



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Relatório de Estágio

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO NA ALTRAN
PORTUGAL

MARIA TERESA GABRIEL DE OLIVEIRA

JUNHO - 2017



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO Relatório de Estágio

RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO NA ALTRAN
PORTUGAL

MARIA TERESA GABRIEL DE OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JORGE GOMES

DOUTORA ANA MARISA COSTA

JUNHO - 2017

Agradecimentos

São muitas as pessoas que me acompanharam ao longo deste percurso e a quem gostava de agradecer.

Em primeiro lugar, aos meus pais, por me terem sempre incentivado e encorajado em tudo. À minha irmã Clara, que mesmo estando longe, me ouviu e aconselhou em muitos momentos. Aos meus avós pelo carinho e preocupação. Sem vocês, não teria sido possível.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Jorge Gomes, primeiramente por ter aceite orientar este trabalho e por todos os conhecimentos que me transmitiu, pelo seu rigor e pela constante disponibilidade que demonstrou.

A todos os professores do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, no ISEG, que foram fundamentais para a minha formação académica.

À minha orientadora de estágio na Altran Portugal, a Doutora Ana Marisa Costa, pela oportunidade de estágio e por ter depositado em mim a confiança de integrar de forma total os processos de recrutamento, seleção e integração. A todos os colegas da Altran com quem tive contacto e que, de alguma forma, contribuíram para a minha aprendizagem. Nunca esquecendo, a Carol, pela sua boa disposição contagiante, por tudo o que me ensinou, por me ter sempre ajudado e colaborado para me tornar totalmente autónoma no desempenho das tarefas. Ao Alex por toda a entrega e ensinamentos que me transmitiu. Ao Zé e à Rita, os meus companheiros de estágio de todas as horas.

A todos os meus amigos que estiveram sempre presentes, que me apoiaram e com quem pude desabafar.

Ao Francisco, por todas as conversas, pelo cuidado e pela paciência interminável.

Índice

| | |
|--|-----|
| Acrónimos..... | i |
| Resumo..... | ii |
| Abstract..... | iii |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 2. Revisão da Literatura..... | 3 |
| 2.1. Recrutamento..... | 3 |
| 2.1.1. Conceito..... | 3 |
| 2.1.2. Análise e Descrição de Funções (ADF)..... | 4 |
| 2.1.3. Fontes de Recrutamento..... | 5 |
| 2.1.4. Técnicas de Recrutamento..... | 6 |
| 2.2. Seleção..... | 10 |
| 2.2.1. Conceito..... | 10 |
| 2.2.2. Técnicas de Seleção..... | 11 |
| 2.3. Socialização Organizacional..... | 15 |
| 2.4. Acolhimento e Integração..... | 16 |
| 3. Descrição da Empresa..... | 17 |
| 3.1. Identidade Organizacional..... | 17 |
| 3.2. Missão e Valores..... | 18 |
| 3.3. Estratégia Organizacional..... | 18 |
| 3.4. Estrutura Organizacional..... | 19 |
| 4. Descrição das atividades realizadas..... | 21 |
| 4.1. Recrutamento..... | 21 |
| 4.2. Seleção..... | 25 |
| 4.3. Integração..... | 27 |

| | |
|---|----|
| 4.4. Outras atividades – Planos de desenvolvimento <i>High Potentials</i> | 29 |
| 5. Análise crítica..... | 31 |
| 6. Conclusão..... | 36 |
| Referências Bibliográficas..... | 37 |
| Anexos..... | 40 |
| Anexo 1- Evolução Histórica da Altran Portugal..... | 40 |
| Anexo 2- Valores Altran..... | 41 |
| Anexo 3- Organigrama da Altran Portugal..... | 42 |
| Anexo 4- Anúncio de Emprego..... | 43 |
| Anexo 5- Ficha de Entrevista do Candidato (FEC)..... | 44 |
| Anexo 6- Certificado de Formação Profissional de <i>Induction Day</i> | 45 |
| Anexo 7- <i>Following-up</i> – Recursos Humanos – Integração Consultores..... | 46 |
| Anexo 8- Ficha de Reunião <i>High Potential</i> | 47 |
| Anexo 9- Altran <i>Career Path</i> | 48 |
| Anexo 10- Programa <i>Impulse</i> | 49 |
| Anexo 11- Análise SWOT das Reuniões de <i>Following-up</i> – Integração dos Consultores..... | 50 |

Acrónimos

ADF – *Análise e Descrição de Funções*

CV – *Curriculum Vitae*

DC – *Dossier de Competências*

FEC – *Ficha de Entrevista de Candidato*

FS & PS – *Financial Services and Public Sector*

HEAT – *Healthcare, Energy, Aerounautic and Transports*

IC – *Intercontrato*

I&T – *Inovação e Tecnologia*

ISEG – *Instituto Superior de Economia e Gestão*

RH – *Recursos Humanos*

TEM – *Telecoms and Media*

TFM – *Trabalho Final de Mestrado*

TUM – *Technical Unit Manager*

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado prende-se com o estágio curricular realizado na Altran Portugal, uma consultora de inovação e tecnologia (I&T), no Departamento de Recursos Humanos, nas áreas de *Sourcing and Staffing* e *Talent Retention & Motivation*.

Abordam-se as temáticas do Recrutamento, da Seleção e da Integração dos colaboradores. A sua pertinência prende-se com o facto de serem grandes temas em Gestão de Recursos Humanos, vitais tanto para as organizações, como para os candidatos. Do ponto de vista das organizações, estas procuram ter processos de recrutamento e seleção eficazes, de forma a atraírem e escolherem os melhores candidatos, integrando-os e acompanhando-os, para que estes se sintam satisfeitos e tenham elevados níveis de desempenho, contribuindo para que a empresa obtenha vantagem competitiva, face à concorrência. É através de processos de recrutamento e seleção justos e de uma integração contínua que os candidatos conseguem fazer parte da organização e, enquanto colaboradores, se sentem motivados para terem uma boa *performance* e aí desenvolverem o seu percurso profissional.

O relatório abrange: uma revisão da literatura sobre a temática em causa; uma caracterização da organização; a descrição das atividades realizadas no decurso do estágio; e uma análise crítica das práticas da Altran, confrontando-as com a teoria.

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

Abstract

This master's thesis is based on my experience as an intern at Altran Portugal, an innovation and technology (I&T) consultant. I did my internship in the Human Resources Department and I focused on the areas of Sourcing and Staffing and Talent Retention & Motivation.

This thesis focuses on topics such as Recruitment, Selection and Integration of employees. These topics are considered to be relevant as they are seen as important issues in Human Resource Management and are essential for both organizations and candidates. Organizations seek to develop effective recruitment and selection processes, in order to attract and select the top candidates, integrating and monitoring them, so that they feel satisfied and have high performance levels, thus leading the company to obtain competitive advantage, in the face of competition. Through fair recruitment and selection processes and continuous integration, the candidates are able to be a part of the organization and, as employees they feel motivated to give a good performance and develop their professional career in the same company.

This report is organized as it follows: a revision of literature related to this subject; a characterization of the organization; a description of the activities undertaken throughout the internship; and a critical analysis of Altran's practices by comparing them to the theory.

Key Words: Recruitment, Selection, Integration, Human Resource Management, Altran Portugal

1. Introdução

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, optei por realizar um estágio curricular, para a elaboração do Trabalho Final de Mestrado (TFM). O presente estágio decorreu na Altran Portugal, em Lisboa, no departamento de Recursos Humanos, incidindo nas áreas de Recrutamento, Seleção e Integração dos colaboradores.

O estágio teve a duração de três meses e decorreu entre 1 de fevereiro e 30 de abril de 2017. Durante todo o processo, contei com a orientação académica do Professor Doutor Jorge Gomes e da Doutora Ana Marisa Costa, a nível de orientação na Altran Portugal.

Os objetivos principais deste estágio passam pela aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, de modo que estes sejam consolidados, e que, simultaneamente, sejam desenvolvidos *hard* e *soft skills*, isto é, competências técnicas, bem como competências a nível social, comportamental e comunicacional. Importa enfatizar que uma das competências chave que foi estimulada durante o mestrado diz respeito ao trabalho em equipa e, com este estágio, o seu desenvolvimento teve continuidade.

No que respeita à área de Recrutamento e Seleção, as tarefas que a organização me propôs realizar consistem no conhecimento de todo o processo, no conhecimento da aplicação da gestão de candidatos, na participação ativa nos processos de recrutamento e admissão de colaboradores e no acompanhamento e participação em entrevistas.

Quanto à área de integração, a Altran propôs-me executar diversas atividades, com a finalidade de ter um conhecimento amplo do processo e de compreender as iniciativas que se seguem à admissão dos colaboradores. Neste sentido, as tarefas realizadas

prendem-se com o conhecimento das atividades de acolhimento dos colaboradores, bem como do restante processo de integração, feito através do *following-up* realizado pelos Recursos Humanos alguns meses após a contratação. Além disso, foi-me proposto fazer o acompanhamento de planos de desenvolvimento específicos e dedicados a cada funcionário, no âmbito da progressão na carreira. Apesar de não ser a temática do meu relatório, é interessante abordar o conteúdo destes planos, o que será feito na secção da descrição das atividades de estágio.

Neste sentido, a participação e o acompanhamento das tarefas propostas irão permitir o confronto da revisão da literatura sobre a temática, ou seja, o Recrutamento, a Seleção e a Integração do ponto de vista teórico, com as atividades de estágio reais.

O presente relatório encontra-se dividido em quatro partes: a primeira apresenta a revisão da literatura, incidindo nas áreas de Recrutamento, Seleção e Integração; a segunda secção diz respeito à descrição da empresa; a terceira parte prende-se com o relato das atividades realizadas ao longo do estágio; e a parte final refere-se à análise crítica, onde se faz uma reflexão das práticas da Altran, confrontando a revisão literária com as atividades desenvolvidas durante o estágio, sendo apresentadas algumas sugestões de melhoria, bem como as conclusões.

2. Revisão da Literatura

2.1. Recrutamento

2.1.1. Conceito

Importa começar por definir que o recrutamento é o processo, que parte de uma organização, para procurar e atrair candidatos, em tempo útil e com as competências necessárias para preencherem as vagas em aberto (Mondy e Mondy, 2012). Sendo assim, normalmente, é no processo de recrutamento que existe o primeiro contacto entre a empresa e os seus futuros colaboradores (Ivancevich, 2008).

Há várias razões pelas quais as empresas têm necessidade de recrutar colaboradores, não esquecendo, que os motivos podem ter diversas origens. Machado e Portugal (2013) referem que as principais causas se prendem (1) com a expansão e desenvolvimento da organização, (2) com a necessidade de preencher determinados cargos que foram abandonados por trabalhadores que evoluíram na carreira, (3) pela carência de funcionários para a ocupação de determinadas funções originada pelo turnover e, por fim, (4) pela necessidade de ocupar funções de colaboradores que se encontram fora da organização temporariamente.

Reinert *et al.* (2012) distinguem quatro aspetos que podem influenciar os candidatos no processo de recrutamento, sendo estes, (a) os canais de recrutamento utilizados pela organização, (b) as qualificações e competências requeridas, (c) o tipo de mensagem usada para recrutar e (d) o conjunto de procedimentos de carácter administrativo.

Assim, todos os processos de recrutamento devem ser feitos de forma planeada e antecipada, indo ao encontro da política da organização, isto é, todas as empresas devem

ter um sistema que prevê as necessidades, atuando de forma proativa, e não esperar pela falta de recursos para reagir e acionar processos de recrutamento (Gomes, 2011).

2.1.2. Análise e Descrição de Funções (ADF)

Em qualquer processo de recrutamento e seleção é crucial, primeiramente, fazer-se uma análise e descrição de funções (ADF) detalhada, devendo esta ser constantemente revista e atualizada no momento do início do processo (Peretti, 2004). A ADF deve também ser examinada e analisada periodicamente, visto que o desempenho de uma função não é estático e vai sofrendo alterações no decorrer do tempo (Camara *et al.*, 2007). Numa organização, a iniciativa desta atualização deve acontecer quando é verificado um desajustamento das funções explicitadas no descritivo e as que são de facto realizadas, quer por parte do colaborador que ocupa a função, quer por parte do seu responsável (Camara *et al.*, 2007).

Uma ADF feita de forma cuidada deve contemplar diversos requisitos: (1) a descrição das principais tarefas que a função exige, ou seja, o conteúdo e a forma como o trabalho em si deve ser realizado; (2) a identificação e explicação das atividades; e (3) a explicitação das competências que são necessárias para o desempenho das atividades (Sousa *et al.*, 2006).

Peretti (2004) realça que, para não defraudar as expectativas do candidato no momento da integração nas suas atividades, a definição da função deve ser o mais próxima possível da realidade, isto é, daquilo que vão ser as funções diárias do futuro colaborador. Importa salientar que uma boa análise e descrição de funções é uma ferramenta que não só permite fornecer informação útil e detalhada para o recrutamento e seleção, como também para outras áreas de interesse da Gestão de Recursos Humanos. Neste sentido, a ADF também é um instrumento que auxilia a elaboração de formações,

a avaliação de desempenho, o estabelecimento do valor da função, permitindo, assim, que esta análise sirva de orientação para a relação que os quadros superiores estabelecem com os colaboradores (Sousa *et al.*, 2006).

2.1.3. Fontes de Recrutamento

Existem diversas fontes ou tipos de recrutamento, nomeadamente, o (a) recrutamento interno, que ocorre quando a organização recorre aos seus colaboradores para ocupar uma determinada função, através de promoções ou transferências de trabalhadores dentro da empresa; o (b) recrutamento externo, que consiste na procura e atração de candidatos que se encontram fora da organização (Cunha *et al.*, 2010). Porém, de acordo com Moura (2004), a empresa deve dar prioridade e preferência às fontes internas, só devendo optar pelo recrutamento externo, caso não existam hipóteses de preencher o cargo recrutando colaboradores internamente, ou seja, se não houver trabalhadores com as qualificações e competências necessárias para a função, dentro da organização; e, por fim, existe o (c) recrutamento misto, que é a junção do recrutamento interno com o recrutamento externo, visto que estes dois tipos de recrutamento se complementam (Chiavenato, 2009).

Tanto o recrutamento interno como o recrutamento externo acarretam consigo vantagens e desvantagens. O recrutamento interno apresenta vários pontos a seu favor, na medida em que (1) é menos dispendioso, pois, para anunciar a vaga, apenas é necessário fazer a publicação da notícia através de meios como a *intranet* ou a *newsletter* organizacional; (2) o processo é mais rápido; (3) os colaboradores têm mais facilidade em adaptarem-se e envolverem-se no trabalho, visto que já estão familiarizados com a empresa e conhecem as regras e a cultura da mesma; (4) os trabalhadores, por pertencerem já à empresa, regra geral, têm uma maior noção das exigências da função; (5) é uma forma de motivar os funcionários a trabalharem mais e melhor e, simultaneamente, incentiva-os

a permanecerem na organização, caso estes sejam confrontados com outras propostas e desafios profissionais (Torrington *et al.*, 2011). Contudo, este tipo de recrutamento também apresenta alguns inconvenientes, visto que (a) compromete a entrada de novas ideias e experiências na organização, contribuindo para que esta se torne um espaço mais fechado, conservador e rotineiro (Chiavenato, 2005); (b) limita os candidatos disponíveis, pois não estão a ser considerados indivíduos fora da organização que poderiam ter competências que se adequem melhor ao cargo (Torrington *et al.*, 2011). Por este último motivo, o recrutamento interno não se associa à igualdade de oportunidades, porque, ao ser intra-organizacional, faz com que possíveis candidatos não tenham acesso às vagas que a empresa possui (Torrington *et al.*, 2011).

No que respeita às vantagens do recrutamento externo, este (1) traz consigo sangue novo para a organização, isto é, colaboradores com novas ideias e perspetivas; (2) aumenta o capital intelectual, pois os novos trabalhadores possuem novos *skills*; (3) promove a interação da organização com o mercado e, por fim, (4) enriquece a cultura organizacional (Chiavenato, 2005). Porém, recrutar colaboradores externos à empresa apresenta uma série de inconvenientes, a saber: (a) envolve mais custos e tempo do que o recrutamento interno, (b) tem impacto negativo na motivação dos trabalhadores e (c) reduz o compromisso, bem como a fidelidade dos colaboradores para com a organização, caso surjam oportunidades na concorrência (Chiavenato, 2005).

2.1.4. Técnicas de Recrutamento

Existem várias formas de fazer recrutamento, sendo que a escolha do método adequado é um fator crucial no sucesso do investimento feito pela organização no processo (Ivancevich, 2008). O método de recrutamento deve ser escolhido de acordo com o tipo de perfis que se procuram, isto é, o público-alvo que se pretende atingir e seduzir para a organização (Gomes, 2011). Neste contexto, de acordo com vários autores,

tomam lugar diversas técnicas de recrutamento: os meios informais onde se inserem as recomendações, os anúncios, o recrutamento junto de universidades, o *headhunting*, o recrutamento *online*, as agências de emprego, as feiras de emprego e as empresas de *outplacement* (Ivancevich, 2008; Cunha *et al.*, 2010; Gomes, 2011). Apesar de existirem todos estes métodos, optei por abordar aqueles a que a Altran Portugal recorre com mais frequência para recrutar colaboradores:

(1) Os meios informais, onde se enquadram as recomendações, constituem uma das técnicas de recrutamento a que as empresas recorrem e que se define, segundo Gomes (2011), pelo incentivo dos colaboradores a recorrerem à sua rede de contactos para referenciar nomes de pessoas que se adequem às funções em aberto e à própria organização. As referências são consideradas mais profícuas do que as não referências, embora essas vantagens sejam de curto-prazo e se tornem um inconveniente, caso o colaborador abandone a empresa (Castilla, 2005 *apud* Yakubovich e Lup, 2006). Este método é muito vantajoso, pois apresenta custos quase nulos (Sousa *et al.*, 2006) e, de acordo com os resultados de vários estudos, os indivíduos contratados com origem numa recomendação ficam mais tempo na organização do que os recrutados a partir de outra técnica (Decker e Cornelius, 1979 *apud* Gomes, 2011). Contudo, é, muitas vezes, mal interpretado e criticado, pois envolve assuntos de cariz afetivo, que podem levantar questões éticas e de justiça social (Machado e Portugal, 2013).

(2) Os meios de comunicação social, nos quais se inserem os anúncios, que são divulgados em jornais, na rádio, na televisão e em cartazes (Ivancevich, 2008). A utilização deste método deve ser feita de forma cuidada, na medida em que expõe bastante a imagem organizacional, ainda assim, não é o recurso com mais sucesso, nem que acarreta um elevado número de contratações (Sousa *et al.*, 2006). Qualquer anúncio deve reunir determinadas características, nomeadamente, o nome e uma breve descrição da

empresa, as funções a desempenhar, as competências e requisitos exigidos, o salário dependendo da política da empresa e instruções sobre a forma de candidatura (Torrington *et al.*, 2011). Para além disso, um anúncio deve seguir o modelo AIDA, pelo que tem como objetivos (a) captar a atenção dos candidatos, (b) despertar interesse tanto para o anúncio como para o emprego e o cargo a ocupar, (c) estimular o desejo e, por fim, (d) levar os candidatos à ação da candidatura (Dessler, 1997).

(3) O recrutamento em universidades, sendo esta uma forma de seduzir indivíduos recém-formados e novos talentos, através da participação em fóruns de emprego, conferências com os estudantes e ofertas de estágios (Peretti, 2004). Normalmente, a organização manda um técnico de recursos humanos à faculdade que tem como missão divulgar a empresa e fornecer as informações necessárias aos estudantes, bem como ficar a conhecer os alunos, sendo estes possíveis candidatos (Ivancevich, 2008). Atualmente, tanto as organizações pedem às universidades listas com os nomes dos finalistas, como as próprias faculdades têm a iniciativa de promover a instituição e os seus alunos, enviando às empresas listagens com indivíduos aptos para ingressar no mercado de trabalho (Sousa *et al.*, 2006). Este método, tal como qualquer um dos outros, apresenta vantagens e desvantagens. Pires (1993) destaca como desvantagens o facto de serem indivíduos sem experiência e o facto deste tipo de recrutamento só poder ser feito uma vez por ano, ainda assim, considera que a entrada de pessoas jovens para a empresa, isto é, sangue novo pode ser benéfica para a organização.

(4) O *headhunting*, que diz respeito à procura de executivos e gestores de topo com o intuito de servirem organizações que procuram este tipo de serviços, feita por especialistas, que têm uma forte rede de contactos e um relacionamento fomentado com estas pessoas, permitindo-lhes, assim, propor-lhes novas oportunidades de carreira (Camara *et al.*, 2011). Poder-se-á dizer que é um triângulo onde existe um caça talentos,

que procura um candidato com qualificações específicas para o desempenho da função, de modo a satisfazer as necessidades da empresa que o contactou para prestar este serviço (Pinho, 2001 *apud* Cunha *et al.*, 2010). O recurso a empresas de *headhunting* torna-se necessário, na medida em que se está perante a procura de indivíduos altamente especializados que pertencem a outras organizações e que, normalmente, são difíceis de contactar e não integram processos de recrutamento de outras empresas de forma espontânea (Gomes, 2011). Mesmo sendo um tipo de recrutamento para funções bastante específicas, este método reúne diversas vantagens. Sendo assim, têm destaque (1) a imparcialidade que poderia não acontecer se o recrutamento fosse feito por uma pessoa da organização; (2) a organização pode não ter tempo, nem recursos e conhecimentos para fazer uma procura certa, visto que se está perante o recrutamento de gestores de topo; (3) um *headhunter* tem uma rede de contactos muito alargada que o permite atingir com mais facilidade indivíduos com os perfis que se procuram e, por último, (4) uma empresa de *headhunting* atua mais discretamente, não alertando a concorrência (Lin e Chan, 2001 *apud* Cunha *et al.*, 2010).

(5) O recrutamento *online*, também intitulado de *e-recruitment*, com o recurso ao uso da *internet*, atingiu um desenvolvimento marcante nesta área (Torrington *et al.*, 2011). Capelli (2001 *apud* D'Ávila *et al.*, 2010) explica que a principal mudança que o recurso à *internet* trouxe, diz respeito à atração de indivíduos que não se encontram à procura de emprego, sendo que para os atingir as empresas recorrem a *chats* e a redes virtuais. Para além disso, pessoas que se encontram ativamente à procura de novas oportunidades profissionais, também o podem fazer através da *internet*, utilizando como meios os *sites* das organizações e as redes sociais (Zaccarelli e Teixeira, 2007 *apud* D'Ávila *et al.*, 2010). No contexto da *internet*, importa destacar o impacto que as redes sociais têm tido, sendo o LinkedIn a que se evidencia, na medida em que desde a sua

criação, esta tornou-se a maior rede mundial de contactos profissionais e tem contribuído para a conexão e aproximação de profissionais espalhados por todo o mundo, que procuram a excelência, a promoção dos seus perfis, a partilha de ideias e a pesquisa de novas oportunidades (Almeri *et al.*, 2013). Sendo assim, é visível que o recrutamento *online* veio trazer inúmeras vantagens e facilidades para as organizações. Vários autores reuniram um conjunto de vantagens, sendo estas: (a) baixos custos; (c) rapidez no processo de recrutamento; (d) as organizações recebem um maior número de candidaturas; (e) possibilidade de atingir indivíduos que não se encontram à procura de emprego de forma ativa; (f) maior sucesso na procura de perfis específicos, face aos meios de recrutamento tradicionais; (g) envolve menos burocracia; (h) atinge uma vasta área geográfica; (i) os *sites* permitem a aplicação de filtros, o que torna a pesquisa mais específica; (j) maior facilidade na comparação de perfis. Contudo, o *e-recruitment* não atinge indivíduos que não tenham contacto com novas tecnologias e, apesar do elevado número de candidaturas, muitas podem ser inúteis e não ir ao encontro dos perfis procurados pela organização (Cunha *et al.*, 2010).

2.2. Seleção

2.2.1. Conceito

A seleção é um processo que reúne um conjunto de técnicas e métodos que permitem fazer uma avaliação dos candidatos, com o intuito de compreender se as suas aptidões e capacidades se adequam às responsabilidades da função a ocupar (Bilhim, 2004). Neste sentido, um processo de seleção eficaz deve respeitar uma série de características: (1) a capacidade de escolher, dentro dos candidatos recrutados, aqueles que se adequam melhor à função, para que a organização atinja os seus objetivos; (2) o candidato não deve ser selecionado com base em discriminação e estereótipos, tais como, a raça, a etnia, o género, a orientação sexual ou alguma deficiência e (3) a qualidade e as

competências dos candidatos selecionados devem ser uma mais-valia para a empresa, de forma a compensar o investimento feito no processo (Mitrani *et al.*, 1994).

2.2.2. Técnicas de Seleção

Tal como se verifica no recrutamento, existem diversas técnicas para selecionar o melhor candidato, entre elas: a triagem curricular, a *biodata*, a entrevista, os testes, os *assessment centres*, a grafologia, os inventários de personalidade, as referências e as cartas de recomendação (Cunha *et al.*, 2010). Tal como na secção anterior, irei usar o mesmo critério, focando-me nos métodos de seleção que a Altran Portugal utiliza.

a) A triagem curricular, corresponde ao primeiro passo do processo de seleção, sendo feita a confrontação das características dos candidatos com as exigidas para o desempenho da função (Peretti, 2004). Esta análise deve ser confidencial, ponderada e rigorosa, tendo como base critérios previamente estabelecidos (Pires, 1993). Trata-se de uma avaliação indireta, pois não permite conhecer pessoalmente o candidato nem retirar dados que possam ser relevantes, apenas avaliar as informações que este expôs no seu currículo (Machado e Portugal, 2013).

b) A entrevista de seleção, que apresenta três funções principais, pelo que esta tem como finalidade (1) recolher informações sobre o candidato, ao nível da sua formação académica, experiência profissional, traços de personalidade; (2) apresentar ao candidato a organização e a função a que este se está a candidatar e (3) estabelecer uma boa relação com o candidato, independentemente do resultado do processo de seleção (Pires, 1993).

Qualquer entrevista deve ser feita de forma estruturada, de modo a melhorar a eficácia e a validade da mesma, bem como de reduzir a variabilidade dos resultados e, para isso, devem existir um conjunto de questões padronizadas, o recurso a um método unânime de registo das informações recolhidas e a avaliação deve ser feita de acordo com

os mesmos parâmetros independentemente do candidato (Robbins, 2005). Indo ao encontro da mesma ideia, Neves *et al.* (2015) recomendam que uma entrevista deve seguir um processo planeado que contempla quatro grandes etapas: (a) a preparação, (b) a condução, (c) a conclusão e (d) a avaliação. (a) A preparação, que diz respeito ao momento em que o entrevistador deve consultar o currículo do candidato, a sua candidatura e carta de apresentação, rever a ADF, conhecer a organização e a sua cultura, planear a duração da entrevista e anotar questões e dúvidas que pretende esclarecer com o candidato. (b) A condução, na qual o entrevistador se deve começar por apresentar e explicar ao candidato o propósito da entrevista, as fases e a duração da mesma, fornecer informações acerca da organização e do cargo. Para além disto, há que ter em conta que, apesar de haver uma estrutura previamente definida, a entrevista deve ter um carácter flexível e, caso surjam desvios dos temas questionados, o entrevistador deve ter capacidade de manter o comando. Ao longo da entrevista, o entrevistador também tem que analisar a comunicação não verbal, nomeadamente, a postura e as expressões faciais, bem como ter atenção à sua linguagem não verbal, que também é percebida pelo candidato. (c) A conclusão é a altura em que o candidato questiona o entrevistador sobre dúvidas que tenha. Da parte do entrevistador, este deve fechar a entrevista indicando ao candidato as fases posteriores e o planeamento do processo no futuro. Deve também fazer uma exposição da organização e da força que esta tem no mercado. Independentemente do potencial do candidato, o entrevistador deve terminar a entrevista de uma forma positiva, de modo a que este fique com uma boa imagem da empresa. Por último, (d) a avaliação, que é o momento em que o entrevistador deverá concluir as anotações, enquanto a informação ainda é recente e, de seguida, avaliar o candidato, tendo como base os critérios de seleção previamente estabelecidos pela organização. Quando o

candidato é selecionado e aceita a proposta, os outros candidatos que estiveram envolvidos no processo têm o direito de receber *feedback* (Neves *et al.*, 2015).

Durante a entrevista, muitas vezes, o entrevistador não segue as métricas e os critérios que deveria, dando lugar a situações pouco éticas que podem comprometer o processo, demonstrando atitudes de preferência e preconceitos na avaliação dos candidatos (Ferreira, 2013). Neste sentido, há diversos erros e enviesamentos, muitas vezes cometidos pelos entrevistadores, sendo alguns deles: (1) o efeito de *halo* e de *horn*, quando uma característica positiva (*halo*) ou negativa (*horn*) do candidato faz com que o entrevistador o avalie da mesma forma noutros parâmetros; (2) o efeito similitude, que acontece quando o avaliador beneficia os candidatos que têm atitudes e valores semelhantes aos seus; (3) o efeito de atratividade, que diz respeito a situações nas quais o entrevistador é influenciado por características físicas do candidato, sendo mais comum em entrevistadores do sexo masculino; (4) o efeito contraste, que acontece quando o entrevistador avalia o entrevistado, comparando-o com outros candidatos; (5) a leniência, quando todos os candidatos são avaliados de forma favorável; (6) a severidade, quando todos os candidatos são avaliados de forma desfavorável; (7) a tendência central, acontece quando são atribuídas a todos os avaliados pontuações médias e (8) os estereótipos, que se verificam em momentos nos quais os avaliadores são influenciados por preconceitos e ideias pré-definidas, que podem não corresponder às características reais do candidato (Cunha *et al.*, 2010).

c) Os testes são outra das técnicas usadas, existindo vários tipos de testes. Dessler (1997) classifica os testes em quatro grandes grupos: (a) os testes de capacidades cognitivas, onde se inserem os testes de inteligência, que avaliam aptidões intelectuais gerais, tais como, a memória, a fluência verbal, o vocabulário e a aptidão numérica, bem como os testes de capacidades cognitivas específicas, que tal como o nome indica,

avaliam capacidades mentais específicas, nomeadamente, o raciocínio e a compreensão verbal; (b) os testes de capacidades físicas e motoras, onde são avaliadas a destreza manual, a velocidade de movimento, a coordenação do corpo e a força; o terceiro grupo diz respeito aos (c) testes de personalidade, onde são avaliados fatores como a motivação e a estabilidade, e os testes de interesses; e, por fim, também recorrem a (d) testes de aproveitamento, onde são avaliados conhecimentos adquiridos no trabalho.

Apesar dos testes não serem um método infalível, estes podem aumentar a probabilidade de sucesso na seleção e minimizar possíveis falhas (Burack e Smith, 1982). Por isso, muitas organizações têm vindo a adicionar os testes na fase de seleção, na medida em que, estes podem ser uma mais valia no processo, por diversos motivos: (1) identificam atitudes e competências de trabalho que não se consegue retirar apenas com uma entrevista; (2) têm custos relativamente baixos, comparando com outros métodos de seleção; e (3) são uma forma mais eficiente de recolher a informação pretendida dos candidatos, o que propicia o encontro de profissionais com melhor tipo de qualificações (Mondy e Mondy, 2012). Apesar das suas vantagens, Burack e Smith (1982) indicam algumas limitações que o recurso a testes de seleção pode trazer, tais como, (a) a validade dos testes deve ser verificada, visto que os resultados de alguns deles mostram pouca correlação com o desempenho no trabalho, não conseguindo medir fatores como, por exemplo, a motivação; (b) a consistência dos testes, que deve ser averiguada, de modo a que a mesma pessoa ao repetir o mesmo teste não obtenha um resultado diferente; (c) a discriminação através do uso de testes, que para não acontecer, qualquer teste feito para seleccionar candidatos deve estar apenas relacionado com o trabalho, independentemente da religião, do sexo, da raça ou da nacionalidade do candidato; e, por último, (d) a ansiedade, que pode ter uma enorme influência na validade dos resultados dos testes.

2.3. Socialização Organizacional

O conceito de socialização organizacional pode ser definido pelo processo no qual um colaborador assume um papel na organização e se torna membro da mesma e que, para esse fim, adquire determinadas capacidades e conhecimentos, não esquecendo que a socialização anda sempre a par com a valorização da evolução de carreira do indivíduo (Van Maanen e Schein, 1979 *apud* Carvalho *et al.*, 2015). Van Maanen (1978) defende que os conhecimentos e as competências que os indivíduos adquirem para desempenhar um determinado papel na organização diferem não apenas por responsabilidade dos próprios, mas, especialmente, devido às técnicas e às estratégias utilizadas para os socializar. Os autores Chao *et al.* (1994 *apud* Andrade *et al.*, 2015) verificaram que uma boa socialização acarreta consigo várias vantagens para o desempenho do papel do colaborador na organização, na medida em que, (1) estes têm níveis de satisfação mais elevados, (2) têm maior rendimento a nível pessoal, (3) adquirem uma maior capacidade de adaptação à mudança, (4) são mais focados na evolução de carreira e (5) têm um melhor sentido de identidade pessoal.

O processo de socialização organizacional engloba diversas fases. Motta (1993 *apud* Reinert *et al.*, 2012) refere que existem três fases distintas: (a) a chegada, que corresponde aos valores e expectativas que o colaborador traz consigo e que vão ter que ser ajustados à organização; (b) o confronto, que se refere à altura em que as características do indivíduo entram em choque com as da empresa; e (c) a mudança, que diz respeito ao momento em que o colaborador se adapta e começa a interiorizar os valores da organização. Paralelamente, Cunha *et al.* (2010) mencionam também a existência de três fases: (1) a socialização antecipatória, que começa logo na fase de recrutamento e seleção, a partir da qual são criadas expectativas sobre a organização; (2) o encontro, que representa a fase na qual o novo colaborador começa a assimilar a cultura

e a dinâmica da organização, bem como a aprender conhecimentos necessários para o desempenho da sua função; (3) a metamorfose, que ocorre quando o indivíduo já se ajustou totalmente à organização e sente que pertence por completo à mesma na função que assume.

2.4. Acolhimento e Integração

A qualidade do processo de acolhimento e o contínuo acompanhamento do colaborador vão ser decisivos para o sucesso da integração do mesmo (Peretti, 2004). Machado e Portugal (2013) afirmam que muitas vezes a má seleção não é a causa da falta de ajustamento do novo colaborador à organização, mas sim porque o acolhimento e respetiva inserção do profissional na empresa não foi feita como deveria.

O acolhimento deve compreender vários momentos para que seja feita de forma completa: (a) boas-vindas ao novo colaborador; (b) apresentação à chefia e aos novos colegas de trabalho; (c) preenchimento da documentação burocrática, (d) *tour* guiado pela empresa; (e) entrega de um manual de acolhimento; (f) exposição de informações relevantes e responsabilidades relativas à função a desempenhar (Cunha *et al.*, 2010); e (g) formações de acolhimento, tanto a nível de *technical skills*, como a nível de *soft skills* (Sousa *et al.*, 2006). Importa explicitar o objetivo do manual de acolhimento, pois este é cedido aos novos colaboradores para que estes possam conhecer a fundo a organização, pelo que este contém: (1) a evolução histórica da empresa; (2) a estrutura da organização e objetivos de cada área; (3) a política de formação e de desenvolvimento de carreira; (4) o sistema de avaliação de desempenho; (5) o sistema de retribuições; (6) as questões burocráticas, que envolvem exames médicos e documentação que é necessário apresentar e preencher; (7) os direitos e deveres do trabalho, relacionados com o horário de trabalho, os dias de férias e o número de faltas (Sousa *et al.*, 2006).

A integração vai muito para além do acolhimento inicialmente feito ao novo membro na organização. Isto é justificado, porque depois do processo de acolhimento, o colaborador merece uma integração durante vários meses que, em muitas organizações, é feita através de entrevistas individuais periódicas ou sessões de grupo, nas quais se faz um balanço (Peretti, 2004). Este acompanhamento deve ser finalizado com uma avaliação do processo de integração, de modo a que se perceba se os objetivos estipulados foram cumpridos e se é necessário fazer ajustes para que, caso seja desejável, o colaborador continue a fazer parte da organização (Sousa *et al.*, 2006).

3. Descrição da Empresa

3.1. Identidade Organizacional

O Grupo Altran é uma multinacional de origem francesa que se encontra presente no mercado há 34 anos. Atualmente, a Altran está presente em quatro continentes, nomeadamente, na Europa, na América, na Ásia e em África, e em cerca de 25 países. Esta organização é constituída por mais de 25 000 colaboradores, de 80 nacionalidades.

A Altran é uma empresa de consultoria de inovação e tecnologia (I&T), cujo principal objetivo se prende com a venda de soluções inovadoras para o mercado. Esta organização dirige-se a setores de atividade diversos: Aeroespacial, Defesa e Ferrovias (26%); Energia, Indústria e Ciências da Vida (23%); Automóvel, Infraestrutura e Transportes (22%); Telecomunicações e Media (17%); e Serviços Financeiros e Governo (12%). De modo a ir ao encontro das necessidades destes setores, a estrutura comercial encontra-se separada em cinco linhas distintas, *Intelligent Systems*, *Information Systems*, *Lifecycle Experience*, *Mechanical Engineering* e *Innovative Product Development*.

A Altran em Portugal existe desde 1998, tendo-se desenvolvido e assumido uma posição mais sólida no mercado nacional a partir de 2009 (Anexo 1), sendo a sua sede em

Lisboa, encontra-se também presente no Porto e no Fundão. O número de colaboradores da empresa em Portugal já ultrapassou 1300, sendo expectável que continue a crescer.

3.2 Missão e Valores

A missão primordial da Altran assenta no trabalho conjunto, criando soluções criativas e inovadoras, face aos problemas sentidos nos diversos setores de atividade em que atua. Assim, esta empresa compromete-se a responder às necessidades dos seus clientes, recorrendo à experiência e competências dos seus consultores. Com o desejo de se firmar no mercado, pretende ser líder em inovação e tecnologia, a nível mundial.

Os valores deste grupo traduzem-se na (a) inovação – *“Innovation means doing something new, exciting, and that someone is ready to pay something for”*, na (b) excelência – *“Nobody is perfect but a team can be”*, no (c) dinamismo – *“We’re like a camera! Focus, capture, develop and if things don’t work, we take another shot”*, no (d) cuidado – *“As in nature, performance is the ability to optimise synergy without generating waste”* e na (e) responsabilidade – *“Secrets are meant to be kept, especially fascinating ones”* (Altran, 2017) (Anexo 2). Os colaboradores da Altran prosseguem estes valores nos seus comportamentos, nas suas formas de pensar e no modo como atuam nos projetos.

3.3. Estratégia Organizacional

O plano estratégico que a Altran segue é designado por Altran 2020 - *Ignition*, em vigor entre 2016 e 2020, tendo como objetivos atingir uma receita de mais de três mil milhões de euros e o melhor nível de rentabilidade do setor. O plano assenta em quatro motores de crescimento: (1) o aumento do valor acrescentado, pois a Altran pretende aperfeiçoar os seus modelos de criação através de quatro iniciativas, nomeadamente, *World Class Centers* (WCC), consultoria de negócio, inovação em produto e desenvolvimento de equipas mais dinâmicas; (2) a industrialização da *GlobalShore*, isto é, a organização visa construir o *offshore* líder mundial em serviços de engenharia e de

I&D, ao desenvolver uma cadeia de oferta de serviços de engenharia em escala, na qual a industrialização é complementada com a prática de um preço competitivo no mercado; (3) a expansão global para os Estados Unidos da América, a Alemanha, a Índia e a China; e (4) a excelência operacional, associada à disciplina de vanguarda, enfoque na taxa de faturação e otimização de custos. Estes motores de crescimento complementam-se permitindo, assim, fazer o *engagement* de todos os colaboradores da organização. O envolvimento dos trabalhadores é baseado na teoria dos dois fatores, visando, por um lado, a satisfação das pessoas, apostando em fatores higiénicos, nomeadamente, nas compensações e benefícios, nas condições de trabalho e nos processos; por outro, foca-se também nos fatores motivacionais, dando atenção às perspetivas de carreira, ao desenvolvimento de competências, ao trabalho estimulante e ao talento.

3.4. Estrutura Organizacional

Em termos de estrutura organizacional, a Altran Portugal apresenta duas grandes divisões, a PPL (*Primary P&L – Profits and Losses*) e a SPL (*Secondary P&L – Profits and Losses*). A PPL, cujos colaboradores se encontram em Lisboa e no Porto, incide em diversas áreas, estando estas agrupadas em três grupos. O primeiro, intitulado de TEM, abrange as áreas de *Telecoms and Media*. Já no segundo grupo, denominado de FS & PS, encontram-se presentes os *Financial Services and Public Sector*. O terceiro, que tem o nome de HEAT, diz respeito às áreas de *Healthcare, Energy, Aeronautic and Transports*.

A segunda grande divisão, a SPL, também denominada de GDC (*Global Delivery Centre*), é uma *nearshore*, isto é, um centro de competências especializadas. A Altran aposta num modelo *nearshore*, visto que este apresenta alguns benefícios, como a otimização de custos, a melhor capacidade de resposta e *time-to-market*, a flexibilidade acrescida para fazer face a flutuações na procura, a uniformização e mutualização no serviço prestado, as capacidades multilingues, a proximidade geográfica e a reatividade.

A SPL está presente no Fundão e no Porto. Mais recentemente, passou a fazer parte deste grupo a Natixis, uma empresa francesa do setor financeiro, que se está a fixar no Porto.

Outra distinção entre a PPL e a SPL prende-se com o tipo de clientes e de projetos. A PPL engloba clientes fixados em território nacional, em que os consultores da Altran se encontram, regra geral, a trabalhar em projetos no cliente; ao passo que a SPL desenvolve projetos para clientes a nível remoto, para outros pontos da Europa, tendo sido a Altran Portugal eleita pelo grupo para trabalhar neste tipo de projetos.

Sendo o estágio na área de Recursos Humanos, é importante perceber como se encontra estruturado o departamento de Recursos Humanos. Este encontra-se dividido em cinco áreas distintas: *Compensation, Benefits & Payroll; Team Development; Talent Retention & Motivation; Recruitment Management; e Sourcing and Staffing* (Anexo 3). A estrutura de RH sofreu alterações recentemente, sendo esta divisão uma nova aposta da organização, com vista a uma maior especialização.

Os colaboradores pertencentes à área de *Compensation, Benefits & Payroll* têm a seu cargo a gestão de pessoal e o processamento de salários.

A área de *Team Development* abrange a formação, fazendo o levantamento das necessidades de formação, preparando formações e elaborando os seus certificados. A partir do momento em que um indivíduo passa a fazer parte da família Altran é-lhe traçado um plano de formação específico, tanto a nível de *technical skills*, como de *soft skills*, dando-lhe a possibilidade de frequentar cursos de línguas, de inglês e de francês.

A *Talent Retention & Motivation* é uma vertente que se prende com o desenvolvimento dos trabalhadores, visando criar-lhes competências distintivas. As principais atividades desta área são a integração, o acompanhamento e a retenção de colaboradores, o desenvolvimento de altos potenciais, o *coaching*, o *engagement*, o apoio na evolução de carreira e a avaliação de desempenho.

O *Recruitment Management* é responsável pelo recrutamento de colaboradores para funções internas e transversais, isto é, para as áreas mais *core* da empresa. Também é aqui que se elaboram os protocolos de estágio, por exemplo, junto de universidades.

Na área de *Sourcing and Staffing* faz-se o recrutamento dos consultores, o que significa que este é feito nas unidades, sendo um processo mais operacionalizado. Como o objetivo é a especialização, é necessário estar no negócio, existindo, assim, técnicos de RH que se encontram divididos e voltados para as áreas específicas em que a Altran atua.

Salienta-se que a organização valoriza as mulheres e os homens, considerando-os o recurso mais rico e a maior fonte de orgulho, sendo recrutados mais de 45 000 consultores por ano. Cerca de 95% têm uma formação académica de mais de cinco anos, dos quais 90% são engenheiros e 10% têm cursos em escolas de gestão. Há que salientar que 70% dos trabalhadores apresentam experiência profissional de mais de dois anos e 30% são recém-licenciados. Dentro das competências mais procuradas destacam-se os sistemas integrados, a engenharia mecânica e o desenvolvimento de *software*.

4. Descrição das atividades realizadas

Nesta secção irá ser feita uma descrição detalhada de todas as atividades realizadas no decorrer do estágio e, paralelamente, serão explicados os processos de recrutamento, de seleção e de integração, com o intuito de se ter uma compreensão clara da dinâmica da empresa. Também fez parte das minhas tarefas a participação em reuniões de desenvolvimento de colaboradores, sendo, por isso, interessante inclui-las neste relatório.

Salienta-se que, no departamento de Recursos Humanos, estive integrada nas áreas de *Sourcing and Staffing* e de *Talent Retention & Motivation*.

4.1. Recrutamento

Na vertente de *Sourcing and Staffing* trabalhei nas áreas de recrutamento e seleção, tendo estado inserida na unidade de FS & PS, onde tive a possibilidade de

conhecer e intervir nas diferentes fases do processo que estão a cargo dos técnicos de RH. Primeiramente, qualquer processo de recrutamento é desencadeado pela identificação de necessidades, sendo esta tarefa da responsabilidade dos *team managers*, *team leaders*, *team coordinators* e *technical unit managers (TUM)*.

Os pedidos são enviados para o departamento de RH, mais especificamente, para as áreas de HEAT, de TEM e de FS & PS. É nesta fase que os profissionais de RH vão recorrer a várias técnicas de recrutamento, de modo a conseguirem responder aos pedidos da unidade em que se encontram inseridos.

Neste sentido, existe um conjunto de métodos a que a Altran recorre com mais frequência para recrutar os perfis pretendidos, a saber:

(a) A publicação de **anúncios de emprego** em diversas plataformas, nomeadamente,

(1) no ATS (*Applicant Tracking System*), que consiste numa aplicação geral criada para satisfazer necessidades de recrutamento. No Grupo Altran esta plataforma intitula-se por TMS, constituindo uma base de dados interna da organização, apresentando as vagas disponíveis, tanto para os colaboradores, como para candidatos externos à empresa. Contudo, apenas os trabalhadores internos têm acesso às vagas, através da consulta do TMS, enquanto outro indivíduo que pretenda candidatar-se a uma função tem que consultar o *site* institucional da Altran, acedendo à secção oferta-emprego. Na plataforma existe uma funcionalidade que garante a publicação do anúncio diretamente no *site*. Realça-se que os anúncios mesmo que sejam direcionados para a mesma função, devem ser colocados com regularidade na plataforma, de modo que sejam visualizados na página principal, pois estes encontram-se ordenados cronologicamente.

(2) Em diversos *sites* de emprego, pelo que a Altran Portugal recorre, normalmente, ao IT Jobs, NetEmpregos e Sapo Empregos.

(3) No LinkedIn, dado que o TMS permite publicar os anúncios diretamente na rede social ou os recrutadores anunciam os perfis que procuram no próprio LinkedIn.

(4) Nas plataformas das universidades, às quais se recorrem para um público-alvo específico, ou seja, perfis juniores, mais propriamente, recém-licenciados e mestres.

No estágio, conheci estas ferramentas, elaborei diversos anúncios e publiquei-os. Contabilizando, fiz nove anúncios para as funções de *Tester*, Consultor Sénior *Java/Liferay*, *Software Tester*, *Tester* Funcional, Programador.*Net*, Programador Júnior *.Net*, Consultor Júnior *Oracle PL/SQL* e Consultor *Oracle PL/SQL* (Anexo 4).

(b) A **recomendação** é outra das técnicas a que a Altran recorre para recrutar colaboradores. Com efeito, existem dois tipos de recomendações, por um lado, as que se inserem no programa TUA (Traz um Amigo), que consiste numa iniciativa que a Altran promove, com a finalidade de incentivar os colaboradores a sugerirem nomes de pessoas da sua rede de contactos e, caso o candidato seja recrutado, quem o recomendou recebe um incentivo financeiro, com o valor de 250 euros. Por outro, podem referenciar-se indivíduos não recorrendo ao programa TUA. Este tipo de recomendação destina-se tanto a pessoas que não pertencem à organização e, mesmo assim, referenciam candidatos, como também a colaboradores que pertencem ao departamento de RH, na medida em que a existência de um incentivo financeiro, pode gerar situações pouco éticas, de injustiça e de iniquidade. No que respeita a esta técnica, analisei e triei alguns perfis de candidatos que recebemos através de recomendações e participei em entrevistas com alguns deles.

(c) **Sourcing nas redes sociais**, mais propriamente, no LinkedIn, é outra das técnicas mais utilizadas pela Altran. Como as necessidades são elevadas e a procura recai

sobre perfis de I&T, em que alguns deles têm competências muito específicas e cuja concorrência é muito elevada, a organização recorre a este método como uma forma de atrair candidatos com as características que procura, sem ser necessário que estes se candidatem a uma função concreta ou de forma espontânea. Esta foi uma das tarefas que tive a meu cargo, apoiando a unidade de FS & PS. A pesquisa no LinkedIn é feita tendo em conta as competências que a pessoa tem, as tecnologias que conhece e com as quais trabalhou, a sua localização geográfica e a sua senioridade. Contudo, há que ter em consideração alguns aspetos que são fator eliminatório, nomeadamente, (1) se o indivíduo está alocado numa empresa *off limits*, ou seja, se trabalha num cliente da Altran, não pode ser contratado; (2) se foi contactado nos últimos seis meses, não deve ser novamente seduzido, pois o espaço de tempo desde a última abordagem é curto; (3) se foi entrevistado no último ano, o processo prossegue um caminho diferente, não voltando a pessoa a ser entrevistada, tentando sim, recolher informações junto do técnico de RH que a entrevistou e consultando a respetiva ficha de entrevista do candidato (FEC) (Anexo 5). Para a atividade de *sourcing* utilizei tanto a minha conta pessoal de LinkedIn, como também a conta de *recruiter* da unidade de FS & PS, dotada de funcionalidades que permitem uma pesquisa mais aprofundada e a obtenção de informações mais completas, bem como a possibilidade de contacto através de mensagem, sem que o indivíduo pertença à rede de contactos. Procurei perfis com conhecimentos em diversas tecnologias: *SAS, MCSE-messaging, MCSA-SQL Server, MCSD-Sharepoint Applications, Java-Liferay, .Net, C# e Oracle*.

(d) O **recrutamento junto das universidades**, através de protocolos de estágio com as faculdades e feiras de emprego, enquadrando-se no programa Univ´Altran. A empresa participa nestas feiras com o objetivo de promover a marca Altran, e de recolher CV's dos alunos, tendo como público-alvo alunos finalistas. Nestes eventos são

distribuídos brindes, estando presentes um consultor e técnicos de RH. Não tendo tido a cargo esta tarefa, triei currículos de candidatos provenientes de universidades, nomeadamente, do Instituto Superior Técnico, da Universidade de Coimbra, da Universidade da Beira Interior e do Instituto Politécnico de Setúbal, e, posteriormente, entrevistei-os.

(e) Apesar de com menos frequência, perante a existência de necessidades específicas, a Altran sente-se obrigada a recorrer a empresas de *headhunting*, particularmente, à Randstad e à CrossBoarder Talents. Estas encontram candidatos que possuem as características procuradas pela Altran que, de seguida, faz a seleção final. Posso dizer que algumas das entrevistas em que participei foram de candidatos cuja origem provinha destas empresas de *headhunting*.

4.2. Seleção

No que respeita às técnicas de seleção utilizadas, a Altran recorre à análise e triagem curricular, às entrevistas e aos testes específicos orientados para a função.

(a) A **triagem curricular** é claramente o primeiro passo no processo de seleção do candidato. Posteriormente à fase de recrutamento, os currículos são recebidos num *email* geral, ao qual têm acesso todos os técnicos de RH. A primeira pessoa a visualizar o CV do candidato verifica se este tem interesse para as oportunidades em aberto na sua unidade e reencaminha o *email* para todo o departamento, pelo que lhe cabe conduzir o processo. O técnico de RH avalia o currículo detalhadamente e, caso tenha mesmo interesse, contacta o candidato por *email* ou por telefone e avança para a fase seguinte, a primeira entrevista. Analisei diversas candidaturas espontâneas, respostas a anúncios de emprego, candidaturas do programa TUA e uma das grandes tarefas que tive a meu cargo foi a triagem de CV's de alunos finalistas das universidades, como já explicitiei. Quanto

ao contacto dos candidatos, numa fase inicial acompanhei as marcações das entrevistas e depois deram-me a responsabilidade de o fazer autonomamente.

(b) A **entrevista** é das técnicas de seleção mais eliminatórias na Altran. O processo engloba duas entrevistas, a primeira com os RH e a segunda com um *technical consultant*, um *sales manager* ou um *team manager*, sendo que, em muitos dos casos, a seleção de consultores implica que o cliente os conheça. Nesta ótica, uma das minhas funções correspondeu ao acompanhamento da primeira entrevista de candidatos. Estas são de preferência feitas presencialmente e, quando não é possível, via skype ou por telefone. Existe uma ficha de entrevista do candidato (FEC) (Anexo 5), para preenchimento pelo técnico de RH, no decorrer da reunião. Este contacto direto visa conhecer o candidato de forma mais profunda, sendo recolhidas informações sobre: (1) a formação académica; (2) a experiência profissional; (3) as expectativas de carreira; (4) as competências técnicas, salientando que esta parte é apenas uma validação feita pelos RH, na medida em que questões de cariz técnico são avaliadas nas fases seguintes; (5) se a pessoa está em processos de recrutamento com outras organizações; (6) os idiomas dominados, passando a entrevista para inglês; (7) o salário atual e o salário desejado, tendo em conta os benefícios sociais e as questões fiscais; (8) a disponibilidade local para Lisboa, Porto e Fundão; (9) a disponibilidade temporal, ou seja, caso o indivíduo seja contratado, o número de dias que necessita para ingressar na Altran; e, por fim, (10) é feita a descrição da organização. Acompanhei treze entrevistas, tendo tido a responsabilidade de colocar questões ao candidato, nas unidades de HEAT, de TEM e de FS & PS, pois a minha orientadora de estágio considerou que seria uma mais-valia conhecer diferentes estilos de entrevista e candidatos com diversos perfis. Após as entrevistas, trocava impressões com o colega sobre a perceção que tínhamos tido do candidato, tanto a nível de *soft skills*, como de *technical skills*, e comparávamos as

anotações feitas nas FEC's. Numa fase mais avançada do estágio, deram-me a oportunidade de realizar quatro entrevistas totalmente sozinha a perfis juniores.

Na entrevista é pedido ao candidato para preencher o dossier de competências (DC), que consiste numa espécie de currículo com um conjunto de campos previamente definidos que é enviado ao cliente. Contudo, se os candidatos não realizarem o pedido ou se os dados não estiverem colocados de forma correta, o pessoal de RH tem a obrigação de completar. Após esta fase, se o entrevistador considerar que o candidato tem potencial, envia o processo ao *manager responsável* e daí prossegue-se para a segunda entrevista, que já não cabe aos RH. Colaborei na elaboração de alguns DC's.

(c) Os **testes específicos para a função** avaliam as competências técnicas do candidato, ajudando a esclarecer dúvidas sobre o seu conhecimento efetivo. Após a entrevista é enviado ao candidato um teste direcionado para o conhecimento que este tem sobre as tecnologias com que pode vir a trabalhar. O teste contém questões de escolha múltipla, é preenchido *online* e tem um prazo que é acordado durante a entrevista.

4.3. Integração

Dado que também fiz parte da equipa de *Talent Retention & Motivation*, participei em atividades de integração dos colaboradores. Após o processo de recrutamento e seleção e a contratação do colaborador, a Altran aposta no acolhimento e contínua integração e acompanhamento dos colaboradores.

Assim, uma das iniciativas promovidas pela organização é um dia dedicado ao acolhimento de novos membros, intitulado de *Induction Day*. Este evento, normalmente, ocorre duas vezes por mês. A sessão tem como finalidades fazer uma apresentação da empresa e que os novos colaboradores se conheçam. Da parte da manhã é feita uma apresentação teórica do Grupo Altran e da Altran Portugal, em que são descritos (a) a

missão e os valores; (b) a identidade e a estratégia organizacional; (c) as áreas de negócio em que a empresa atua; (d) o programa TUA; (e) o MOVE Altran, que diz respeito à possibilidade de integrar a equipa de outra empresa do grupo; (f) o processo de avaliação de desempenho; (g) as questões administrativas, tais como, as despesas mensais, as horas de trabalho e a marcação de férias. É também convidado um consultor para contar a experiência profissional nesta organização. É oferecido um almoço, permitindo um melhor entrosamento entre as pessoas. Na sessão da tarde, vive-se um ambiente mais descontraído e interativo, dado que é feito um *tour* à empresa e são realizados jogos, nomeadamente, um *quiz* sobre as questões apresentadas e dinâmicas de grupo. Este dia é assegurado por dois técnicos de RH. Quanto à minha experiência, participei no *Induction Day*, tendo recebido por isso um certificado de formação profissional (Anexo 6).

No que concerne às atividades no âmbito da integração e do acompanhamento dos colaboradores, entre as tarefas que executei com a equipa de *Talent Retention & Motivation* constam as reuniões de acompanhamento, denominadas por *Following-up* de Recursos Humanos. Este acompanhamento ocorre entre o quarto e o sexto mês após a entrada do colaborador, mais concretamente, um consultor, com o intuito de se compreender como está a ser a sua adaptação e avaliar o seu nível de satisfação no ambiente de trabalho. Os dados recolhidos são usados para efeitos estatísticos, servindo como indicadores de referência para os RH, bem como para questões de qualidade em termos de auditoria. Estas reuniões são realizadas presencialmente, por telefone ou via *skype*, sendo usada para cada colaborador uma ficha com um conjunto de perguntas pré-definido (Anexo 7), visando perceber (1) como está a ser a adaptação do colaborador tanto à Altran, (2) como ao cliente onde está alocado; (3) como é a interação com o *manager* responsável; (4) se para o ano de 2017 já foram definidos objetivos individuais pelo *manager*, que irão ser alvo de avaliação no ano seguinte; (5) as atividades que o

colaborador mais gosta; (6) se tem conhecimento das equipas de suporte da Altran, isto é, dos departamentos de RH, de Qualidade e de Compras, de *Marketing* e de Contabilidade e Finanças; (7) se recebe com frequência as notícias da Altran, a título de exemplo, as sugestões de fim de semana; (8) entender se já participou em algum *technical meeting*, que consiste num evento interno, com a finalidade de desenvolver competências específicas dos colaboradores; (9) se já participou no programa Interage, isto é, eventos lúdicos fora do ambiente laboral, promovidos pela organização para fortalecer as relações entre os colaboradores, nomeadamente, jantares de natal e *peddy-papers*; (10) se conhece o programa TUA e se já referenciou alguém; (11) se sabe os cinco valores da Altran, sendo que deve ter conhecimento dos mesmos, visto que na fase desta reunião já participou no *Induction Day*, onde é facultada esta informação; e, por fim, (12) dá-se espaço ao indivíduo para fazer observações e sugestões de melhoria. Aconselha-se o colaborador a recorrer ao programa *Askus* para dúvidas pontuais, medida criada pela empresa para responder a todas as dúvidas num prazo de 24 horas ou redireciona-as para outro departamento, sendo uma responsabilidade da área de *Compensation, Benefits & Payroll*. Após a reunião, o técnico de RH avalia cada parâmetro numa escala de um a cinco. Quanto à minha participação no processo, inicialmente, assisti a algumas reuniões, de modo a perceber a dinâmica. Posteriormente, realizei sete reuniões acompanhada, tendo já colocado questões. Tive a responsabilidade de realizar de forma totalmente autónoma 30 reuniões, começando por contactar o trabalhador telefonicamente, por *email* ou por *lync* (rede de contacto interna da Altran) para agendar as reuniões e, de seguida, concretizei-as.

4.4. Outras atividades – Planos de desenvolvimento *High Potentials*

Paralelamente e, apesar de não ser o foco do tema do presente relatório de estágio, tal como expliquei na introdução, parece-me interessante salientar outra das tarefas

realizadas. No âmbito do desenvolvimento e já tocando na temática da evolução de carreira, acompanhei planos de desenvolvimento para *High Potentials*, sendo este processo recente na Altran. Foram considerados altos potenciais 30 colaboradores da Altran Portugal por lhe ter sido atribuído A declarativo, a nota máxima, que deriva da avaliação de desempenho relativa ao ano de 2016. Primeiramente, existe uma reunião entre o técnico de RH e o colaborador, onde é preenchida uma ficha (Anexo 8), onde se procura entender: (a) as funções atuais do trabalhador; (b) a sua relação com a Altran, com o cliente e o com o *manager* responsável; (c) as suas expetativas de carreira e a posição que ocupa atualmente no *Career Path* (Anexo 9); (d) as formações que frequenta e as que perspectiva e, por fim, (e) é-lhe proposto fazer uma análise *swot*. No passo seguinte, o técnico de RH tem uma reunião com o *team manager* do colaborador, pessoa que conhece melhor as suas características, e tentam perceber as possibilidades de desenvolvimento para o colaborador, bem como as formações necessárias para a sua evolução, tanto a nível de *technical skills*, como de *soft skills*. A nível de *soft skills* foi criado o programa *Impulse* (Anexo 10), visando desenvolver competências comportamentais, de forma a ir ao encontro da posição que ocupa no *Career Path*. Seguidamente, o técnico de RH elabora um plano de desenvolvimento até ao final do ano e envia-o ao *team manager* para ver se este concorda. Por fim, realiza-se uma reunião onde estão presentes o técnico de RH, o *team manager* e o colaborador, sendo apresentado o plano de desenvolvimento, onde são explicitados os objetivos e a missão, as formações a que vai ter acesso e um cronograma com as metas para cada etapa do processo. Acompanhei as diversas fases do processo de quatro altos potenciais, tendo participado nas reuniões e com uma colega do departamento de *Talent Retention & Motivation* percebemos, junto da unidade de *Team Development*, as formações mais adequadas para cada perfil e elaborámos os *powerpoints* para a apresentação dos planos finais.

5. Análise Crítica

Após a descrição das atividades realizadas, surge a importância de fazer uma reflexão sobre as temáticas abordadas ao longo do estágio, analisando de forma crítica diversos aspetos dos processos de recrutamento, seleção e integração dos colaboradores na Altran Portugal, confrontando-os, simultaneamente, com a revisão da literatura.

Esta organização dá primazia ao recrutamento proativo, antecipando as necessidades, tal como recomenda Gomes (2011), o processo de recrutamento e seleção não deve ser reativo perante a falta de um colaborador, mas sim feito de forma planeada. A Altran é uma empresa que conta com inúmeros clientes e projetos, tendo a perspetiva de continuar a crescer. Neste sentido, para funções que exigem competências em linguagens tecnológicas muito recorrentes, os profissionais da área de *Sourcing and Staffing* optam por atraírem continuamente pessoas para a organização, mesmo que não exista uma função e um projeto concreto onde estas possam ser alocadas. Perante este panorama, todos os indivíduos que ingressam na Altran e não têm imediatamente um projeto, ficam em situação de intercontrato (IC), permanecendo na sede da empresa. Uma parte dos colaboradores em IC encontram-se à espera da data de início do projeto e, enquanto isso, vão fazendo formações em *e-learning*. A outra parte dos trabalhadores que estão em IC não têm nenhum projeto definido, ficando, assim, à espera que surja algum projeto onde o seu perfil se encaixe. Nesta fase vão também fazendo formações em *e-learning* e dando apoio a outros departamentos, caso surja essa necessidade. A principal vantagem do recrutamento proativo na Altran permite que, caso exista um novo projeto ou surja um problema com um colaborador alocado no cliente, a empresa tenha recursos disponíveis no imediato, não necessitando de fazer o recrutamento e a seleção de forma acelerada, correndo o risco de não encontrar um candidato com o perfil adequado. Desta forma, a Altran garante a prestação de um bom serviço ao cliente. Contudo, este tipo de

recrutamento também acarreta consigo consequências negativas tanto para a organização, como para os colaboradores em IC. Para a Altran, este recrutamento pode representar um custo, pois existem pessoas, cujas competências podem não se adequar às necessidades de nenhum projeto futuro. Quanto aos colaboradores em IC, estes vivem na incerteza, dado que ao estarem constantemente em formação, não podem aplicar as suas competências na prática, e mesmo aqueles que apoiam outros departamentos, por vezes, não têm formação adequada para esse fim, o que é muito negativo. Estas duas situações são causadoras de insatisfação no trabalho, conducentes à desmotivação, visto que há um defraudar das expectativas criadas, conforme explica Cunha *et al.* (2010), estas são dadas aos colaboradores nas etapas de recrutamento e seleção e, ao dececioná-los, pode influenciar as suas atitudes e, em último caso, levá-los mesmo a deixar a organização.

Apesar da Altran privilegiar o recrutamento proativo, o elevado número de pedidos feitos ao departamento de *Sourcing and Staffing* e a pressão exercida pelos TUM aos técnicos de RH cria situações de muita pressão e *stress*, deteriorando o ambiente de trabalho, podendo culminar em situações que, apesar do esforço efetuado ser o máximo, por vezes, podem não conseguir atrair os perfis pretendidos, quer pela sua escassez, quer pelos salários desejados serem muito acima da *rate* do projeto. Esta situação faz com que a Altran ao ter um projeto e ao não conseguir responder ao que acordou com o cliente, se ponha numa posição frágil junto do mesmo, podendo pôr em causa a imagem da organização. Neste sentido, penso que deveriam ser contratados mais técnicos de RH para facilitar o processo, visto que existe uma carga excessiva de trabalho para tão poucas pessoas e, a organização deveria apostar, cada vez, mais em medidas de retenção, pois o *turnover* é muito elevado, o que conduz a que cada técnico novo tenha que aprender tudo do zero e esta enorme rotatividade de pessoal faz com que haja menos eficiência.

Quanto à seleção, importa salientar o modo como é feita a triagem curricular, pois o método como as candidaturas são recebidas na organização pode levantar alguns problemas. Como foi descrito, qualquer candidatura, independentemente da técnica de recrutamento utilizada, é recebida no *email* de recrutamento geral da empresa e o primeiro técnico de RH a visualizar a mensagem e se considerar o perfil do candidato adequado às necessidades da sua área tem o direito de dar sequência ao processo. O problema não se desencadeia quando nos referimos a candidaturas espontâneas, mas sim a candidaturas a anúncios, na medida em que, recorrentemente, há perfis transversais a TEM, a HEAT e a FS & PS, e como os anúncios são elaborados pelos profissionais de cada unidade, um técnico pode elaborar e publicar o anúncio e outro recrutador que veja primeiro a candidatura tem direito sobre o processo do candidato. A motivação de ficar com o candidato deve-se a prémios acrescentados ao salário base dos recrutadores, por cada indivíduo contratado. Por um lado, este método pode ser estimulante e aumentar os níveis de desempenho dos colaboradores, beneficiando a organização; por outro, gera níveis elevados de competitividade entre os recrutadores, o que pode ser prejudicial para o bom ambiente de trabalho. Este parâmetro foi alvo de debate ao longo do estágio. Inicialmente, como solução de melhoria pensei que os candidatos para responderem a anúncios teriam que explicitar a respetiva referência, mas percebi que não seria uma solução viável, porque muitos deles esquecem-se de o fazer. Como alternativa, e mesmo correndo o risco de aparentemente setorizar a empresa, proponho que exista um *email* para cada área de *Sourcing and Staffing*, de modo a que as respostas aos anúncios vão diretamente para a unidade que os fez. Em complemento, para todas as outras candidaturas, incluindo as candidaturas espontâneas e as recomendações, sugiro que se mantenha a regra utilizada atualmente pela Altran, um *email* geral.

Quanto ao processo de acolhimento e integração, constatei que a Altran se preocupa com os colaboradores e tem diversos procedimentos para que estes sejam integrados da melhor forma possível. Tal como a teoria recomenda, no primeiro dia é entregue o manual de acolhimento; são dadas as boas-vindas e o colaborador é apresentado à sua chefia direta e aos colegas; é feita uma visita para conhecer a empresa; realiza-se uma reunião com um profissional de RH da área de *Compensation, Benefits & Payroll*, onde é assinado o contrato e na qual são dadas todas as indicações do foro burocrático e administrativo. Este acolhimento inicial é reforçado com o *Induction Day*, um dia de formação para receber os novos membros, onde é feita uma apresentação detalhada da empresa, um *tour* guiado e oferecido um simpático almoço de boas-vindas. Sem dúvida que este dia marca a diferença e é importante, visto que, sendo uma empresa de consultoria, muitos dos colaboradores vão diretamente para o cliente, sendo crucial que se sintam integrados na organização mãe, a Altran. A empresa não se fica pelo acolhimento inicial, preocupando-se em acompanhar a integração dos colaboradores, através de reuniões promovidas pelos RH, para além das reuniões pontuais que vão acontecendo com os seus *managers*, podendo, assim, destacar-se esta prática como um exemplo a seguir, tal como recomenda Peretti (2004). Deste modo, com o contributo que dei à organização na realização de reuniões de integração, e tendo em conta as perceções e opiniões dos colaboradores, decidi fazer uma análise e retirar algumas conclusões que me parecem pertinentes serem refletidas. Neste sentido, optei por fazer uma análise *swot* do *following-up* dos consultores (Anexo 11), de modo a sintetizar os pontos fortes e os pontos de melhoria que mais se destacaram nas respostas dos colaboradores, bem como as oportunidades e as ameaças que estes podem criar na organização. Constatei que as reuniões de acompanhamento apenas se destinam aos consultores, o que significa que os colaboradores das áreas de suporte não são abrangidos. Desta forma, para colmatar esta

lacuna, recomendo que a Altran aposte em reuniões de acompanhamento dentro dos mesmos moldes para os colaboradores destas áreas. Para esse efeito deve ser criada uma ficha de *following-up* específica. Assim, a organização consegue promover uma integração equitativa dos colaboradores, transversal a todas as áreas.

Apesar de não ser o tema fulcral deste TFM, parece-me interessante fazer uma pequena reflexão acerca das atividades desenvolvidas no âmbito dos planos para *High Potentials*. Conforme foi explicado, a distinção de 30 colaboradores provém do resultado da avaliação de desempenho do ano anterior. Contudo, desde início do ano de 2017 começou a haver uma reestruturação interna da empresa, que desencadeou alterações na maioria dos *team leaders*. Sendo estes as pessoas responsáveis pela avaliação de desempenho da sua equipa, muitas vezes, os atuais *team leaders* não concordam com as notas atribuídas. De acordo com as informações recolhidas, houve uma mudança no sistema de avaliação de desempenho, sendo a atual distribuição por quotas, o que não acontecia no ano anterior, pelo que muitas das notas atribuídas foram inflacionadas. Os colaboradores esperam evolução na carreira e, por vezes, os *team leaders* atualmente em funções consideram que estes ainda não se encontram aptos para essa progressão. Ao longo das várias reuniões, os colaboradores vão criando expetativas de evolução e de desenvolvimento e os planos, por vezes, ficam aquém das expetativas criadas. Consequentemente, este defraudar das expetativas, pode criar desmotivação e um decréscimo do empenho e dedicação, podendo refletir-se numa diminuição da sua *performance*. Neste sentido, espera-se que a aposta num novo sistema de avaliação de desempenho seja benéfica e que, para o próximo ano, estes planos de desenvolvimento estejam mais consolidados, indo ao encontro das expetativas dos colaboradores.

6. Conclusão

O estágio na Altran Portugal traduziu-se numa experiência muito enriquecedora, na medida em que, primeiramente, me deu a possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado de Gestão de Recursos Humanos e de ingressar no mercado de trabalho. Considero que a organização me acolheu da melhor forma, tendo-me dado a oportunidade de integrar e participar de forma ativa e completa nos processos de recrutamento, seleção e integração dos colaboradores, oferecendo-me assim a possibilidade de conhecer de forma transversal todas as etapas do processo, bem como a completa dinâmica da empresa. Posso afirmar que todos os profissionais com quem contactei tiveram o cuidado e a disponibilidade de me transmitirem constante conhecimento e diversos ensinamentos. Sem dúvida que o estágio em termos de aprendizagem superou as expectativas iniciais, pois o envolvimento em todos os procedimentos permitiu-me, no final, ser suficientemente eficaz e autónoma no desempenho das tarefas que envolvam estas áreas de Recursos Humanos, considerando, deste modo, esta oportunidade como uma ferramenta e uma mais-valia para o futuro profissional.

Em suma, este relatório teve como finalidade fazer uma sistematização das principais tarefas desempenhadas no decorrer do estágio, que, na sua maior parte, vão ao encontro das boas práticas apresentadas na revisão da literatura. No entanto, verifiquei que algumas delas merecerem ser revistas, tendo, por isso, tomado a liberdade de fazer algumas sugestões modestas de melhoria, com o intuito de otimizar alguns dos métodos adotados. Estas propostas podem vir a ser equacionadas pela empresa, de modo que a Altran, alinhando-se com os seus objetivos estratégicos, continue a crescer de forma sustentada e conquiste uma posição cada vez mais forte no mercado.

Referências Bibliográficas

Almeri, T. M., Martins, K. R. e Paula, D. S. P. (2013). O Uso das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção. *Educação, Cultura e Comunicação*, 4 (8), 77-94.

Andrade, D. C. T., Ramos, H. R. e Oliveira, D. R. (2015). Inventário de Socialização Organizacional: (Re) Afirmando Sua Validade e Consistência. *Revista Pensamento & Realidade*, 30 (3), 87-104.

Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competências*. Portugal, Sociedade Portuguesa de Inovação e Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, SA.

Burack, E. H. e Smith, R. D. (1982). *Personnel Management: A Human Resource System Approach*. Canada: John Wiley & Sons.

Camara, P. B., Guerra, P. B. e Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Nova Edição. Lisboa: Dom Quixote.

Carvalho, F. A. P., Marques, A. L. e Brito, M. J. (2015). Socialização Organizacional como um Fenômeno Humano Social: Uma Contribuição ao Debate. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe) - ISSN 2177-4153*, 13 (4), 145-158.

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa*, 7ª ed. Barueri, SP: Manole.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

D'Ávila, G., Régis, H. e Oliveira, L. (2010). Redes Sociais e Indicações para Processos de Recrutamento e Seleção: uma Análise pela Perspetiva dos Candidatos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (1), 65-80.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*, 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Ferreira, R. G. (2013). Vale Tudo? Ética nos Processos de Recrutamento e Seleção. *GVexecutivo*, 12 (2), 18-22.

Gomes, A. D. (2011). *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press.

Ivancevich, J. M. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10ª ed. São Paulo: Mc Graw Hill. Ed.

Machado, A. R. e Portugal, M. N. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas – A Regeneração das Organizações*, 1º ed. Lisboa: Escolar Editora.

Mitrani, A., Dalziel, M. M. e Bernard, A. (1994). *Homens e Competências: A Gestão dos Recursos Humanos na Europa*. Zénite Edições de Gestão, Lda.

Mondy, R. W. e Mondy, J. B. (2012). *Human Resource Management*, 12th ed. Boston: Pearson Education Limited.

Moura, E. (2004). *Manual de Gestão de Pessoas*, 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Neves, J. G., Garrido, M. V. e Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais – Teoria e Prática*, 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Peretti, J.-M. (2004). *Recursos Humanos*, 3ª ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Pires, A. M. (1993). *Técnicas de Entrevista e Selecção de Pessoal – Um dos Aspectos Mais Importantes da Gestão dos Recursos Humanos*. Portugal: Edições Cetop.

Reinert, M., Munhoz, G. S., Filippin, M., Chimello, G. R. e Pastro, M. G. (2012). Recrutamento e Seleção como Parte do Processo de Socialização Organizacional: Estudo de Caso em uma ONG. *Base: Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 9 (1), 27-40.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*, 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 4ª ed. Lisboa: Lidel.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. e Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management*, 8th ed. Great Britain: Pearson.

Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, 7 (1), 19-36.

Yakubovich, V. e Lup, D. (2006). Stages of the Recruitment Process and the Referrer's Performance Effect. *Organization Science*, 17 (6), 710-723.

Websites

Altran. Disponível em: <http://www.altran.pt/> [Acesso em: 5 de fevereiro de 2017].

Anexos

Anexo 1

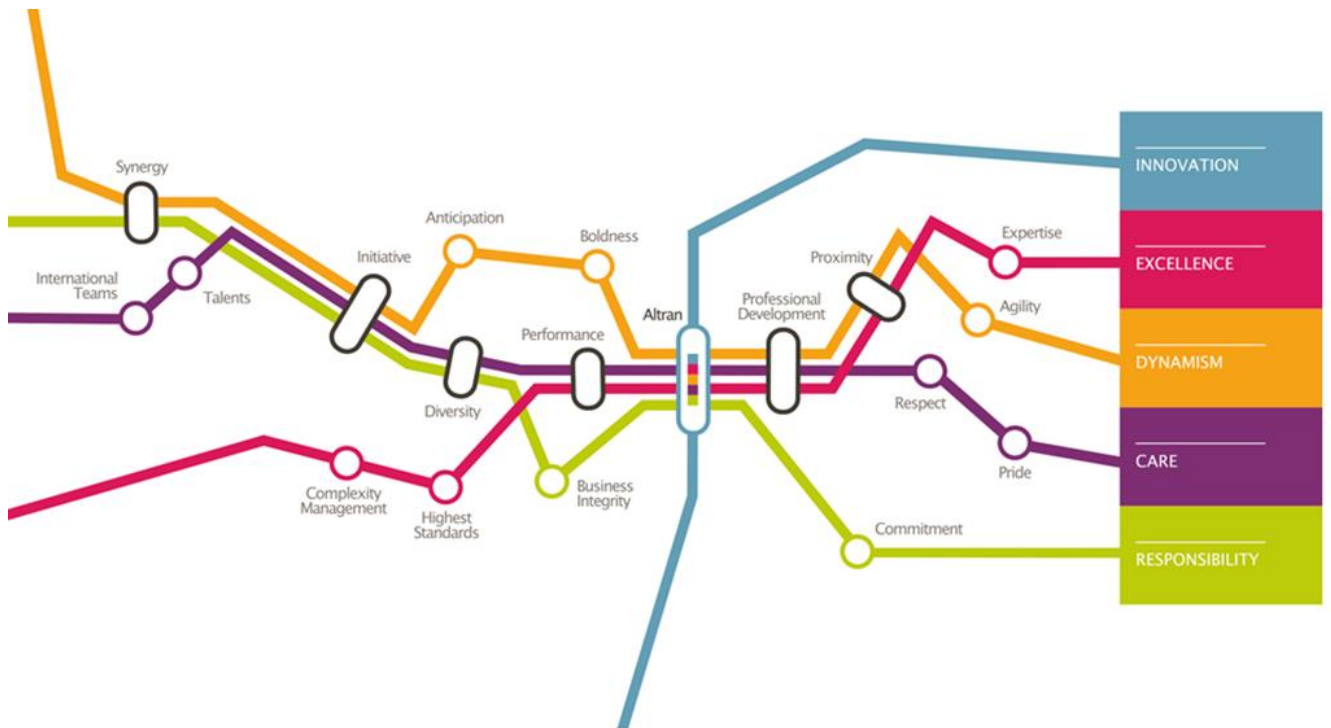
Evolução Histórica da Altran Portugal



Fonte: Altran, 2017.

Anexo 2

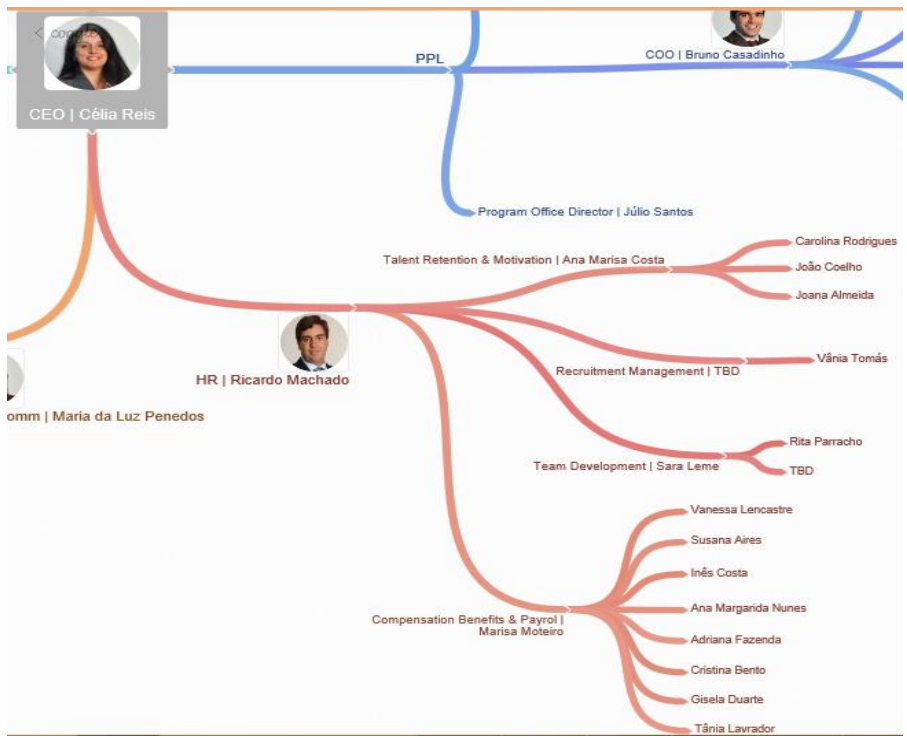
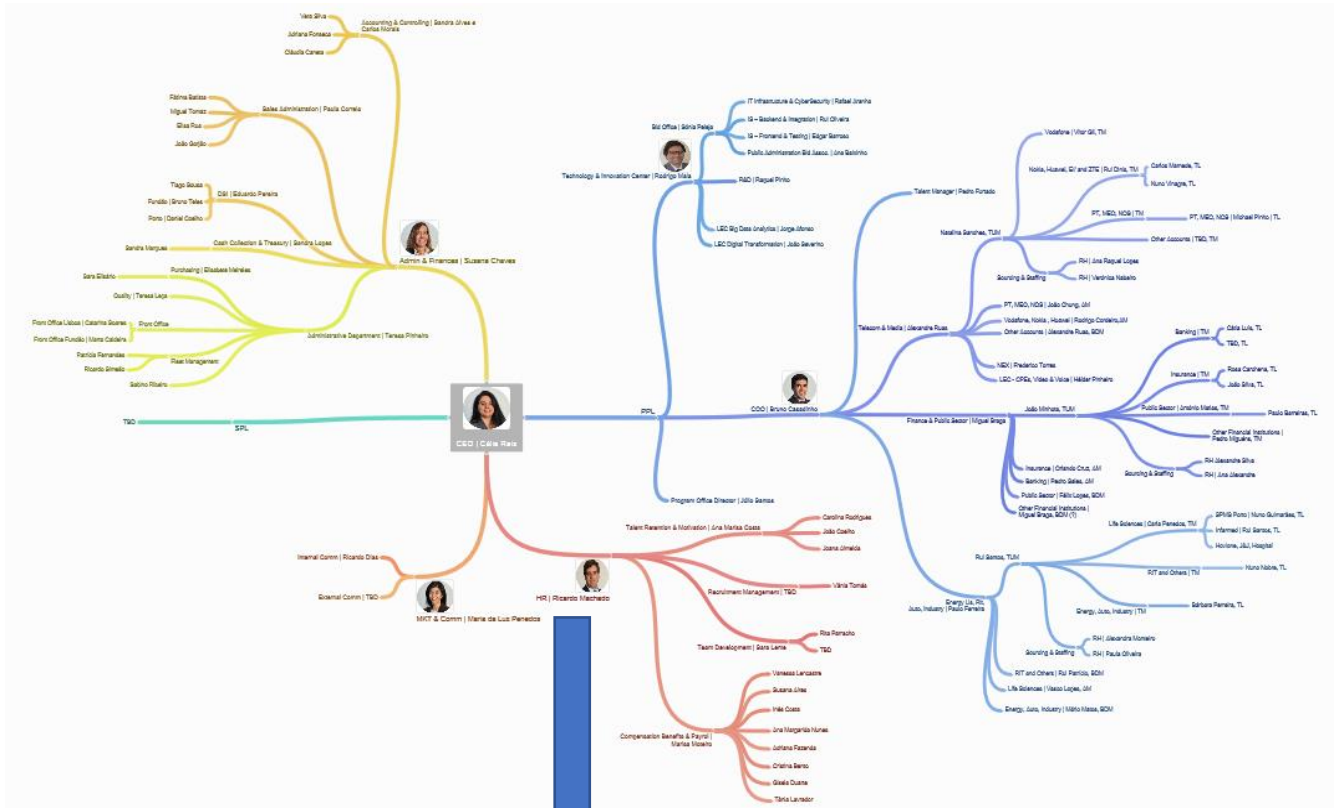
Valores Altran



Fonte: Altran, 2017.

Anexo 3

Organograma da Altran Portugal



Fonte: Documentação Interna Altran, 2017.

Anexo 4

Exemplo de Anúncio de Emprego

Líder global em consultoria de engenharia e I&D, a Altran posiciona-se como uma empresa inovadora no desenvolvimento de produtos e serviços à medida das necessidades dos clientes. Neste sentido, a Altran acompanha os clientes em cada etapa do projeto, desde o planeamento estratégico à fase de produção. Há mais de 30 anos no mercado global, a Altran capitaliza a experiência e know-how em setores chave como aerospace, automotivo, defence, energy, finance, life sciences, railway e telecoms. Com mais de 30 mil colaboradores e presente em mais de 20 países, em 2016, o grupo Altran gerou receitas de 2,120 mil milhões de euros. No mercado português desde 1998, a Altran Portugal conta mais de 1,200 colaboradores e com três escritórios, no Porto, Lisboa e Fundação.

Missão:

Procuramos programador recém-licenciado/mestre ou júnior para desenvolvimento em .Net.

Programador Júnior .Net (m/f)

Perfil:

- Recém-licenciado ou mestre na área de Engenharia Informática, Sistemas de Informação ou similar;
- Conhecimentos em análise e desenvolvimento .NET, C#;
- Conhecimentos em HTML, CSS, Javascript;
- Conhecimentos em Webservices obrigatórios;
- Conhecimentos em SQL Server obrigatórios;
- Conhecimentos em Sharepoint são valorizados;
- Conhecimento nas ferramentas Harvest e GIT;
- Fluência em Inglês;
- Sentido de responsabilidade e confiança;
- Capacidade de trabalhar em equipa;
- Boa capacidade de comunicação;
- Proatividade, curiosidade e dinamismo;
- Localização: Lisboa.

Oferecemos:

- Integração em equipa sólida e dinâmica;
- Participação em projetos aliciantes e motivadores;
- Rápida evolução de carreira;
- Novos desafios.


Candidatura:

Candidate-se a esta e a outras oportunidades através do site www.altran.pt.

Elaborado pela Autora.

Anexo 5

Ficha de Entrevista do Candidato (FEC)



Ficha de Entrevista a Candidato

VISTO POR:

DATA:

ORIGEM:

CCE:

NOME e APELIDO:

NACIONALIDADE:

DATA DE NASCIMENTO:

CATEGORIA: analista sistemas

ANOS DE EXPERIÊNCIA:

TELF.:

MAIL:

HORADA:

TIPO DE ENTREVISTA: Telef. 1ª Entrev. 2ª Entrev. Qualif. Filtro

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:

| | Muito Fraco | Fraco | Normal | Bom | Muito Bom |
|--------------------------|-------------|-------|--------|------|-----------|
| APTIDÃO TÉCNICA: | II- | II | II+ | II++ | III |
| PRODUCTIVIDADE: | II- | II | II+ | II++ | III |
| NATURIDADE PROFISSIONAL: | II- | II | II+ | II++ | III |
| RELACIONAMENTO: | II- | II | II+ | II++ | III |
| COMUNICAÇÃO ORAL: | II- | II | II+ | II++ | III |
| TRABALHO EM EQUIPA: | II- | II | II+ | II++ | III |
| ADAPTAÇÃO ECONÓMICA: | II- | II | II+ | II++ | III |
| IDIOMA _____: | II- | II | II+ | II++ | III |
| IDIOMA _____: | II- | II | II+ | II++ | III |

AVALIAÇÃO GLOBAL (Obrig.):

| | | | | |
|-----|----|-----|------|-----|
| II- | II | II+ | II++ | III |
|-----|----|-----|------|-----|

Avaliação motivacional (pontas +/-):

| Pontas + | Pontas - |
|----------|----------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

DECIDIR: NÃO FILTRO

CONTRATAR: 2ª ENTREVISTA

OBSERVAÇÕES:

SALÁRIO ACTUAL
(Fixo / Variável / Benefícios Sociais)

SALÁRIO DESEJADO
(Fixo / Variável / Benefícios Sociais)

MOBILIDADE: SIM NÃO

DISPONIBILIDADE
 DIAS

NOME e APELIDO:

CCE: ATP-16/

EXPERIÊNCIA DETALHADA / ANOTAÇÕES / EXPLICAÇÕES (se necessário):

F-FEC

Versão 01.10

Altran Confidencial

Página 1 de 1

Fonte: Documentação Interna Altran, 2017.

44

Anexo 6

Certificado de Formação Profissional de Induction Day



Certificado de Formação Profissional

Certifica-se que Maria Teresa Gabriel de Oliveira natural de Coimbra nascida em 20/11/1993, com o N.º de Identificação Civil 13648371 válido até 01/05/2019, concluiu com aproveitamento o curso de Formação Profissional de Induction Day, em 03/02/2017, com a duração de 800 horas.

| Unidades de Formação/Módulos/Cursos Designações | Horas (horas) | Classificação |
|---|---------------|---------------|
| Induction Day | 800 | - |

Lisboa, 08 de Fevereiro de 2017



ALTRAN PORTUGAL, S.A.
Av. D. João II, Lote 1, 2.º, 1100-2
1100-040 Lisboa - Portugal
C(A) Responsável pelo(a) Altran Portugal, S.A.
1100-040 Lisboa - Portugal



Este documento não tem valor legal sem a presença do assinalado

Certificado n.º 47/2017 de acordo com o modelo publicado na Portaria n.º 434/2010

Anexo 7

Following-up – Recursos Humanos – Integração Consultores

altran Following-up Recursos Humanos
Integração Consultores

Colaborador: _____ Categoria Profissional: _____
 Data de Admissão: _____ Manager Responsável: _____
 Projeto: _____ Cliente: _____
 Data da Reunião: _____

Esta etapa tem como objectivo acompanhar a integração do novo colaborador em relação à adaptação e satisfação no ambiente de trabalho.
 O Following-up é realizado pela equipa dos Recursos Humanos entre o 4.º e o 6.º mês após a data de admissão.
 As informações recolhidas serão utilizadas como indicadores de referência para os recursos humanos.

A preencher pelos Recursos Humanos (durante entrevista c/ colaborador)

- Como tem sido a tua adaptação à empresa (Altran)?

- Como tem sido a tua adaptação ao Cliente?

- Tens recorrido ao teu Manager para te ajudar na tua integração (Altran e Cliente)?
 Quantas reuniões/interações teve com o Manager desde a data da tua entrada na Altran?

- Foram já definidos os teus objetivos individuais? Ficaram claros para ti?

F-030 Versão 01.12 - 1 -

altran Following-up Recursos Humanos
Integração Consultores

- O que estás a gostar mais no teu projeto e nas tarefas que desempenhas?

- Conheces as equipas de suporte Altran?

- Recebes com frequência notícias da Altran?

- Já participaste num Technical Meeting? O que achaste mais positivo? Sugestões?

- Já participaste num evento Interage? O que achaste mais positivo? Sugestões?

- Conheces o Programa TUA? (Incentivo financeiro)

- Conheces os Valores da Altran? Quais são? (relembra-los e envolver o consultor)

F-030 Versão 01.12 - 2 -

altran Following-up Recursos Humanos
Integração Consultores

Observações / Sugestões:

A preencher pelos Recursos Humanos

Os valores extremos da classificação têm o seguinte significado:
 1 - "Mau" - resposta fortemente crítica ou desfavorável
 5 - "Muito Bom" - resposta francamente positiva ou favorável.

| | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Adaptação à empresa (Altran) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Adaptação ao Cliente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Interação com o Manager | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Definição dos Objetivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Motivação no projeto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Equipa Suporte Altran | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comunicação Interna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Formação/Eventos Técnicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eventos Não corporativos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Programas RH | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valores Altran | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Apreciação Final | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Recursos Humanos

F-030 Versão 01.12 - 3 -

Anexo 8

Ficha de Reunião *High Potential*

ALTRAN High Potential

| | |
|--------------------------|--------------------------------|
| Colaborador: | Categoria Profissional: |
| Data de Admissão: | Manager Responsável: |
| Projeto: | Cliente: |
| Data da Reunião: | |

Esta reunião tem como objetivo conhecer o colaborador e expectativas de carreira, para posterior elaboração de um plano de desenvolvimento.

Antes da reunião é enviado para o colaborador uma análise SWOT, que deverá ser preenchida antes da reunião.

No início da reunião, é explicado ao colaborador que é um alto potencial e em que é que consiste e que o objetivo é desenvolver um plano de carreira personalizado para cada um deles.

As informações recolhidas serão utilizadas como indicadores de referência para os recursos humanos.

A preencher pelos Recursos Humanos (durante entrevista c/ colaborador)

1. Funções Atuais (ex: perceber porque clientes é que passou, tarefas e evolução dentro da ALTRAN)

2. Relação com a ALTRAN (ex: participa em eventos, Tech Meetings, na elaboração de propostas)

3. Relação com o Cliente (ex: com que pessoas do cliente é que interage, qual o feedback)

4. Relação com o Responsável/Manager (ex: perceber se tem Team Leader, contacto e frequência)

- 1 -

ALTRAN High Potential

5. Expectativa de Carreira (validar se conhece o career path, objetivos a curto, médio e longo prazo)

6. Formação (se está adequada, sente necessidade de mais, sugestões)

7. SWOT Analysis

Observações / Sugestões:

Recursos Humanos

- 2 -

Fonte: Documentação Interna Altran, 2017.

Anexo 9

Altran Career Path



Fonte: Documentação Interna Altran, 2017.

Anexo 10

Programa *Impulse*

| Impulse program | |
|---------------------------|--|
| Job Category | Soft Skills Area |
| Trainee/Junior Consultant | Effective Communication |
| Trainee/Junior Consultant | Change Management |
| Trainee/Junior Consultant | Fundamentals of Team Project |
| Consultant | Creative and Design Thinking |
| Consultant | Innovation Makers |
| Consultant | Activities and Time Management |
| Consultant | Dealing with Stress and Conflicts |
| Advanced Consultant | Presentations: Techniques and Storytellers |
| Advanced Consultant | Attitude and Self Promoting |
| Advanced Consultant | Feedback for Developing Your Team |
| Senior Consultant | Strategic Workforce |
| Senior Consultant | Negotiation Skills |
| Senior Consultant | Talent Manager and Digital Leadership |
| Senior Consultant | High Consultancy Skills |

Fonte: Documentação Interna Altran, 2017.

Anexo 11**Análise SWOT das Reuniões de *Following-up* – Integração dos Consultores**

| Pontos Fortes | Pontos de Melhoria |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Boa adaptação dos colaboradores à Altran. - Boa relação dos consultores com os <i>managers</i> responsáveis. - Comunicação interna positiva (os colaboradores recebem as notícias). - Boa divulgação do programa TUA e uma participação muito positiva dos colaboradores no mesmo. - Boa relação com o cliente. | <ul style="list-style-type: none"> - Definição dos objetivos individuais pelos <i>managers</i> para o presente ano, visto que ainda não estavam identificados. - Mais iniciativas no âmbito do programa Interage (sugestão: duas vezes por ano seria o ideal, uma no Verão e outra no Inverno). - Maior divulgação de <i>Technical Meetings</i>. - Conhecimento mais aprofundado das equipas de suporte da Altran, visto que os colaboradores têm uma ideia muito genérica, só conhecendo melhor os RH (recorrem frequentemente ao <i>Askus</i> para esclarecer dúvidas). |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> - A boa relação laboral dos consultores com o cliente faz com que a Altran seja vista como uma organização que possui colaboradores que prestam um bom serviço, posicionando-se, assim, de forma positiva no mercado. - Aposta na continuação da divulgação do programa TUA, pois é um método de recrutamento que pode trazer candidatos com os perfis que a equipa de <i>Sourcing and Staffing</i> procura. - Para ir ao encontro da estratégia da Altran <i>2020-Ignition</i>, apostar em medidas que melhorem a integração dos colaboradores, bem como os seus níveis de satisfação e motivação no trabalho, de modo a promover o <i>engagement</i> dos trabalhadores. | <ul style="list-style-type: none"> - A falta de definição de objetivos individuais pode ser prejudicial para o desempenho dos colaboradores, bem como pode ser considerado um fator de desmotivação, na medida em que estes não têm uma meta para atingir. A falha na definição de objetivos poderá vir a refletir-se negativamente na avaliação de desempenho. |

Elaborado pela Autora.