidatos para encontrar a vaga?

DOs

- Escrever de forma clara e precisa;
- Criar possibilidades de identificação: usar termos comuns e nomes de vagas conhecidos;
- Adicionar linguagens de programação ao título (alto volume de pesquisa);
- Utilizar uma ortografia consistente nos nomes das vagas;
- "Junior" para cargos de nível básico;
- "Senior" para SL1 e superior ou, se necessário, EG16 com vários anos de experiência profissional (avaliação individual).

DON'Ts

- Não usar termos com baixo rácio de pesquisa, e.g. *expert* ou *specialist*;
- Não usar termos criativos (baixa rastreabilidade);
- Não usar termos desnecessários;
- Não fazer listas de habilidades interpessoais;
- Não usar termos internos e códigos de referência;
- Não mencionar o número de colaboradores necessários;
- Não escrever o título em maiúsculas.

Fonte: Apresentação PowerPoint TalentHub | HR Training

Pimp Your Job Ad – alcança mais candidatos! (2)

Texto: Quanto mais fácil o processo de candidatura, maior a probabilidade de atrair potenciais candidatos.

DOs

“Spark emotions”

- Nomear as tarefas principais específicas: 5-7 palavras-chave;
- Nomear interfaces para outras áreas/unidades de negócios;
- Referir os projetos e tópicos atuais;
- Mencionar a responsabilidade de gestão operacional/técnica (se aplicável);
- Apontar perspectivas: que outras formações, certificados, *workshops* etc. são oferecidos?;
- Fornecer metas de desempenho explícitas: a definição de resultados específicos esperados da função oferece aos candidatos clareza e inspira confiança.

DON'Ts

- Não citar muitos requisitos ou tarefas: tende a sobrecarregar;
- Não fazer afirmações como “se és resiliente...”;
- Não utilizar termos inconsistentes/diferentes no título e no texto.

Fonte: Apresentação PowerPoint TalentHub | HR Training



Data Analyst/Scientist for Car Multimedia (m/f)

R. Max Grundig, 4705 Braga, Portugal

Full-time

Legal Entity: Bosch Car Multimedia Portugal

Company Description

Welcome to Bosch

Cars drive autonomously, machines speak to each other and houses become smarter. At Bosch, we turn these visions into reality to improve the quality of life for people all over the world. Start something big and become a part of forward thinkers where you can create something remarkable: Invented for life. Welcome to Bosch.

The Bosch unit in Braga belongs to the Car Multimedia division and is focused on making the vehicles our third living space. The company supplies infotainment, display, connectivity and HMI solutions for passenger cars, trucks and two-wheelers. About 3,500 associates are committed to develop and produce high quality technology that shape change in mobility worldwide. The company's success lies in its highly specialized and innovative team, and on the technological know-how which makes Bosch the leading supplier in the automotive market.

Bosch is becoming one of the world's leading companies in the field of the Internet of Things (IoT). At the Bosch Research & Development Center in Braga, more than 350 engineers develop car multimedia solutions and the most innovative localization, perception and safety sensors that are helping to shape connected and autonomous mobility. From hardware to software to physics, we have all kinds of opportunities waiting for you.



Job Description

Your contribution to something big:

Define and develop statistical tools and models for process control, product development and quality control:

- Build Tools/models for data analysis:

Develop and implement statistical models based on simulations and/or process data;

Produce data visualizations to communicate up and across the multidisciplinary teams;

Design of Experiment (DOE) for engineering studies and large-scale user studies;

Failure analysis based in hypothesis testing, ANOVA method;

Help defining feature specs and expected user experience based on data.

- Gather, connect and interpret data of (typical sources of data):

Process data from Bosch production

Process data from suppliers

Dimensional data from parts and products

Measurement data out of tests

- Combine models based on first principles (Mathematics, Physics) with data intensive models (big data, machine learning) and propose hybrid models to describe product or process relations;
- Define and support necessary changes on development, process and supplier sides within teams.

Qualifications

What distinguishes you:

- MSc/Phd in Applied Statistics, Mathematics or Physics and minimum 3years of experience;
- Analytical mindset, willing to perform independently detailed technical investigations;
- Experience working with large-scale data sets;
- Knowledge of Statistical tools for product and process quality planning, quality control and quality improvements;
- Background in data science or multivariate statistics (PCA and PLS);
- Working knowledge with "Minitab", "The UnscrambleX", "ProMV" is preferred;
- Validated programming skills in either: Matlab, C/C++, Python;
- Good English language and presentation skills;
- Independent working attitude, ability to work inside teams from engineering, production, quality, suppliers (national and international).
-

Additional Information

What we offer you:

Challenges in an international environment | career opportunities in one of the best companies in the world | flexible hours | medical services | discounts for employees | sports and health related activities | canteen | good access to public transports | space for creativity.

Success stories don't just happen. They are made...

Make it happen. We are looking forward to your application!

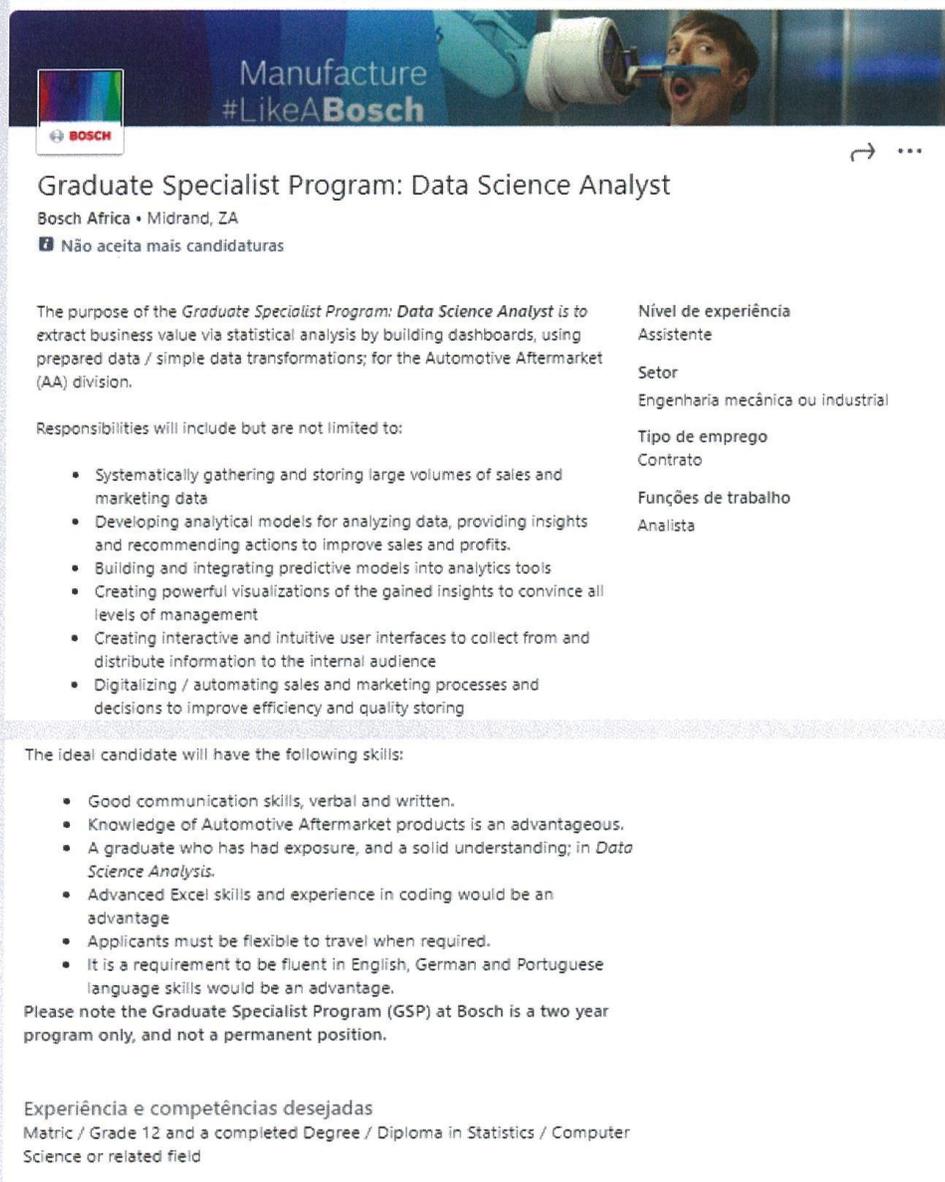
Videos To Watch



Job Location

Fonte: SmartRecruiters | Bosch Carreiras

Anexo V | Exemplo do anúncio de uma vaga no LinkedIn



The image shows a screenshot of a LinkedIn job advertisement. At the top, there is a banner with the Bosch logo on the left, the text "Manufacture #LikeABosch" in the center, and a photograph of a person's face being scanned by a blue robotic arm on the right. Below the banner, the job title "Graduate Specialist Program: Data Science Analyst" is displayed, followed by the location "Bosch Africa • Midrand, ZA" and a status "Não aceita mais candidaturas". The main body of the ad is divided into two columns. The left column contains a detailed description of the role's purpose and a list of responsibilities. The right column lists key job details such as experience level, industry, and job type. Below these columns, there is a section for ideal candidate skills and a note about the program's duration. At the bottom, there is a section for desired experience and competencies.

Graduate Specialist Program: Data Science Analyst
Bosch Africa • Midrand, ZA
Não aceita mais candidaturas

The purpose of the *Graduate Specialist Program: Data Science Analyst* is to extract business value via statistical analysis by building dashboards, using prepared data / simple data transformations; for the Automotive Aftermarket (AA) division.

Responsibilities will include but are not limited to:

- Systematically gathering and storing large volumes of sales and marketing data
- Developing analytical models for analyzing data, providing insights and recommending actions to improve sales and profits.
- Building and integrating predictive models into analytics tools
- Creating powerful visualizations of the gained insights to convince all levels of management
- Creating interactive and intuitive user interfaces to collect from and distribute information to the internal audience
- Digitalizing / automating sales and marketing processes and decisions to improve efficiency and quality storing

Nível de experiência
Assistente

Setor
Engenharia mecânica ou industrial

Tipo de emprego
Contrato

Funções de trabalho
Analista

The ideal candidate will have the following skills:

- Good communication skills, verbal and written.
- Knowledge of Automotive Aftermarket products is an advantageous.
- A graduate who has had exposure, and a solid understanding; in *Data Science Analysis*.
- Advanced Excel skills and experience in coding would be an advantage
- Applicants must be flexible to travel when required.
- It is a requirement to be fluent in English, German and Portuguese language skills would be an advantage.

Please note the Graduate Specialist Program (GSP) at Bosch is a two year program only, and not a permanent position.

Experiência e competências desejadas
Matric / Grade 12 and a completed Degree / Diploma in Statistics / Computer Science or related field

Anexo VI | Exemplos ilustrativos

Exemplo 1: acerca das equações de pesquisa

- CV's de engenheiros:

(intitle:resume OR intitle:cv) ("software engineer" OR "developer") -job -jobs -sample -examples -"resume services"

- Developers com experiência em Java mas não em JavaScript:

(intitle:resume OR intitle:cv) (developer OR engineer) Java -javascript -job -jobs -sample -examples

Exemplo 2: critérios para pesquisa inicial

O *Hiring Manager* quer contratar um *Java Software Developer* para a sua equipa. É importante perguntar ao *Hiring Manager* as palavras-chave para esta vaga, bem como todas as ferramentas que o candidato precisa ou precisará:

- Palavras-chave: developer; engineer; java; spring MVC; JSF; SQL; JPA2; "Sun Certified Java Developer"
- Pesquisar no Google: (developer OR engineer) java Spring jsf sql jpa2 "sun certified"
- Pesquisar no LinkedIn Recruiter:

Utilizando o LinkedIn Recruiter conseguimos obter várias informações sobre o número de pessoas qualificadas no mercado de trabalho com as competências que procuramos:

- Na caixa de pesquisa do LinkedIn Recruiter, escolhemos procurar por "Títulos" e colocamos a busca que desejamos (e.g.: (developer OR engineer) java Spring jsf sql jpa2 "sun certified")

Nos filtros avançados do LinkedIn Recruiter podemos ver que aparecem automaticamente as TOP 5 empresas onde as pessoas com este perfil trabalham, bem como as TOP 5 empresas de onde estes perfis têm saído. Também podemos procurar por localizações e perceber em que zonas geográficas este tipo de perfil está em mais abundância.



Exemplo 3: plataformas auxiliares de pesquisa

Glossarytech: extensão do Chrome à qual os recrutadores podem recorrer, que lê o perfil do LinkedIn dos candidatos. O Glossarytech apesar de não ser uma plataforma, é um auxiliar do *sourcing* e uma ferramenta muito útil por ser um mecanismo de pesquisa para termos de tecnologia que ajuda a clarificar as definições complexas de tecnologia e que fornece os termos mais recentes e comuns encontrados nos perfis de engenheiros de software.

Vídeo Ilustrativo de como utilizar esta ferramenta no LinkedIn: [GlossaryTech](#)

Quora e Reddit: sites para colocar questões – útil quando não se está familiarizado com a função, uma vez que se podem colocar questões e encontrar informação que poderá ser útil. Contudo pode existir informação incorreta. Links de acesso: Quora e Reddit

StackOverflow: site de perguntas e respostas para profissionais na área de programação de computadores (útil para as áreas *tech*). Os *developers* têm um perfil que é preenchido com informações que se podem aproveitar. Para além disso, também é possível entrar em contacto com os *developers* que frequentam o site, pois geralmente inclui links para as suas redes sociais, nomeadamente blogs, contas no Twitter e no [Github](#).

Exemplo 4: ilustração de como testar e reformular hipóteses

Vídeo Ilustrativo que exemplifica como fazer pesquisa de candidatos no LinkedIn Recruiter, com apresentação das vantagens da sua utilização: [LinkedIn Recruiter](#)

Maxium inclusion: significa que todos os candidatos estão incluídos.

Stratgic exclusion: significa que através das ferramentas úteis que o vídeo mostra, apenas os candidatos que nos interessam estão incluídos.

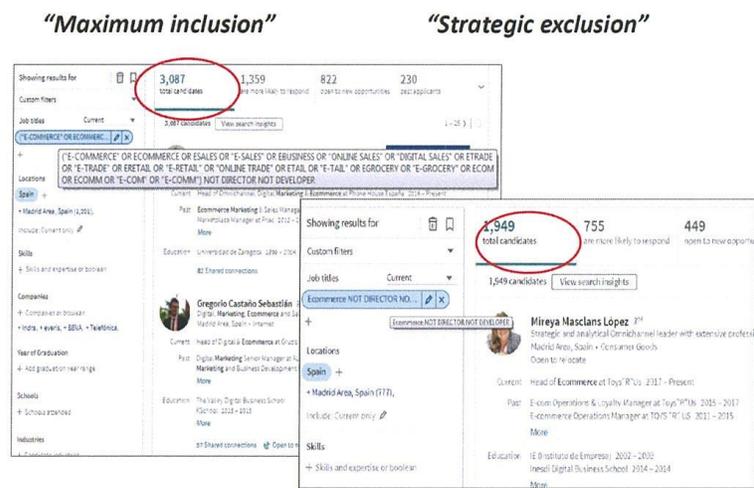


Figura 1: Pesquisa de candidatos no LinkedIn

Fonte: Apresentação Ricardo Pereira

Exemplo 5: ilustração de um InMail

Olá Luís,

Espero que te encontres bem.

Curti a tua frase "*You need to wear the skin of Sherlock Holmes in order to find the source of the issue (...)*". É exatamente isso! Além disso, demonstras real interesse pela área de *Sw testing* e tudo o que a envolve.

Neste sentido, queria partilhar contigo que estamos a recrutar um *SW Dev* com focos em *Verification & Validation* para o nosso Centro de Desenvolvimento em Braga.

No nosso R&D estamos a desenvolver um projeto de inovação com o intuito de desenvolver novas *features* para um painel de instrumentos totalmente digital e conectado (ex. telemóvel, capacete do motociclista,...) para motos *premium*. A equipa será constituída por pelo menos 16 elementos (entre 1 PO, 1 *requirements Eng*, 2 SM e duas Dev teams). Sem dúvida que não faltarão "crimes" por desvendar!

Este seria um projeto interessante para ti?

Se eventualmente estiveres interessado em saber mais, não hesites em contactar-me. Teria todo o gosto em falar contigo.

Aproveito para partilhar um vídeo que ilustra bem o ambiente no nosso Centro de Desenvolvimento e o que temos vindo a desenvolver.

🔗 <https://bit.ly/2PcJFJI>

Desde já obrigado pela atenção,

Cumprimentos,

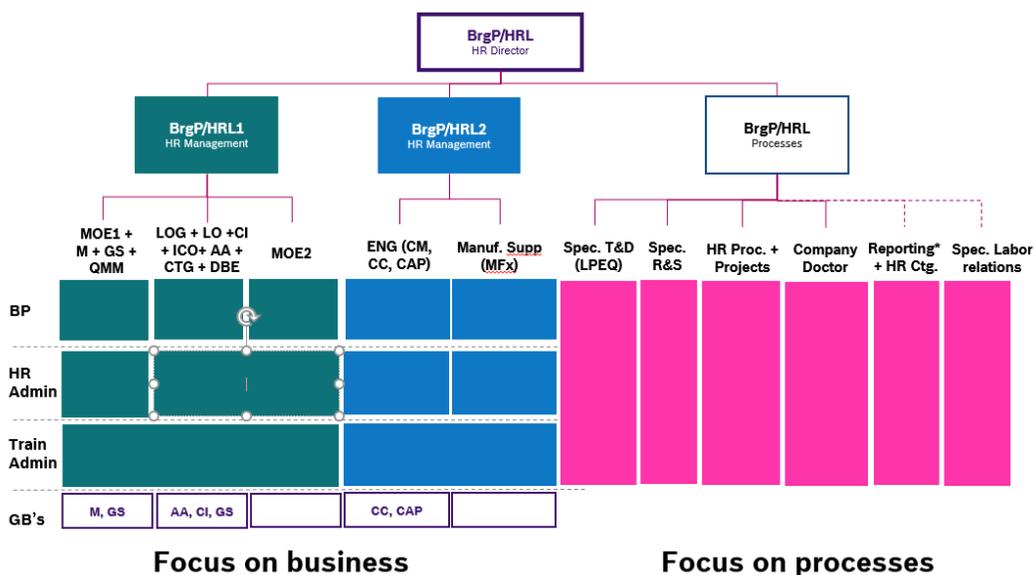
Assinatura

Fonte: *Template Inmail LinkedIn*

Anexo I - Check list da caracterização da organização

1. Missão
2. Produtos/Serviços produzidos pela organização
3. N° de vendas
4. Localização Geográfica
5. Cobertura Geográfica
6. Data de Fundação
7. Contactos

Anexo II - Organigrama do Departamento de Recursos Humanos da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.



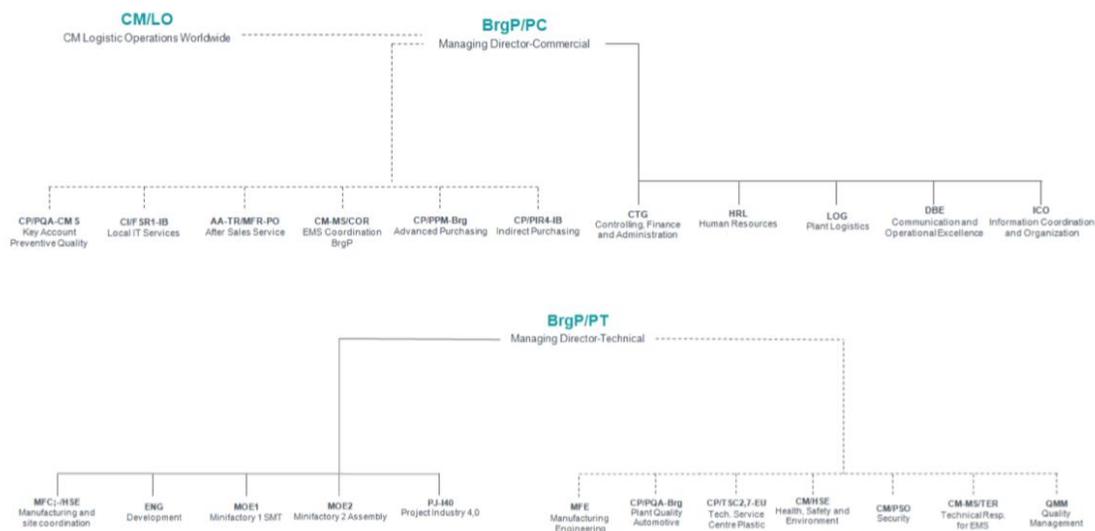


Processos de Recursos Humanos

BrgP/HRL

2018/2019

Anexo IV - Organigrama da Bosch Car Multimedia Portugal S.A.



Anexo V - Guião de Entrevista de Diagnóstico da Potencialidade

1. A empresa tem neste momento alguma necessidade?
2. Existe algum problema?
3. Porquê que tem essa necessidade/problema?
4. Quais são as expetativas em relação a este projeto?

Anexo VI - Guião e Transcrição da Entrevista ao Especialista de Recrutamento – O Sourcing na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.

A. Sourcing

1. Como é que o *sourcing* é feito atualmente na Bosch Car Multimedia Portugal S.A.? Que tipo de recursos/técnicas são usadas durante o processo de *sourcing*?
2. O *sourcing* ativo é feito para que tipo de vagas?
3. Quem é que faz o pedido de recrutamento? E como faz?

“O *sourcing* pode ser passivo ou ativo. Passivo é, por exemplo, quando tens uma vaga online e as pessoas candidatam-se. Hoje em dia, há uma necessidade de certos perfis que estão em escassez no mercado e houve a necessidade de ativamente as empresas irem procurar os candidatos, o que se pode traduzir por *sourcing* ativo.”

Como é que eu recebo? Existe uma vaga que se identifica, por experiência, que é difícil de fechar, por conhecimento de mercado e é-me passada a mim, normalmente pelo HR BP e eu fico responsável por fechar essa vaga. Normalmente é assim que fazemos cá, apesar de haver outras formas de o fazer. Depois o que eu faço é tentar perceber a vaga, leio *o job description* (se houver), marco reunião com o manager, tento perceber qual é que é o scope do projeto, o que é que é o projeto, o que é que a pessoa vai fazer, que tipo de tarefas vai estar envolvida, se existe um deadline ou não para esta vaga a nível de contrato, o que é *must to have*, o que é *nice to have*, a nível de perfil (experiência, *skills*, técnicas ou *soft skills*). Depois de perceber isso, o que eu faço é, se a vaga não tiver online, coloco online, eventualmente coloco no LinkedIn pois é uma boa fonte de recrutamento, (isso é tudo passivo). O IT jobs é outra fonte e há ainda outras formas de chegar aos candidatos relativamente de forma passiva, mas que nós não utilizamos ainda. A nível de *sourcing* ativo, o que eu faço é, com base no que percebi da vaga, tento no nosso caso, o que usamos é o LinkedIn *Recruiter* (é a licença que eu tenho) onde tenho acesso a todos os candidatos do LinkedIn e onde posso procurar por *K-words*, faço testes, com base naquilo que foram as necessidades passadas pelo manager e tento perceber o que se adequa. A partir do momento em que eu já tenho algum conhecimento da vaga, facilmente entro em contacto com as pessoas, antes de partilhar com o manager por exemplo, o perfil do LinkedIn, como é o caso agora dos processos que tenho tido porque já conheço as vagas, os managers e sei a diferença daquilo que é ou não um potencial candidato e entro em contacto com ele por LinkedIn *Recruiter*. Envio uma mensagem através do LinkedIn e eles recebem no email também, e essa mensagem é personalizada e espero que me respondam, se eles não responderem tento arranjar o email dele. Como? Através de outros sites em que ele possa ter perfis que tenha o email e eu consiga arranjar o email, ou encontrar o Facebook dele e entrar em contacto através de lá. Tento perceber se existe amizades em comum com pessoas que trabalham cá e falo com elas, pergunto se conhecem, se podem dar o toque, dizer que eu entrei em contacto com ele no LinkedIn. E em termos gerais é isto que acontece.’’

B. Aspetos a melhorar

1. Identifica algum aspeto negativo no processo de *sourcing*?
2. Existe alguma técnica que considera que devia ser adotada no processo de *sourcing*?

“Acho que há uma técnica que devia ser adotada aqui que é o *job targeting*, *job ad targeting*, que não é *sourcing* ativo para todos os efeitos mas tem o seu mix que é: da mesma forma que tu recebes conteúdo publicitário das coisas que tu vês e procuraste, a mesma coisa para jobs, em que tu no Facebook, LinkedIn ou Instagram, consegues fazer *targeting*. Há uma audiência, definida por ti, imagina no Facebook, pessoas que dizem que têm FEUP no perfil, que moram no Porto ou em Braga ou Viana do Castelo que pertencem a este grupo no Facebook. Exemplo: existe um grupo no Facebook *embedded*, e *esse target*, esse *job ad* que tu querias com link para o smart *recruiters* vai aparecer a essas pessoas no feed. Essa é uma das coisas que podíamos fazer e não fazemos. Podia haver maior automatização das nossas plataformas. O LinkedIn podia estar emparelhado com o smart *recruiters* para ser mais fácil para mim passar cvs de um sítio para o outro, sem ter que andar a fazer downloads de uns e *uploads* de outros. Outra coisa é a automatização de processos de *sourcing* ativo em que a própria plataforma gera potenciais currículos com base nas *k-words* que tu deste, mas ainda não sei muito bem como funciona e o quão interessante pode ser. Para além disto, tens ainda a parte do *calendarthink* que é conseguires partilhar o teu calendário. Por exemplo, mandas um link automaticamente essa plataforma consegue identificar quais é que são as vagas do teu calendário e o candidato escolhe 1 ou 2 opções para marcar entrevista e não tens que andar a ligar a perguntar a disponibilidade. Em geral é isso, claro que poderia ter outras coisas pagas, mas isso seria um luxo e seria um extra. “

Anexo VII - Guião e Transcrição de Entrevista ao Especialista de *Sourcing* – Impactos do *sourcing* (problemas, necessidades, potencialidades do *sourcing* na/para a Bosch)

1. De que modo o processo de *sourcing* que está a ser posto em prática pode contribuir para um recrutamento melhor?

“Se fizeres *sourcing* em várias plataformas, identificares as melhores para fazer *sourcing* seja ativo ou passivo, por um lado o passivo consegues chegar a uma audiência mais específica do que tu queres. Segundo o ativo, consegues ser mais específico e ter menos percentagens de pessoas em cada momento do funel. Ou seja, a taxa de conversão entre uma passagem de identificação de um candidato, conversão desse candidato para entrevista, conversão da entrevista para a proposta e para aceitação é menor por *sourcing* ativo, pois precisas de menos gente do que candidatos passivos. Normalmente há muitos mais candidatos passivos, fazes

muito mais entrevistas até teres uma *offer* e no *sourcing* ativo é muito mais *targeting*, portanto é muito mais eficiente e muitas vezes com mais qualidade porque podes ir atrás do que tu queres.’’

2. Que problemas/dificuldades costumam surgir quando se faz *sourcing*?

‘’Poderia fazer *sourcing* de maneira mais rápida se tivesse outros recursos já referidos que fazem com que envolva menos tempo e que são tarefas relativamente repetitivas e administrativas. Pergunta: então essa se calhar é a maior dificuldade que tens quando fazes *sourcing*? Ou achas que existem mais?’’

R: Sim existem mais, mas há outras que são culturais, nomeadamente tu consegues atrair os candidatos que tu queres com base no salário que tens para oferecer, atraíres candidatos de fora para determinadas áreas em que não consegues competir com mercados como o Alemão, Franceses e outros.’’

3. Que tipo de necessidades existem ou que podem contribuir para que o *sourcing* seja mais eficaz?

4. O que é que a Bosch gostaria de conseguir c/ o *sourcing*?

‘’Quer resolver o problema que inicialmente mencionei que é: resolver o problema de escassez no mercado, em que se consegue chegar aos candidatos que estamos à procura de forma muito mais rápida do que simplesmente ter uma vaga aberta como era tradicional e esperar que as pessoas se candidatem o que muitas vezes não acontece.’’

5. Barreiras que existem na empresa em relação ao *sourcing*?

‘’De uma forma geral acho que a maior dificuldade é que as pessoas não estão habituadas a este tipo de pessoa que faz *sourcing* e não percebem o tempo que isto requer. É verdade que há pessoas que fazem isto mais rápido do que eu mas existe esta função como uma função inteira,

isto é, há pessoas que só fazem isto, que é perceber a vaga, perceber os requisitos da vaga, falar com o manager. Imagina numa equipa existem os *s, hr bp's*, uma equipa responsável pelo recrutamento – exemplo na blip: eles têm o dep. De rh em que a equipa de *talent aquisition* não reporta ao dep. De rh de lá, têm um dep. Próprio em Dublin que reporta à casa mãe, não existe aqui o HR BP e isso cria menos entropia ao processo. No caso da nossa empresa, é muito tradicional e existe este mix e a sobrelotação de tarefas. Para além de eu ser um , já por si só dá muito trabalho, tenho muitas vagas e tenho esta parte de vagas muito específicas e é muito difícil. Ainda agora estou a tentar perceber uma vaga de *sheen learning* e *deep learning* que tive que me sentar 2 vezes com um *developer* da área para perceber a vaga. Estou a pesquisar na net, só que não é fácil porque bates em muitas paredes, só me aparece pessoas que estão na Google, no Facebook,..É tão específico que é difícil arranjar alguém que possa vir para aqui com o dinheiro que temos para oferecer e para um projeto de um ano e meio. Ou seja, é super difícil, demora-se muito tempo, desde tu perceberes a vaga, onde é que estas pessoas estão, como é que podes procurar, ir redefinindo. E são muitas vagas abertas (neste momento tenho 12). Esta é a dificuldade cá é fazer tudo – o tipo de departamento onde tu estás não tem conhecimento destas novas funções, do tempo que requer, pensa que é só meter umas palavras no LinkedIn e já está.”



Key: RBPREQ-246639	Status: Closed >> Approved	Current Assignee: Unassigned	Applicant: Freitas Paulo (BrgP/HRL1)	Created: 22.05.2019
------------------------------	---	--	---	-------------------------------

Personnel Requisition

Organization	CM		
Approval route*	CM LCL direct - within POG		
Type of personnel requisition*	temporary post	Limited till*	22.05.2025
Legal entity*	Bosch Car Multimedia Portugal, S.A. e.g. Robert Bosch GmbH	Business unit*	CM e.g. DS
Country*	Portugal	Location*	BrgP
Organisational unit*	BrgP/MOE2 e.g. C/HMS3	Cost Center*	815092
Direct/indirect	Direct	Capacity	100 Percent
Personnel type*	Below SL1		
PANF Type	Multiple requirement	Number of Requests	90
Occupancy type			
Requirement is within the approved business plan	Yes		
Remarks	Randstad employees to finish contract until august2019.		
Requirement Type			
Requirement type	Additional requirement		
Valid from		Limited till	
Justification for the requirement	Randstad employees to finish contract until august2019.		
Job title / short description	Line operator. do not forget male/female (if applicable)		
Example for level (ERA)	9		
Salary scale of the post			
Working Time			

Anexo IX - Guião de Entrevista para Candidatos do departamento de RH da Bosch

Função/Function:

Entrevista a/Interview with:

Data/Date:

1. Que motivos o levaram a concorrer a esta vaga?

Try to explain the reason why you applied for this vacancy.

2. Fale-nos do seu percurso profissional/académico. (atividades/responsabilidades e motivação)

Please talk about your professional path (activities/responsibilities and motivation)

3. Como avalia a sua experiência profissional/académica/pessoal até ao momento?

How would you evaluate your professional/academic/personal experience until now?

4. O que tem feito em termos de aprendizagem?

What have you done for your own education and advanced training?

5. Dê um exemplo de como é que lida com as dificuldades/adversidades.

Give an example of how do you handle slumps and difficult situations.

BrgP/HRL1