

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ALTRAN PORTUGAL

CLÁUDIA NUNES CUNHA

OUTUBRO – 2015

# **MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ALTRAN PORTUGAL**

**ORIENTAÇÃO:**  
PROFESSOR DOUTOR RAFAEL MARQUES  
DR.<sup>a</sup> MARISA COSTA

**OUTUBRO – 2015**

**Índice**

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>1</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Índice de Acrónimos .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Introdução.....</b>	<b>5</b>
<b>2 Revisão de Literatura.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Recrutamento .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Tipos de Recrutamento .....	7
2.1.2 Métodos de Recrutamento .....	8
<b>2.2 Seleção.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Algumas técnicas de Seleção .....	11
<b>2.3 A Continuidade do Processo de R&amp;S para os Estagiários .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Recrutamento e Seleção em Consultorias de Soluções Tecnológicas Inovadoras... 15</b>	
<b>3 Caracterização da Organização .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Grupo Altran .....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Missão, Valores e Objetivos.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Altran Portugal – Estrutura e Área de Negócio.....</b>	<b>23</b>
<b>3.4 Caracterização dos Recursos Humanos na Altran Portugal.....</b>	<b>23</b>
<b>3.5 Atividades Desenvolvidas no Estágio .....</b>	<b>25</b>
<b>3.6 Acolhimento e Integração .....</b>	<b>27</b>
<b>3.7 Altran Portugal: Processo de R&amp;S .....</b>	<b>28</b>
<b>3.8 Altran: Métodos de Recrutamento .....</b>	<b>29</b>
<b>3.9 Altran Portugal: Processo de R&amp;S .....</b>	<b>30</b>
3.9.1 Recrutamento na Altran Portugal .....	30
3.9.2 Seleção na Altran Portugal .....	32
<b>3.10 Academia Altran.....</b>	<b>36</b>
<b>3.11 Fundação Altran .....</b>	<b>38</b>
<b>3.12 Avaliação de Desempenho (AD).....</b>	<b>38</b>
<b>4 Conclusão.....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Limitações de Estudo e Possibilidades de Investigação Futura .....</b>	<b>43</b>
<b>5 Referências Bibliográficas.....</b>	<b>45</b>
<b>6 Anexos .....</b>	<b>49</b>
<b>6.1 Anexo 1 - Modelos de Entrega da Altran.....</b>	<b>49</b>
<b>6.2 Anexo 2 – Plano de Estágio.....</b>	<b>50</b>
<b>6.3 Anexo 3 - Exemplo de anúncio emprego .....</b>	<b>51</b>
<b>6.4 Anexo 4 - Base de Dados Interna - <i>Profil(e)s</i> .....</b>	<b>52</b>
<b>6.5 Anexo 5 - <i>Dossier</i> de Competências .....</b>	<b>53</b>
<b>6.6 Anexo 6 - <i>Template</i> para <i>feedback</i> aos candidatos .....</b>	<b>54</b>
<b>6.7 Anexo 7 - Fica de Entrevista do Candidato .....</b>	<b>55</b>

## Agradecimentos

Este Trabalho Final de Mestrado que conclui um ciclo de estudo é resultado da intervenção direta ou indireta de algumas pessoas que me apoiaram e auxiliaram, às quais não posso deixar de agradecer.

Agradeço, primeiramente ao Professor Rafael Marques pela orientação, pela disponibilidade que sempre demonstrou para me apoiar mas, acima de tudo, pelos conhecimentos, rumo ao alcance deste objetivo.

Pela oportunidade que me foi concedida, pela partilha de conhecimento, pela disponibilidade, pela confiança que depositaram em mim, e por toda a componente prática que me ajudou a crescer, que ao nível profissional, como ao nível pessoal, agradeço à equipa de Recursos Humanos, com particular destaque para a Dra. Marisa Costa, à Dra. Ana Lopes, à Dra. Tânia Lopes que por razões distintas foram pessoas quem me ajudaram decisivamente nas diversas etapas do estágio. Não quero deixar passar a oportunidade, do mais sincero agradecimento à Dra. Vânia Tomás, que acompanhou o meu desenvolvimento profissional proporcionando a possibilidade de integrar no Grupo Altran.

Um reconhecimento agradecimento, aos meus professores, que em muito contribuíram para a minha formação, pela aposta, desenvolvimento e enriquecimento das minhas capacidades e pelo conhecimento transmitido.

Quero também agradecer á minha família, em especial à minha mãe, irmã e ao Eliano. Dedico-vos esta vitória e por me darem a força que preciso para ir mais longe.

Por último, mas não menos importante, o meu profundo agradecimento e homenagem ao meu eterno pai.

## Resumo

O presente estudo aborda todo o percurso realizado durante o período de estágio curricular, componente integrante do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, que foi desenvolvido no departamento de Recursos Humanos da Altran Portugal, marca pertencente à multinacional Grupo Altran, que atua na área da consultoria de inovação tecnológica.

O estágio incidiu particularmente na área de Recrutamento e Seleção, o foco principal do mesmo foi o acompanhamento e ação autónoma nas atividades realizadas na empresa, ao longo do período do estágio. As atividades principais consistiram no recrutamento e seleção de perfis administrativos e perfis juniores na área de *Information Systems*.

O relatório inicia-se com uma revisão de literatura tendo em conta as atividades desenvolvidas, no processo de Recrutamento e Seleção. Segue-se uma breve descrição da empresa e dos processos de recrutamento e seleção em estudo.

Na última fase é realizada uma analogia entre as práticas de Recrutamento e Seleção desenvolvidas na Altran Portugal e as que são focadas na literatura como mais relevantes, apresentando-se algumas limitações, bem como sugestões futuras e uma apreciação global da experiência.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Estágio, Consultora Inovadora de Alta Tecnologia

### Abstract

This study covers the entire internship period, an integral component of the Masters in Human Resources Management, which was developed in the Department of Human Resources in Altran Portugal, part of the Altran Group, which operates as an innovative technical consultancy.

The internship focused particularly on the area of recruitment and selection, the main aims were to monitor recruitment activities and to perform certain tasks autonomously. The principle activities consisted of the recruitment and selection of administrative profiles and junior consultants for the Information Systems sector.

The report begins with a theoretical review of the activities developed in the recruitment and selection process. The following is a brief description of the company and recruitment and selection process.

At the last stage, a study is conducted of the recruitment and selection practices developed in Altran Portugal and the most relevant theoretical practices. This identified some limitations, as well as future suggestions, and an overall assessment of the experience.

Keywords: Human Resources, Recruitment and Selection, Internship, Innovative Technical Consulting

### Índice de Acrónimos

**AC** - *Assessment Centres*

**BM** – *Business Manager (s)*

**CV** – *Curriculum Vitae*

**DC** – *Dossier de Competências*

**IEFP** – Instituto do Emprego e Formação Profissional

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**ISEG** – Instituto Superior de Economia e Gestão

**RH** – Recursos Humanos

**R&S** – Recrutamento e Seleção

**UL** – Universidade de Lisboa

**TRH** – Técnico (s) de Recursos Humanos

## 1 Introdução

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos (GRH) do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade de Lisboa (UL), tendo a possibilidade de optar por um estágio curricular. O principal interesse na realização deste estágio consiste em aplicar os conhecimentos que foram sendo adquiridos ao logo deste mestrado, e que posteriormente conduziram a um relatório que serviu como trabalho final. O tema escolhido foi o recrutamento e seleção (R&S), pela relevância que o contexto atual de constante evolução tecnológica e social assume para as organizações inovadoras. A alta tecnologia e a inovação continuarão a ser uma característica fundamental no mercado.

O estágio foi realizado durante um período de três meses na Altran Portugal, pertencente ao Grupo Altran, multinacional de origem Francesa, consultora inovadora de alta tecnologia. No departamento de Recursos Humanos (RH) a estagiária foi responsável por recrutar perfis administrativos e perfis juniores na área de *Information Systems*. O estágio tinha como objetivo apoiar e acompanhar todas as fases do processo de R&S, assumindo um papel ativo, para que no término do mesmo, conseguisse ser autónoma e eficiente na realização de todas as tarefas que este processo exige.

Numa primeira instância, a redação deste relatório esboçará uma revisão de literatura sobre as práticas de R&S. Não só se apresentarão os conceitos, tipos e métodos do recrutamento, como também algumas técnicas de seleção. Será ainda analisado com algum pormenor o estágio como parte do processo de seleção e o processo de R&S em empresas tecnológicas inovadoras.

Num segundo ponto far-se-á uma caracterização do Grupo Altran onde o estágio foi realizado, e onde se darão a conhecer as áreas, missão e valores sobre as quais a empresa trabalha.

A terceira parte deste relatório será, então, uma descrição das atividades realizadas no decorrer dos três meses de estágio, onde será feita a ponte entre a teoria e a prática, e onde se procurará dar uma perspetiva crítica sobre o que foi realizado.

Por fim, ensaiar-se-á uma conclusão sobre o tema e produzir-se-á um balanço global sobre aquilo que foi o estágio, apresentando oportunidades de melhoria e sugestões de investigação futura.

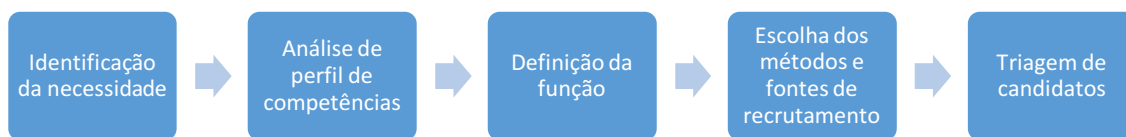
## 2 Revisão de Literatura

### 2.1 Recrutamento

O recrutamento tem sido definido como um processo ou um conjunto de métodos e técnicas cujo principal objetivo consiste em atrair o maior número de candidatos potencialmente qualificados e competentes para desempenhar uma determinada função dentro da organização (Cunha *et al.*, 2010:200; Sousa *et al.*, 2006:54).

De um modo geral, o processo de recrutamento tem origem num pedido de saída, numa mudança, ou na criação de um novo posto de trabalho, consoante os seus objetivos estratégicos (Sousa *et al.*, 2006:56). Este processo desenvolve-se nas etapas descritas na Figura 1.

**Fig. 1 – Processo de Recrutamento**



Adaptado por: Câmara *et al.*, 2008:382

Saliente-se, desde já, a importância de se desenhar um perfil adequado para a função a desempenhar (Cunha *et al.*, 2010:197). Sendo assim, o desenho do perfil encontra-se esquematizando na Figura 2.

**Fig. 2 – Desenho do Perfil**



Adaptado por: Câmara *et al.*, 2008:385

Bilhim (2009) considera que após a receção das candidaturas inicia-se uma triagem das mesmas. Tal triagem serve para analisar as características dos candidatos (*curriculum vitae* CV, carta de apresentação, certificados de competência, cartas de recomendação), tendo em conta as exigências da função, procedendo-se à exclusão de alguns interessados.

### 2.1.1 Tipos de Recrutamento

O recrutamento pode fazer-se a nível interno, externo ou misto. A escolha do tipo de recrutamento deverá atender, fundamentalmente, à estratégia da organização (Bilhim, 2009:231).

O recurso ao recrutamento interno implica, por definição, que os colaboradores existentes dentro da organização sejam incluídos nas várias etapas do processo. Funciona como uma forma de reter os mesmos na empresa, através da sua transferência ou promoção para outras atividades mais complexas ou motivadoras (Chiavenato, 2010; Cunha *et al.*, 2010; Câmara *et al.*, 2013).

A organização geralmente comunica aos colaboradores internos a conveniência de se proceder a um recrutamento. No entanto, é aconselhável que haja um equilíbrio entre recrutamento externo e interno (Peretti, 2007:218).

Relativamente ao recrutamento externo, a busca é feita fora da organização sempre que há necessidade de se preencher uma determinada função e não existe internamente nenhum colaborador com competências ou experiências no perfil pretendido. Esta modalidade de recrutamento pressupõe uma comparação entre os candidatos internos e externos, tendo como objetivo melhorar a qualidade da seleção. (Chiavenato, 2010; Cunha *et al.*, 2010).

Este recrutamento possui evidentes vantagens, desde logo porque ao permitir a entrada de “sangue novo” e de novas competências na organização valoriza os atuais colaboradores, encoraja a diversidade e potencia o aparecimento de ideias inovadoras durante a análise e resolução dos problemas.

### **2.1.2 Métodos de Recrutamento**

A escolha do método de recrutamento deve obedecer à estratégia da organização para a admissão de novos colaboradores, e não a uma necessidade de momento (Sousa *et al.*, 2006:54).

#### **2.1.2.1 Alguns exemplos de métodos de Recrutamento**

##### **2.1.2.1.1 Anúncio**

O anúncio é o método mais comumente utilizado pela maioria das organizações. Fruto da evolução tecnológica, a colocação de anúncios *on-line* tem-se mostrado mais eficaz do que o recurso aos meios tradicionais, uma vez que é mais abrangente e possui custos reduzidos. Contudo, a eficácia do anúncio depende da prestação de informações exatas sobre a organização, tais como a sua localização geográfica, a descrição da função a preencher, os critérios a utilizar na contratação, os bens ou serviços fornecidos, as formas de contactar a empresa e, ainda, o prazo de entrega das candidaturas (Sousa *et al.*, 2006:62).

##### **2.1.2.1.2 Recomendar um amigo**

Como se percebe, esta estratégia consiste em convidar os colaboradores a indicarem nomes de pessoas próximas em quem confiam e reconhecem competências necessárias para preencher os cargos disponíveis dentro da organização (Câmara *et al.*, 2013:389).

#### 2.1.2.1.3 Recrutamento Académico

Aqui, as organizações deslocam-se às instituições de ensino, com o intuito de recrutar candidatos de grande potencial. Este recrutamento incide sobre candidatos finalistas que podem ser indicados através de parcerias estabelecidas entre as organizações interessadas e as instituições de ensino (Sousa *et al.*, 2006:61).

#### 2.1.2.1.4 Candidaturas Espontâneas

As candidaturas espontâneas são cada vez mais uma realidade na vida das grandes organizações. Estas candidaturas normalmente são enviadas por *email* dirigido ao departamento de RH ou por intermédio de um formulário de dados disponibilizado pela organização no respetivo *website* (Sousa *et al.*, 2006:62).

#### 2.1.2.1.5 E-Recrutamento

O E-Recrutamento tem estado na origem de uma autêntica revolução no processo de recrutamento. Este método abarca todo um conjunto de ferramentas eletrónicas (*Facebook*, *LinkedIn*, *email*, sistemas avançados) que conseguem facilmente atrair candidatos para a organização (Cunha *et al.*, 2010; Sousa *et al.*, 2006). Contudo, apesar de as organizações tenderem a ver aumentado em massa o número de candidaturas, muitas destas podem revelar-se inúteis por manifesta falta de qualidade (Chiavenato, 2010; Cunha *et al.*, 2010).

#### 2.1.2.1.6 Agências de Recrutamento

Outro método amplamente utilizado pelas organizações é o contacto com as agências de recrutamento. A grande vantagem das agências reside nas suas bases de

dados, que permitem destacar um painel de candidatos e facilitar a posterior seleção dos mesmos (Chiavenato, 2010; Sousa *et al*, 2006).

#### 2.1.2.1.7 Agências de Emprego

As organizações socorrem-se cada vez mais do Centro de Emprego, na medida em que esta fonte de recrutamento permite divulgar as vagas de emprego e ao mesmo tempo dar a conhecer a estrutura organizacional da entidade empregadora. (Cunha *et al.*, 2010:202).

O quadro I sintetiza os pontos principais e objetivos dos métodos de recrutamento acima indicados.

#### Quadro I – Métodos de Recrutamento

<b>Anúncio</b>	O seu principal objetivo é atrair o maior número de candidaturas possível às vagas disponíveis (Torrington <i>et al.</i> , 2008: 151).
<b>Recomendar um Amigo</b>	A organização estimula os seus colaboradores a recomendarem candidatos e procurará também promover de forma eficiente a rede de contactos existente dentro da própria organização (Câmara <i>et al.</i> , 2013:389).
<b>Recrutamento Académico</b>	O Recrutamento Académico possibilita um conhecimento mútuo mais profundo entre o eventual empregador e o candidato. Daí que as organizações cada vez mais contactem as instituições de ensino a fim de solicitar listas de alunos finalistas aptos a realizarem (Chiavenato, 2010).
<b>Candidaturas Espontâneas</b>	Peretti (2007) defende que este método garante a qualidade do processo de recrutamento, já que as candidaturas permanecem arquivadas nas bases de dados das organizações para posteriormente serem utilizadas em caso de necessidade. Após a receção das candidaturas, elas serão oportunamente sujeitas a um tratamento adequado ao perfil da organização.
<b>E-Recrutamento</b>	Sendo um instrumento bastante rápido, possibilita a prospeção, a receção de uma grande quantidade de candidaturas e a realização de triagens de candidatos <i>on-line</i> (Sousa <i>et al.</i> , 2006:62).
<b>Agências de Recrutamento</b>	As razões principais de as organizações recorrerem às agências é a incapacidade de aquelas atraírem um número elevado de interessados para o processo de recrutamento (Chiavenato, 2010; Sousa <i>et al</i> , 2006).
<b>Agências de Emprego</b>	O objetivo é sobretudo aproximar alunos desempregados ou pessoas que procuram o primeiro emprego do mercado de trabalho (Cunha <i>et al.</i> , 2010:).

Fonte: Autor

## 2.2 Seleção

A seleção define-se como o processo que ocorre após a atração de candidatos desenvolvida pelo recrutamento e visa escolher a pessoa certa através da tomada de decisão sobre qual deles deverá ser selecionado para o cargo (Câmara *et al.*, 2013:383).

O processo de seleção consiste numa comparação que se deve basear tanto nos critérios de seleção exigidos pela função como nas competências e características reveladas pelos interessados (Sousa *et al.*, 2006:63). Normalmente, são selecionados os candidatos que se enquadram nas necessidades da organização e que simultaneamente indiciam um bom desempenho no cargo a preencher. Neste sentido, para identificar as características dos candidatos é conveniente usar várias técnicas de seleção em simultâneo e analisar os seus resultados, antes de se tomar uma decisão definitiva sobre o indivíduo mais adequado para a função (Cunha *et al.*, 2010:233).

### 2.2.1 Algumas técnicas de Seleção

#### 2.2.1.1 Testes

Os testes conseguem avaliar características específicas, psicológicas ou de personalidade. Os candidatos selecionados numa primeira fase de recrutamento podem ser posteriormente submetidos à realização de um teste com o objetivo de identificar pontos fracos e de classificar comportamentos, para que seja possível determinar se o perfil do candidato condiz com o perfil da função a preencher (Peretti, 2007:228).

Segundo Peretti (2007), os testes psicológicos analisam o desenvolvimento mental, as habilidades e os conhecimentos dos candidatos. Por sua vez, os testes ou inventários de personalidade consistem numa análise aos traços da personalidade. Já os testes de competências específicas traduzem-se em provas estruturadas que têm como

objetivo avaliar as competências requisitadas para desempenhar determinada função na organização (Sousa *et al.*, 2006:65).

### 2.2.1.2 *Assessment Centres*

Os *assessment centres* (AC) consistem num conjunto de técnicas que avaliam a adequação de um candidato a uma função de forma muito detalhada (Cunha *et al.*, 2010:300). Conforme mencionado anteriormente, os AC combinam várias técnicas, sendo por isso essencial a presença de múltiplos observadores e, por vezes, de interlocutores treinados para a ocasião, na medida em que lhes cabe a responsabilidade de avaliar a prestação dos candidatos em diferentes contextos e de comparar as notas para posteriormente se chegar a um consenso. Alguns dos exercícios mais comuns são as provas de grupo e as inerentes dinâmicas de grupo. (Câmara *et al.*, 2013).

### 2.2.1.3 *Entrevistas*

Este é claramente o método mais conhecido e utilizado em todo o mundo. Traduz-se num momento de avaliação em que o entrevistador questiona o candidato, enquanto este se dá a conhecer (Cunha *et al.*, 2010: 277).

Existem diversos tipos de entrevistas, mas as individuais são as mais comuns. Este tipo de entrevista é protagonizado apenas pelo entrevistador e pelo entrevistado (Torrington *et al.*, 2008; Cunha *et al.*, 2010).

Existem também as entrevistas sequenciais (o candidato é questionado sucessivamente por diferentes entrevistadores), entrevistas duo (realizadas por dois entrevistadores), painéis de entrevistadores (o mesmo candidato é questionado por vários entrevistadores alternadamente e em simultâneo) e as entrevistas em grupo (um conjunto de candidatos é abordado por um ou mais entrevistadores). Consoante a forma como são

organizadas, as entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, na medida em que se apoiem muito, pouco ou nada num guião previamente elaborado de perguntas (Cunha *et al.*, 2010:278).

Outra forma de efetuar entrevistas é por via telefónica, sendo até uma prática comum de muitas organizações, dado que pode ser utilizada como uma técnica de pré-seleção para uma entrevista presencial, em que se parte de um conjunto de perguntas introdutórias para se procurar determinar as motivações do candidato. Em certas situações a dispersão geográfica e a necessidade de se contratar imediatamente torna justificável o recurso a este método (Chapman&Rowe, 2001:280).

Existe ainda uma outra alternativa, considerada cada vez mais fiável pelas organizações, que é a chamada videoconferência. A grande vantagem em relação ao telefone é que, durante o diálogo entre o entrevistador e o candidato, o primeiro tem a possibilidade de avaliar a apresentação e o comportamento do segundo (Bartram, 2000).

O seguinte quadro (Quando II) sumaria os pontos principais das técnicas de seleção acima referidas.

#### Quadro II – Técnicas de Seleção

<b>Testes</b>	Os testes normalmente permitem obter dados exatos e, por conseguinte, possuem um valor informativo muito útil até para o próprio colaborador, como forma de este se inteirar sobre a eficácia do seu desempenho (Torrington <i>et al.</i> , 2008:176).
<b>Assessment Centres</b>	Os candidatos são submetidos a várias provas com o objetivo de os confrontar com situações reais simuladas, para assim se avaliar a forma como eles enfrentariam e solucionariam essas mesmas situações (Câmara <i>et al.</i> , 2013:388).
<b>Entrevistas</b>	Segundo Câmara <i>et al.</i> (2013), a entrevista pode ser definida como uma conversa conduzida que analisa as aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo, o comportamento relevante para a função, o seu potencial e a sua capacidade de se adaptar à cultura da organização e de ser aceite no grupo.

Fonte: Autor

### 2.3 A Continuidade do Processo de R&S para os Estagiários

As organizações contratam cada vez mais colaboradores com base nos seus estagiários. (Rose *et al.*, 2013). Para os estudantes universitários, o estágio é considerado uma das principais formas para entrar no mercado de trabalho e iniciar uma carreira profissional, enquanto para certas organizações o estágio é um meio para atrair e identificar futuros colaboradores com talento (Rose, 2013; Knouse, 2008; Maertz, 2014).

Os estágios são, pois, um meio de recrutar e selecionar finalistas, sendo atualmente adotado por inúmeras organizações como método preferencial de contratação de colaboradores (Rose, 2013:153).

Antes de o estagiário se tornar colaborador da organização, o seu desempenho ao longo do tirocínio deve ser avaliado. O estágio dá à organização a oportunidade de apreciar as capacidades, as competências e as motivações dos estagiários com considerável precisão, sem que daí advenham quaisquer compromissos a longo prazo (Zhao, 2006:221). Para além disso, reduz a possibilidade de ocorrência de erros no recrutamento e permite obviar aos custos que tais erros acarretariam (Rose, 2013:40).

Por sua vez, os estagiários também têm a possibilidade de avaliar o relacionamento com os seus colegas e a cultura da própria organização, antes de se aventurarem em compromissos a longo prazo (Rose, 2013:154). No entanto, se o estagiário for contratado como colaborador efetivo da empresa para uma função permanente não haverá a mesma necessidade de socialização, formação e período de adaptação que uma contratação *ex novo* implicaria, uma vez que a pessoa já está familiarizada com os valores e com a cultura da organização (Maertz, 2014; Marks, 2013).

Os resultados do recrutamento e da seleção serão tanto melhores quanto as organizações sejam capazes de permitir aos estagiários que utilizem a sua criatividade e de os incentivar a esclarecerem as suas dúvidas, para que se sintam sempre valorizados (Zhao, 2006).

Maertz (2014) afirma que, numa perspetiva estratégica de RH, a criação de um programa de estágios eficaz pode contribuir para atingir as metas de baixo custo, flexibilidade de trabalho e enfrentar as necessidades atuais e futuras da organização. O planeamento é essencial na elaboração de qualquer programa de estágio, para que as responsabilidades e tarefas a desempenhar fiquem bem definidas e para que o estagiário saiba interagir com os colaboradores e conheça as diferentes áreas da organização (Wenzel, 2014:534).

A predominância do estágio nas organizações, particularmente no processo de R&S, explica-se pelos seus evidentes benefícios, sendo hoje considerado como um complemento natural no processo de R&S de qualquer organização (Rose, 2013:156).

## **2.4 Recrutamento e Seleção em Consultorias de Soluções Tecnológicas Inovadoras**

A inovação é atualmente apresentada como solução para combater a recessão e os números extremamente baixos de crescimento a nível mundial. A última crise económica e financeira provocou mudanças radicais no panorama internacional, onde a inovação e o empreendedorismo passaram a ser tidos como aspetos essenciais no aumento da competitividade (Aagaard, A., & Andersen, T., 2014:1).

Todavia, para as consultoras poderem implementar as suas estratégias com sucesso no mercado de trabalho, elas têm que saber lidar com os obstáculos existentes. A ideia é aperfeiçoar, se necessário, os sistemas de negócio, partindo dos resultados e das

necessidades de cada cliente. Por forma a responder eficazmente às necessidades dos clientes, é também importante aumentar a rapidez do processo de recrutamento e estimular uma boa relação entre os candidatos (Djoudi & Rome, 2014).

Neste sentido, as organizações continuam a priorizar um ambiente que seja favorável à criatividade e à descoberta de colaboradores com grande potencial inovador (Hunter, Cushenbery & Friedrich, 2012). Muitos executivos experientes afirmam que a inovação foi fundamental para a criação de uma economia mais competitiva e continuará a sê-lo para a criação de novos postos de trabalho. Koen *et al.*, 2001 citado por Aagaard, A. & Andersen, T. (2014:11) referem que, no processo de inovação, a etapa mais significativa dá-se no momento em que as organizações tentam identificar novas oportunidades e maximizar os benefícios de todas as ideias, internas e externas, suscetíveis de conduzir ao surgimento de conceitos nunca antes explorados.

O processo inicia-se com a identificação de potenciais candidatos através de pesquisa ou da colocação de anúncios (Hanafizadeh & Osouli 2011:296). Relativamente à pesquisa, mais concretamente designada por *sourcing*, pode-se afirmar que ela é cada vez mais viral. As consultoras têm adotado anúncios mais inovadores que incluem imagens, vídeos e o *website* com o objetivo de os candidatos obterem uma imagem mais ampla. Em seguida, os *CV* são analisados e alguns candidatos podem ser convidados a realizar um teste. A fase de seleção prossegue com a entrevista e com a subsequente análise à mesma. É recomendável que todo o processo de recrutamento seja executado de forma centralizada pela equipa de RH (Hanafizadeh & Osouli 2011:296).

Desta forma, a inovação emerge como uma prioridade fundamental para uma parte significativa do mercado de trabalho, porque hoje e mais do que nunca as organizações

estão cientes de que têm de estar preparadas para selecionar e reter candidatos com espírito inovador (Hunter, Cushenbery & Friedrich, 2012:2).

De acordo com Raghuram & Arvey (1994) citado por Aagaard, A. & Andersen, T. (2014:7), a inovação entra na prática corrente de RH sempre que se parte para o exterior em busca de pessoas não só com base nas habilitações académicas mas também na capacidade de se ajustar a uma cultura organizacional voltada para o futuro.

O conhecimento exaustivo da função a preencher e das características individuais dos candidatos permitem à gestão da organização envolver-se na inovação e aperfeiçoar as suas práticas de recrutamento. Contudo, as organizações podem optar pelo recrutamento interno para preencherem as suas vagas, se concluírem que as capacidades e os conhecimentos dos atuais colaboradores são suficientes para garantir bons níveis de desempenho (Melland, Waage & Sein, 2005).

Durante o processo de seleção, a melhor forma de promover a gestão da inovação passa justamente por dar primazia aos candidatos mais propensos a envolverem-se na inovação. Assim sendo, todas as atitudes e carências evidenciadas deverão ser meticulosamente analisadas ao longo de um processo de recrutamento orientado para a inovação (Kunz & Linder, 2013).

As entrevistas são o método de seleção mais utilizado e, muitas vezes, são até decisivas na contratação de candidatos para a organização. A finalidade da maioria das entrevistas é avaliar a motivação e a personalidade do candidato. Para tanto, convém explicitar à partida todos os pontos que irão ser avaliados, mesmo em entrevistas não estruturadas (Hunter, Cushenbery & Friedrich, 2012:9).

Dependendo das necessidades da organização, os objetivos da seleção podem centrar-se na identificação de colaboradores com traços mais flexíveis normalmente

associados ao desempenho criativo. A par disto, há que continuar a desenvolver as habilidades e os conhecimentos dos trabalhadores já contratados. Apostar na inovação implica, desde logo, selecionar indivíduos abertos à partilha de conhecimento, e não apenas pessoas devidamente qualificadas. Os consultores devem estar tão empenhados em apresentar a organização como em entrevistar e avaliar os candidatos para a vaga em aberto. São também os consultores que decidem, no final do processo de recrutamento, quem será selecionado para a função (Hunter, Cushenbery & Friedrich, 2012:9).

Todo este trabalho visará construir um *pool* de candidatos com talento, mas diga-se em abono da verdade que não é fácil encontrar candidatos para funções criativas (Ryan & Delany, 2010 citado por Hunter, Cushenbery & Friedrich, 2012:13). Assim, o processo de recrutamento deverá ele próprio ser criativo, se o objetivo for a contratação de talentos.

A estratégia de seleção a longo prazo tem que estar alinhada com os objetivos da organização, podendo ser útil para o seu desenvolvimento (Hunter, Cushenbery & Friedrich, 2012:15). Identificado o candidato ideal, urge atuar com prontidão. Ou seja, uma vez encontrada a pessoa com o perfil certo para assumir a função, a prioridade passa a ser concluir rapidamente o processo de recrutamento (Sill, 2009).

No caso específico das consultoras de engenharia, a inovação deve estar sempre presente no recrutamento, na formação e na aprendizagem contínua dos próprios consultores que atuam nessa área. A gestão do conhecimento nas empresas de consultoria de engenharia está diretamente relacionada com padrões de inovação. Os recursos humanos são extremamente importantes para o sucesso das referidas empresas de consultoria, designadamente, no tocante ao recrutamento, à formação e à retenção de engenheiros (Hunter, Cushenbery & Friedrich, 2012).

Relativamente às redes sociais, cerca de 94% dos TRH utilizam as redes sociais alinhadas à estratégia de recrutamento das consultoras. Esta estratégia é um conceito relativamente recente e muitas organizações já adotaram esta estratégia. Verifica-se que 78% dos TRH contratam pelo menos um colaborador através das redes sociais.<sup>1</sup>

Certas consultoras tecnológicas optam pela estratégia de contratar e gerir talentos *just in time*. Este modelo ajuda a consultora a otimizar os recursos existentes, a aumentar a sua produtividade e a alinhar a sua estratégia de contratação de talentos. Daí que algumas consultoras decidam contratar recém-licenciados, uma vez que isso também os ajuda a iniciar uma carreira profissional, por exemplo, na indústria. Aqui, o objetivo passa por aumentar o *pool* de candidatos com talento através do investimento em determinados programas (Kang & Sidhu, 2011:463). Tais programas assentam na interação contínua com as instituições de ensino, que são um elemento crucial na estratégia de certas consultoras para atrair candidatos talentosos. Após a identificação dos recém-licenciados mais dotados, abre-se um período de formação para que os novos colaboradores possam depois corresponder às necessidades dos clientes. As formações podem ser técnicas ou mais direcionadas às ditas *soft skills* (Kang & Sidhu 2011).

Por fim, a base de dados que as consultoras utilizam podem automatizar as tarefas, encontrar as vagas, gerar relatórios, integrar as plataformas de emprego, usando filtros, enviar *emails*, adicionar notas e acompanhar, ou seja, processo de cada candidato. Este tipo de *software* que as consultadoras utilizam destina-se a economizar tempo energia e

---

<sup>1</sup>Jennings, M., 2014. *Recruitment Technology Trends Report*. Disponível em: <http://www.recruiter.com/recruitment-technology-trends-2014.pdf>

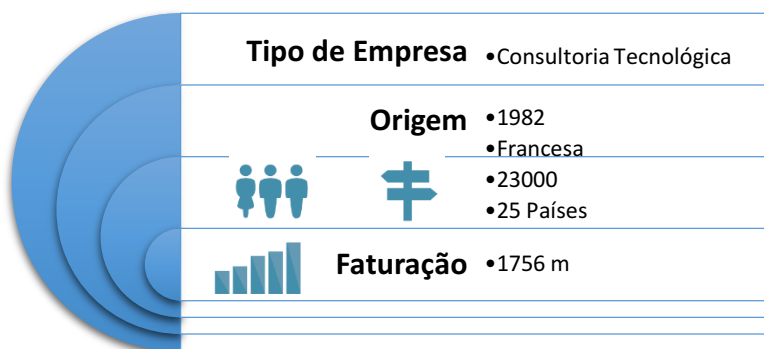
recursos. Além disso, permite guardar informações e aplicar filtros para pesquisar candidatos mais rapidamente.<sup>2</sup>

### 3 Caracterização da Organização

#### 3.1 Grupo Altran

A apresentação e a descrição da empresa Altran constitui um momento importante para dar a compreender da melhor forma a área de atuação desta organização e estabelecer a ligação à GRH, que é a meta aonde pretendemos chegar e que justifica o estágio realizado. Sendo assim, encontra-se esquematizando a dimensão da empresa na Figura 3.

**Figura 3 – Dimensão da empresa**<sup>3</sup>



Fonte: Autor

O grupo Altran atua em cinco áreas de negócios como podemos verificar na Figura 4.

**Figura 4. – Sectores de Negócios**



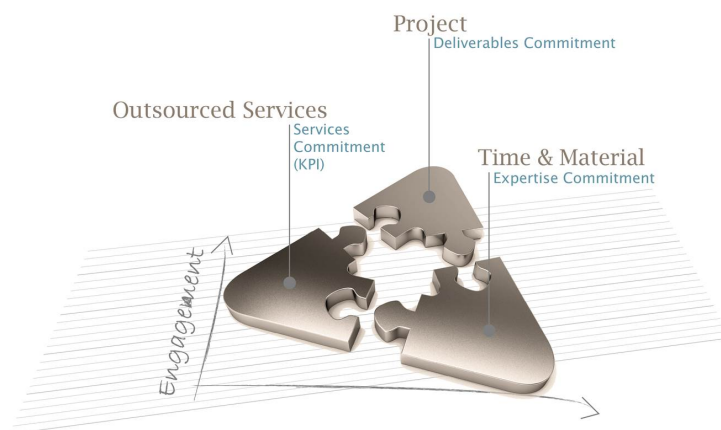
Fonte: Autor

<sup>2</sup> Jennings, M., 2014. *Recruitment Technology Trends Report*. Disponível em: <http://www.recruiter.com/recruitment-technology-trends-2014.pdf>

<sup>3</sup> Dados referentes a 2013

O modelo de entrega Altran é um modelo escalável de compromisso dos clientes. Sendo assim, é ajustável de acordo com seus pedidos, em que a Altran complementa com os serviços de assistência técnica e os centros de competências por meio de projetos e centros de serviços. A figura 5 apresenta os modelos de entrega da Altran Portugal<sup>4</sup>.

**Figura 5. – Modelos de Entrega da Altran**



Fonte: Documento interno da Altran Portugal

A multinacional atua na área de Consultoria em Inovação Tecnológica e para servir da melhor forma as necessidade dos seus clientes definiu como objetivo fornecer as melhores soluções relativamente aos desafios e problemas mais complexos no seu setor de atividade. As soluções cobrem cinco grandes domínios tecnológicos: (1) *Information Systems*; (2) *Intelligent Systems*; (3) *Lifecycle Experience*; (4) *Innovative Product Development*; (5) *Mechanical Engineering*. Todas as soluções supracitadas passam pelo acompanhamento dos clientes na criação e desenvolvimento dos seus novos produtos e serviços.

---

<sup>4</sup> Anexo 1

### 3.2 Missão, Valores e Objetivos

A missão do grupo consiste em dar vida às ideias dos clientes e potenciar o desempenho destes através da inovação. Daí que a Altran tenha a preocupação de recrutar consultores altamente capacitados para dar apoio aos projetos dos seus clientes.

Nas últimas décadas, o grupo Altran tem contribuído para alguns avanços tecnológicos, precisamente por dispor de consultores que aplicam a sua criatividade nos projetos e conseguem transformar ideias em soluções inovadoras. Esta realidade pode ser verificada no projeto *Solar Impulse* (primeiro avião movido a energia solar que tem o objetivo primordial de dar a volta ao mundo) e no projeto *Quimera* (primeiro carro elétrico que pode atingir os 300 km/h).

Os valores que formam a organização e que concomitantemente se alinham com a sua estratégia são visíveis na Figura 6.

**Fig. 6 – Valores da Altran**



Fonte: Autor

Para fortalecer a identidade e promover a cultura empresarial, os valores estruturantes do grupo são compartilhados em todos os países onde ele está presente. A construção desta base axiológica teve em conta os valores existentes, a história e a cultura atual do grupo, bem como as ambições do mesmo para o futuro.

Talvez a melhor forma de definir a visão da Altran seja através do seguinte *slogan*:  
“A escolha do indivíduo certo para o lugar certo.”

### 3.3 Altran Portugal – Estrutura e Área de Negócio

A Altran está presente em Portugal desde 1998. A nível nacional, a Altran opera em quatro áreas de volume de negócio: Telecomunicações & Media (53%); Banca & Seguros (33%); Energia, Indústria & *Utilities* (9%); Administração Pública & Saúde (5%)<sup>5</sup>. No final do ano de 2013, a organização era já constituída por 500 colaboradores, um número ainda assim bastante abaixo dos mais de 700 colaboradores atuais.

O grupo Altran nomeou a Altran Portugal para acolher a plataforma de *nearshore*. Trata-se de um Centro de Competências que se situa no Fundão e onde se desenvolvem remotamente projetos internacionais. Este centro de competências *nearshore* corresponde ao setor de Sistemas de Informação no Grupo Altran. A atividade desenvolvida no mercado internacional (países próximos) assenta na transferência e no desenvolvimento de projetos e processos de negócio de forma remota.

### 3.4 Caracterização dos Recursos Humanos na Altran Portugal

Feita a descrição da organização, será porventura oportuno descrever o departamento de recursos humanos da Altran Portugal, liderado por Susana Chaves, Diretora dos Recursos Humanos.

---

<sup>5</sup> Percentagens apresentadas são referentes a 2013

A Altran Portugal conta com três escritórios no nosso país: para além da sede, localizada em Lisboa, possui um escritório no Porto e um outro no Fundão. É, pois, em Lisboa, que podemos encontrar a Direção Executiva, o departamento Financeiro, o departamento de Comunicação e o departamento de Recursos Humanos.

Na Direção Executiva, há um diretor que é responsável pelas áreas de *Business Unit Directors*, *Solution Managers* e *Business Consultants*. Relativamente à *Business Unit Directors*, esta é constituída por quatro unidades (cada uma com o seu diretor), pelas quais se encontram distribuídos os clientes da Altran Portugal. Existe ainda uma Direção Técnica composta por seis elementos, geridos por uma diretora, e que é responsável pelo desenvolvimento e arquitetura de soluções, bem como as atividade de pré-venda, nomeadamente elaboração de propostas

O Departamento Administrativo e Financeiro tem uma diretora, sendo o Departamento Financeiro constituído por dois *controllers*, duas contabilistas, dois técnicos de faturação, um colaborador responsável pelas cobranças e outro colaborador responsável pela tesouraria. A equipa administrativa é constituída pela rececionista, pela gestora de frotas e pela gestora de compras.

No departamento de Marketing e Comunicação, existem dois técnicos de Marketing responsáveis por tudo o diz respeito a este domínio.

Compete aos *BusinessManagers* (BM) e *Team Leaders* fazer o acompanhamento dos consultores (cerca de 400) que desenvolvem os diferentes projetos junto dos clientes.

Finalmente, o departamento de RH é composto por uma equipas que desenvolve projetos de RH e responsável pelo Recrutamento e o departamento de Gestão de Pessoas, (*Payroll*).

Em 2014, o Grupo Altran procedeu ao recrutamento de mais de quatro mil consultores com as seguintes características:

- 100% - Cinco anos de estudos e formação;
- 90% - Engenheiros (10% com formação em gestão);
- 30% - Recém-licenciados (70% com mais experiência);
- Mais de 20 nacionalidades diferentes;
- Competências mais procuradas: desenvolvimento de *Software/Embedded Systems*/Engenharia de Telecomunicações.

No que diz respeito às habilitações académicas dos colaboradores, poder-se-á dizer que existe um equilíbrio numérico entre os candidatos com licenciatura e os que são titulares de mestrado.

Para a Altran Portugal, os colaboradores são parte fundamental da organização e isso é visível na forma como eles se deixam embrenhar na cultura da mesma, com o propósito de desenvolverem ao máximo os seus talentos e potencialidades.

A Altran procura recrutar indivíduos talentosos e acredita que os seus colaboradores são a grande vantagem competitiva de que dispõe para se manter na liderança do mercado.

É importante sublinhar que a GRH funciona lado a lado com a gestão de topo da organização, circunstância que lhe dá o poder de transformar simples estratégias de negócio em detalhadas estratégias de gestão de talento.

### **3.5 Atividades Desenvolvidas no Estágio**

Conforme resulta de tudo o que foi dito anteriormente, com o presente estágio curricular procurou-se o contacto com o mercado de trabalho, colocar em prática

conhecimentos adquiridos durante a formação académica e também acumular experiência.

Iniciado no dia 1 de outubro, o estágio teve a duração de três meses e decorreu na Altran Portugal.

Foi estabelecido um plano de atividades<sup>6</sup> para realizar nesse período, relacionado com as competências e atribuições do departamento de RH, mais concretamente da unidade de Recrutamento, cuja equipa é constituída por 8 elementos.

O foco do estágio recaiu sobre o acompanhamento de diversos processos de R&S em todas as suas fases, alguns deles com início prévio ao estágio, outros com início durante o mesmo.

De entre os objetivos delineados, destaca-se o de acompanhar, organizar e participar diretamente em todos os processos de recrutamento para os estágios no departamento Financeiro, de Pessoal e Administrativo, assim como para os estágios curriculares resultantes da parceria entre uma Universidade e a Academia Altran. Subsequentemente, e com o intuito de alargar o espetro de aprendizagem, foram incluídos alguns processos relacionados com clientes na área de Sistemas de Informação, onde o objetivo era também estar presente em vários momentos do R&S, desde a abordagem inicial até à seleção final dos candidatos.

Em suma, o presente estágio teve em vista dotar a estagiária de competências práticas no tocante ao tratamento e organização de todo o tipo de informação relacionada com os processos de R&S, no âmbito de uma Consultora de Tecnologia, para que no futuro ela se sinta capaz de as aplicar em diferentes contextos, de uma forma autónoma, participativa e criativa.

---

<sup>6</sup> Anexo 2 – Plano de Estágio

Caberá aqui efetuar uma distinção entre atividades principais e atividades pontuais desenvolvidas ao longo do estágio. Naturalmente, as primeiras são aquelas que ocuparam a maior parte do tempo de estágio, enquanto as segundas respeitam a atividades que foram exercidas de modo casuístico, designadamente de apoio a colegas do mesmo departamento, mas com autonomia.

Tal como foi referido anteriormente, este estágio curricular estabeleceu como meta desenvolver todo e qualquer tipo de atividade relacionada com o R&S, de forma autónoma, à semelhança do que sucede com os demais colaboradores da Altran Portugal que operam na mesma área.

Houve, assim, oportunidade para acompanhar todas as fases de recrutamento, nomeadamente a fase da entrevista, em vários setores de negócio. De início, a estagiária pôde assistir às entrevistas do seu orientador, depois passou a realizar entrevistas de modo autónomo e, já no decurso do segundo mês de estágio, tornou-se inclusive responsável por alguns processos de recrutamento do seu orientador.

O acompanhamento dos referidos processos desdobrou-se, essencialmente, em três atividades, que em muito contribuíram para o percurso de aprendizagem da estagiária: identificação e pré-seleção de candidatos; realização de entrevistas; participação na Academia Altran.

### **3.6 Acolhimento e Integração**

O primeiro dia de estágio integrou-se num programa realizado pela Altran Portugal designado por *Induction Day*, que consiste, no fundo, em acolher e dar as boas-vindas aos novos colaboradores. Este programa é o ponto de partida de um processo de integração que tem por escopo inserir os novos colaboradores na organização de maneira a ficarem familiarizados com a cultura da mesma. O aludido programa decorre ao longo

de todo o dia e contempla várias fases, principiando pela apresentação do grupo Altran, da Altran Portugal, do seu modelo de negócio, dos seus setores de atividade e ainda do consultor que normalmente é o BM convidado responsável por abordar estes temas. É igualmente feita a apresentação do departamento de Comunicação & Marketing, explicado o plano de carreira dos colaboradores e efetuado o preenchimento de certos documentos. Durante este evento, são também realizados exercícios e *quizzes* com o propósito de gerar momentos de interação entre os novos colaboradores. O dia termina com uma visita guiada às instalações da organização.

### 3.7 Altran Portugal: Processo de R&S

O processo de R&S para os projetos dos clientes, para a Academia e para os estágios curriculares nas áreas de formação técnicas é composto por um ciclo de várias etapas que se inicia com a constatação pelo BM de que há um cliente do seu setor que apresenta uma necessidade particular, seguindo-se-lhe a decisão de suprir essa mesma necessidade.

Os BM estão essencialmente focados nas vendas e no desenvolvimento de negócios. Eles também são responsáveis por recrutar e gerir uma equipa de consultores de acordo com os princípios e valores da organização.

À equipa de RH compete dar resposta adequada e em tempo útil ao pedido do cliente, o que implica ter de desenvolver um estudo de contexto em conjunto com o BM, fazer um levantamento de perfil e identificar o posto a ser ocupado. De acordo com os requisitos exigidos pelos clientes, o BM, juntamente com os RH, elaboram uma análise à função a desempenhar, e é a partir dela que se irá determinar com rigor a tipologia do cargo, bem como o perfil e as características pessoais a que os candidatos deverão

corresponder. A primeira etapa do processo prossegue com a triagem de candidatos pelos técnicos de RH.

Na sequência dessa triagem, são selecionados potenciais candidatos para entrevista. É também o TRH quem faz as entrevistas iniciais aos candidatos. Se o interessado passar à fase seguinte, ele será sujeito a uma entrevista técnica com o (s) BM (s) do setor onde existe a vaga em aberto e a uma última entrevista de qualificação, aí já com o cliente.

### 3.8 Altran: Métodos de Recrutamento

Para que o processo de R&S tenha sucesso, é importante fazer primeiro uma análise rigorosa ao cargo por ocupar e só depois dar início ao processo de recrutamento propriamente dito, tendo em vista atrair o maior número possível de candidatos com as características pretendidas.

A Altran recorre a vários métodos de recrutamento para selecionar o candidato ideal que está descrito no quadro III.

#### Quadro III – Métodos de Recrutamento da Altran Portugal

<b>Mov'Altran</b>	Programa de mobilidade internacional projetado especificamente para colaboradores que manifestem o desejo de se deslocar para outro país. As equipas de RH do grupo Altran publicam todas as oportunidades de transferências em aberto na <i>intranet</i> e acompanham esses processos.
<b>Recrutamento Académico</b>	São estabelecidos protocolos com várias universidades, em que são desenvolvidas feiras de emprego, conferências, <i>open days</i> , com o objetivo de recrutar finalistas com talento.
<b>Programa TUA</b>	Programa que consiste em recomendar um amigo/conhecido que aparenta ter competências para preencher vagas em aberto ou para poder vir a aproveitar futuras oportunidades dentro da organização. Se o «amigo» recomendado for elegível e contratado, o colaborador que o sugeriu receberá um prémio pago no mês seguinte à contratação.

Fonte: Autor

### 3.9 Altran Portugal: Processo de R&S

#### 3.9.1 Recrutamento na Altran Portugal

Ao longo do estágio realizado, foram acompanhados processos de recrutamento para o departamento de Pessoal e para o departamento Financeiro e Administrativo e, ainda, para os estágios curriculares em Sistemas de Informação, onde os selecionados eram alocados a pedido dos clientes tendo por base uma pareceria firmada entre uma Universidade e a Academia Altran. Identificadas as necessidades do cliente ou da própria organização, dava-se início ao processo de recrutamento com a definição e a publicação do perfil desejado. A estagiária foi muitas vezes incumbida de colocar anúncios em *websites* de emprego (Net-Empregos, RFM Emprego, IT Jobs e Sapo Emprego), em plataformas exclusivas de algumas Universidades e no *website* da própria organização.

Os anúncios eram criados a partir de um *template* preexistente que haveria de ser depois preenchido de forma abstrata com a função procurada, o setor de atividade e a localização. De seguida, era identificada a referência da oferta, feita a apresentação da empresa, descrita a função e esmiuçado o perfil com todas as informações relevantes sobre habilitações académicas, formação técnica específica e experiência profissional requeridas. A parte final do anúncio era frequentemente aproveitada para mencionar outras condições consideradas importantes, tal como a forma da candidatura, quase sempre um formulário colocado no *website* da empresa para os interessados submeterem as suas candidaturas. Os anúncios da Altran Portugal caracterizam-se pela sua clareza, brevidade e simplicidade<sup>7</sup>.

O recrutamento *online* é importante para a Altran Portugal dado o elevado número de candidaturas que todos os dias receciona por essa via.

---

<sup>7</sup> Anexo 3 – Exemplo de anúncio de emprego

Ao enviarem as candidaturas através do *website* da organização, elas ficam imediatamente registadas na base de dados interna de recrutamento do grupo Altran (*Profil(e)s*)<sup>8</sup>. Nesta base de dados, é possível pesquisar todos os interessados que se candidataram às oportunidades de emprego, tanto os que já estiveram como os que ainda estão disponíveis, bem como adicionar pessoas sugeridas por algum colaborador ou simplesmente descobertas na sequência de pesquisas efetuadas no *LinkedIn*. Além disso, é possível verificar o estado dos candidatos que já estiveram ou que ainda estão envolvidos noutros processos de R&S e ficar a conhecer, por exemplo, quem foram os entrevistadores e respetivas apreciações, o dia em que decorreu a entrevista e as fases de recrutamento por que cada candidato passou. O percurso académico e profissional dos candidatos é passível de ser analisado através dos *CV* e dos *Dossiers* de Competências (DC)<sup>9</sup> (*CV* personalizado da Altran) anexados a cada processo. A necessidade imperiosa de a base de dados estar sempre atualizada requer uma atividade permanente de gestão de candidaturas. A estagiária foi muitas vezes incumbida de enviar *feedback* aos candidatos não selecionados para a segunda fase, com recurso a um *template*<sup>10</sup> específico para o efeito. Além disso, prestou auxílio à pesquisa de candidatos na área de Sistemas de Informação, tarefa que esbarrou em algumas dificuldades pelo facto de existirem funções muito específicas nesse setor de atividade. Na verdade, trata-se de uma área em que não há muitas pessoas no mercado de trabalho aptas a preencherem as necessidades do processo de recrutamento. Cabe aqui referir que o *LinkedIn* é uma plataforma muito útil na identificação de candidatos, principalmente no que se refere a perfis com características assaz específicas e difíceis de encontrar. A pesquisa na base de dados

---

<sup>8</sup> Anexo 4 – Base de Dados Interna – *Profil(e)s*

<sup>9</sup> Anexo 5 – *Dossier* de Competências

<sup>10</sup> Anexo 6 – *Template* para enviar *feedback* aos candidatos

interna da empresa era feita da seguinte forma: introduziam-se no sistema informático algumas palavras-chave relacionadas com a função em causa e, a seguir, cruzavam-se os resultados com outros dados e competências inerentes ao cargo.

A etapa seguinte, após a triagem das candidaturas, dizia respeito à seleção dos candidatos propriamente dita. Como é evidente, as escolhas recaíam sobre os indivíduos que se mostrassem mais adequados para as vagas em aberto. A fim de contratar colaboradores com potencial, a seleção era toda ela processada de forma ponderada, com foco nas competências e nos conhecimentos exigidos para cada função.

Coube à estagiária verificar as candidaturas de resposta aos anúncios; num primeiro momento, através da análise aos *CV*. A triagem curricular fazia-se também a partir da informação dos candidatos extraída da base de dados interna e tendo em conta os critérios predefinidos, designadamente, a área de formação.

### **3.9.2 Seleção na Altran Portugal**

A estagiária teve o privilégio de fazer verdadeiramente parte da equipa de RH da empresa e, logo a partir do segundo mês, de assumir a responsabilidade pelo preenchimento de vagas no departamento de Pessoal e Financeiro/Administrativo, nos estágios curriculares de uma Universidade que tem protocolo com a Altran e, ainda, na Academia Altran.

À análise das candidaturas seguia-se a escolha dos candidatos que aparentavam corresponder às necessidades das funções, de acordo com os procedimentos acima descritos. Após essa primeira triagem, as informações eram transmitidas ao orientador do estágio, cabendo à estagiária a tarefa de validar os candidatos selecionados e a entrevistar. Feita a validação dos candidatos que mais se coadunavam com os requisitos impostos,

era estabelecido contacto telefónico para agendar as entrevistas presenciais, a terem lugar nas instalações da empresa, ou então virtuais através da plataforma Skype. Era ainda solicitado aos candidatos que redigissem os seus *CV* de acordo com o formato Altran (DC), antes das entrevistas. Assim, o primeiro contacto com os potenciais interessados era sempre efetuado por telefone. Em média, marcavam-se dez entrevistas por semana. Naturalmente, as entrevistas para as vagas mais urgentes eram realizadas no início da semana para se conseguir dar seguimento ao processo o mais rápido possível. Desde o início do estágio, o orientador delegou na estagiária a tarefa de agendar entrevistas de acordo com a disponibilidade da sua agenda. Para tanto, era enviado um *email* de confirmação da entrevista com o DC em anexo para os candidatos preencherem devidamente com a sua experiência profissional e conhecimentos técnicos e devolverem mais tarde. O referido DC é o documento que o BM apresenta ao cliente se o candidato passar à última fase do processo de seleção, daí a sua importância.

A entrevista é, como vimos, a técnica de seleção mais popularizada, mas requer muita preparação por parte do entrevistador. Na Altran Portugal, as entrevistas costumavam ser sequenciais e semiestruturadas, mas havia um conjunto de questões-padrão que eram obrigatoriamente exploradas uma vez que há certas competências que não podem deixar de ser avaliadas. Os entrevistadores mostravam sempre preocupação em recolher toda a informação profissional e académica dos candidatos de forma objetiva. As entrevistas começavam com uma breve apresentação do entrevistador e dos objetivos de cada reunião. Em seguida, partia-se para a análise das qualificações e da experiência profissional do candidato, a quem eram colocadas perguntas com o objetivo de recolher informações sobre o seu grau de conhecimentos, exemplos de experiências tidas em atividades semelhantes e, em geral, tudo o que pudesse ser considerado pertinente para a

função em causa. Além disso, os candidatos eram também confrontados com situações hipotéticas, de forma a testar reações, comportamentos e capacidade de raciocínio. Ao mesmo tempo, tentava-se perceber as motivações e expectativas do entrevistado relativamente à função, assim como os seus objetivos de carreira. A entrevista terminava com uma apresentação da Altran e do modo como se processa o recrutamento dentro desse grupo empresarial.

A estagiária acompanhou, desde a primeira semana, múltiplas entrevistas conduzidas quer por colegas quer pelo seu orientador, visto que foi chamado a dar apoio a vários processos de recrutamento. Para além de todas as tarefas logísticas de preparação da entrevista, logo no primeiro mês a estagiária pôde dar o seu contributo formulando questões, validando o conhecimento de línguas e fazendo uma apresentação da organização ao entrevistado. Após as entrevistas, digitalizava a ficha de entrevista do candidato<sup>11</sup>, completada com apontamentos próprios e do seu orientador, e atualizava o processo do candidato na base de dados interna do grupo Altran. Foi-lhe dada autonomia na execução dessas tarefas, de forma gradual, o que deu azo a que desenvolvesse as suas capacidades a cada dia.

A entrevista era encarada como um momento-chave no processo de seleção, uma vez que ela permitia avaliar vários aspetos relacionados com a pessoa do candidato, como o seu percurso, discurso, apresentação e postura, e recolher outras informações relevantes para a tomada da decisão. Um ponto muito importante era perceber se o candidato seria suscetível de se enquadrar na cultura da organização. Por norma, no final de cada entrevista, os dados eram confrontados e discutidos entre a estagiária e o seu mentor.

---

<sup>11</sup> Anexo 7 – Ficha de Entrevista do Candidato

Outra técnica de seleção bastante utilizada na Altran Portugal para a avaliação dos candidatos era o recurso a testes de línguas e de conhecimentos técnicos, destinados a comprovar a titularidade dos conhecimentos necessários ao exercício das funções. Estes testes eram realizados logo após a entrevista ou remetidos posteriormente pela estagiária aos candidatos através de *email*.

Convém aqui sublinhar que a equipa de R&S tinha a preocupação de recolher informações objetivas e de deixar de lado os pré-julgamentos e a intuição nas alturas em que analisava e tomava decisões relativas aos candidatos. A Altran Portugal faz questão de mostrar a todos que trabalha com métodos de seleção criteriosos e transparentes, e não com base em palpites. Tais métodos são, pois, escolhidos cuidadosamente de modo a reduzir a probabilidade de más escolhas, com tudo o que isso acarretaria depois em termos de custos e de tempo despendido. Aquilo que a Altran pretende é recrutar pessoas motivadas e interessadas em desenvolver as suas competências em proveito também da organização, no âmbito dos projetos mantidos com os seus clientes.

Na sequência da entrevista inicial conduzida pelos membros da equipa de R&S, as informações sobre os melhores candidatos eram transmitidas aos BM, que são as pessoas responsáveis pela comunicação e relacionamento com os clientes da empresa. Posteriormente, agendava-se uma entrevista técnica com o BM do setor de atividade, e caso o candidato se mostrasse adequado para a função em causa era realizada uma última entrevista de qualificação junto do cliente. Relativamente àqueles candidatos que não passassem às fases mais adiantadas do processo de seleção, a estagiária era chamada a dar-lhes *feedback*, para que também eles pudessem gerir as suas expectativas.

Quanto aos processos de R&S para estágios profissionais que ficaram entregues à responsabilidade da estagiária, a ter lugar nomeadamente nos departamentos internos da

organização, as atividades desenvolvidas consistiram essencialmente na divulgação dos anúncios, na triagem curricular e seleção dos potenciais candidatos para o processo de recrutamento e no acompanhamento das entrevistas, quer a entrevista inicial quer a entrevista técnica com o responsável do departamento.

### 3.10 Academia Altran

No último mês de estágio procedeu-se ao recrutamento para a Academia Altran, que constitui uma aposta da organização para identificar e reter recém-licenciados e mestres com talento. Descobrir talentos no mercado de trabalho pode representar uma tarefa difícil, mas é um objetivo que não deverá ser descurado se se quiser alcançar a excelência operacional, através do reforço e rejuvenescimento das equipas de trabalho de acordo com as exigências do negócio.

A Academia Altran desdobra-se em formações intensivas e de natureza prática, que têm o aliciente de proporcionar aos participantes a possibilidade de serem integrados na organização. Aqui também há lugar a formas de recrutamento externo, nomeadamente recrutamento académico e e-recrutamento. Em 2013, a Altran Portugal organizou duas academias, e no ano seguinte três, partindo de processos de R&S cuidadosamente planeados. Os objetivos estratégicos destas ações consistem sobretudo em criar soluções com elevados padrões de qualidade, diferenciar a oferta Altran, melhorar a qualidade da formação, aprofundar a integração e as competências transversais dos consultores Altran, para além de fomentar outros níveis de intervenção. A existência destas academias justifica-se por força das lacunas detetadas na formação base dos recém-licenciados, do desconhecimento em relação aos processos e modelos internos da empresa e do interesse em promover a fidelização à Altran.

Atualmente, a Academia Altran atua essencialmente na área de negócios dos Sistemas de Informação e Telecomunicações. Trata-se, por conseguinte, de um programa orientado para recrutar e reter jovens com habilitações mínimas ao nível da licenciatura, por meio de um estágio profissional de doze meses que confere a todos aqueles que se destaquem na área de *Innovation Makers* a possibilidade de virem a ser contratados.

Para ingressar neste programa, a pessoa interessada tem que preencher o respetivo formulário no *website* da Altran Portugal ou *websites* de emprego. A informação aí prestada servirá de base à triagem curricular.

Geralmente, a Academia Altran conta com o apoio proveniente de parcerias estabelecidas com Universidades ou com o Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) para a inserção dos jovens licenciados ou com mestrado no mercado de trabalho. Assim que estejam encontrados os melhores candidatos para ingressar no programa, toda a documentação é enviada ao IEFP para aprovação do estágio e posterior contratação. O programa tem a duração de um mês a um mês e meio, período durante o qual existe um acompanhamento próximo por parte dos responsáveis de cada área onde os academistas são colocados após a formação. De salientar que esta formação tem carácter intensivo e consiste numa componente teórico-prática que pode abranger várias tecnologias, uma componente de *soft skills* e, eventualmente, uma componente linguística. Regra geral, a componente técnica ocupa cerca de 80% do tempo de formação, e a teórica 20%. A academia termina com um exame final, altura em que os consultores são recolocados em projetos reais.

Após a conclusão da academia, os melhores profissionais podem ser chamados a realizar um estágio profissional ou a ingressar diretamente nos quadros da organização.

Este ano, a formação na academia passou a fazer parte integrante e obrigatória do processo de seleção dos candidatos.

A Altran oferece ainda outros programas de formação com métodos de aprendizagem apresentados na Figura 7.

**Fig. 7 – Métodos de Aprendizagem**



Fonte: Autor

### 3.11 Fundação Altran

Além do acompanhamento a processos de recrutamento, o estágio foi enriquecido com um programa de Responsabilidade Social designado por Fundação Altran.

Este programa visa apoiar e promover a inovação tecnológica para benefício humano. Os esforços da Fundação Altran para a inovação encontram expressão prática na atribuição de um prémio internacional que oferece aos projetos vencedores apoio por parte de engenheiros do grupo durante um ano. Em cada ano é designado um tema diferente e, só a título de exemplo, em 2014 o tema escolhido foi a Telemedicina. Coube à estagiária a tarefa de divulgar esta iniciativa pelas universidades do país e de estabelecer contactos com pessoas interessadas em candidatar-se.

### 3.12 Avaliação de Desempenho (AD)

Chegado ao último mês de estágio curricular na Altran Portugal, teve a estagiária oportunidade de participar ainda no processo da AD, processo esse constituído pela autoavaliação do consultor, pela avaliação do seu responsável na Altran, e pelo cliente ao longo de um período de seis meses. A estagiária foi chamada a auxiliar o TRH

responsável pela gestão deste processo. A primeira fase da AD consistiu na organização de toda a documentação que se relacionasse com a confirmação de clientes, com os projetos e com a designação de técnicos responsáveis pela avaliação de consultores no cliente e na Altran. Para o efeito, foi necessário enviar *emails* com documentos de autoavaliação e avaliação, quer para os consultores e seus responsáveis nos clientes, quer para os consultores Altran e seus responsáveis na Altran, e por fim proceder à revisão dessas avaliações.

#### 4 Conclusão

A Altran Portugal procura diferenciar-se das suas concorrentes, algo que é possível através da aposta no seu principal ativo, ou seja, os seus colaboradores. Tal como foi referido anteriormente, o ativo organizacional mais importante são os seus consultores. Além disso, com base no estágio curricular na Altran Portugal e de acordo com a literatura, torna-se possível destacar que um dos objetivos da organização é, também, o de garantir a retenção e motivação dos colaboradores com talento e garantir que os resultados organizacionais são alcançados de um modo eficaz e eficiente.

No decurso do mesmo foi possível consolidar vários conhecimentos, relacionados com R&S. Desta forma, foi também possível verificar que existem diversos tipos de recrutamento, sendo alguns internos e outros externos, tal como é referido na literatura.

Tal como a teoria sugere, no que respeita à principal estratégia de recrutamento, destaca-se a utilização do recrutamento externo, nomeadamente através do e-recrutamento, a publicação de anúncios, recomendação de um amigo, e candidaturas espontâneas, academias e recrutamento académico.

O processo de R&S na Altran Portugal é iniciado após um pedido de uma empresa cliente, facultando quais as necessidades a nível de recrutamento, assim como perfil adequado do candidato relativamente à função a preencher. Para isso, é necessário uma descrição da função, tal como mencionado anteriormente. Para posterior avaliação das competências dos candidatos nas entrevistas e respetivo perfil, e de modo a que sejam implementados os anúncios nas plataformas de emprego *on-line*, no *website* da organização, ou recorrer à pesquisa de candidatos. Relativamente ao e-recrutamento, os autores referem, que este é atualmente um dos métodos utilizados com maior frequência pelas empresas. Este tipo de recrutamento é vantajoso pelos seus reduzidos custos e pela quantidade elevada de candidatos que se torna possível recrutar. Por outro lado, a Altran Portugal recorre ao recrutamento académico, com o intuito de procurar possíveis candidatos, bem como dar a conhecer a organização e as oportunidades existentes na mesma. Neste tipo de oportunidades, como mencionado na literatura, a organização procurar identificar, atrair e reter, pelo menos a curto prazo, diversos jovens com talento que acrescentem valor e “sangue novo” à mesma.

Posteriormente, como citado na literatura, a triagem é realizada pela análise de candidaturas, que contempla a comparação entre o conteúdo dos Cv's e os requisitos da função. Independentemente das atividades de recrutamento, os candidatos que demonstrem interesse em trabalhar na organização podem, a qualquer momento, enviar a sua candidatura espontânea. Esta pode ser considerada mediante as necessidades da empresa. De acordo com a teoria, este método de recrutamento determina-se pelo interesse de um indivíduo, que pode ou não ter conhecimento sobre as necessidades da empresa.

Relativamente ao processo de seleção, existem várias técnicas utilizadas pelas organizações, que variam conforme as necessidades, de entre as técnicas de seleção utilizadas pela Altran, importa referir que a entrevista é o seu principal instrumento para a seleção de candidatos. Neste processo, os candidatos são contactados para uma entrevista inicial nas instalações da Altran. No processo de entrevista, todos os TRH têm uma ficha de entrevista, de modo a avaliar cada candidato. Como a teoria refere, na fase da entrevista o TRH fornece informações sobre o posto de trabalho e a empresa e as funções a desempenhar. Por sua vez, o candidato fala sobre a sua experiência profissional e expectativas futuras.

O tipo de entrevista utilizado na Altran é variável. Contudo, a entrevista inicial é sempre utilizada. Com base na mesma, a entrevista procura perceber de que forma é que o candidato se adequa à função, sendo necessário que exista uma demonstração das competências técnicas exigidas, bem como um perfil de características de personalidade e valores pessoais, que se enquadram com a imagem e cultura da Altran, tal como abordado na teoria.

No que respeita ao processo de seleção, em alguns casos, é solicitada aos candidatos a realização de testes técnicos ou testes de conhecimento de línguas. No âmbito do estágio desenvolvido na Altran e tal como a teoria sugere, os testes técnicos assumem particular importância, uma vez que permitem medir as competências técnicas em determinadas áreas, e desta forma alocar os melhores recursos à área onde estes obtêm um melhor desempenho. Após a entrevista inicial, os diversos colaboradores realizam este teste através de uma plataforma *on-line* ou na sede da Altran Portugal.

Após a primeira entrevista com os TRH, os candidatos selecionados à segunda fase têm uma entrevista técnica com o BM. Uma vez que os candidatos foram

selecionados, estes têm de comparecer a uma entrevista de qualificação na empresa cliente.

A Altran procura várias formas de recrutar consultores com talento. Assim sendo, por vezes recorre à realização de uma Academia. O processo de R&S está de acordo com o que foi referido na literatura. Esta combinação é alinhada com os objetivos de aquisição de novas competências fazendo valer a reputação de empregadora de qualidade da empresa.

A realização de um estágio por parte dos candidatos funciona como uma segunda fase de seleção. O estágio permite obter informação adicional sobre o desempenho dos candidatos, diminuindo, assim, a ocorrência de erros de recrutamento.

Contudo, e relacionado com a literatura presente, convém salientar uma utilização ocasional do recrutamento interno por parte da Altran, recorrendo maioritariamente ao recrutamento externo.

Todos estes métodos de recrutamento e técnicas de seleção referidos refletem muitas das excelentes práticas presentes na área de GRH da empresa. Estas estão patentes na estratégia da Altran e ajustadas às necessidades dos clientes, revelando-se extremamente eficientes ao nível da atração de candidatos. Todas as técnicas de seleção que foram referidas na literatura são utilizadas corretamente pela Altran, tendo quase sempre um grande índice de eficiência e qualidade.

Em síntese, é possível verificar-se que os processos de R&S desenvolvidos pela Altran estão diretamente relacionadas com as melhores práticas identificadas na literatura. A realização do relatório de estágio transformou numa oportunidade enriquecedora para a aquisição de conhecimentos acerca das práticas de RH desenvolvidas na organização que me acolheu.

Num balanço final, todos os objetivos foram bem-sucedidos e superados, apesar de algumas limitações que serão seguidamente apresentadas.

#### **4.1 Limitações de Estudo e Possibilidades de Investigação Futura**

Após o término do estágio e reflexão sobre o mesmo cabe-me indicar algumas limitações e sugestões às atividades que o estagiário desenvolveu.

Destaco a curta duração do estágio, o que impediu o acompanhamento do estagiário até à fase final de alguns processos iniciados com a sua colaboração (e.g. processo de AD).

A nível da revisão de literatura, a principal dificuldade com que o estagiário se deparou adveio de alguma falta de informação e detalhada em relação a alguns temas chave desenvolvidos durante a revisão da literatura, nomeadamente no que diz respeito a informações sobre o processo de R&S em consultoras tecnológicas inovadoras.

Considera-se benéfico a realização de estudos e investigações a nível nacional, que possam dar relevância necessária às consultoras inovadoras de alta tecnologia no âmbito da GRH, para além de distinguir quais os melhores exemplos e respetivas práticas utilizadas nessa área e com o objetivo de que se possa inovar os métodos e técnicas utilizadas dentro do mercado de trabalho no R&S de consultores. Por fim, deve ser desenvolvido o estudo do estágio enquanto método de R&S, uma vez que verificou que este tema se encontra ainda pouco aprofundado.

Relativamente à Altran Portugal, considero que a aposta na melhoria e no desenvolvimento da base de dados interna seria uma mais-valia para o sucesso e facilitação das funções dos TRH. Com base neste posto de vista, a minha sugestão de melhoria seria em colocar a opção de introduzir os comentários da entrevista de forma

digital, uma vez que ao digitalizar a ficha com os comentários do entrevistador como acontece na atualidade, por vezes, torna-se difícil perceber. Outro ponto de melhoria seria a existência de um motor de pesquisa mais detalhado para procurar candidatos com certos conhecimentos técnicos. Também seria importante haver algum mecanismo para procurar mais rapidamente os candidatos, uma vez que por vezes se torna difícil localizá-los na base de dados interna. Por fim, deveria haver a possibilidade de adicionar vários comentários por parte de vários intervenientes, relativamente ao candidato, entre o momento do envio da candidatura e o final do processo.

## 5 Referências Bibliográficas

Aagaard, A., & Gertsen, F. (2011). Supporting radical front end innovation: Perceived key factors of pharmaceutical innovation. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 330-346.

Atma Djoudi, L., & Rome, M. (2014, March). Synchronic Technologies: Innovation, Research, Industry, Education-Strengths to Succeed. In *Computational Science and Computational Intelligence (CSCI), 2014 International Conference on* (Vol. 2, pp. 321-322). IEEE.

Bártolo, R. (2000). Recrutamento e Seleção. In: Caetano, A. & Vala, J. (Eds.) *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: RH, pp. 267-300.

Bartram, D. (2000), 'Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes', *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8, No. 4, pp. 261-274.

Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.<sup>a</sup> Edição, Universidade Técnica de Lisboa.

Brown, T. E., & Ulijn, J. M. (Eds.). (2004). *Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth*. Edward Elgar Publishing.

Cardoso, A. A., (2010), *Recrutamento & Seleção de Pessoal*, (7<sup>a</sup>ed.), Lisboa: Editora Lidel.

Chapman, D. S. & Rowe, P. M. (2001), 'The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment

interview: A field experiment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, No. 3, pp. 279-298.

Chiavenato, I. (2010), *Gestão de Pessoas*, 3.<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Coco, M. (2000). Internships: A try before you buy arrangement. *Advanced Management Journal*, Spring 2000; 65, 2, pg.41.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2.<sup>a</sup> Edição, Edições Sílabo.

D'abate, C. P., Youndt, M. A., & Wenzel, K. E. (2009). Making the most of an internship: An empirical study of internship satisfaction. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 527-539.

Hanafizadeh, P., & Osouli, E. (2011). Process selection in reengineering by measuring degree of change. *Business Process Management Journal*, 17(2), 284-310.

Holyoak, L. (2013). Are all internships beneficial learning experiences? An exploratory study. *Education+ Training*, 55(6), 573-583.

Hunter, S. T., Cushenbery, L., & Friedrich, T. (2012). Hiring an innovative workforce: A necessary yet uniquely challenging endeavor. *Human Resource Management Review*, 22(4), 303-322.

Jennings, M. (2014). Recruitment Technology Trends Report. Disponível em: <https://www.recruiter.com/recruitment-technology-trends-2014.pdf> [Acesso em 2015/9/10].

Kang, L. S., & Sidhu, H. (2011). Talent Management at Tata Consultancy Services. *Global Business Review*, 12(3), 459-471.

Knouse, S. B., & Fontenot, G. (2008). Benefits of the business college internship: A research review. *Journal of Employment Counseling*, 45(2), 61-66.

Kunz, J., & Linder, S. (2013). With a view to make things better: individual characteristics and intentions to engage in management innovation. *Journal of Management & Governance*, 1-32.

Maertz Jr, Carl P., Philipp A. Stoeberl , Jill Marks , (2014) "Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers", *Career Development International*, Vol. 19 Iss: 1, pp.123 – 142.

Maertz, C. P., Stoeberl, P. A., & Magnusson, P. (2014). Finding strategic human resource advantage from building an effective internship capability. *Organizational Dynamics*, 4(43), 303-311.

Meland, H., Waage, R. P., & Sein, M. K. (2005, April). The other side of turnover: managing IT personnel strategically. In *Proceedings of the 2005 ACM SIGMIS CPR conference on Computer personnel research* (pp. 67-74). ACM.

Narayanan, V. K., Olk, P. M., & Fukami, C. V. (2010). Determinants of internship effectiveness: An exploratory model. *Academy of Management Learning & Education*, 9(1), 61-80.

Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*, 3.<sup>a</sup> Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Pichyangkul, C., & Israsena, P. (2013). User Typologies and Research Approaches for Successful Product and Service Innovations.

Redman, T. & Mathews, B.P. (1992). Advertising for effective managerial recruitment. *Journal of General Management* vol. 18, no. 2, pp. 29.

Rose, P. (2013). Recruiting and selecting graduate employees via internships. *Asia Pacific Journal of Business and Management* vol. 4, pp. 39-54.

Rose, P., Teo, S. & Connell, J. (2014). Converting interns into regular employees: The role of intern-supervisor exchange. *Journal of Vocational Behavior*, 84, pp. 153-163.

Sackett, P. R. & Lievens, F. (2007), 'Personnel Selection', *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, No. 1, pp. 419-450. 41

Sill, I. M. (2009). What I Learned about Hiring Top Technical Talent. *Research Technology Management*, 52(3), 60.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, Seventh ed. Essex: Pearson Education Limited.

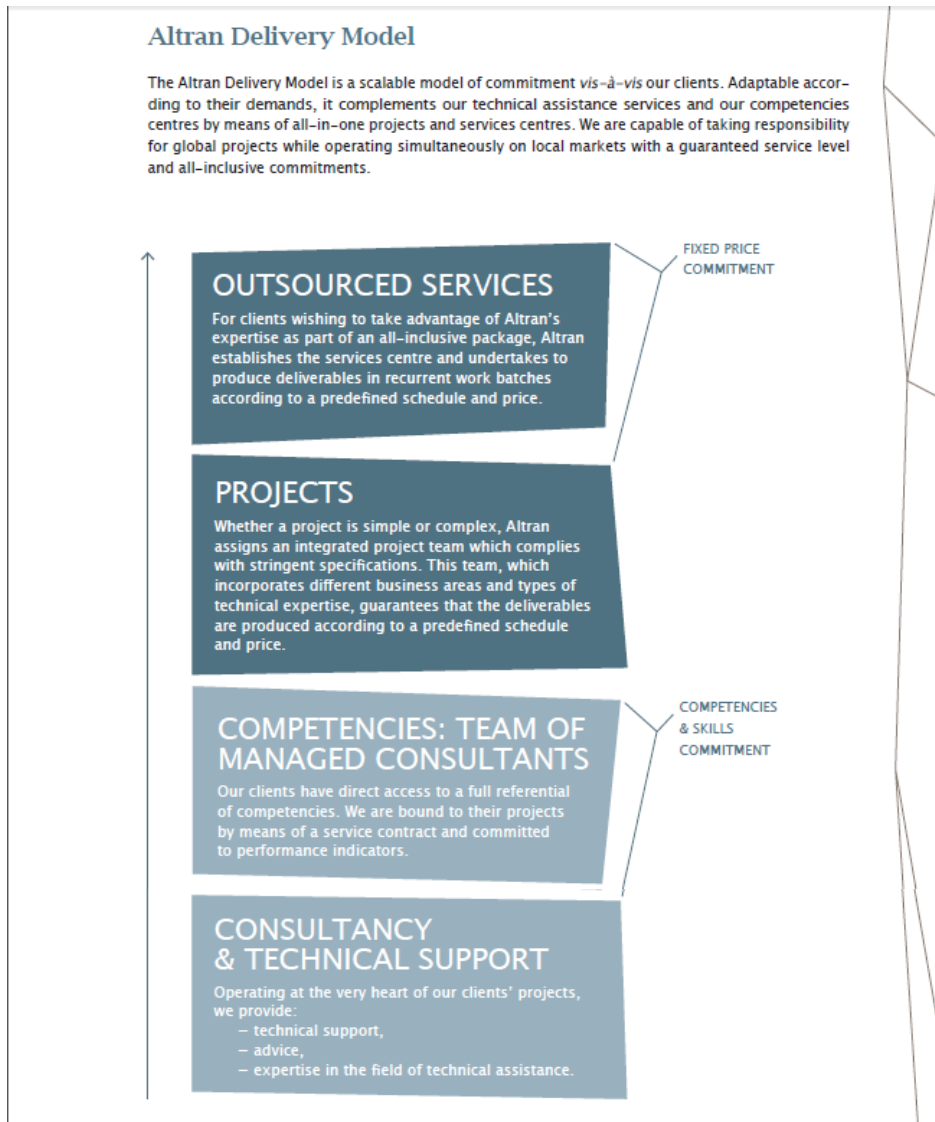
Zhao, H. (2006), *Internships: an extended recruitment and selection process*, Chicago: University of Illinois at Chicago.

### **Webgrafia:**

Site "Altran Portugal". Disponível em: <http://www.altran.pt> [Acesso em 2015/6/15].

## 6 Anexos

### 6.1 Anexo 1 - Modelos de Entrega da Altran



**Fonte:** Documento Interno da Altran

## 6.2 Anexo 2 – Plano de Estágio



### PLANO DE ESTÁGIO

#### 1º Mês de estágio:

- Criação de anúncios;
- Lançamento de anúncios (rede, Perfil(e)s, sites de emprego, universidade, internamente);
- Triagem das candidaturas por processar;
- Compreensão dos perfis;
- Conhecimento e desenvolvimento das técnicas de recrutamento utilizadas;
- Pesquisas de candidatos no Perfil(e)s e no LinkedIn.

#### 2º Mês de estágio:

- Agendamento de entrevistas;
- Acompanhamento de entrevistas;
- Condução de entrevistas (com acompanhamento) – perfis juniores;
- Dar feedback aos candidatos nas várias fases de um processo de recrutamento e selecção;
- Actualização dos ficheiros Excel essenciais aos *reports* de um processo de recrutamento e selecção.
- Actualização da base de dados;
- Gestão dos processos administrativos (fichas de entrevistas, CV's, DC's, ...)

#### 3º Mês de estágio:

- Condução de entrevistas (com acompanhamento) – perfis mais seniores;
- Desenvolvimento de capacidades de trabalho em equipa, rigor, confidencialidade, auto motivação e comunicação.

Fonte: Documento Interno da Altran

### 6.3 Anexo 3 - Exemplo de anúncio emprego



## Consultor Business Intelligence

Referência da Oferta: PT-A279

◆ **Innovation Makers**

Como líder global em inovação e consultoria de engenharia de alta tecnologia, a Altran acompanha os seus clientes na criação e desenvolvimento de produtos e serviços. Os Innovation Makers da Altran têm vindo a disponibilizar o seu conhecimento há mais de 30 anos, em setores chave como aeroespacial, automóvel, defesa, energético, financeiro, ciências da vida, ferroviário, e telecom, entre outros. Presente em cada etapa do desenvolvimento do projeto, desde o planeamento estratégico da nova tecnologia à fase de produção, a Altran capitaliza a experiência e know how do Grupo em cinco áreas chave: Innovative Product Development, Intelligent Systems, Lifecycle Experience, Mechanical Engineering, e Information Systems. No mercado português desde 1998, a Altran Portugal conta com 700 colaboradores. Em 2014 o grupo Altran gerou receitas de 1.756 mil milhões de euros. A Altran tem agora uma equipa de cerca de 23.000 colaboradores em mais de 20 países.

| **Perfil**

- ◆ Formação Superior na área das Tecnologias da Informação
- ◆ Experiência em desenvolvimento com ferramentas de ETL (Oracle; Microsoft; SAS; DataStage)
- ◆ Experiência em desenvolvimento com ferramentas de reporting (Oracle; Microsoft; SAS; Business Objects; Microstrategy; Cognos)
- ◆ Conhecimentos de Base de Dados Oracle, SQL Server, Sybase
- ◆ Proactividade
- ◆ Facilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal
- ◆ Capacidade de autonomia e organização

| **Oferecemos:**

- ◆ Integração em equipa sólida e dinâmica
- ◆ Possibilidade de participação em projectos internacionais
- ◆ Participação em projectos aliciantes e motivadores
- ◆ Rápida evolução de carreira
- ◆ Novos desafios

| **Candidatura**

Candidate-se a esta e a outras oportunidades através do site [www.altran.pt](http://www.altran.pt).

Fonte: Documento Interno da Altran

6.4 Anexo 4 - Base de Dados Interna - *Profil(e)s*

**profil(e)s**
**ALTRAN**

Administration Applicants Jobs Statistics My account
HR area Cláudia Cunha | Log out

---

**HR area** Quick search  Applicant name  Job reference:  **OK**



**WELCOME**

Hi Cláudia Cunha and welcome on your recruiter area. Today is 10/10/2015.

!!! If you're using Internet Explorer 8, please use the "Compatibility mode" to use profil(e)s. This can be activated via IE.8 options (if you don't the application menu items won't be accessible) !!!

**Did you know?**

 An event can change an application status. A mail can add an event automatically. Thus, when a mail is sent, the event will be automatically added, and the application status will be updated.

Applications received (Unsolicited application, Reply to job offer and Placed on job) per month and number of recruitments



Month	Applications Received	Recruitments
October 2014	100	50
November	200	100
December	150	75
January	250	125
February	200	100
March	180	90
April	180	90
May	200	100
June	250	125
July	200	100
August	180	90
September	180	90
October 2015	100	50

**APPLICATIONS**

<input type="checkbox"/> ITW 1	18
<input type="checkbox"/> ITW 2	2
<input type="checkbox"/> ITW 3	1
<input type="checkbox"/> Preselected	21
<input type="checkbox"/> To process	178
<input type="checkbox"/> Trainee Preselection Negative	1

**JOBS**

Suspended	12
Finalized	3
Published	18
Draft	1

**MY FOLDERS**

<b>MY SHARED FOLDERS</b>	
* Finalisation	6
1st Interview	0
Airbus Archived	25
Airbus Completed	0
Airbus Final Stages	0
Airbus ITW1	0
Airbus ITW2	0
Airbus ITW3	0
Airbus New CV's	51
ASDR Archived	2
Automotive (Advantage)	1
Automotive (ARM)	0
Automotive (Cubiq)	0
Automotive (David)	28
Automotive (Marco)	0
Automotive (Mechanical RR) Robin	0
Automotive (Peter)	0
Automotive (Robin)	0
Automotive (Simon)	5
Automotive Archived	37
Automotive Calibration	1
Automotive Delphi	2
Automotive Diagnostics	0
Automotive Electrical Project Leader	0
Automotive Electrical System Engineer	3
Automotive Hardware	2
Automotive Hybrid	1
Automotive Lotus	0
Automotive Model Based	2
Automotive Powertrain	5

Fonte: Base de Dados Interna (*Profil(e)s*)



Formação Académica			
Grau	Curso	Instituição	Ano de Conclusão

Línguas		
Língua Maternal:		
Língua	Escrita	Oral

Fonte: Documento interno da Altran Portugal

## 6.6 Anexo 6 - *Template para feedback aos candidatos*

### View a mail template

#### Mail template detail

Mail category Applicant communication mail  
 Type of mail Application  
 Related event Negative reply before interview  
 Entity Altran Group  
 Title of the mail Resposta negativa  
 Subject A sua candidatura  
 Sender recrutement-altran@profilis.org

Bom dia,  
 Fizemos uma análise cuidadosa da sua candidatura e agradecemos o interesse demonstrado pela nossa empresa.  
 Apesar da qualidade da sua experiência profissional, lamentamos informar que a sua candidatura não foi seleccionada.

Body  
 No entanto, iremos manter a sua candidatura activa na nossa base de dados. De futuro, poderá vir a ser contactado por um dos nossos Business Managers.  
 Poderá reenviar-nos uma candidatura para outra oportunidade.  
 Desejamos-lhe os maiores sucessos profissionais.

Signature A equipa de Recrutamento

### View a mail template

#### Mail template detail

Mail category Applicant communication mail  
 Type of mail Application  
 Related event No opportunity after interview  
 Entity Altran Group  
 Title of the mail Não existe oportunidade após entrevista  
 Subject A sua candidatura

Bom dia,  
 Fizemos uma análise cuidadosa da sua candidatura, a qual mereceu toda a nossa atenção.  
 Apesar da análise rigorosa da sua candidatura, neste momento não nos encontramos em situação de lhe poder apresentar uma oportunidade de trabalho. Contudo, a sua candidatura mostra competências e qualificações que certamente irão corresponder a futuras necessidades de recrutamento. Desta forma, informamos que iremos manter a sua candidatura e consultá-la regularmente. Entraremos em contacto consigo logo que se apresentem oportunidades que correspondam ao seu perfil.

Body  
 Convidamo-lo igualmente a actualizar a sua candidatura no nosso site de acordo com a evolução da sua carreira.  
 Atenciosamente,

Signature A equipa de Recrutamento

Fonte: Base de Dados Interna (*Profil(e)s*)

## 6.7 Anexo 7 - Fica de Entrevista do Candidato

**ALTRAN**

## Ficha de Entrevista a Candidato

VISTO POR:	DATA:	ORIGEM:	REFª:
NOME e APELIDO:		NACIONALIDADE: Portuguesa	
DATA DE NASCIMENTO:	CATEGORIA:	ANOS DE EXPERIÊNCIA:	
TELF. :	MAIL :	MORADA:	
TIPO DE ENTREVISTA:	Telef. <input type="checkbox"/>	1ª Entrev. <input type="checkbox"/>	2ª Entrev. <input type="checkbox"/>
	Qualif. <input type="checkbox"/>	Filtro <input type="checkbox"/>	

FORMAÇÃO:

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL:RAZÕES DE SAÍDA:EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS:COMPETÊNCIAS:

(Tecnologias, Níveis de Intervenção, Clientes, Internacional...)

EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO EXTERNOS

(Indicar situação: Início / 2ª Entrevista / Negociação / Proposta)

AVALIAÇÃO:

APTIDÃO TÉCNICA:  
 PROACTIVIDADE:  
 MATURIDADE PROFISSIONAL:  
 RELACIONAMENTO:  
 COMUNICAÇÃO ORAL:  
 TRABALHO EM EQUIPA:  
 ADEQUAÇÃO ECONÓMICA  
 IDIOMA \_\_\_\_\_  
 IDIOMA \_\_\_\_\_

Muito Fraco	Fraco	Normal	Bom	Muito Bom
B-	B	B+	B++	MB
B-	B	B+	B++	MB
B-	B	B+	B++	MB
B-	B	B+	B++	MB
B-	B	B+	B++	MB
B-	B	B+	B++	MB
B-	B	B+	B++	MB
B-	B	B+	B++	MB

AVALIAÇÃO GLOBAL (Obrig.):

B-	B	B+	B++	MB
----	---	----	-----	----

Avaliação entrevistador (pontos +/-):

Pontos +	Pontos -

DECISÃO: NÃO  FILTRO   
 CONTRATAR  2ª ENTREVISTA

OBSERVAÇÕES:

SALÁRIO ACTUAL (Fixo / Variável / Benefícios Sociais)	SALÁRIO DESEJADO (Fixo / Variável / Benefícios Sociais)	MOBILIDADE: SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>
		DISPONIBILIDADE DIAS

NOME e APELIDO:	REFª:
-----------------	-------

EXPERIÊNCIA DETALHADA / ANOTAÇÕES / EXPLICAÇÕES (se necessário):

Fonte: Documento interno da Altran Portugal