



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Mestrado em
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado
Relatório de Estágio

Recrutamento e Seleção – O Caso da
Capgemini Engineering Portugal

Rodrigo Manuel Silva Amaro

Outubro 2022



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

Mestrado em
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado
Relatório de Estágio

Recrutamento e Seleção – O Caso da
Capgemini Engineering Portugal

Rodrigo Manuel Silva Amaro

Orientação:

Professora Doutora Rita Martins de Sousa

Dra. Ana Raquel Lopes

Outubro 2022

Agradecimentos

Quero agradecer à Professora Doutora Rita Martins de Sousa por toda a ajuda, conhecimento, disponibilidade e paciência que teve para comigo durante a realização deste trabalho. Foi, sem dúvida, muito importante para a conclusão deste TFM.

Agradeço também à minha orientadora dentro da Capgemini Engineering, a Dra. Ana Raquel Lopes, por toda a ajuda e disponibilidade que teve para comigo desde o primeiro dia. À Andrea Almeida, à Raquel Nascimento e ao Pedro Pinto também quero agradecer por toda a amizade e companheirismo que tiveram para comigo.

À minha família, que tornou possível eu entrar no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG e que me apoiou desde o primeiro dia de aulas.

Por fim, mas não menos importante, um grande agradecimento à minha namorada, a Ana Margarida, por toda a ajuda que me deu durante a realização do trabalho.

Resumo

Os setores da *Internet of Things* (IoT), Tecnologias da Informação e Engenharia têm vindo a sofrer uma forte pressão para dar resposta ao forte crescimento do digital nas sociedades contemporâneas. Num mercado global cada vez mais competitivo, as empresas destes setores têm de ter a capacidade de oferecer propostas de valor aos escassos recursos humanos disponíveis no mercado, para que consigam liderar a constante transformação e evolução tão típica deste setor.

As organizações devem, por um lado, preocupar-se em ter colaboradores competentes nas áreas técnicas do seu negócio, mas também devem ter o cuidado de ter os outros departamentos da organização, como é o caso do departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH), constantemente atualizados e alinhados com aquilo que são as melhores práticas em cada área.

No presente trabalho, é feita uma descrição e uma análise das práticas de Recrutamento e Seleção (R&S) de uma empresa do setor das Tecnologias da Informação e Engenharia. O principal objetivo desta análise é compreender se as práticas utilizadas na organização estão alinhadas com aquilo que a literatura recomenda para a condução de um processo de R&S eficaz e bem aplicado.

Conclui-se que o processo de R&S conduzido na organização está alinhado com aquilo que é referido na literatura. Conclui-se que é importante que as organizações estejam alinhadas com as melhores práticas para conseguirem atrair os melhores candidatos. Por outro lado, concluiu-se que a demora em dar *feedback* a alguns candidatos pode prejudicar a organização na tarefa de recrutar e selecionar colaboradores.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Tecnologias da Informação, Engenharia, Internet das Coisas

Abstract

The Internet of Things, Information Technology and Engineering sectors have been suffering a huge pressure to answer to the strong digital growth in our societies. In an increasingly competitive global market, companies in these sectors must have the ability to offer value propositions to the scarce human resources available in the market in order to be able to lead the transformation and evolution of this area.

Organizations must be concerned with having employees with great knowledge in the technical areas of their business, but they must also take care to have the other departments in the organization, such as the Human Resource Management (HRM) department, constantly update and align with what are the best practices in each area.

In the present work, a description and analysis of the Recruitment and Selection (R&S) practices of a company in the Information Technology and Engineering sector is done. The main objective of this analysis is to understand if the practices used in the organization are aligned with what the literature recommends for conducting an effective and well applied R&S process.

We conclude that the R&S process conducted in the organization is aligned with what is said in the literature. It is clear that it is important for organizations to be aligned with the best practices in order to be able to attract the best candidates. On the other hand we conclude that the delay in giving feedback to some candidates can affect the organization in the task of recruiting and selecting employees.

Keywords: Recruitment, Selection, Information Technology, Engineer, Internet of Things

Índice

Agradecimentos	I
Resumo	II
Abstract	III
Introdução	1
Capítulo I- Enquadramento Teórico	3
Recrutamento	3
Tipos de Recrutamento	4
E-Recrutamento	6
Fontes de Recrutamento	7
Seleção	7
Recrutamento e Seleção no setor das Tecnológicas	9
Ética no processo de Recrutamento e Seleção	11
Capítulo II- A Capgemini Engineering Portugal	12
Capítulo III- Descrição das atividades de estágio	14
Contexto geral do estágio	14
O Processo de Recrutamento e Seleção na Capgemini Engineering	15
Ferramentas e Plataformas	17
FEC	18
MasterFEC	18
SharePoint	18
Programa TUA	19
Feira de Emprego	20
5G Open Day	21
Capítulo IV- Análise crítica do estágio	21
Ações de melhoria	23
Capítulo V- Considerações finais	24
Referências	25
Anexos	28

Introdução

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a afirmar-se como uma área cada vez mais importante para as organizações. As pessoas são cada vez mais vistas como o principal ativo de qualquer empresa, na medida em que são elas quem tem a capacidade de impactar positiva ou negativamente o negócio. Assim, as equipas de GRH das organizações devem ter ao seu dispor instrumentos que lhes permitam gerir, capacitar e motivar da melhor maneira as pessoas. (Lima et al., 2018)

Num contexto empresarial cada vez mais dinâmico, acelerado e competitivo, é importante que as organizações tenham consciência que um departamento de Recursos Humanos atualizado, com profissionais munidos do conhecimento mais recente nas diferentes dimensões da GRH, é um fator muito importante para o sucesso das mesmas. (Vieira & Carvalho, 2015)

No âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, foi realizado um estágio curricular na Capgemini Engineering Portugal, onde houve a oportunidade de fazer parte do departamento de *Talent Acquisition*, na divisão de *Operations PT*, e trabalhar em colaboração com a unidade técnica de *Network Engineer*, onde foram desenvolvidas atividades de Recrutamento e Seleção (R&S).

A Capgemini Engineering Portugal é uma empresa que faz parte do grupo Capgemini, um grupo multinacional de origem francesa. O foco da sua atividade é a consultadoria em projetos na área das engenharias e da *Internet of Things* (IoT), com o propósito de auxiliar os seus clientes a promover uma transição eficiente para a Indústria Inteligente.

O Recrutamento e Seleção é a área da GRH que mais nos desperta interesse e consideramos que é um campo onde é possível contribuir de uma forma muito ativa para o sucesso das organizações.

Os três grandes objetivos deste relatório são:

1. Compreender de que forma o processo de R&S pode contribuir para o sucesso dos trabalhadores e da organização;

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

2. Identificar as diferentes etapas do processo de R&S numa organização de Tecnologias da Informação, tendo por base as atividades desenvolvidas;
3. Analisar a experiência desenvolvida no estágio curricular, de forma a contribuir para ações de melhoria.

Este relatório encontra-se dividido em cinco capítulos: o primeiro, integra o enquadramento teórico, onde se identificam e clarificam os conceitos que se revelam fundamentais para o tema, apoiados por referências bibliográficas de investigadores especialistas na área; no segundo é feita a descrição da organização onde foi realizado o estágio; o terceiro inclui a descrição das atividades realizadas bem como das práticas de R&S da organização; o quarto, reúne uma análise crítica sobre a experiência do estágio; por fim, no quinto capítulo, são apresentadas as considerações finais.

Capítulo I- Enquadramento Teórico

O processo de Recrutamento e Seleção é uma fase de extrema importância na relação das pessoas com as organizações. Num mundo globalizado, onde a atração de talento é cada vez mais competitiva, não há dúvidas que as organizações que tenham abordagens diferenciadoras na hora de recrutar e selecionar, ficam a ganhar. Como faz notar (Searle, 2009) o processo de Recrutamento e Seleção é, em muitos casos, o primeiro contato formal entre os candidatos e as organizações e o impacto que este momento tem, pode vir a ser decisivo em termos de quem é recrutado e selecionado, assim como na integração dos selecionados na organização.

A mão de obra contemporânea é cada vez mais qualificada e especializada. Estes atributos contribuem para o aumento das exigências em várias dimensões: horários de trabalho, remuneração, formação, conforto e benefícios. As organizações têm de estar atentas às aspirações do capital humano atual e encontrar a melhor maneira de atrair e reter as pessoas. (Ferreira et al., 2015)

Assumindo que um dos principais objetivos das organizações modernas, assim como um dos seus principais desafios, é recrutar e reter os melhores colaboradores, torna-se essencial que os profissionais de GRH estejam atentos às constantes mudanças que o mercado sofre e que tenham a capacidade de identificar novas tendências e práticas dentro da sua área de ação. Ou seja, é importante haver sempre uma noção clara da conjuntura do mercado do trabalho ao mesmo tempo que se concebem soluções que possam vir a dar resposta a desafios futuros na área do Recrutamento e Seleção. (Ployhart et al., 2017)

Recrutamento

A atividade de recrutar constitui uma função basilar para um profissional de Gestão de Recursos Humanos. Esta função pode ser definida como um conjunto de ações utilizadas pelas organizações com o objetivo de atrair candidatos para a organização. Quanto maior for o número de candidatos atraídos pelas ações de recrutamento, maior será o êxito do processo, uma vez que, com um maior número de potenciais colaboradores, há uma maior probabilidade de, na fase de seleção, ser selecionado um

colaborador que venha a contribuir para o sucesso da organização (Taylor & Collins, 2000)

A necessidade de recrutar surge quando a organização precisa de um ou mais recursos humanos que tenham capacidade de dar resposta aos projetos da organização. (Antunes et al., 2016)

A decisão de iniciar o processo de Recrutamento e Seleção pode vir no seguimento de uma perspetiva de aumento das equipas, no seguimento de uma progressão interna que deixa em aberto uma posição, num cenário de reação, em que se recruta porque há um colaborador que se despede, ou como resposta à ausência temporária de um colaborador. (Machado & Portugal, 2013)

Tendo em conta que recrutar é algo dispendioso para as organizações, é fundamental que hajam dinâmicas bem definidas e orientações claras sobre o tipo de perfis que se quer selecionar para que, durante a fase de recrutamento, o mesmo seja feito com qualidade e eficácia, poupando assim tempo e dinheiro às organizações. (Ferreira et al., 2005).

Tipos de Recrutamento

O recrutamento pode ser dividido em dois padrões: Recrutamento Externo, Recrutamento Interno.

Quando a opção da organização recai sobre o Recrutamento Interno, os candidatos considerados para preencher as vagas em aberto são membros internos. Normalmente, o preenchimento da vaga é feito através de uma transferência (de departamento ou de posição) ou de uma promoção do colaborador selecionado. (Anwar & Shukur, 2015).

As razões que podem levar as organizações a optar por este tipo de recrutamento são várias, contudo, quando os níveis de desemprego são baixos e há escassez de recursos laborais no mercado, as organizações podem ver-se obrigadas a recrutar internamente. A opção por este tipo de recrutamento também pode ser feita com base na estratégia que a empresa adota, ou seja, em empresas com uma estratégia de recrutamento mais defensiva, é mais frequente optar-se pelo recrutamento interno. Questões financeiras (falta de

dinheiro para conduzir uma ação de recrutamento externo) também podem justificar o recurso ao Recrutamento Interno (Rego et al., 2008)

O recrutamento interno apresenta como vantagens: o menor custo (quando comparado com o recrutamento externo); a redução do tempo de integração do colaborador na organização; maior satisfação do colaborador e maior compromisso do recrutado para com a organização. Quanto às desvantagens, é possível reconhecer as seguintes: limitação da criatividade; reutilização de conhecimento já existente; possibilidade de gerar conflitos internos. (Rego et al., 2008)

No que se refere ao recrutamento externo, este acontece quando os candidatos são recrutados no exterior da organização: entre desempregados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou colaboradores de outra organização. (Rego et al., 2008)

À semelhança do que acontece com o recrutamento interno, o recrutamento externo também pode ser escolhido pela organização devido a uma multiplicidade de fatores, contudo (Rego et al., 2008) avança dois motivos que podem nortear a escolha deste tipo de recrutamento, sendo eles: a estratégia e a inovação. Relativamente à estratégia, o autor avança que as organizações com estratégias prospetoras (que visam encontrar novos produtos ou serviços e/ou novas oportunidades de mercado) tenderão a recrutar mais intensamente no exterior. Quando a questão se prende com o fator inovação, o autor diz “para enveredar por novos negócios, a empresa carece de competências que os seus atuais colaboradores tenderão a não possuir, por serem especializados nas competências inerentes aos negócios atuais” (Rego et al., 2008, p. 198) e que, por esta razão, se torna necessário ir contratar ao mercado os recursos humanos com as competências necessárias para desenvolver os novos projetos.

As vantagens de se optar por este tipo de recrutamento são: maior número de candidatos disponíveis; maior diversidade; mais criatividade/inovação; perceção, por parte da organização, da dinâmica do mercado; enriquecimento dos recursos humanos da organização. Quanto às desvantagens, é possível apontar as seguintes: mais dispendioso (quando comparado com o recrutamento interno); mais demorado; maior possibilidade de o candidato, depois de contratado, não fazer o *fit* com a cultura organizacional. (DeVaro, 2020)

E-Recrutamento

A Internet conheceu um rápido crescimento desde o início do século XXI, estando hoje presente em grande parte daquilo que são as atividades diárias das pessoas. As mudanças que esta tecnologia trouxe ao modo de fazer e de gerir os negócios, obrigou as organizações repensarem dinâmicas e rotinas. (Machado et al., 2014)

No caso específico da GRH, a Internet possibilitou acelerar e simplificar processos, reduzir custos e aumentar o número de informação processada bem como a qualidade como a mesma é processada. (Ngai et al., 2008)

Para uma das principais funções da GRH, o recrutamento, a Internet trouxe grandes mudanças, nomeadamente através do e-recrutamento. Este método consiste em desempenhar as funções de recrutamento com recurso ao uso da Internet, quer seja pelo *website* da organização, através de plataformas e sites de emprego *online* ou mesmo através de redes sociais, como é o caso do LinkedIn que disponibiliza uma versão de *Recruiter* que permite recrutar com base nos utilizadores da plataforma. Este tipo de recrutamento tem vindo a ganhar cada vez mais espaço dentro das organizações devido aos seus méritos, que segundo (Rego et al., 2008) superam os seus deméritos.

O e-recrutamento acaba também por vir dar resposta às exigências de uma sociedade cada vez mais globalizada e digital, onde há cada vez mais pessoas a disponibilizar os seu *Curriculum Vitae (CV) online* por reconhecerem vantagens em tal procedimento. Esta modalidade permite romper com as limitações geográficas das organizações, oferecendo-lhes a possibilidade de recrutarem talento em qualquer parte do mundo. (Tong, 2009)

Também para os candidatos, especialmente aqueles que trabalham nas áreas das novas tecnologias e engenharia, a procura de emprego on-line começa a representar a principal forma de encontrar emprego, uma vez que é prático, fácil e, de certa maneira, mais eficaz do que se optassem pelos métodos tradicionais de procura de emprego.

Figura 1. E-Recrutamento: Prós e Contras

E-Recrutamento: Prós e Contras	
PRÓS	CONTRAS
Redução de custos	Impessoalidade
Processo de R&S mais rápido e simples	Não alcança pessoas com iliteracia informática ou com fraco uso das novas tecnologias
Maior capacidade de alcance de candidatos	
Menos burocrático	

Fonte: Elaboração própria

Fontes de Recrutamento

As fontes de recrutamento devem sempre ser escolhidas de acordo com o objetivo da organização e as suas capacidades, nomeadamente a capacidade financeira para conduzir o processo de recrutamento. Contudo, as principais fontes utilizadas para recrutar são: referências; recrutamento em universidade (através de feiras de emprego, por exemplo); agências de emprego; sites de emprego; *website* da organização; redes sociais. (Muscalu, 2015)

Seleção

Após o recrutamento estar concluído, o profissional de GRH terá de proceder ao processo de seleção. Este processo tem como principal objetivo a escolha do candidato mais adequado, de entre o conjunto dos recrutados, para as oportunidades da organização.

Através de execução de diferentes fases, claramente definidas, os candidatos são avaliados e selecionados, ou excluídos, do processo de R&S. A escolha deve ter como base critérios éticos e justos e procurar encontrar sempre uma relação de *win-win* para o candidato e para a organização. (Gusdorf, 2008)

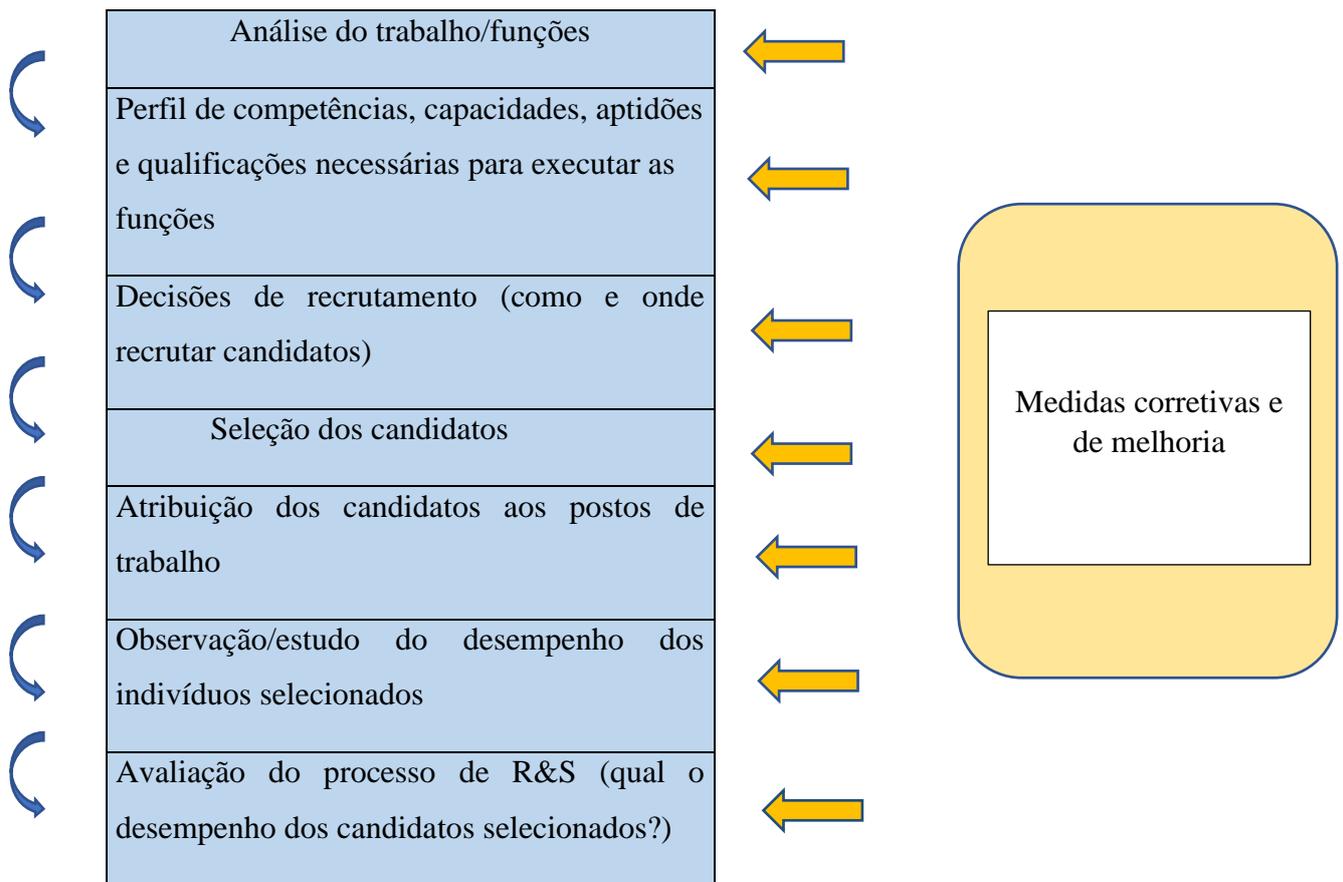
Nesta fase, o principal objetivo é conseguir selecionar o recurso humano que, em perspectiva, acrescentará mais valor à organização e se adequará melhor à posição em aberto. Para se alcançar este objetivo é necessário, para além de um processo de recrutamento eficaz, definir os critérios de seleção, ou seja, os atributos pessoais que os candidatos devem possuir (traços de personalidade, conhecimentos técnicos, experiência na área) e os instrumentos de seleção, onde se incluem, por exemplo, os inventários de personalidade, entrevistas ou testes de aptidões. (Rego et al., 2008)

É com base nos critérios de seleção eleitos que devem ser escolhidos os instrumentos de seleção. Ou seja, o conteúdo das provas e o tipo de provas a realizar devem estar alinhados com aquilo que se considera essencial para os candidatos desempenharem o cargo. Depois de os candidatos realizarem as provas, o profissional de GRH tem do seu lado um conjunto de dados que deve utilizar para o apoiar na decisão final da escolha do candidato mais adequado.

A diversidade dos instrumentos de seleção é grande e pode ser dividida por duas grandes áreas: os que são focalizados nos indivíduos, como é o caso dos testes de capacidades cognitivas, testes de capacidades físicas, psicomotoras e percetivas, inventários de personalidade e testes de integridade; e os que são focalizados no trabalho ou posto a ocupar: testes de amostras de trabalho e simulações e os testes de conhecimento do posto. (Rego et al., 2008)

Importa também dar conta que os instrumentos de seleção escolhidos para aplicar aos candidatos, devem cumprir com quatro critérios fundamentais que atestam a sua qualidade e a sua validade, sendo eles: amplitude de aplicação, custo, *fairness* e capacidade de predição ou validade. (Ribeiro, 1995)

Figura 2. O processo de Recrutamento e Seleção



Fonte: Rego et al, 2008

Recrutamento e Seleção no setor das Tecnológicas

O grande avanço tecnológico que as sociedades têm experienciado veio trazer desafios acrescidos para as empresas dos setores que impulsionam esse mesmo avanço. A exigência das pessoas por processos cada vez mais digitalizados, por novos softwares e aplicações, que tornem o dia-a-dia mais simples e eficaz, fez aumentar muito a necessidade e a procura por profissionais com competências para dar resposta às referidas exigências.

As tecnológicas competem hoje, de forma agressiva, pelos escassos recursos humanos com competências nas áreas das engenharias e da IoT, que existem no mercado. Na perspetiva de (Camara et al., 2007), competências são o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas ajudando os indivíduos a atingir os objetivos a que se propõe.

Para conseguirem recrutar e selecionar nesta área, torna-se necessário que as empresas tenham capacidade de se destacar da concorrência em diferentes dimensões.

Se analisarmos os fatores que podem contribuir para as empresas alcançarem vantagem competitiva no processo de R&S, em primeiro lugar, podemos apontar a remuneração fixa e variável como uma dimensão que pode tornar a empresa atrativa, uma vez que os colaboradores destas áreas estão constantemente a comparar a sua remuneração com aquilo que é praticado no mercado para concluir se aquilo que estão a receber, tanto de componente fixa como variável, está ajustado e é competitivo. (Döckel et al., 2006)

Outro fator de atração de candidatos prende-se com a reputação da empresa, ou seja, a sua imagem. A imagem da empresa afeta as primeiras fases do processo de R&S na medida em que sugere ao candidato as condições de trabalho que pode vir a encontrar e a posição/postura da empresa dentro da indústria ou setor em que se insere. Pode-se, por isso, verificar que a imagem da empresa deve ser cuidadosamente trabalhada para que os candidatos fiquem com a perceção de que aquela organização é um bom sítio para trabalhar. (Ngai, 2008)

Outro fator que pode contribuir para o sucesso na atração de candidatos é a informação. O facto de se promover as oportunidades acompanhadas de bastante informação sobre as mesmas, ajuda a reduzir a incerteza e a desconfiança, conduzindo a um maior número de candidaturas. (Tong, 2009)

Um estudo realizado pela PWC, “Millennials at work. Reshaping the workplace”, (2011), tentou analisar o que atrai os *millennials*. A relevância em perceber aquilo que atrai a geração *millennial* de uma forma geral, dado que existem sempre diferenças numa geração, reside no facto de esta ser a geração mais ligada à tecnologia e aos empregos que se criaram a partir da mesma.

Embora os salários e os incentivos financeiros continuem a ocupar uma posição cimeira naquilo que atrai as pessoas, o que foi indicado como sendo mais importante (52%) é a oportunidade de progressão de carreira. A fechar o top 3 ficou ainda a oferta, por parte da organização, de programas de formação e desenvolvimento de excelência.

Armando Garza Sada, chairman da Alfa S.A.B de C.V, uma multinacional mexicana com negócio em várias indústrias, refere no estudo “Millennials at work.

Reshaping the workplace” da PWC que “A nossa capacidade de atrair, reter e gerir talentos não depende do pacote de compensações, mas sim da nossa habilidade para criar um sentimento de pertença a uma organização que oferece uma relação de longo prazo e a oportunidade de desenvolvimento profissional assim como a uma empresa que tenha uma visão clara daquilo que é, daquilo que quer ser, e da maneira como vai lá chegar.”

O caminho para se ter sucesso na atração e retenção de talento nestes setores, parece residir na capacidade das organizações em entenderem as motivações e aspirações das pessoas.

Ética no processo de Recrutamento e Seleção

A ética empresarial define-se como o conjunto de comportamentos apropriados que as empresas e os mercados devem seguir. É útil para garantir que os indivíduos têm uma base de normas, de boas práticas, que devem ter sempre presentes para quando forem confrontados com dilemas morais no local de trabalho, saberem como agir.

A existência de um código de ética nas organizações é fundamental e este deve ser disponibilizado a todos os colaboradores para que estes tenham a noção dos princípios éticos da empresa. A ética empresarial aplica-se ao lado humano, nas práticas que se têm com os colaboradores, mas também ao lado ambiental.

O processo de R&S, que se assume como um dos principais processos das organizações, deve seguir práticas éticas quando é aplicado.

O suborno, a mentira e a discriminação, com base no sexo, idade, crenças religiosas, orientação sexual ou raça são exemplos de práticas antiéticas no processo de R&S apontadas por Chidi et al. (2012).

A recolha de informações sobre os candidatos nas redes sociais (como o Facebook, Twitter ou Instagram) também constitui uma prática antiética, uma vez que essa situação pode gerar preconceitos com base naquilo que as pessoas publicam nas suas contas e fazer com que as mesmas sejam desconsideradas no processo. (Parez et al., 2013) Tendo em conta que as redes sociais mencionadas são maioritariamente usadas fora do contexto laboral e não são indicativas da competência do candidato, não devem ser

utilizadas como fonte de recolha de informação. Os profissionais de GRH devem basear a sua atividade na informação que está incluída no CV.

O assédio sexual é outra prática antiética. Fazer promessas, nomeadamente de que a determinado candidato(a) vai ser o selecionado para a vaga caso faça favores sexuais ao *recruiter*, ou ter comportamentos inapropriados, como fazer comentários sobre os atributos e características físicas do candidato(a), são ações condenáveis e que devem ser reportadas pelas vítimas.

A ausência de *feedback* também é considerada uma prática antiética. (Thielsch, 2012). Por vezes, os *recruiters* não informam os candidatos sobre o estado do seu processo de R&S e isso mostra falta de consideração pelas pessoas e prejudica a imagem da organização.

As organizações devem definir estratégias que combatam as práticas antiéticas. A redação de um Código de Ética assume-se como uma ação importantíssima. Para (Andrade et al., 2016) este documento “formaliza um ideal de padrões de comportamento esperado para os gerentes e funcionários das organizações, fornecendo padrões e orientações que estabelecem as interações das empresas com a comunidade, por meio de produtos/serviços, força de vendas, comunicações de marketing, investimentos e relacionamentos com o público, influenciando na reputação da empresa e desempenho global do marketing.” (p.1). O Código de Ética, que tem de estar disponível para todos os colaboradores da organização, estabelece as fronteiras entre aquilo que é eticamente correto e aquilo que não o é.

Promover ações de formação que ajudem os colaboradores a melhorar a sua abordagem às suas tarefas do dia-a-dia, no sentido de serem mais éticos nas mesmas, também é uma estratégia que ajuda a prevenir comportamento antiéticos. No caso específico do R&S, seria importante dinamizar uma ação de formação onde fosse dado a conhecer qual a postura mais ética para se conduzir uma entrevista a um candidato.

Capítulo II- A Capgemini Engineering Portugal*

A Capgemini Engineering Portugal faz parte do grupo Capgemini, um grupo multinacional de origem francesa. A empresa-mãe do grupo, a Capgemini Portugal, está

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

presente em Portugal desde 1997, desenvolvendo a sua atividade no setor da consultadoria financeira, da gestão e da banca.

Em abril de 2020, o grupo Capgemini concluiu a aquisição da operação da Altran em Portugal, acrescentando à sua oferta diversas áreas no domínio das engenharias, tecnologias da informação e IoT. Nascia assim a Capgemini Engineering Portugal.

A empresa é uma consultora, que reúne os projetos dos diferentes clientes que tem em carteira e a partir daí gere as diversas operações, desde o planeamento estratégico à fase de produção, com o objetivo de entregar o que é contratado. Em Portugal, tem escritórios em três cidades, Lisboa, Porto e Fundão, sendo o escritório de Lisboa a sede da empresa.

O trabalho pode ser desenvolvido a partir destes três escritórios ou nas instalações dos clientes da empresa. Com a expansão da Capgemini Engineering para o Fundão, Portugal passou a integrar a rede *GEC-Global Engineering Center*, que são centros de serviços que funcionam em regime *nearshore*¹.

A missão da empresa é potenciar a energia humana através da tecnologia e desta forma garantir um futuro cada vez mais sustentável e inclusivo. Os valores Honestidade, Ousadia, Confiança, Liberdade, Diversão, Humildade e Espírito de Equipa guiam a atividade da empresa e norteiam a postura que cada colaborador do grupo Capgemini deve ter.

Atualmente, a nível global, a empresa conta com cerca de 52.000 colaboradores espalhados por mais de 30 países. Em Portugal, o número de colaboradores é superior a 2.500, projetando-se a contratação de mais 1.400 pessoas em 2022. A partir de Portugal são entregues projetos para diversos clientes nacionais e internacionais. A Capgemini Engineering Portugal, dentro dos setores onde tem atividade, tem como clientes alguns do principais *players* das respetivas áreas. (Anexo 1)

¹ Realocação das operações de uma empresa para outra empresa que está localizada noutra país e de onde o serviço será prestado.

*Toda a informação apresentada neste capítulo foi recolhida no site da Capgemini Engineering e através de documentos internos da empresa.

Relativamente ao modo como a empresa está organizada, no (Anexo 2) é apresentado o organograma atual da Capgemini Engineering Portugal.

Capítulo III- Descrição das atividades de estágio

Contexto geral do estágio

Através de uma parceria entre o ISEG e a Capgemini Engineering Portugal surgiu a oportunidade de um estágio curricular no departamento de Talent Acquisition (TA) na função de HR Business Partner, associado à unidade de negócio/técnica Network Engineer (NetEng).

A unidade técnica na qual fomos integrados, NetEng, é uma unidade com foco em projetos na área da Engenharia de Telecomunicações, sendo as equipas da mesma responsáveis por funções como Planeamento e Otimização de Rede, Integração de Rede ou Segurança de Rede. Dentro desta unidade existem projetos nos diferentes tipos de acesso à rede, ou seja, projetos em redes fixas e projetos em redes móveis.

Relativamente às atividades realizadas ao longo do estágio, que teve a duração de 5 meses e 17 dias com início a 10 de janeiro de 2022 e fim a 27 de maio de 2022, num primeiro momento foram apresentadas as plataformas utilizadas pelos *recruiters* para fazerem *sourcing*, seleção de candidatos, agendamento de entrevistas e publicação de anúncios de oportunidades de emprego. Nesta fase, o principal objetivo era dar a perceber como executar as funções acima descritas nas plataformas LinkedIn, Net.Empregos, IT Jobs e ATS (plataforma da Capgemini Engineering). No LinkedIn, que é a plataforma mais utilizada na empresa para pesquisa e agendamento de entrevistas com possíveis candidatos e publicação de anúncios, houve a possibilidade de fazer diversas formações que transmitiram conhecimento para desenvolver as atividades de uma forma mais eficaz e rápida.

Num segundo momento, passou-se a conhecer e saber utilizar as plataformas internas da empresa para registo da atividade individual de cada *recruiter*, armazenamento de dados dos candidatos e partilha de informações relevantes do mesmo.

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

Nesta fase, as ferramentas utilizadas foram a Ficha de Entrevista do Candidato (FEC), a MasterFEC, o SharePoint e o ATS.

Foi depois partilhado o tipo de perfis que a unidade técnica mais recruta. Essencialmente, são perfis com formação na área da Engenharia de Telecomunicações, Engenharia Eletrotécnica e de Computadores e, no limite, Engenharia Informática, mas com motivação para a área de Telecomunicações.

Por fim, fez-se o acompanhamento de uma *recruiter* na pesquisa de candidatos, no contacto com os mesmos, nas entrevistas, na partilha dos candidatos válidos e nas apresentações de propostas de colaboração.

Quanto ao nível de senioridade dos perfis, recrutou-se maioritariamente perfis juniores, com 0-2 anos de experiência, tendo havido também a oportunidade de se contratar perfis séniores, com 2-8 anos de experiência e com mais de 10 anos de experiência.

Passados três meses, passou-se a conduzir o processo de R&S do início ao fim de forma autónoma.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Capgemini Engineering

O processo de R&S começa com uma reunião entre a equipa de *recruiters* e a equipa técnica (NetEng), que é responsável pela gestão de projeto nas suas diferentes partes: coordenação das equipas operacionais, gestão do *budget* do projeto, relação com o cliente, identificação de necessidades de pessoal e relação com as diferentes equipas envolvidas nos projetos. Nesta reunião, são comunicadas as necessidades de recrutamento.

De seguida, é criado no SharePoint o registo da oportunidade, para que seja mais fácil a todas as equipas envolvidas no processo fazerem o *tracking* de todos os candidatos contactados e acompanhar em tempo real o estado do processo.

Posteriormente, a equipa de *recruiters* cria um anúncio de acordo com as orientações transmitidas pela equipa técnica, que incluem a formação académica necessária, o número de anos de experiência, as *skills* procuradas, o nível de inglês mínimo e o horário de trabalho. Uma vez criado o anúncio, procede-se à publicação do mesmo nas diferentes plataformas de recrutamento utilizadas na Capgemini Engineering.

Paralelamente à criação e publicação dos anúncios, os *recruiters* também fazem pesquisas proativas nas plataformas para aumentar o número de perfis contactados. Tendo em conta que em Portugal a competição por perfis na área das engenharias e da *Internet of Things* (IoT) é muito grande, a parte da pesquisa proativa é fundamental para se conseguir atrair os melhores perfis para as oportunidades disponíveis na Capgemini Engineering.

Como resultado da publicação de anúncios e da pesquisa proativa, surgem, numa primeira fase do processo de R&S, as entrevistas entre os perfis e a equipa de *recruiters*. Aqui são avaliados temas como o *background* académico e profissional do perfil, o nível de inglês, a expectativa salarial, a disponibilidade para se juntar à Capgemini Engineering, o estado civil e a mobilidade (a qual dos escritórios da empresa pretende ficar associado). Nesta fase procede-se também ao registo do perfil nas bases de dados internas da organização. De seguida, caso o perfil reúna as características procuradas, é partilhado com a equipa de NetEng para que a mesma proceda a uma entrevista técnica, onde são avaliadas as capacidades do perfil ao nível da engenharia e onde se procura entender quais as motivações do mesmo. Para depois o associarem a um dos vários projetos da equipa.

Se o *feedback* da parte técnica for positivo, procede-se à elaboração de uma proposta de colaboração que tem em conta aquilo que são as expectativas dos perfis ao nível da remuneração, da disponibilidade para começar a trabalhar, da localização do escritório e da área de motivação.

De seguida, apresenta-se a proposta de colaboração e esclarece-se o candidato sobre as dúvidas que o mesmo possa ter em relação à proposta.

Caso o candidato aceite a proposta de colaboração, o *recruiter* responsável pelo processo procede ao preenchimento de diversos documentos de suporte à contratação do perfil. Nesta fase é preenchido o Hiring Form (Anexo 3), que contém toda a informação relevante do candidato, a F-CCC (Anexo 4), que é uma folha de Excel onde se inserem os valores da remuneração e que calcula diversas variáveis e, por fim, a F-FDC (Ficha de Contratação) (Anexo 5), uma ficha onde estão reunidas informações relevantes para a elaboração do contrato.

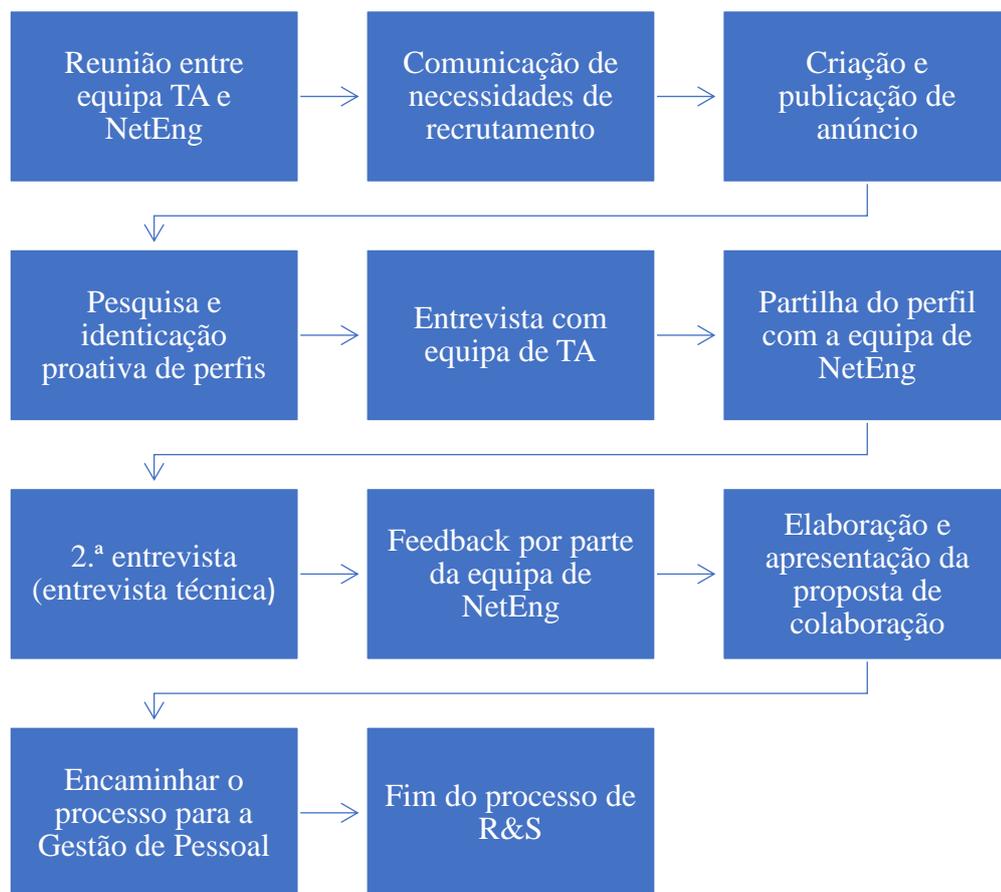
Depois de todos estes documentos estarem devidamente preenchidos, o *recruiter* está encarregue de entrar em contato com a equipa de Gestão de Pessoal (GP) para formalizar a contratação do perfil. Só quando a GP confirma que toda a documentação enviada, que

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

inclui todos os documentos já referidos mais a cópia do Documento de Identificação do perfil, um comprovativo de IBAN e um comprovativo de morada, cumpre os requisitos, é que o processo fica concluído.

Importa ainda dar referir que sempre que um *recruiter* contrata alguém, tem um prémio monetário associado a essa contratação.

Figura 3. O processo de R&S na Capgemini Engineering



Fonte: Elaboração própria

Ferramentas e Plataformas

FEC

A Ficha de Entrevista do Candidato (FEC) (Anexo 6) é uma ferramenta utilizada em todos os processos de R&S pelos *recruiters*. É uma folha de Excel onde são registadas as informações sobre o candidato, tais como: Nome, Data de Nascimento, Endereço Digital, Experiência, Nacionalidade, Data da Entrevista, Percurso Académico, Percurso Profissional, *Skills* (podem ser linguagens de programação, conhecimentos com determinados softwares), *Soft Skills* (se o candidato mostra interesse, se é comunicativo,), Expetativa Salarial, Mobilidade, Disponibilidade, Estado Civil e Formações ou Certificações. Esta ferramenta é crucial para todo o processo, porque é com base nela que todas as partes envolvidas ficam a conhecer os perfis dos candidatos.

MasterFEC

A MasterFEC (Anexo 7) é uma plataforma que reúne todas as entrevistas que foram feitas pelos *recruiters*. Tendo em conta a dimensão da Capgemini Engineering, é uma plataforma muito importante porque permite a todas as pessoas da unidade de TA saber exatamente quem foi entrevistado, quando foi entrevistado, por quem foi entrevistado e para que unidade técnica foi considerado. Estas informações evita, por exemplo, que os *recruiters* entrem em contato com um candidato que foi entrevistado recentemente ou que está em processo com outra equipa. Para além das informações acima referidas, a MasterFEC também tem o e-mail do candidato, o nome e o contato telefónico. Serve ainda para gerar um código que fica depois associado a cada processo e que é útil para se fazer o *tracking* dos candidatos.

SharePoint

O SharePoint (Anexo 8) é uma plataforma utilizada em conjunto pela equipa de *recruiters* e pela equipa da unidade técnica. É nesta plataforma que estão registadas todas as necessidades de recrutamento assim como todos os candidatos que estão em processo de recrutamento para preencherem as vagas. Em todas as reuniões que decorrem entre as duas equipas é utilizado o SharePoint para fazer uma avaliação do *status* dos processos e dos projetos. Para além de todas as funcionalidades já referidas, o SharePoint reúne várias

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

informações, tais como: Cliente associado à vaga, Team Leader (TL) associado à vaga, Função operacional e Candidato em IC (Candidatos sem projeto associado)

ATS

O ATS (Anexo 9) é a plataforma usada pela Capgemini Engineering para registar todos os seus colaboradores. Nesta plataforma também é possível fazer *sourcing* de candidatos, uma vez que a mesma recebe todas as candidaturas que são feitas através do site da Capgemini Engineering e as reúne para ficarem disponíveis para os *recruiters*. Tem por isso uma dupla funcionalidade, por um lado agrega as informações dos colaboradores atuais, por outro disponibiliza as candidaturas efetuadas por candidatos externos

LinkedIn Recruiter

O LinkedIn Recruiter (Anexo 10) é uma ferramenta disponibilizada pelo LinkedIn mediante licença. Através da licença da Capgemini Engineering, os *recruiters* têm acesso às funcionalidades de *sourcing* disponibilizadas pela plataforma. Sendo uma rede social associada ao mundo profissional, onde as pessoas podem adicionar as suas experiências profissionais ou formações e certificações que tenham concluído, criando assim um CV digital, e que conta com mais de 774 milhões de utilizadores, esta plataforma é utilizada diariamente pelos profissionais da Capgemini Engineering para entrar em contato com possíveis candidatos.

Ao longo do estágio esta foi plataforma mais utilizada para desempenhar as atividades de R&S. Para além de todas funcionalidades para pesquisa, também é possível associar a cada vaga um projeto onde são guardados todos os candidatos relevantes para a mesma. Tendo em conta o alto volume de oportunidades e de contratações das equipas de Talent Acquisition, esta funcionalidade é muito importante para uma melhor organização do trabalho.

Programa TUA

O programa TUA (Traz Um Amigo) é uma iniciativa em prática na Capgemini Engineering que, como o nome do programa sugere, tem como objetivo que os consultores que já colaboram com a empresa recomendem pessoas da sua confiança para virem trabalhar para a Capgemini Engineering. Para fazerem uso deste programa, os colaboradores devem enviar um e-mail institucional para o endereço de recrutamento da empresa onde confirmam que toda a informação relativa à sua recomendação é verdadeira. De seguida, caso haja enquadramento para a recomendação, desenvolve-se todo o processo de recrutamento em prática na organização e, caso a recomendação seja admitida na empresa, o colaborador que recomendou tem direito a uma recompensa monetária.

Importa referir que, durante o estágio, houve oportunidade de participar em processos de recrutamento que resultaram da utilização, por parte dos consultores, do programa TUA.

Feira de Emprego

Outra das tarefas realizadas foi a participação na feira de emprego da Escola Superior de Tecnologia (EST) do Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB) (ver anexo 11). Durante o evento, o estagiário esteve em representação da Capgemini Engineering Portugal com objetivo de apresentar aos alunos os projetos, os clientes e as oportunidades em aberto na empresa. Houve também espaço para o esclarecimento de dúvidas dos alunos sobre como se poderiam candidatar às oportunidades, perspetiva de carreira oferecida pela empresa e a possibilidade de continuarem a sua formação dentro da organização.

Como elemento dinamizador do evento, no stand da Capgemini Engineering existiu uma roleta digital que os alunos podiam fazer girar e conseqüentemente ganhar um brinde. Para acederem à roleta, os alunos tinham de se inscrever através de um formulário, deixando os seus contactos e autorização para serem posteriormente contactados pelas equipas de Talent Acquisition.

5G Open Day

O 5G Open Day foi um evento organizado pela Capgemini Engineering nos escritórios da empresa no Fundão. Através da articulação com as universidades locais (UBI-Universidade da Beira Interior e IPCB-Instituto Politécnico de Castelo Branco) reuniu-se um grupo de alunos com formação em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores e Engenharia Eletrotécnica e das Telecomunicações e foi feita uma apresentação da tecnologia 5G. Durante a apresentação foi dado a conhecer aos alunos as potencialidades e novidades do 5G e também o trabalho que a Capgemini Engineering tem vindo a desenvolver com esta tecnologia ao nível do R&D e de projetos para os seus clientes.

Após a apresentação ficar concluída, os alunos tiveram a oportunidade de visitar o laboratório de 5G da Capgemini Engineering, situado no Fundão, onde são testadas aplicações com recurso ao 5G e onde está uma equipa dedicada à investigação desta nova tecnologia.

Nesta atividade, houve também a responsabilidade de tratar de todas as questões logísticas do evento, tais como, receção dos alunos nas instalações da organização, distribuição de crachás, fazer a ponte entre a equipa técnica responsável pela apresentação e a equipa das universidades, responsáveis pelos alunos, e registar fotograficamente todo o evento.

Capítulo IV- Análise crítica do estágio

Tendo em conta que ao longo deste trabalho foram apresentadas duas dimensões do processo de R&S, a teórica e a prática, faz sentido confrontar ambas e perceber se a Capgemini Engineering Portugal aplica aquilo que é recomendado pela teoria. Esta confrontação será feita com base na experiência vivida ao longo do estágio.

Se considerarmos o modelo de R&S apresentado por (Rego et al., 2008), em que o processo se inicia com a Análise de Funções, a Capgemini Engineering está alinhada com o que é dito na teoria. Contudo, esta fase não é assegurada pelos *recruiters*, uma vez

que os tipos de perfis contratados são muito específicos e a análise das funções tem de ser feita pela equipa de engenharia da empresa, que tem formação para o efeito.

Seguindo o modelo, é indicado que na segunda fase se elabora o perfil de competências, capacidades, aptidões e qualificações necessárias para executar as funções. Na Capgemini Engineering esta função também é concretizada pela equipa de engenharia, que partilha com a equipa de *recruiters* quais as qualificações académicas mínimas, os conhecimentos técnicos exigidos (softwares, linguagens de programação, aplicações informáticas), o nível de senioridade e o nível de língua estrangeira. Também aqui a Capgemini Engineering parece estar em sintonia com as recomendações dadas pela teoria.

A terceira fase do processo inclui as decisões de recrutamento. É decidido como recrutar e onde recrutar os candidatos. Nesta fase há uma reunião entre os *recruiters* onde a *manager* da equipa comunica se a solução para preencher a vaga deve ser procurada internamente ou se devemos recorrer ao mercado. Nesta fase, o mais importante é atrair o maior número de candidatos para as vagas em aberto, seja através de anúncios, pesquisa proativa, referências, ou feiras de emprego.

A teoria diz-nos que a quarta fase do processo de R&S deve ser a seleção do candidato mais adequado para preencher a vaga em aberto. Na Capgemini Engineering cumpre-se esta fase por meio de duas entrevistas: a entrevista por parte dos RH e a entrevista técnica, conduzida pela equipa de engenharia. Se for necessário são aplicados testes técnicos, cujo conteúdo está alinhado com aquilo que será a função futura. Tendo em conta que (Rego et al., 2008) descreve esta fase como aquela onde são desenvolvidos esforços para selecionar os candidatos mais apropriados e que em perspetiva virão a ter elevado desempenho na função, pode dizer-se que a Capgemini Engineering leva a cabo os referidos esforços com o objetivo de ser o mais eficaz possível neste processo, que é o do R&S.

Segue-se depois a atribuição dos candidatos aos postos de trabalho e a observação/estudo do desempenho dos indivíduos selecionados. Estas fases, na Capgemini Engineering, não são asseguradas pelos *recruiters*. Relativamente à atribuição dos candidatos aos postos de trabalho, há uma equipa de *onboarding* responsável por esse momento. Relativamente à observação/estudo do desempenho dos candidatos selecionados, tendo em conta que as funções para as quais os candidatos são contratados

são muito técnicas e que os *recruiters* não têm formação em engenharia, esta fase é assegurada pelos *Team Leaders* (TL), que acompanham diariamente a performance dos colaboradores.

A última etapa do modelo considerado é a avaliação do processo de recrutamento e seleção. Aqui, a equipa de *recruiters* faz um balanço do processo de R&S, onde é avaliado: o tempo que demorou a atrair, selecionar e integrar o candidato; se os métodos e técnicas utilizados foram bem escolhidos e aplicados; o desempenho do candidato. Para saber o desempenho do candidato, conta-se com *input* dos TL's.

Ações de melhoria

No geral, os processos de GRH com os quais houve contato, nomeadamente o processo de R&S, são executados de forma correta. Contudo, há uma dimensão que pode melhorar e que nos parece ser muito relevante para que se consiga ter mais êxito na atração e seleção de novos colaboradores: o *feedback*. A elevada procura por profissionais das áreas de IT e Engenharia, leva a que estas pessoas recebam várias propostas de colaboração. Por vezes, acontece que se perdem candidatos pela demora na apresentação de uma proposta de colaboração ou na comunicação de que a organização está interessada em dar continuidade ao processo de R&S.

Esta dificuldade é reconhecida pela empresa e os fatores que contribuem para a demora também estão identificados. As equipas de *recruiters* estão dependentes da avaliação técnica dos candidatos por parte das equipas de engenharia para dar seguimento aos processos, o que causa atrasos nos mesmos. As equipas de engenharia têm um volume de trabalho significativo associado àquilo que são os projetos dos clientes da Capgemini Engineering e acabam por não conseguir validar tecnicamente os candidatos tão rápido como seria desejável.

Recentemente, na Capgemini Engineering começou a utilizar-se uma plataforma de avaliação de conhecimentos técnicos (linguagens de programação, softwares específicos de cada área de negócio da empresa, aplicações, bases de dados) que tem como objetivo acelerar o processo de R&S, nomeadamente na fase da validação técnica.

A plataforma chama-se IMocha.

A grande vantagem deste software é que pode ser utilizado pelos *recruiters* para assegurar uma fase do processo que atualmente é assegurada pela equipa de engenharia e assim aliviar a pressão sobre essa equipa e reduzir o tempo de *feedback* que existe atualmente. Embora a plataforma tenha adesão e resultados em algumas equipas, nomeadamente aquelas que recrutam perfis com competências de programação, ainda tem de ser otimizada para as outras unidades de negócio, como é o caso da unidade NetEng. Acredita-se que quando todos os *recruiters*, de todas as unidades, tiverem acesso ao IMocha, o problema do *feedback* pode ficar resolvido.

Capítulo V- Considerações finais

O presente trabalho foi elaborado com base em três objetivos: primeiramente, havia interesse em entender de que forma o processo de R&S pode contribuir para o sucesso dos trabalhadores e da organização; o segundo objetivo era identificar as etapas do processo de R&S numa organização do setor das Tecnologias de Informação e Engenharia, tendo por base as atividades desenvolvidas; o terceiro objetivo era fazer uma análise da experiência do estágio e identificar pontos de melhoria a implementar.

O primeiro objetivo foi alcançado na medida em que foi possível concluir que o processo de R&S é muito importante para a relação que os colaboradores poderão vir a ter com a empresa. Uma boa experiência na fase de R&S contribui para o sucesso do colaborador e, conseqüentemente, para o sucesso da organização.

O segundo objetivo também foi concluído com sucesso. Foi possível descrever os diferentes passos do processo de R&S da Capgemini Engineering bem como identificar se o processo estava alinhado com o que é dito na literatura.

Quanto ao terceiro objetivo, foi possível fazer uma análise crítica da experiência de estágio, onde se identificou aquilo que está a ser bem feito na organização, mas também aquilo que pode ser alvo de melhoria.

No geral, considera-se que os objetivos foram alcançados com sucesso e que toda a experiência do estágio, assim como toda a pesquisa bibliográfica para a elaboração da parte teórica, foi muito útil para a nossa evolução.

Referências

Antunes, G., Nascimento, C., Toledo, M., & Cunico, E. (2016). Recrutamento e seleção. *Revista-ENCITEC*. 12

Anwar, G., & Shukur, I. (2015). The Impact of Recruitment and Selection on Job Satisfaction: Evidence from Private School in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies* 1: 4-14

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007) *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote

Chidi, O. C., Ogunyomi, O. P., & Badejo, A. E. (2012). Promoting Ethical Human Resource Management Practices in Work Organisations in Nigeria: Roles of HR Professionals. *International Journal of Human Resource Studies*. 2 (2), 116-131.

Corrêa, G. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Estudos do CEPE*. 41: 103-116.
<https://doi.org/10.17058/cepe.v0i41.6294>

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

Döckel, A., Basson, J., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organizational commitment: an investigation of high technology employes. *SA Journal of Human Resource Management*.

Ferreira, A., Nunes, F., Duarte, H., & Martinez, Luís. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: Editora RH.

Ferreira, F. B., Teixeira, E. A., & Ashley, P. A. (2005). Gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como fonte de vantagem competitiva dinâmica de organizações na era do conhecimento. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC*, 12.

Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person A two-part learning module for undergraduate students. *Society for Human Resource Management*, 1–14

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

Lima, V., Baggio, D., & Fernandes, A. 2018. A importância de gestão de pessoas para a qualidade de vida no trabalho. *Revista UNIFESO- Humanas e Sociais*, 4: 3–23.

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

Machado, C.F., Machado, J.C., & Sousa, M.C. (2014). Human Resource Management and the Internet: Challenge and/or Threat to Workplace Productivity?. In: Machado, C., Davim, J. (eds) *Human Resource Management and Technological Challenges. Management and Industrial Engineering*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02618-3_8

Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources Recruitment Organization. *Revista Academiei Fortelor Terestre*. 3: 351-359

Ngai, E., Law, C., Chan, S., & Wat, F. (2008). Importance of the internet to human resource practitioners in Hong Kong. *Personal Review*, 37: 66-84

Norman, W. (2013). Business ethics. In: LaFollette, H. (Eds.) *The International Encyclopedia of Ethics*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd, pp. 652-668.

Parez, M., Silva, K., Harvey, D., & Bosco, S. (2013). Linked into a job? The ethical considerations of recruiting through LinkedIn. *Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting Proceedings*. 953-960.

PricewaterhouseCoopers 2011, *Millennials at work: reshaping the workplace*, PricewaterhouseCoopers, [Place of publication not identified], viewed 04 Oct 2022, <<https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>>.

Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 Years of selection and recruitment. *Journal of Applied Psychology* 102(3): 291–304.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2008) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa.: Edições Sílabo.

Ribeiro, R. B. (1995). Métodos de Seleção: Soluções Teóricas vs Realidade Portuguesa. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 1(1), 49-65.

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

Searle, R. (2009). Recruitment and selection. *In: Collings, D. G. & Wood, G. (Eds), Human Resources Management: a Critical Approach.* (pp. 151–168). Abingdon: Routledge.

Taylor, M. S., & Collins, J. C. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. *In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds), Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp.304-334). Oxford: Blackwell.

Thielsch, M. T., Träumer, L., & Pytlik, L. (2012). E-Recruiting and fairness – the applicant’s point of view. *Information Technology and Management* 13 (2), 59-67.

Tordoff, J. (2017). *Ethical Recruitment Guidelines. Start Network’s Transforming Surge Capacity Project.*

Tong, D. (2009). A study of e-recruitment technology adoption in Malaysia. *Industrial Management & Data Systems.* 109: 281-300

Vieira, L., & Carvalho, N. 2015. A importância de gestão de pessoas nas organizações. *Humanidades&Inovação*, 2: 84–89.

Williamson, I., King, J., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), pp.669-687.

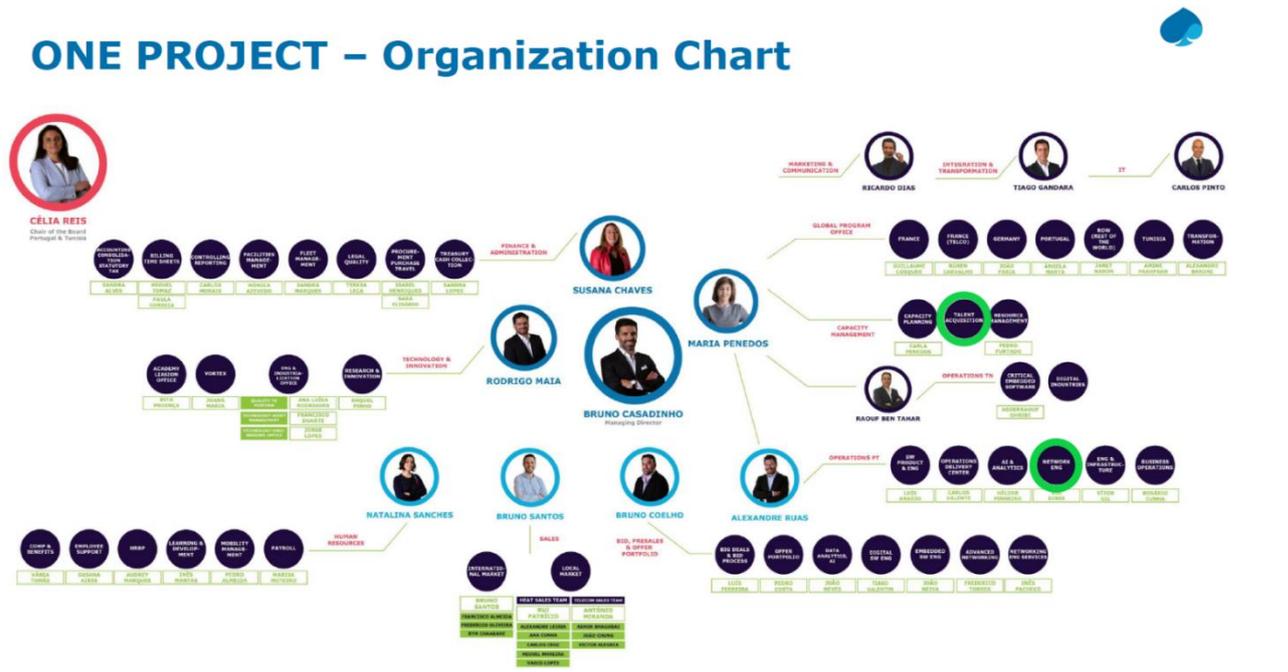
Site Capgemini Engineering: <https://capgemini-engineering.com/pt/pt-pt/>

Anexos

Anexo 1- Indústrias e clientes da Capgemini Engineering Portugal



Anexo 2- Organograma Capgemini Engineering



Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

Anexo 3- Hiring Form

Anexo 4- FCCC

VALORES (€)				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
Valor Anual			(A) Vencimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALOR AUXILIAR - Valor Mensal			(B) Sub. de Turno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CRÉDITOS FLEX (20% Valor Base) - 12 Meses		0	(C) Prémio Mensal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venc. Base - 14 Meses		0	(D) Subs. Férias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subsídio de Turno		0	(E) Subs. Natal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prémio (Base Mensal)		0	(F) Horas Noturnas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estado Civil			(G) Seguro de RC, emal, Med Trab., AT	28	28	28	28	28	27	28	28	28	28
Filhos		0	Total Sujeito (IRS inclui benefícios)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			IRS %	FLEX EXC									
			IRS % (Subsídios)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tipo de Contrato:	Termo Certo/Incerto		Segurança Social (Inclui benefícios)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			I.R.S. (Inclui Benefícios)	#VALUE!									
			Total Descontos	#VALUE!									
Nível de Career path	Nível Salarial		Adicionalidade (Contrato Termo Certo)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Junior_Constant_Engineer			Férias - Ano Admissão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Subs. Férias - Ano Admissão	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Venc. Base Anual Bruto - Máximo(C):			Salário Bruto										
Preencher Valor Auxiliar			Custo dos Encargos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Preencher Valor Auxiliar			Custo Total Sal/Real s/Benefícios - Empresa	28	28	28	28	28	27	28	28	28	28
			Seguro Vida Core	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Instrumental	S/N	VALOR/MES	Seguro Saude Core	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
			Cartão FREE Refeição	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Viatura	NÃO ATRIBUIDO		Telemovel	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
			Total Core	248	248	248	248	248	88	248	248	248	248
Kms / Despesas	NÃO		Instrumental										
Ajudas Custo/Nacional (base 30 dias)	NÃO		Viatura	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ajudas Custo/Internacional (base 30 dias)	NÃO		Combustível	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Garagem	NÃO		Kms / Despesas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Portatil	SIM	68	Ajudas de Custo - Nacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			Ajudas de Custo - Internacional	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

Anexo 5- FDC

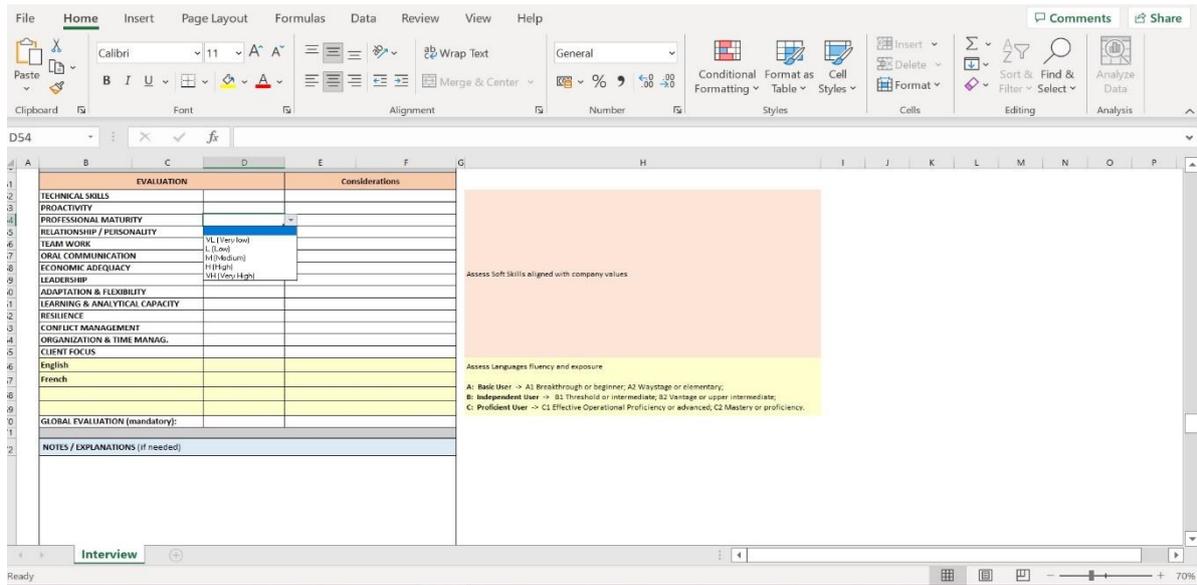
To be completed by the person responsible for the Request for Contract (all fields are mandatory)			
Name:	<input type="text"/>		
Educational Qualification:	<input type="text"/>	Course:	<input type="text"/>
University:	<input type="text"/>	Conclusion year:	<input type="text"/>
Competency Area / Cod:	<input type="text"/>	L1:	<input type="text"/>
Years Professional Experience:	<input type="text"/>	SD (Department Head):	<input type="text"/>
Type of Contract:	<input type="text"/>	Start Date:	<input type="text" value="00/01/1900"/>
Reason for CTC/Fixed-Term:	<input type="text"/>	End Date:	<input type="text" value="00/01/1900"/>
		1st Job:	<input type="checkbox"/> Yes/No
		Long-term unemployment:	<input type="checkbox"/> Yes/No
Hiring Method:	<input type="text"/>	Hiring Agreed by Customer:	<input type="checkbox"/> Y/N
Exp. period:	<input type="text" value="00/01/1900"/>	Customer:	<input type="text"/>
Location:	<input type="text" value="0"/>	Months (if other):	<input type="text"/>
Previous Altran Employee:	<input type="checkbox"/>	Competence file filled in LINX:	<input type="checkbox"/> Yes/No
Emp. Number:	<input type="text"/>	RH Recruiter:	<input type="text" value="PPI"/>
Previous Manager:	<input type="text"/>		

	Please fill the right one:	Please fill the Grade:
PROJECT MANAGEMENT	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ENGINEERING (Technician)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
ENGINEERING	Consultant & Engineer	<input type="text"/>
EXPERTISE	<input type="text"/>	<input type="text"/>

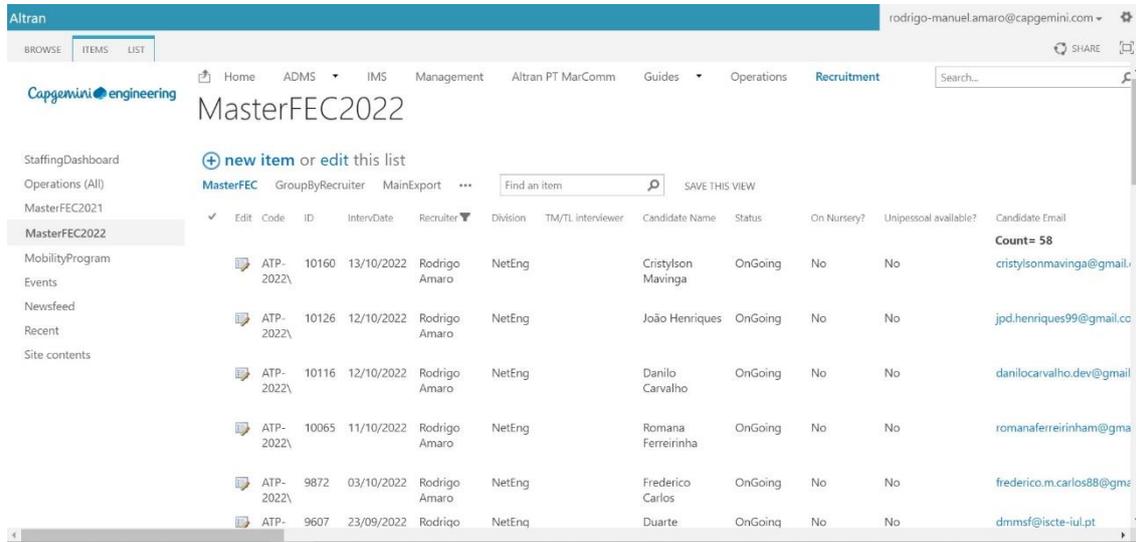
Anexo 6- FEC

Capgemini engineering		Applicant Interview Sheet		Guidelines (not exhaustive)	
FEC ID#:		<input type="text"/>			
Date:		<input type="text"/>			
Full name:	<input type="text"/>	Source:	Linkedin		
Address:	<input type="text"/>	Checked by:	Rodrigo Amaro		
Nationality:	<input type="text"/>	LOB Profile:	Telecom Engineering		
Phone:	<input type="text"/>	Function:	Technician		
E-mail:	<input type="text"/>	Interview type:	1st Interview		
Year's Experience:	<input type="text"/>				
Birth Date:	<input type="text"/>				
ACADEMIC BACKGROUND / TRAININGS				University Academic Background Year Conclusion / Final Grade Trainings Certifications	
PROFESSIONAL EXPERIENCE / CAREER EXPECTATIONS				LEAVING	
				Main experiences track record (Clients / Projects) Aims to change and experience new proj? Values stability within a company and a career plan? Exposure to Internationals? Why is he/she leaving/searching new challenges?	
SKILLS				Main Technologies / Solutions Main methodologies/frameworks known (ITIL? Agile? Waterfall? Etc) Interventions (Operations? Engineering? Scrum Master? Etc)	
PERSONALITY TYPE				Self awareness: how does he/she see him/herself? Extravert/introvert; Analytical/Concrete or more Emotional/Inspirational driven? Role played in a group? Strong qualities and areas of improvement	
Other EXTERNAL RECRUITMENT PROCESSES				Others recruitment processes? In what stage?	
CURRENT PACKAGE	EXPECTED SALARY	MOBILITY?	AVAILABILITY (days)		
Fixed / Variable / Benefits					
				Understand full package (Gross and net salary, meal allowance, kms, per diem, Car, fuel etc) Understand references (x11 months x12 months x14 months) What does he values regarding package?	
Open to Contractor/Unipes?					
Other Comments?					
EVALUATION		Considerations			
TECHNICAL SKILLS					
PROACTIVITY					

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal



Anexo 7- MasterFEC



Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

Altran rodrigo-manuel.amaro@capgemini.com

BROWSE EDIT SHARE

Save Cancel Paste Copy Attach File Spelling

Commit Clipboard Actions Spelling

StaffingDashboard

Operations (All)

MasterFEC2021

MasterFEC2022

MobilityProgram

Events

Newsfeed

Recent

Site contents

IntervDate *

Recruiter *

Division *

TM/TL interviewer

Candidate Name *

Status

Candidate Email *

L1 ServiceLine *

Phone

LOB Profile *

Competence (Keywords;*)

YearsProfExp. *

Level of years of Experience

Anexo 8- SharePoint

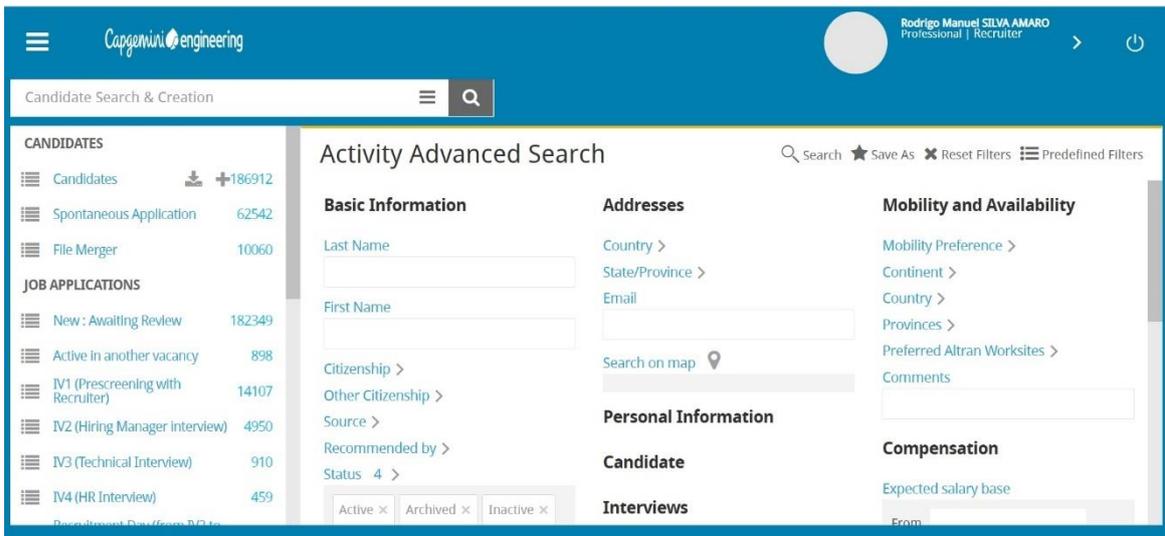
F332

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	Status	ID	W01	W03	NRS	Background/Profile	Contract Type	Location	Street	Project	Potencial Candidatos	IC	
332	Open	2022_003	W01	W03	NRS	VoIP Integration - French (Fundão)	Estágio/CTIncerto	Fundão	NS	SFR - GEC	Emmanuelle MEMBRIVE / Barrocas		
335	Open	2022_006	W02	W04	NRS	VoIP Integration - French (Fundão)	Estágio/CTIncerto	Fundão	NS	SFR - GEC	Cassio - entrevista cliente		
360	Open	2022_031	W06	W10	NRS	RF Optimization Engineer	CTIncerto/CTI	Lisboa/Porto/Fundão	NS	Huawei	Jiffin Thomas		
363	Open	2022_034	W06	W10	NRS	Optimization Engineer 5G	CTIncerto/CTI	Lisboa/Porto/Fundão	NS	Huawei	Raheel Abbasi		
379	Open	2022_049	W09	W13	NRS	RF Optimization Engineer	CTI/CTIncerto	Lisboa/Porto/Fundão	NS	NOS	Leandro Camilo		
384	Open	2022_054	W09	W14	NRS	Network Planning and Optimization (Proactive) (Localização UE)	CTI/CTIncerto	Lisboa/Porto/Fundão	NS	-	Ricardo Gameiro/ Alexandru		
416	Open	2022_086	W14	W18	NRS	NPO (Coverage / Physical optimization) (3+)	CTI/CTIncerto	Lisboa/Porto/Fundão	NS	NOS	Mario Maximino - aceitou Data de entrada		
419	Open	2022_089	W18	W26	NRS	VoIP Integration - French	CTI/CTIncerto	Lisboa/Porto/Fundão	NS	SFR - GEC	Carlos Saraiva - entrevista cliente		
420	Open	2022_090	W18	W27	NRS	VoIP Integration - French	CTI/CTIncerto	Lisboa/Porto/Fundão	NS	SFR - GEC			
448	Open	2022_115	W22	W24	NRS	Eng Telecom (2-4 years) optimization (Localização UE)	CTIncerto	Lisboa/Porto/Fundão	NS	Nokia			
469	Open	2022_137	W28	W35	NRS	OSS Ericsson - ENM	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa/Porto/Fundão	NS	Vodafone			
470	Open	2022_138	W28	W35	NRS	IT & IP Systems (NMI)	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa/Porto/Fundão	NS	Vodafone			
471	Open	2022_139	W28	W35	NRS	48 Site Acceptance	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa/Porto/Fundão	NS	E			
472	Open	2022_140	W30	W35	NRS	Network Planning - RNP	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa	NS	Nokia			
476	Open	2022_144	W30	W34	NRS	Junior Eng Telecom Integracao	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa/Porto/Fundão	NS	Huawei/Nokia	Silvana Ianculovici - aceitou Data de Entrada: 2/11/2022		
479	Open	2022_147	W30	W34	NRS	Senior Network Integration	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa/Porto/Fundão	NS	Nokia	Ricardo Trindade		
481	Open	2022_149	W30	W34	NRS	Senior O-RAN Architect	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa/Porto/Fundão	NS	WCC			
482	Open	2022_150	W30	W34	NRS	Intermediate O-RAN tester	CTI/CTInc/Contractor	Fundão	NS	WCC			
483	Open	2022_151	W32	W34	NRS	Signalling Design Engineer	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa	NS	Thales	Gonçalo Leandro		
484	Open	2022_152	W32	W34	NRS	Signalling T&C Engineer	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa	NS	Thales			
485	Open	2022_153	W32	W34	NRS	Signalling T&C Engineer	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa	NS	Thales			
486	Open	2022_154	W34	W36	NRS	Technical Lead NPO	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa	NS	Huawei	Slimane Aoussi		
487	Open	2022_155	W34	W36	NRS	Junior Infrastructure Engineer (Frances)	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa/Porto/Fundão	NS	Nokia	Tatiana Nabais		
490	Open	2022_158	W38	W40	NRS	PMO Mobile Packet Core (>8 yrs exp)	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa	NS	NOS	Wallace farías (ficou de pensar se vem pra pt) / Rodrigo Amarante		
491	Open	2022_159	W38	W40	NRS	PMO Mobile Packet Core/ Gestor Projecto Telco (>4 yrs exp)	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa	NS	NOS			
492	Open	2022_160	W38	W40	NRS	Gestor de Formação/Formador	CTI/CTInc	Lisboa	NS	NOS	Luisa Bentes apresentar proposta		
493	Open	2022_161	W38	W40	NRS	Signalling Data Software Engineer (CTC and IxL)	CTI/CTInc/Contractor	Lisboa	NS	Thales			

Hiring Needs Candidate Log Gestão de Vagas Sheet2 Talent Factory'22 Status Recrutamento Sheet3 Candidatos a +

Anexo 9- ATS

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal



Anexo 10- LinkedIn Recruiter

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

The screenshot shows the LinkedIn Recruiter interface. At the top, there are navigation tabs for 'Recruiter', 'Projetos', 'Vagas', and 'Relatórios'. A search bar is present with the placeholder text 'Inicie ou continue a pesquisa aqui'. Below the search bar, there are links for 'Filtros de pesquisa avançada', 'Histórico', 'Pesquisas salvas', and 'Pesquisar candidato ideal'. The main content area is divided into two columns. The left column shows the profile of Rodrigo Amaro, HR Business Partner at Capgemini Engineering, with options to 'Dar feedback sobre o perfil', 'Revisar feedback sobre o perfil', and 'Lembretes'. The right column, titled 'Projetos recentes (10)', lists two projects: 'Junior Telecommunications Engineer' and 'E2E RAN Planning & Optimization Engineer'. Each project entry includes the company name, location, creation date, number of selected talents, and a link to view all applications. The 'Junior Telecommunications Engineer' project has 1,025 applications and was viewed 37 seconds ago. The 'E2E RAN Planning & Optimization Engineer' project has 1,665 applications and was viewed 2 days ago. Both projects are currently active and have recommended results.

The screenshot shows a LinkedIn post by Rodrigo Amaro, HR Business Partner at Capgemini Engineering. The post is titled 'Hello Network' and includes a blue water drop icon. The main text of the post reads: 'Capgemini Engineering is #hiring Junior Telecommunications Engineer! If you see yourself in this role, and are keen to be part of the journey, you can apply for this directly on the opportunity below!'. Below the text are the hashtags #telecomunicações, #opportunity, #2G, #3G, #4G, and #5G. A job opening card is featured in the post, titled 'Junior telecommunications engineer (W/M)' and located at Capgemini Engineering in the Lisbon Metropolitan Area. The card includes a 'Visualize a vaga' button and shows that 29 connections work at the company. The post has 16 reactions, 3 shares, and 1,783 impressions. The user's profile card on the left shows 165 followers.

Recrutamento e Seleção- O caso da Capgemini Engineering Portugal

Anexo 11- Feira de Emprego EST-IPCB

