



IPG Politécnico
da Guarda
Polytechnic
of Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Tânia Sofia Gomes da Silva

outubro| 2017





Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

TÂNIA SOFIA GOMES DA SILVA

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE LICENCIADA EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Outubro/2017

Ficha de Identificação

Nome da Estagiária: Tânia Sofia Gomes da Silva

Número do Aluno: 1011680

Estabelecimento de Ensino: Instituto Politécnico da Guarda – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Licenciatura: Gestão de Recursos Humanos

Docente Orientador: Isabel Cristina Silva de Morais

Grau Académico: Mestre em Gestão de Empresas

Local de Estágio: Altran Portugal, SA

Morada: Centro de Negócios e Serviços, Praça Amália Rodrigues 6230-350 Fundão

Contacto: +351 210 331 600

Horário de Funcionamento: 2º a 6º feira das 9h00 às 18h00

Supervisora do Estágio na Empresa: Alana Fernandes

Grau Académico: Licenciada

Duração do Estágio: 400 horas

Data de Início: 19 de Junho de 2017

Data de Fim: 28 de Agosto de 2017

Agradecimentos

Terminada a realização do estágio curricular gostaria de prestar os meus agradecimentos às pessoas que tornaram esta fase mais fácil e bastante mais produtiva.

Sendo assim, gostaria de agradecer em primeiro lugar aos meus pais que me deram o apoio e tornaram possível a realização do estágio numa outra cidade para além da Guarda e que suportaram todas as despesas para que pudesse estar na empresa que escolhi.

Seguidamente gostaria de deixar o meu agradecimento à minha orientadora de estágio, professora Isabel Morais, pelo excelente profissionalismo e pelo apoio que me deu durante este processo, tendo demonstrado dedicação e total disponibilidade para qualquer dúvida ou problema que surgisse.

Por fim, estes agradecimentos dirigem-se à equipa de recrutamento que esteve comigo na *Altran* Fundão, pelo acolhimento e ajuda que me deram, estando sempre disponíveis para ajudar e para me mostrarem coisas novas mesmo que não fizessem parte do estágio, contribuindo para alargar os meus conhecimentos.

Plano de Estágio

Para este estágio curricular foi delineado um plano de trabalho que contemplou a realização das seguintes tarefas:

○ **Recrutamento**

➤ **Pesquisa de candidatos**

- Prospeção de candidatos na rede *LinkedIn*¹;
- Avaliação/triagem dos currículos recebidos através das plataformas de empregos.

➤ **Gestão de candidaturas**

- Gestão de candidaturas na plataforma da *Altran Global* (Sistema *ATS*²).

➤ **Publicação de anúncios**

- Publicação de anúncios em plataformas de empregos de Portugal.

○ **Seleção**

- Marcação de entrevistas de selecção.
- Participação (como observadora) nas entrevistas de recrutamento e seleção dos perfis na área da tecnologia da informação.
- Inserção das informações dos candidatos na plataforma da *Altran Global*.

¹ Rede Social onde constam somente perfis profissionais.

² *ATS* – *Applicant Tracking System* – Base de dados interna da organização.

Resumo

Este relatório foi elaborado no seguimento do estágio curricular realizado na *Altran Portugal*, filial do Fundão, para a conclusão da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. O estágio foi realizado no departamento de Recursos Humanos, nas áreas de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

A *Altran Portugal* é uma empresa que presta serviços na área da consultadoria em tecnologias da informação, atuando em diversos setores de atividade como o financeiro, telecomunicações e media, administração pública, indústria, energia e ciências humanas, sistemas inteligentes e utilidades. A empresa procura constantemente vender às empresas clientes soluções inovadoras neste domínio de actividade.

As tarefas realizadas ao longo do estágio enquadraram-se na área de formação do curso, uma vez que foram desenvolvidas em torno do recrutamento e da seleção de novos colaboradores.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção, Gestão de Recursos Humanos, *IT Recruiter*, Tecnologias da Informação.

Jel Cassification: L84 - *Personal, Professional and Business Services*, M12 - *Personnel Management*, M54 - *Labor Management*

Índice Geral

Ficha de Identificação.....	i
Agradecimentos	ii
Plano de Estágio	iii
Resumo	iv
Lista de Abreviaturas.....	viii
Introdução.....	1
Capítulo I – Caracterização da Empresa.....	3
1.1 Apresentação da Organização.....	3
1.1.1 <i>Altran</i> Portugal	3
1.2 Missão e Valores.....	6
1.3 Estratégia Organizacional	7
1.4 Estrutura Organizacional	8
1.5 Parcerias.....	9
Capítulo II - Departamento de Recursos Humanos	15
2.1 Papel dos Gestores.....	15
2.1.1 O importante papel da Gestão de Recursos Humanos.....	15
2.1.2 Recursos Humanos na <i>Altran</i> Portugal.....	16
2.2 Contratos na <i>Altran</i>	19
2.3 Processos de Recrutamento e Seleção	20
2.3.1 Processo de Recrutamento e Seleção na <i>Altran</i>	22
2.3.1.1 <i>IT Recruiter</i>	22
2.3.1.2 Ciclo de Recrutamento da <i>Altran</i>	23
Capítulo III – Atividades Realizadas.....	28
3.1 Objetivos do Estágio.....	28
3.2 Cronograma das tarefas realizadas	29
3.3 Acolhimento e Integração.....	30
3.4 Tarefas realizadas	31

3.4.2 Recrutamento e Seleção.....	33
3.4.2.1 Publicação de Anúncios.....	33
3.4.2.2 Pesquisa de Candidatos	35
3.4.2.3 Entrevistas	38
3.5 Reflexões finais	41
Conclusão	43
Webgrafia	44
Bibliografia.....	44
Anexos	45
Anexo 1 – Organigrama da empresa	45
Anexo 2 – <i>Altran Career Path</i>	46
Anexo 3 –Código de Boa Conduta.....	47
Anexo 4 – Exemplo de Anúncio.....	48
Anexo 5 – Plano de <i>sourcing</i>	49
Anexo 6 – Ficha de Entrevista do Candidato (FEC)	50

Índice de Figuras

Figura 1 - Cronograma da <i>Altran</i>	4
Figura 2 - Valores <i>Altran</i>	7
Figura 3 – Logotipo da <i>Cisco</i>	9
Figura 4 – Logotipo da <i>Cloudera</i>	10
Figura 5 – Logotipo da <i>itSMF</i>	10
Figura 6 – Microsoft.....	10
Figura 7 – Logotipo da Oracle.....	10
Figura 8 – Logotipo da <i>Salesforce</i>	11
Figura 9 – Logotipo da <i>SAS</i>	11
Figura 10 – Logotipo da <i>SAP</i>	11
Figura 11 – Logotipo da <i>Software AG</i>	12
Figura 12 – Logotipo da <i>SumTotal</i>	12
Figura 13 – Logotipo da <i>Trillium Software</i>	12
Figura 14 – Logotipo da <i>StrongStep</i>	13

Figura 15 – Estrutura do departamento de Recursos Humanos.....	17
Fígura 16 - Ciclo de recrutamento da Altran.....	24
Fígura 17 - Linguagens Mobile	32

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição geográfica dos colaboradores	16
Gráfico 2 - Tipos de contrato no <i>core business</i>	20

Índice de Quadros

Quadro 1- Cronograma das tarefas realizadas	29
Quadro 2 - Bases de dados	32
Quadro 3 - Linguagens de programação.....	32
Quadro 4 – <i>Timing</i> para a colocação de anúncios	34
Quadro 5 - Exemplo de perfil	35

Lista de Abreviaturas

ATS – *Applicant Tracking System*

IT – *Information Technology*

P&L – *Profits and losses*

GDC – *Global Delivery Center*

TI – *Tecnologias da Informação*

TUA – *Traz um amigo*

GESP – *Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais*

CV – *Curriculum Vitae*

FEC – *Ficha de Entrevista do Candidato*

Introdução

O presente relatório surge no seguimento do estágio desenvolvido para a conclusão da licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. A empresa escolhida para a sua realização foi a *Altran Portugal*, na filial do Fundão.

O estágio curricular é desenvolvido após a conclusão da formação teórico-prática adquirida durante o curso e traz para os alunos a expectativa de colocar em prática, em contexto empresarial, as aprendizagens realizadas em contexto académico.

O estágio teve início no dia 19 de junho de 2017 e cessou no dia 28 de agosto de 2017 tendo completado as 400 horas necessárias. Com esta experiência fiquei com uma visão mais ampla dos processos de recrutamento e seleção numa empresa que atua no domínio das tecnologias de informação, que até então era para mim uma área desconhecida.

Sob a supervisão da coordenadora Alana Fernandes, cumpri todas as tarefas delineadas no plano de estágio.

No primeiro capítulo do relatório faço uma apresentação da empresa, abordando um pouco da sua história, a sua estrutura organizacional, as suas empresas clientes, entre outras informações revelantes para o melhor conhecimento da mesma. No segundo capítulo explico o funcionamento do departamento de recursos humanos, quais as suas atribuições, os métodos de trabalho utilizados e o ciclo do recrutamento. No terceiro capítulo descrevem-se as tarefas desenvolvidas no estágio. O relatório termina com uma reflexão acerca de toda a experiência vivenciada.



Capítulo I – Caracterização da Empresa

Capítulo I – Caracterização da Empresa³

1.1 Apresentação da Organização

A *Altran* é uma empresa multinacional francesa que está presente no mercado há 30 anos. Durante o seu percurso conseguiu criar uma posição única no seu mercado de atuação tornando-se fornecedora preferencial de várias empresas clientes ao oferecer soluções tecnológicas inovadoras, conseguindo assim otimizar o desempenho das empresas clientes, num mercado em constante mudança. A empresa está presente em diversos países, espalhados por todo o mundo tais como: Alemanha, Suíça, Holanda, China, Índia, Canadá, Estados Unidos, entre outros, empregando mais de 24.000 colaboradores.

1.1.1 *Altran* Portugal

A entrada em Portugal do grupo *Altran* aconteceu em 1998. Inicialmente tratava-se de uma *startup*⁴ designada de *Altrantec*, mas com o decorrer dos anos e após algumas compras e fusões com outras empresas dos setores das tecnologia de informação e engenharia acabou por se consolidar em 2009 como *Altran*, ficando assim, de forma definitiva, feita a união de todas as empresas do grupo. Na figura 1 pode visualizar-se o cronograma que mostra o que acabou de ser descrito. Atualmente, em Portugal, emprega mais de 1000 colaboradores.

³ Fonte: Altran, 2017

⁴ *Startup* – Empresas jovens que procuram explorar atividades inovadoras no mercado.



Figura 1 - Cronograma da Altran

Fonte: www.altran.pt

Atualmente a *Altran* Portugal é um dos principais *players* na área de consultoria de Inovação. Trabalha para setores de atividade diversos tais como, Financeiro, Telecomunicações & Media, Administração Pública, Indústria, *Energy & Life Sciences*, *Intelligent Systems* e *Utilities*. Toda a atividade da empresa assenta numa estrutura que procura a venda de soluções inovadoras. A empresa caracteriza-se como tendo um modelo de negócio diferenciado, oferecendo serviços em quatro linhas de negócio: *Intelligent Systems*; *Information Systems*; *Lifecycle Experience*; e *Mechanical Engineering*. Estas quatro linhas de negócio serão explicadas mais à frente neste relatório.

Em Portugal existem duas delegações da empresa e uma sede em Lisboa, as delegações encontram-se no Porto e no Fundão.

- Na sede de Lisboa desenvolvem-se apenas os projetos de âmbito nacional;
- Nas delegações do Porto e do Fundão, apelidadas de *Nearshores*⁵/Centros de Competências, são desenvolvidos os projetos para o exterior, maioritariamente para países Europeus.

⁵ *Nearshore* tem como tradução portuguesa “Perto da Costa”, e como o próprio nome indica, esta expressão traduz-se como sendo a forma das empresas gerirem melhor as suas competências transferindo processos de negócios e projetos para empresas de países próximos.

Em Portugal a empresa atua em vários setores de atividade: aeroespacial, defesa e ferrovias, energia, indústria e ciências da vida (*life sciences*), automóvel, infra-estrutura e transportes, telecomunicações e media, serviços financeiros e do governo.

A empresa em Portugal presta serviços em três grandes linhas de negócio: consultoria tecnológica e de inovação, consultoria organizacional e a consultoria em sistemas de informação, apresentando um modelo de negócio diferenciador, baseado numa estrutura de cinco linhas de negócio, que permitem ir ao encontro das necessidades dos sectores já apresentados:

- *Intelligent Systems* – Trata-se de sistemas altamente conectados com uma enorme capacidade de processamento, que desempenham aplicações complexas, aplicações estas que estão enquadradas em diversas áreas como, sistemas autónomos, *smartphones*, dispositivos médicos, carros conectados, controlo avançado de tráfego aéreo e *smart sensors*.
- *Information Systems* – Sistemas cuja função é a disponibilização de informação que dê apoio quer á gestão quer às operações. Trata-se da criação de sistemas que facilitem o trabalho e a organização da empresa.
- *Lifecycle Experience* – Este sector centra-se na optimização das relações entre colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros com os produtos que eles desenvolvem, desenham, produzem, distribuem ou usam. Isto permite a centralização de dados desde o marketing aos serviços de pós-venda através do design, produção e distribuição.
- *Mechanical Engineering* – As soluções da engenharia mecânica na Altran passam pela conceção, produção e manutenção de diferentes sistemas.
- *Innovative Product Development* – Esta área de atividade da Altran oferece aos seus clientes as soluções para a criação e desenvolvimento de produtos novos.

1.2 Missão e Valores

A Altran define a sua missão da seguinte forma: *“A nossa ambição é ser líder mundial na área de inovação e desenvolvimento de tecnologia, capaz de fornecer aos nossos clientes as melhores soluções face aos desafios e problemas mais complexos no seu sector de actividade.”*

Os seus valores sintetizam-se em cinco pontos (figura 2):

- Inovação: *“Innovation means doing something new, exciting, and that someone is ready to pay something for”*(Inovar significa fazer algo novo, entusiasmante, e algo que alguém esteja disposto a pagar) ;
- Excelência: *“Nobody is perfect, but a team can be”* (Ninguém é perfeito mas uma equipa pode ser);
- Dinamismo: *“We’re like a camera! Focus, capture, develop and if things don’t work, we take another shot”* (Nós somos como uma câmara! Focar, capturar e desenvolver e se não funcionar, tiramos outra fotografia);
- Cuidado: *“As in nature, performance is the ability to optimise synergy without generating waste”*(Como na natureza, performance é a habilidade de otimizar sinergia sem gerar desperdício);
- Responsabilidade: *“Secrets are meant to be kept, especially fascinating ones”* (Segredos são para manter guardados, especialmente os fascinantes);

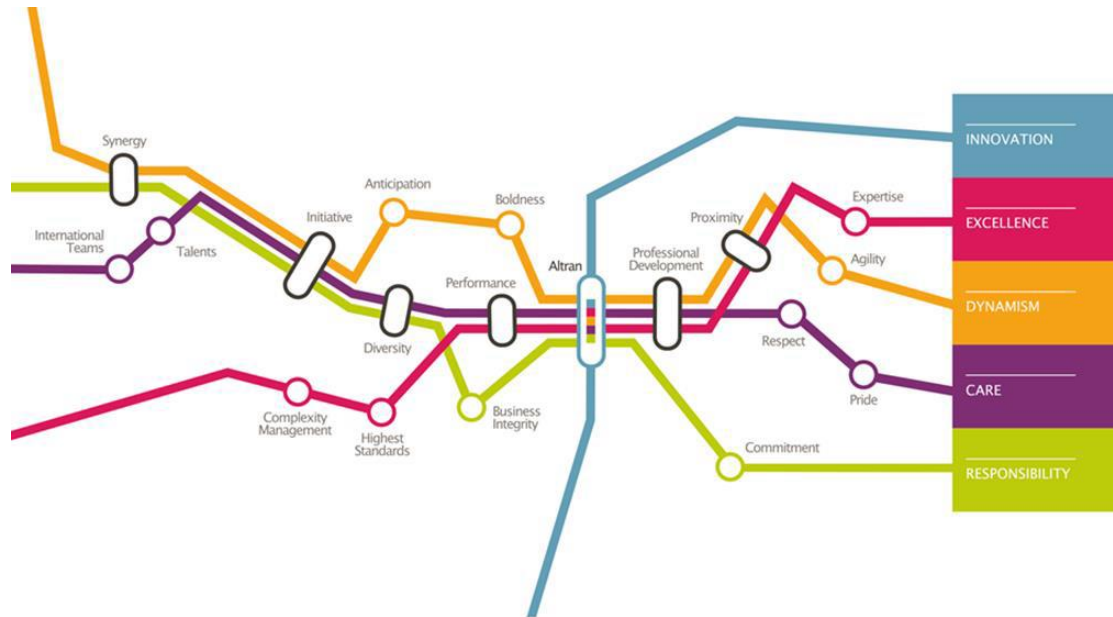


Figura 2 - Valores Altran

Fonte: Altran, 2017

Os colaboradores da *Altran* demonstram todos estes valores nos seus comportamentos, na sua forma de estar na empresa e nos ensinamentos que passam aos novos trabalhadores.

1.3 Estratégia Organizacional

A estratégia da *Altran* está intitulada como *Altran 2020 – Ignition*. Esta estratégia entrou em vigor em 2016 e estende-se até 2020. Com esta estratégia a empresa pretende alcançar três milhões de euros em receitas. No sentido de alcançar essa meta foi criado um plano focado em quatro motores de crescimento:

- Aumento do valor acrescentado;

- Industrialização da *GlobalShore*: a organização pretende construir o *offshore* líder mundial em serviços de engenharia e de I&D;
- Expansão geográfica para países como os Estados Unidos, a Alemanha, a China e a Índia;
- Manter a excelência profissional como uma prioridade.

O envolvimento dos trabalhadores é baseado em dois fatores: a satisfação das pessoas, através da aposta nos fatores higiénicos⁶, em concreto investindo nas condições de trabalho, na compensação e nos benefícios, e também a aposta nos fatores motivacionais⁷, dando especial atenção à possibilidade de desenvolvimento de carreira, ao desenvolvimento de competências, ao trabalho estimulante e ao investimento no talento dos colaboradores.

1.4 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da *Altran* caracteriza-se pela divisão da empresa essencialmente em duas áreas: a *Primary P&L – Profits and Losses (PPL)* e a *Secondary P&L – Profits and Losses (SPL)* (anexo 1).

A *PPL* agrega os colaboradores da sede de Lisboa e trabalha nas seguintes áreas: *Telecom, Financial Services and Public sector, Healthcare, Energy, Aeronautics and T transports*.

A *SPL* também conhecida como *Global Delivery Center (GDC)* é uma *Nearshore*. A *Altran* tem algumas vantagens em apostar neste modelo *Nearshore* como sejam: otimização de custos, melhor capacidade de resposta às necessidades do mercado, uniformização no serviço prestado, capacidades multilingues (pois os projetos são internacionais e os colaboradores têm que dominar diferentes línguas), proximidade geográfica e reatividade.

⁶ Fatores localizados no ambiente externo que envolve o indivíduo.

⁷ Todos os fatores que influenciam a motivação do indivíduo, como por exemplo um progresso na carreira.

Na *Altran Portugal* a *SPL* funciona nas delegações do Porto e do Fundão. Passou a fazer parte deste grupo a *Natixis*, uma empresa francesa do setor financeiro, que se encontra situada no Porto.

Um dos aspetos que distingue a *PPL* e a *SPL* tem a ver com o tipo de projetos desenvolvidos e com os clientes para os quais trabalha. A *PPL* abrange todos os clientes nacionais, enquanto que a *SPL* trata remotamente com clientes e projetos a nível Europeu. A *Altran Portugal* foi a empresa do grupo eleita para tratar dos projetos de *SPL*.

1.5 Parcerias⁸

A *Altran* atua no mercado aliada a parceiros tecnológicos que vêm enriquecer a sua oferta e que permitem à empresa desenvolver soluções que possam ir ao encontro das necessidades específicas dos clientes.

As parcerias tecnológicas estabelecidas permitem à empresa uma constante atualização dos seus serviços seguindo as últimas tendências no mercado, a sua participação em grandes eventos ao lado dos seus parceiros e o apoio especializado aos clientes com base nas formações e certificações que a empresa obtém junto dos seus parceiros.

De seguida apresentam-se os parceiros da empresa:



Figura 3 – Logotipo da Cisco

Fonte: <http://www.altran.pt>

Os serviços ao nível do Planeamento, Desenho, Implementação e Operação na *Altran* são suportados pelas soluções da *Cisco*, nas áreas de *Bordeless Networks*, Telepresença, *Datacenter* e Virtualização. (Figura 3)

⁸ Fonte: www.altran.pt



Figura 4 – Logotipo da Cloudera

Fonte: <http://www.altran.pt>

A *Cloudera* é líder nos serviços de *BIG DATA* e oferece uma nova plataforma de base de dados que permite à organização analisar os seus dados e colocar questões que realmente importam para uma rápida tomada de decisão. (Figura 4)



Figura 5 – Logotipo da itSMF

Fonte: <http://www.altran.pt>

A *itSMF* é uma empresa que representa um grande passo no processo de desenvolvimento e promoção dos *standarts* e melhores práticas nos serviços de gestão de tecnologias da informação (TI). Esta parceria é fundamental para a *Altran* para a consolidação da oferta de *IT Governance*. (Figura 5)



Figura 6 – Microsoft

Fonte: <http://www.altran.pt>

A *Altran* desenvolve projetos e serviços, em parceria com a *Microsoft*, há mais de 10 anos. Destacam-se as experiências nas tecnologias de desenvolvimento aplicacional, *web*, *Business Intelligence*, *Mobile e Cloud*.(Figura 6)



Figura 7 – Logotipo da Oracle

Fonte: <http://www.altran.pt>

A *Altran* possui uma vasta experiência em soluções de suporte baseadas na tecnologia *Oracle*, por este motivo esta é uma das mais importantes parcerias da organização, visto que esta reforça as competências da equipa *Altran*. (Figura 7)



Figura 8 – Logotipo da Salesforce

Fonte: <http://www.altran.pt>

A *Salesforce* e a *Altran* estabeleceram uma parceria para a área das soluções corporativas na *Cloud*. Esta parceria reforça as competências da *Altran* no que diz respeito ao desenvolvimento *Cloud* permitindo aos seus clientes soluções inovadoras e de rápido retorno. (Figura 8)



Figura 9 – Logotipo da SAS

Fonte: <http://www.altran.pt>

No âmbito da oferta de soluções de *Bussiness Intelligence* e análise estatística, a *Altran* estabeleceu com a SAS um acordo que visa a promoção e divulgação de soluções de apoio à decisão, permitindo analisar melhor a informação crítica e potenciando soluções mais assertivas. (Figura 9)



Figura 10 – Logotipo da SAP

Fonte: <http://www.altran.pt>

A parceria com a empresa SAP diz respeito às soluções de gestão empresarial. A relação permite disponibilizar aos clientes um elevado número de soluções do universo *SAP Suite* e ainda garantir um elevado nível na qualidade de entrega, decorrente do nível de especialização dos consultores que resulta num valor acrescentado para os clientes. (Figura 10)



Figura 11 – Logotipo da *Software AG*

Fonte: <http://www.altran.pt>

O foco da empresa *Software AG* é ajudar os clientes a definir, executar, monitorizar e governar os seus processos de negócio num ciclo de melhoria contínua, de forma a aumentar a sua eficiência através dos produtos líderes do mercado. Esta parceria visa aumentar as competências da *Altran*. (Figura 11)



Figura 12 – Logotipo da *SumTotal*

Fonte: <http://www.altran.pt>

A *Altran*, no âmbito da sua oferta de soluções de Gestão da Formação e Gestão de Competências, estabeleceu com a *SumTotal* um acordo de parceria que visa a promoção e a divulgação de soluções de suporte à formação, certificação e gestão de competências. A *Altran* é também o representante exclusivo para venda de soluções *SumTotal* em Portugal. (Figura 12)



Figura 13 – Logotipo da *Trillium Software*

Fonte: <http://www.altran.pt>

A qualidade de dados é um assunto cada vez mais importante nas organizações e a *Altran* possui diversas ofertas de serviços *Data Governance* e Qualidade de dados. Os serviços de DQ (*Data Quality*) da *Altran* têm por base uma parceria estratégica estabelecida com a *Trillium Software*. (Figura 13)



Figura 14 – Logotipo da StrongStep

Fonte: <http://www.altran.pt>

No âmbito do projeto CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) a Altran desenvolveu uma parceria com a empresa *StrongStep*, empresa especialista em Engenharia de *Software*. (Figura 14)



**Capítulo II – Departamento de
Recursos Humanos**

Capítulo II - Departamento de Recursos Humanos⁹

2.1 Papel dos Gestores

O principal papel de um Gestor de uma empresa é garantir o desenvolvimento da mesma, gerando receitas para assegurar a sua sobrevivência. Para alcançar este objetivo o gestor tem responsabilidades aos níveis do planeamento, organização, direção e controlo da empresa.

As tarefas de um gestor podem variar consoante a dimensão empresa. Quando se trata de uma pequena empresa o gestor é a figura principal, toma todas as decisões e é responsável de todas as atividades de monitorização. Em médias ou grandes empresas já se torna difícil, para uma só pessoa, fazer uma gestão adequada, pelo que nestes casos as tarefas estão divididas por áreas diversas especializadas em domínios específicos: marketing, produção, recursos humanos, finanças, qualidade, manutenção, entre outras. Com esta divisão o gestor de topo terá maior facilidade em controlar e coordenar as atividades dentro da sua empresa.

2.1.1 O importante papel da Gestão de Recursos Humanos

Nos dias que correm, o elemento humano nas organizações é entendido como um recurso fundamental para o sucesso das mesmas. Existindo recursos humanos é necessário gerir estes recursos e daí a importância que toda a área de recursos humanos assume em qualquer organização. Em muitas delas existem estruturas dedicadas à área de pessoal que são lideradas por gestores de recursos humanos.

Estes gestores têm como principal responsabilidade a gestão das pessoas, cabe a estes profissionais conciliar as necessidades individuais dos colaboradores com as necessidades da organização, para que, desta forma, seja possível maximizar o retorno do capital investido na contratação de pessoal, minimizando o risco financeiro deste investimento.

⁹ Fonte: Altran, 2017; <https://www.portal-gestao.com/artigos/item/2462-o-papel-do-gestor.html>

Um Gestor de Recursos Humanos e a sua equipa desenvolvem, geralmente, funções em vários domínios:

- Tarefas administrativas (salários, mapas de férias, faltas, licenças, assiduidade);
- Motivação;
- Recrutamento, seleção, contratação;
- Avaliação do desempenho;
- Gestão de carreiras;
- Planeamento da formação
- Relações com outras empresas;
- Despedimentos;
- Higiene, saúde e segurança;

Por ser um departamento que abrange tantas responsabilidades, nas grandes empresas é habitual que o mesmo se encontre dividido em sectores.

2.1.2 Recursos Humanos na *Altran* Portugal

A *Altran* Portugal é constituída por uma equipa de 1333 colaboradores distribuídos por Lisboa (871 colaboradores), Fundão (270 colaboradores) e Porto (218 colaboradores), tal como se mostra no gráfico 1:

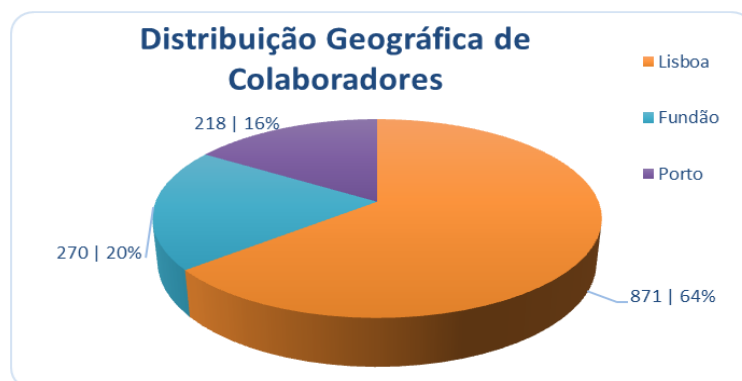


Gráfico 1 - Distribuição geográfica dos colaboradores

Fonte: *Altran*, 2017

O *back office* da Altran engloba todos os departamentos que desenvolvem atividades de suporte como sejam a gestão de pessoal, a contabilidade, o marketing, a tesouraria e cobranças, as responsabilidades administrativas e os Sistemas de Informação (SI). No *back office* estão afetos um total de 63 colaboradores, em Portugal, sendo que destes, 34 estão afetos à área de Recursos Humanos. O Departamento de Recursos Humanos divide-se nas áreas de recrutamento e seleção, formação e gestão de pessoal (figura 15).

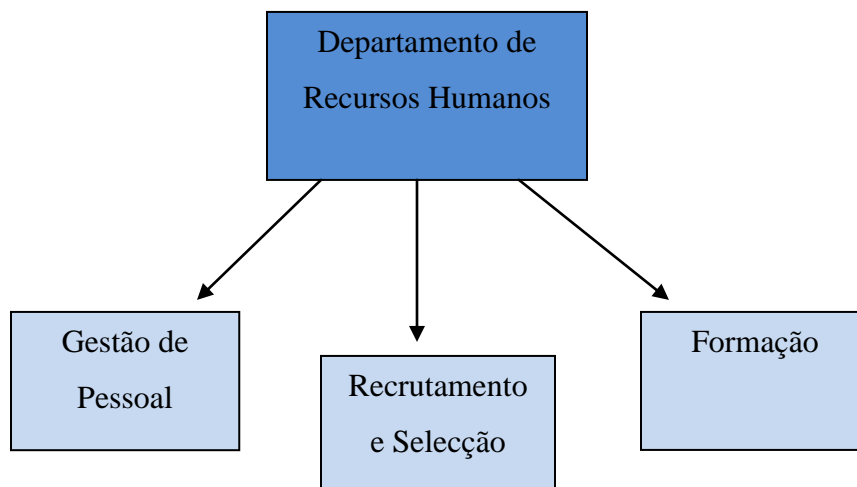


Figura 15 – Estrutura do departamento de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela própria

De seguida apresento as responsabilidades de cada um destes sectores:

- **Gestão de Pessoal** - A gestão de pessoal trata de processos administrativos como o processamento de salários, a elaboração de contratos de trabalho, processos de rescisões contratuais, as leis do trabalho, férias do pessoal e pedidos de material de trabalho (portátil, telemóvel e carro). Este sector trabalha em ligação estreita com o sector de recrutamento e seleção.
- **Recrutamento e Seleção** – Este é o sector responsável pelo recrutamento e seleção de novos colaboradores. As contratações realizadas pela empresa são feitas em função dos projetos que a empresa está a desenvolver ou daqueles que irá

desenvolver. Este sector trabalha com as necessidades de contratação para os projetos que estão em vigor, quais são as necessidades de cada *Project Manager*, pois cada recrutador vai trabalhar individualmente com um desses responsáveis para garantir as necessidades de pessoal para o seu projeto. Os recrutadores têm que estar permanentemente atualizados relativamente às novas tecnologias, aos termos técnicos utilizados e às funções de que cada colaborador tem que desempenhar. Para que isto seja possível têm reuniões com os *Project Managers* para que estes lhes transmitam a formação técnica necessária. Desta forma garante-se que o recrutamento é feito com sucesso pois o que a empresa procura são perfis técnicos muito específicos, maioritariamente na área da engenharia informática. Todos os recrutadores que pertencerem ao *Global Delivery Center* têm que ser fluentes na língua inglesa, uma vez que os processos de recrutamento são desenvolvidos, na maioria das vezes para projetos estrangeiros e tem que ser feita uma validação dos candidatos.

- **Formação** – A *Altran* é uma empresa inovadora e que quer estar sempre atualizada. Para isso garante aos seus funcionários planos de formação, que servem também como planos de evolução na carreira (anexo 2). Por exemplo, os recrutadores podem optar por ter aulas de Francês, cujas turmas são divididas de acordo com os níveis Europeus (A1, A2, B1, B2, C1, C2), para assim poderem ficar com projetos franceses. Já os programadores podem ter formações em linguagens de programação em que tenham mais dificuldades, no sentido de conseguirem novos cargos, que de outra forma seria impossível alcançar. A *Altran* tem apostado bastante na formação porque lhe garante colaboradores competentes e realizados, não havendo a necessidade de ir contratar colaboradores para cargos mais elevados, pois os seus colaboradores têm a oportunidade de evoluir na carreira.

Para além da estrutura de *back office*, na *Altran* existe uma estrutura designada de *Core Business*. Aqui incluem-se todos os técnicos e engenheiros que trabalham na empresa. São maioritariamente indivíduos do género masculino. Contudo, a existência de uma elevada percentagem de homens dedicados ao *Core Business* da empresa poderá estar relacionada

com o facto de as habilitações literárias serem, em grande parte, a Engenharia, área onde predominam indivíduos do género masculino.

Este sector está dividido em nove cargos diferentes, cuja progressão acontece segundo a sequência apresentada:

- *Trainee* (Estagiários)
- *Junior Consultant Engineer*
- *Consultant Engineer*
- *Advanced Consultant Engineer*
- *Senior Consultant Engineer*
- *Specialist*
- *Team Leader*
- *Work Project Leader*
- *Project Leader/ Project Manager*

2.2 Contratos na Altran

A *Altran* é uma empresa de consultoria, isto implica que contrate colaboradores que vão desempenhar as suas funções junto da empresa cliente enquanto o projeto estiver em vigor.

Existem dois tipos de consultoria: a externa e a interna. A consultoria externa refere-se ao que acima foi referido, em que um colaborador é contratado para um determinado projeto, quando este cessar poderá ser inserido num outro projeto ou cessa o seu vínculo com a empresa. Já a consultoria interna diz respeito aos colaboradores da empresa que trabalham diariamente na empresa “mãe”, como é o exemplo de um consultor de contabilidade ou de recursos humanos. Estes consultores têm vínculos contratuais mais estáveis porque não estão afetos a projetos mas à empresa. Alguns dos consultores internos na *Altran* pertencem aos quadros da empresa.

A *Altran* recorre aos estágios para a contratação de novos colaboradores de forma a poupar recursos financeiros e a fazer uma seleção mais criteriosa dos seus futuros colaboradores. O

estágio permite o conhecimento do estagiário e do seu potencial de crescimento. Após a realização do mesmo, alguns dos estagiários são contratados a termo certo ou a termo incerto (Gráfico 2).

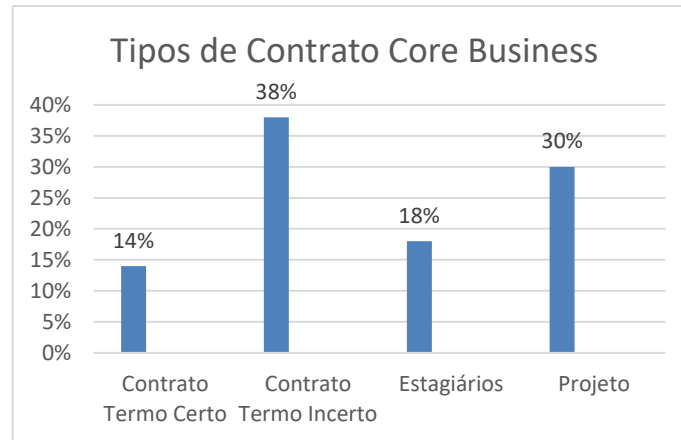


Gráfico 2 - Tipos de contrato no *core business*

Fonte: Altran, 2017

2.3 Processos de Recrutamento e Seleção¹⁰

O recrutamento e a seleção são dois processos sequenciais que resultam na decisão final da escolha de um candidato que vai desempenhar uma função disponível. Antes deste processo se desenvolver há que fazer uma análise orientada para a caracterização do posto de trabalho a preencher.

Tendo em conta que este processo é de extrema importância, porque envolve uma decisão estratégica para a empresa, este deve ser bem preparado. A preparação do recrutamento envolve as seguintes etapas:

- **Identificação da Necessidade** – A criação de novos postos de trabalho ou até mesmo a substituição de colaboradores deve ser feita desde que exista uma rentabilidade nessa decisão, para isso é feita uma análise do tipo custo-benefício. Deve-se tentar entender se as tarefas inerentes à função podem ser distribuídas pelos

¹⁰ Fonte: Moraes, Isabel (2016/2017), Diapositivos da unidade curricular de Recrutamento e Contratação; Instituto Politécnico da Guarda

colaboradores existentes, se é preferível contratar alguém ou recorrer ao *outsourcing*¹¹ e se a função ainda se justifica.

- **Descrição da Função** – Após ser identificada a necessidade da contratação tem de se proceder a uma descrição completa da função para entender que perfil se enquadrará na mesma. Esta descrição passa por uma exposição objetiva e detalhada do posto de trabalho, fazer um levantamento das tarefas a realizar, o posicionamento no organograma da empresa, os principais constrangimentos que poderão existir, um enquadramento salarial.
- **Definição do Perfil Psicoprofissional da Função** – Este processo trata da criação de um “perfil ideal”, isto é, entender o conjunto de requisitos ao nível das competências profissionais, das características pessoais e das motivacionais que estão ligadas a cada função e que são a base para identificar o futuro candidato. Este perfil é construído através da análise dos conteúdos da função complementado com uma reflexão sobre o tipo de formação e experiência profissional requeridos para ter as competências identificadas.

Após a conclusão da descrição e análise da função e identificado o perfil psicoprofissional passamos para o recrutamento e para a seleção. Este processo implica ações e decisões que irão conduzir à escolha do candidato que melhor se enquadra na necessidade de contratação.

Quanto ao recrutamento tem que se decidir se vai ser interno, quando a vaga é ocupada por um colaborador da empresa, ou externa, quando é ocupada por um candidato exterior à empresa que está a contratar. Se a opção for o recrutamento externo então passa-se à pesquisa de candidaturas. Existem várias metodologias para a prospeção destas candidaturas, nomeadamente: redes de conhecimentos, candidaturas espontâneas, escolas e universidades, feiras de emprego, bases de dados de empresas de recrutamento, base de dados dos Centros de Emprego, publicação de anúncios e recrutamento eletrónico.

¹¹ *Outsourcing*- Trata-se de uma subcontratação de serviços.

Na altura em que já se tiver candidaturas passa-se para uma pré-seleção através da análise curricular (análise dos elementos curriculares enviados pelos candidatos) em que se decide quais as candidaturas que são aceites e quais as rejeitadas. O objetivo desta pré-seleção é separar as candidaturas que respondem genericamente aos requisitos pretendidos, daquelas que não respondem, manter as candidaturas válidas e eliminar aquelas que não interessam.

Feita esta triagem segue-se a fase de seleção que pode ser realizada recorrendo a diversas provas. As entrevistas de seleção são uma das provas mais utilizadas, onde os candidatos que passaram na pré-seleção vão ter uma oportunidade de conversar com os entrevistadores para se analisar e avaliar o perfil de cada candidato.

Terminadas as entrevistas, pode ser preciso recorrer a outros métodos de avaliação complementar que poderão clarificar aspetos sobre os quais ainda restem dúvidas e que não são possíveis averiguar em contexto de entrevista. Estas avaliações podem ser de vários tipos: avaliação psicológica, avaliação de aptidões, avaliação de características de personalidade, avaliação de comportamentos e avaliação de competências técnicas;

Percorrido todo este processo estaremos em condições de tomar a decisão acerca de qual o candidato que melhor se enquadra no perfil requerido e, conseqüentemente, o candidato a ser escolhido. No caso de existir mais do que um candidato deve-se optar por aquele cujas motivações ou projetos profissionais se ajustem melhor às expectativas da empresa.

2.3.1 Processo de Recrutamento e Seleção na *Altran*

Após a explicação genérica dos processos de recrutamento e seleção, passarei a apresentar como é que a *Altran* conduz estes processos, uma vez que foi nesta área que desenvolvi o estágio.

2.3.1.1 *IT Recruiter*

Sendo a *Altran* uma empresa que atua na área da consultoria em desenvolvimento de soluções tecnológicas inovadoras, os recrutadores desta área são conhecidos como

Information technology recruiters (IT Recruiters), pois os perfis procurados por estes profissionais são perfis que se enquadram na área das tecnologias da informação. Grande parte dos processos dizem respeito à contratação de programadores.

O método de trabalho destes profissionais é diferente do método de trabalho seguido por um recrutador normal. São considerados “vendedores” pois eles é que andam à “caça” de talentos e pessoas com as qualificações tecnológicas requeridas para preencher as vagas existentes nos projetos. Utilizam várias fontes de prospeção, sendo a mais comum o *Linkedin*, que não é mais do que uma rede profissional. A tarefa dos *recruiters* é o de “vender” a ideia da sua empresa e do projeto onde serão colocados, para convencer os profissionais a juntarem-se à equipa.

2.3.1.2 Ciclo de Recrutamento da Altran

Existem empresas que dividem as tarefas do recrutamento pelos vários colaboradores, tratando cada um de uma das fases do recrutamento e da seleção. No caso concreto da *Altran*, cada colaborador trata do processo completo, isto é, tem a responsabilidade de desenvolver a descrição e análise da função, o recrutamento, a pré-seleção, a seleção e a decisão final.

No entanto, antes de se dar início ao processo de recrutamento é necessário fazer um levantamento das necessidades e uma análise de funções. Como na *Altran* se trabalha com projetos, cada projeto tem um responsável denominado *Project Manager*. Cada *recruiter* está associado a um *Project Manager* e sempre que surge uma necessidade de contratação este chama o *recruiter* para uma reunião onde será explicado qual é a necessidade e qual o perfil que é procurado, tanto a nível de *Soft Skills* (competências pessoais), como a nível de *Hard Skills* (competências técnicas), juntamente com uma explicação do projeto (para que o *recruiter* saiba explicar e falar dele com os candidatos) e uma explicação dos termos das

linguagens técnicas¹² que são pedidas. Só depois de efetuado todo este levantamento o recrutador estará em condições de dar início a todo o processo que conduzirá à contratação de um novo colaborador.

Na *Altran* cada uma das fases do processo tem um nome específico e é conhecido, no seu conjunto, como o ciclo do recrutamento (figura 16). Estas fases têm o nome de *sourcing*, *screening*, *on boarding* e *proposal*.

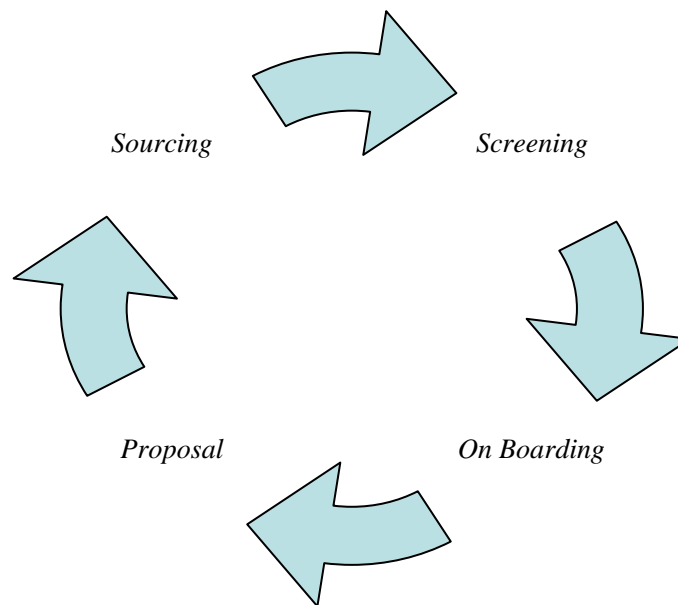


Figura 16 - Ciclo de recrutamento da Altran

Fonte: Elaborado pela Própria

Sourcing: é o processo onde se realiza a prospeção de candidaturas utilizando várias fontes de recrutamento, em concreto:

- *Publicação de Anúncios*: publicação em diversas plataformas como o *ITjobs*, *Indeed*, *Sapo Empregos*, *Net Empregos*, redes profissionais como o *Linkedin* e no *Applicant Tracking System (ATS)*, que na *Altran* se denomina de *TMS*. O *TMS* é útil nas situações de recrutamento interno, tendo em conta que só conseguem aceder a esta plataforma pessoas que estejam dentro da organização. No *TMS* também são

¹² Linguagem Técnica – Linguagem específica, de um ramo de trabalho, para uma situação ou ocasião.

publicados anúncios para quem esteja interessado em concorrer. Também são publicados anúncios nas plataformas de Universidades quando se procuram perfis mais jovens.

- *Recomendação*: Esta é outra fonte que a *Altran* utiliza para contratar colaboradores. Neste contexto existem dois tipos de recomendações: por um lado existe o programa *Traz um amigo* (TUA), que é uma iniciativa que pretende incentivar os colaboradores a recomendarem nomes de pessoas que façam parte da sua rede de contactos. Na situação de a pessoa recomendada ser contratada, o colaborador que o referenciou recebe um bónus de duzentos e cinquenta euros. Por outro lado, podem recomendar-se indivíduos não recorrendo ao programa TUA, mas em que a recomendação pode ser feita por um colaborador da empresa ou por alguém de fora dela.
- *Pesquisa em Redes Profissionais*: a rede social *LinkedIn* é a mais utilizada pela empresa. Uma vez que as necessidades de contratação são elevadas e a procura recai sobre perfis específicos na área de TI, a empresa recorre a esta fonte uma vez que existe uma elevada probabilidade de nela se encontrar o perfil pretendido.
- *Recrutamento Académico*: este acontece através de protocolos de estágios com as faculdades, que se enquadra no programa Univ´Altran. A empresa participa nestas feiras com o objetivo de promover a marca *Altran* e de recolher CV´s (Curriculum Vitae) dos alunos, tendo como público-alvo alunos finalistas.

Screening: Este é o primeiro passo da fase da seleção e consiste em reunir todos os currículos, seja das plataformas de emprego da internet, seja do *LinkedIn*, ou de qualquer outra fonte de recrutamento e fazer uma pré-seleção das candidaturas, separando as que reúnem condições para serem aceites das que serão rejeitadas. Na maioria das vezes os currículos são enviados para o *email* geral da *Altran*, a que só os técnicos de recursos humanos têm acesso. Dependendo do perfil do candidato esse *email* será reencaminhado para os recrutadores.

On Boarding: fase do processo onde, após reunidos os candidatos que se enquadram nos requisitos, se segue para as entrevistas de seleção. Estas entrevistas podem ser pessoais,

telefônicas ou via *Skype*. As duas últimas opções ocorrem quando se trata de candidatos que estejam no estrangeiro ou que não tenham possibilidades de se deslocar a um dos escritórios da *Altran*. Como se tratam de perfis bastante técnicos é sempre necessário uma avaliação complementar que passa pela realização de testes, enviados aos candidatos por correio eletrônico, ou por uma segunda entrevista com um profissional especializado na área. Os testes são desenvolvidos especificamente para a vaga disponível, tendo em consideração as tecnologias e linguagens de programação necessárias. No caso de cargos mais administrativos, o teste que é enviado ao candidato é um teste de conhecimentos de Inglês, pois sendo uma multinacional os funcionários têm que saber comunicar neste idioma.

Proposal: nesta fase toma-se a decisão final, depois de já terem sido realizadas todas as provas de seleção. Escolhe-se o candidato e apresenta-se-lhe uma proposta, onde se faz referência ao salário (líquido e bruto), às regalias, aos direitos e ao tipo de contrato. Se o candidato aceitar a proposta segue-se para a formalização da contratação. Por vezes, os candidatos não aceitam as propostas que lhes são feitas, essencialmente devido ao valor salarial proposto. A *Altran* tem tentado combater esta situação, aumentando os valores salariais praticados.



**Capítulo III – Atividades
Realizadas**

Capítulo III – Atividades Realizadas

3.1 Objetivos do Estágio

A realização de um estágio curricular proporciona ao estagiário a oportunidade de desenvolver tarefas que teve conhecimento a nível teórico. É uma experiência temporária de contacto com o mundo do trabalho antes de concluir o curso, de forma a ter um entendimento mais completo de algumas áreas abordadas durante o curso.

Nos estágios curriculares existem objetivos relacionados com a área de formação em que o curso se insere e também existem objetivos pessoais. Os objetivos gerais estabelecidos para este estágio passaram pela aquisição de experiência num contexto empresarial, na área de Gestão de Recursos Humanos, no desenvolvimento de competências e habilidades sobre a supervisão de um orientador no local, facilitando a inserção futura do estagiário no mercado do trabalho.

Os objetivos pessoais centraram-se na integração numa equipa profissional, que resultasse no meu crescimento profissional e que aumentasse o meu conhecimento da área para que, quando entrar no mercado de trabalho possa ter a noção do que é trabalhar numa empresa e o que isso implica em termos pessoais.

3.2 Cronograma das tarefas realizadas

Durante o estágio foram-me atribuídas diversas tarefas nas áreas do recrutamento e da seleção, que me permitiram entender o funcionamento do departamento de recursos humanos e a empresa como um todo.

No quadro 1 enumeram-se as tarefas realizadas, enquadrando as mesmas nas semanas do estágio:

Tarefas	Regularidade
<ul style="list-style-type: none"> • Participação em reuniões de análise de função e de perfis. 	Atividade realizada uma vez por semana ao longo das dez semanas de estágio
Recrutamento: <ul style="list-style-type: none"> • Publicação de Anúncios; • Pesquisa de candidatos através da plataforma <i>Linkedin</i>; • Agendamento de entrevistas; • Colocação dos dados dos candidatos na plataforma da empresa. 	

Quadro 1- Cronograma das tarefas realizadas

Fonte: Elaborado pela Própria

3.3 Acolhimento e Integração

Antes de ter sido aceite para o estágio foi necessário realizar duas entrevistas. A primeira, via *Skype*, que serviu para a empresa conhecer as minhas competências profissionais e minhas as características pessoais. Numa segunda entrevista pessoal, realizaram-se testes de conhecimentos linguísticos para definir qual o departamento onde me iria inserir. Este aspeto é de extrema importância na *Altran*, pois muitas vezes as chefias e os colegas de equipa têm nacionalidades diferentes.

Terminadas as entrevistas, tive de aguardar uma resposta por parte do Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais (GESP) para saber se o meu estágio tinha sido aceite.

No primeiro dia de estágio realizou-se o acolhimento na empresa, que consistiu numa visita guiada pelas instalações, apresentação à equipa onde iria trabalhar, e a visualização de um filme onde se apresentava a empresa fazendo referência aos seguintes aspetos:

- História e cultura;
- Missão e Valores;
- Estratégia da empresa;
- Localização da organização no mundo;
- Clientes;
- Colaboradores.

Foram também apresentados os objetivos da equipa de recrutamento na *Altran* bem como a sua importância na organização e um código de conduta (anexo 3).

A integração aconteceu no primeiro mês de estágio, tendo sido acompanhada nas tarefas desenvolvidas para que pudesse esclarecer quaisquer dúvidas que surgissem.

3.4 Tarefas realizadas

A preparação de um processo de recrutamento, é fundamental pois consiste na identificação da necessidade, na elaboração de um perfil ideal, tanto ao nível das competências técnicas como das características pessoais, e onde se realiza uma análise à função.

3.4.1 Análise de Funções e de Perfis

Considerando que a Altran é uma empresa direcionada para as tecnologias, esta está concentrada em contratar perfis mais tecnológicos, como programadores, engenheiros e técnicos informáticos. Estes profissionais têm de dominar um grande número de linguagens de programação e ter conhecimentos informáticos. Para um recrutador conseguir validar se um dado candidato se encaixa no perfil é preciso ter algum conhecimento nessa área.

A este nível a minha função foi fazer prospeção de candidatos. Para uma correta prospeção é necessário fazer um enquadramento das tecnologias que são utilizadas e dos perfis que são recrutados na Altran. Estive presente nas reuniões semanais que eram realizadas com os *Project Managers*, onde eram explicadas as competências que os candidatos tinham que ter para serem alocados a determinado projeto. Uma vez que cada projeto abrange tecnologias diferentes, fui alterando a forma como realizava as pesquisas.

Para melhor orientar o meu trabalho elaborei os quadros 2 e 3 e um esquema (figura 17) onde se podem observar as diversas linguagens de programação, base de dados e linguagens *mobile* e como estas estão divididas.

Bases de Dados	
Relacionais	Não Relacionais
<ul style="list-style-type: none"> · SQL · PLSQL 	<ul style="list-style-type: none"> · MongoDB · PERL

Quadro 2 - Bases de dados

Fonte: Elaborado pela Própria

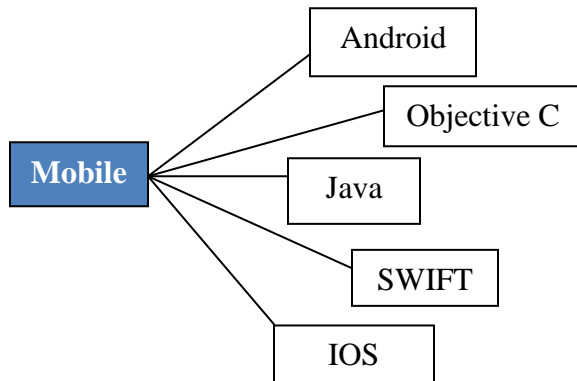


Figura 17 - Linguagens Mobile

Fonte: Elaborado pela Própria

Desenvolvimento	
<i>Frontend</i>	<i>Backend</i>
<ul style="list-style-type: none"> · JavaScript · HTML · CSS · AngularJs 	<ul style="list-style-type: none"> · C++ · C# · Java · .NET · PHP

Quadro 3 - Linguagens de programação

Fonte: Elaborado pela Própria

3.4.2 Recrutamento e Seleção

O processo de Recrutamento na *Altran*, como já foi referido no capítulo anterior, é um processo complexo repartido em quatro fases, *sourcing*, *screening*, *on boarding*, e *proposal* (ciclo de recrutamento). A minha responsabilidade neste processo foi dar suporte a toda a equipa, nas várias fases do ciclo de recrutamento.

3.4.2.1 Publicação de Anúncios

A publicação de anúncios é uma das fontes de recrutamento que é usada em praticamente todas as grandes empresas. Na *Altran*, esses anúncios são publicados em várias plataformas de emprego: *ITjobs*, *Indeed*, *Net Empregos* e *Sapo Empregos*.

Em concreto, a minha tarefa consistia na atualização dos anúncios já existentes e a colocação de novos anúncios.

Cada um destes *sites* tem uma área reservada às empresas, e nessa área é feito o registo da organização em questão para que esta possa publicar anúncios. Para poder proceder à publicação de anúncios tinha acesso a todas as credenciais de acesso aos *sites*. Quando se tratava da atualização dos anúncios já existentes bastava abrir o anúncio e voltar a publicá-lo para ficar novamente disponível para quem visita o *site*. Na inserção de novos anúncios tinha de ter em atenção uma série de aspetos que têm a ver com a informação que o anúncio deveria conter. Previamente era enviado para o meu *email* um texto com o corpo do anúncio, que continha a seguinte informação: (Anexo 4)

- A apresentação da empresa;
- A descrição da função;
- As competências necessárias ao nível técnico;
- As competências necessárias ao nível dos conhecimentos linguísticos.

Seguidamente inseria esse texto no corpo do anúncio e adicionava informações que diziam respeito à localização geográfica da empresa onde existia a vaga, a experiência necessária, as qualificações académicas e o *email* geral do recrutamento para onde os interessados na

vaga deveriam enviar o seu CV (gdc.recruitment@altran.com). Este é o *email* geral do recrutamento para onde são enviados todos os CV's e a partir do qual são reencaminhados para os recrutadores.

Para poder melhor orientar o meu trabalho de colocação/ atualização de anúncios, elaborei um quadro auxiliar onde constam os dias em que a atualização deveria ser efetuada consoante o site (quadro 4):

Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
<i>Indeed</i>	<i>Sapo</i>	<i>Indeed</i>	<i>Sapo</i>	<i>ITjobs</i>
	<i>Net Empregos</i>		<i>Net Empregos</i>	

Quadro 4 – *Timing* para a colocação de anúncios

Fonte: Elaborado pela Própria

Como forma de avaliação e controlo do trabalho por mim desenvolvido, procedia ao preenchimento de uma folha em Excel com a informação relativa a todos os anúncios que atualizava/criava. Nessa folha constava a seguinte informação:

- Data em que atualizou/inseriu o anúncio;
- Título do anúncio;
- Localização geográfica da empresa onde existe a vaga.

Este documento era enviado diariamente para a coordenadora do estágio na organização.

3.4.2.2 Pesquisa de Candidatos

Na *Altran* é muito comum que grande parte da pesquisa de candidatos seja realizada através de uma plataforma de emprego chamada *LinkedIn*. Esta é uma rede profissional onde as pessoas criam o seu perfil profissional relatando a sua experiência profissional, os projetos que já realizaram e as competências (técnicas e pessoais) que possuem.

Utilizando esta plataforma é mais fácil para um recrutador a pesquisa de candidatos, pois estes perfis servem quase como um CV inicial, mediante o qual se pode fazer uma pré-seleção.

Uma das minhas atribuições foi, através da minha conta pessoal do *LinkedIn*, realizar estas pesquisas. Depois de conhecer os perfis pretendidos ficava a meu cargo encontrar perfis que correspondessem ao que se pedia. No quadro 5 pode ver-se um exemplo de um perfil pretendido: (Anexo 5)

Recrutador	Tiago Barros
Função	<i>DataBase Administrator</i>
Competências Técnicas Necessárias	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Oracle</i> • <i>PL/SQL</i> • <i>Shell Scripting</i> • <i>MSSQL</i> • <i>My SQL/ MongoDB/ MariaDB</i>
Experiência	2 – 6 Anos na área de <i>DataBase Administrator</i>
Qualificações Académicas	Licenciatura em Engenharia Informática, Física, IT ou Matemática

Quadro 5 - Exemplo de perfil

Fonte: Elaborado pela Própria

Para auxiliar neste processo de pesquisa tinha acesso a um sistema chamado *Recruiter*, que é uma ferramenta do *LinkedIn* que permite colocar filtros nas pesquisas, fazendo com que

só apareçam os perfis relevantes. Esta ferramenta estava associada à conta da *Altran* e, por este motivo, tinha que utilizar dois perfis em simultâneo, o pessoal e o da *Altran*.

No caso do exemplo demonstrado no quadro 5, a pesquisa no motor de busca do *site* deveria ser efetuada pelo nome da função, ou então por uma das competências técnicas. Posteriormente apareciam diversos perfis e cabia-me fazer uma pré-seleção e analisar aqueles que tinham os requisitos necessários. Sempre que havia um perfil que fosse interessante e que se encaixasse no que era pedido enviava-se um pedido de conexão para essa pessoa. Assim que a pessoa aceitava o pedido, era enviado, com a maior brevidade possível, uma mensagem explicando o motivo do pedido de conexão, apresentando a empresa e perguntando se existia interesse por parte da pessoa em conhecer os projetos e fazer parte da equipa.

De seguida, apresento um exemplo da mensagem que inicialmente era enviada aos candidatos:

“Bom dia José,

Já conhece a Altran? Neste momento temos em aberto várias oportunidades na unidade de Intelligent systems (Developers com conhecimentos de Java e C#) e gostaria de saber a sua disponibilidade para ficar a conhecer melhor estes projetos. Para isso desafio-o a uma breve chamada telefónica onde possamos conversar sobre estes assuntos e para que possa ficar a conhecer melhor a nossa empresa. Fico a aguardar uma resposta da sua parte

Com os melhores cumprimentos, Tânia Silva”

Depois de enviada a mensagem aguardava-se uma resposta. Se a resposta fosse positiva procedia-se à marcação de uma entrevista telefónica para fazer uma breve apresentação da empresa, do projeto e conhecer um pouco mais acerca do candidato. Se a resposta fosse negativa agradecia-se ao candidato e demonstrava-se a disponibilidade para um contacto futuro, caso o candidato o desejasse.

Todo este processo tinha de ser registado num documento elaborado em Excel, designado por *Dashboard*. É neste documento que se registam os nomes dos candidatos contactados, aqueles para os quais foi enviada a mensagem, a data do envio do pedido de conexão, os anos de experiência do candidato, o *Project Manager* responsável daquele *sourcing*, o projeto para onde se destina e o *link* da sua página pessoal do *LinkedIn*.

A informação era inserida no documento da seguinte forma:

1. Quando era enviado o pedido de conexão para um candidato colocava-se no documento o nome do candidato, a data em que foi enviado o pedido, o projeto ao qual pertence, a sua experiência profissional e o *Project Manager* associado. De seguida copiava-se o *link* da sua página pessoal do *LinkedIn* e era colocado o *status* de *Waiting Feedback* até o candidato aceitar o pedido.
2. Quando o pedido era aceite pelo candidato e depois de enviada a mensagem, alterava-se o *status* para *Screening*.

Relativamente ao tempo experiência profissional este era categorizado da seguinte maneira:

- 0 – 2 anos, *Junior*;
- 2 – 4 anos, *Consultant*;
- 4 – 8 anos, *Advanced*;
- 8 – 12 anos, *Senior*;
- +12 anos, *Specialist*;

A folha de Excel elaborada fazia parte dos documentos que diariamente tinha de enviar à coordenadora. Desde o primeiro dia de estágio que estabeleci como objetivo reunir 30 perfis novos por dia, tarefa que foi executada com êxito. Os perfis que eram reunidos eram distribuídos pelas colegas do departamento, ajudando assim na primeira fase do recrutamento.

3.4.2.3 Entrevistas

Aquando da entrevista para o estágio, fui informada de que não iria realizar as entrevistas de seleção, em virtude da curta duração do estágio. Teria sim a possibilidade de assistir às entrevistas.

No departamento do Fundão, as entrevistas eram, grande parte das vezes, realizadas por telefone ou via *Skype*, uma vez que muitos dos candidatos que eram chamados não tinham a possibilidade de se deslocar para uma entrevista pessoal, por residirem longe da cidade.

Nesta fase do recrutamento a estagiária estava encarregue de contactar os candidatos para a marcação das entrevistas. Depois do contacto efetuado enviava um *email* de confirmação com o horário e a data de realização da mesma, juntamente com o nome do recrutador que iria conduzir a entrevista e a indicação de um endereço de *email* para o caso de ter alguma questão ou imprevisto.

Para cada entrevista, realizada numa sala isolada, o recrutador munia-se de um documento que é obrigatório em todas as entrevistas, a Ficha de Entrevista do Candidato (FEC – Anexo 6). Este é um documento que vai sendo preenchido pelo recrutador ao longo da entrevista, e que serve simultaneamente de guião para a realização da mesma. As questões colocadas estão relacionadas com a experiência profissional, as qualificações académicas, e no verso da folha o recrutador faz as anotações que achar importantes.

Quando se faz uma entrevista convém seguir um determinado *fio* condutor que determina a ordem segundo a qual as questões vão sendo colocadas:

1. Perguntas para preenchimento do cabeçalho do documento (idade, anos de experiência, nome completo, local de residência);
2. Percurso académico na Universidade/Instituto Politécnico, projetos académicos realizados;

3. Experiência profissional, cargos ocupados, tarefas realizadas, tecnologias utilizadas. Esta experiência é descrita no verso do documento;
4. Validação de uma língua estrangeira, normalmente o Inglês. Esta validação é feita colocando uma questão ao candidato em inglês que tem de ser respondida no mesmo idioma. Concluída a conversa o recrutador atribui um nível ao candidato;
5. Apresentação da empresa e do projeto ao qual se destina a contratação;
6. Expectativa Salarial – questiona-se o candidato acerca do valor que auferi no seu trabalho atual e quais as suas expectativas relativamente à remuneração da vaga para a qual está a concorrer. Desta forma o recrutador fica a conhecer as expectativas dos candidatos, o que poderá abrir portas a uma eventual negociação;
7. Disponibilidade do candidato para começar a trabalhar na empresa;
8. Questionar o candidato se está envolvido noutros processos de recrutamento.

Após a entrevista são enviados testes técnicos para o *email* do candidato. Estes testes eram realizados num ambiente controlado, o candidato abria o *link* enviado para o *email* e tinha um tempo estipulado para a realização do mesmo e se houver qualquer pesquisa na internet para auxílio do teste fica registado no sistema. A continuação do candidato no processo de seleção dependerá da aprovação nestes testes. Pode ainda haver a necessidade de se realizar uma entrevista de carácter mais técnico, conduzida por profissionais da área.

Outra das minhas tarefas consistia em reunir todos os documentos dos candidatos (testes, ficha de identificação do candidato e CV) para os inserir na plataforma da empresa denominada por *Applicant Tracking System (ATS)*. Esta plataforma funciona como base de dados da empresa, e como tal é imprescindível que toda a informação relativa aos candidatos esteja atualizada, independentemente de virem a ser ou não contratados. Cada vez que terminava de inserir as informações relativas a um candidato procedia ao preenchimento de um documento pessoal para saber que informações atualizei ao longo do dia. Nesse documento estava presente um quadro com dez colunas, onde em cada uma delas se inseria a seguinte informação: número da FEC, data da entrevista, nome do

candidato, nome do recrutador, *email* do candidato, o CV, a FEC, os testes que realizou, a vaga onde se inseriu ou irá inserir (exemplo: *Java Developer*) e por fim a data da colocação do candidato na plataforma.

Este documento desenvolvido no Excel também fazia parte dos documentos que enviava diariamente à coordenadora da organização.

3.5 Reflexões finais

Como já foi referido anteriormente, enquanto estagiária não realizava as entrevistas. No entanto, o conhecimento adquirido ao longo dos três anos de formação teórico-prática permitiram-me observar alguns pormenores com mais atenção e formular uma opinião construtiva acerca dos processos na *Altran*.

Quanto à prospeção de candidaturas, a *Altran* deveria aproveitar mais a sua localização geográfica realizando feiras ou eventos nas instituições de ensino superior da região, como é o caso da Universidade da Beira Interior e do Instituto Politécnico da Guarda, assim como faz no Instituto Politécnico de Castelo Branco, pois existe alguma dificuldade em recrutar para o Fundão e muitos alunos nem sequer têm conhecimento da empresa. Entendo que a *Altran* está a desperdiçar potenciais recursos que tem perto de si.

Relativamente às entrevistas, que constituiu para mim um processo de observação, julgo que os recrutadores deveriam dar mais atenção a aspetos como as características pessoais como por exemplo as motivações, as prospeções de futuro e como trabalha em equipa, uma vez que em algumas situações foram contratadas pessoas que acabaram por ser despedidas num curto espaço de tempo devido a situações relacionados com a falta de algumas destas características. Estas situações poderiam ter sido evitadas se se tivesse sido mais criterioso na escolha dos candidatos no que a estas características diz respeito. O que se procura na *Altran* são perfis técnicos muito específicos fazendo com que os recrutadores estejam mais concentrados nas competências profissionais dos candidatos, relegando para um segundo plano as características pessoais.

Outro aspeto que merece uma reflexão da minha parte, tem a ver com a validação dos conhecimentos linguísticos que é feita pelos recrutadores. Nas entrevistas a pergunta mais utilizada para esta validação é “*Regarding your future expectations what do you see*

*yourself doing in the next years?*¹³”. Confrontados com esta questão, grande parte dos candidatos dá uma resposta simples e é-lhes dada uma avaliação que não reflete, a meu ver, os seus reais conhecimentos uma vez que não existe tempo para os candidatos desenvolverem a conversa. Tendo em conta que muitos candidatos já vão preparados para esta questão, isto leva a erros de avaliação, que se revelam mais tarde um problema, uma vez que as chefias de outras nacionalidades não conseguem estabelecer uma comunicação eficaz com estes colaboradores.

¹³ “Tendo em conta as suas expectativas, o que se vê a fazer nos próximos anos?”

Conclusão

Este estágio permitiu-me ampliar a visão sobre o que é a Gestão de Recursos Humanos numa empresa, o que se faz em cada departamento e a dinâmica necessária nas equipas de trabalho. Fiquei também com o conhecimento acerca dos processos de recrutamento numa empresa que trabalha na área das soluções tecnológicas. Posto isto, fiquei com um grande interesse em trabalhar nesta área, por ser uma área desafiante, que muda todos os dias, em que os recrutadores têm gosto pelo trabalho que fazem e principalmente porque todos os dias têm de aprender coisas novas para conseguirem acompanhar as tendências do mercado.

Foi uma experiência bastante positiva, ainda assim senti que podia ter aprendido muito mais se tivesse tido a possibilidade de desenvolver de forma autónoma todos os processos de recrutamento. No entanto, reconheço que a observação também foi importante e permitiu-me analisar todo o ciclo de forma diferente.

Ao longo do estágio não senti grandes dificuldades na realização das tarefas que me foram propostas, a maior dificuldade que enfrentei foi mesmo o entendimento das linguagens técnicas, pois é uma área completamente diferente e quando se pesquisam candidatos tem de se ter muita atenção a todos os pormenores todos os projetos, que no início me pareceram muito confusos.

Em suma, apesar de não ter estado completamente integrada em todos os processos como era o meu objetivo pessoal, considero que foi bastante bom para mim como experiência profissional e deu-me noções que até então não tinha. Terminei o estágio com o sentimento de objetivo cumprido.

Webgrafia

<http://www.altran.pt/sobre-nos/altran-portugal/quem-somos.html#.Wb1BdciGPIU>

(Consultado em 08/2017)

<https://www.portal-gestao.com/artigos/item/2462-o-papel-do-gestor.html> (Consultado em 08/2017)

http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/trabalhos/Recursos_Humanos_PowerPoint.pdf

(Consultado em 09/2017)

<http://atitudeenegocios.com/o-que-voce-precisa-saber-para-contratar-um-servico-de-consultoria-empresarial/> (Consultado em 09/2017)

Bibliografia

- Alexandre, Débora (2016). Relatório de Estágio. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.
- Justino, Fábio (2016). Relatório de Estágio. Guarda: Instituto Politécnico da Guarda.
- Morais, Isabel (2016/2017), Diapositivos da unidade curricular de Recrutamento e Contratação; Instituto Politécnico da Guarda.
- Reis, Felipa (2010), Recrutamento, Selecção e Integração, RH Editora.

Anexo 2 – Altran Career Path



Fonte: Documentação Interna Altran, 2017

Anexo 3 –Código de Boa Conduta

Compromisso ALTRAN

Este compromisso tem por objeto facilitar e tornar coerentes as relações na Altran Portugal, os seus candidatos e clientes. Enquadrando-se num objetivo de excelência, constitui a garantia de práticas comportamentais e comerciais leais, indispensáveis à nossa empresa.

Globalmente, o trabalho do dia-a-dia deve basear-se sempre na ética e no respeito dos valores da Altranportugal:

INNOVATION, EXCELLENCE, DYNAMISM, RESPONSABILITY e CARE

Em consequência:

- Tratar os outros como gostaria que o tratassem a si;
- Respeitar os seus compromissos;
- Assumir as suas responsabilidades;
- Dar o melhor de si mesmo.

No que diz respeito aos Candidatos:

- Recrutar os melhores. Os nossos colaboradores são o nosso sucesso e a nossa reputação;
- Verificar que o candidato tem a sua formação académica superior cumprida;
- Ter um comportamento geral baseado no respeito pelos candidatos: pontualidade nas entrevistas, na sua duração e no seguimento das candidaturas (dar uma resposta sistemática e com a maior brevidade possível);
- O Manager é responsável por informar cada candidato do processo de recrutamento;
- É interdito falsificar o CV ou dossier de competências do candidato.

No que diz respeito aos Consultores:

- Os nossos consultores são igualmente clientes e devem ser tratados como tal;
- O Manager deve fazer o seguimento da atividade do consultor e a avaliação do trabalho realizado;
- A gestão e o acompanhamento dos consultores cuja atividade é realizada noutra empresa que não é a sua empregadora, deverão ser feitos pelo Manager responsável do projeto.;
- É totalmente interdito falsificar o dossier de competências de um consultor.

Fonte: Documentação Interna Altran, 2017

Anexo 4 – Exemplo de Anúncio

Innovation Makers

As a global leader in Engineering and R&D services (ER&D), Altran offers its clients a new way to innovate by developing the products and services of tomorrow. Altran works alongside its clients on every link in the value chain of their project, from conception to industrialization. For over thirty years, the Group has provided its expertise to key players in the Aerospace, Automotive, Defence, Energy, Finance, Life Sciences, Railway, and Telecoms sectors, among others. In 2016, the Altran group generated revenues of €2.120bn. With a headcount of more than 30,000 employees, Altran is present in more than 20 countries.

Mission

- We are looking for .NET consultant to join Altran's international projects. By working with us, you'll have the chance to face a wide variety of professional challenges that will guarantee a continuous development of your own skills.

Profile

- Degree in Computer Science, Computer Engineering, Information Systems or similar;
- Minimum of 5 years of experience working on .NET development.
- Experience with technologies such as C#, ASP.NET MVC, REST, JavaScript, SQL, SOLID, OOP.
- Good communication skills;
- Fluent in English (mandatory);
- French is a plus;
- Autonomous, open minded and creative problem-solver.

Offer

- Integration in a solid and dynamic team;
- Possibility to participate in international projects;
- Participation in exciting and motivating projects;
- Career evolution;
- New challenges.

Location:

- Castelo Branco (Fundão)

Application

Send your CV to gdc.recruitment@altran.com to apply for this opportunity

Fonte: www.itjobs.pt

Anexo 5 – Plano de sourcing

Andrezza Ribeiro | Database Administrator
 Tiago Barros

Project	Data Base Administrator for a Telco customer, within an international team, for activities of environment maintenance and development.
Languages	Good English
Professional	Data Base Administrator
Activities	<ul style="list-style-type: none"> • Installation of Oracle engine on Unix and Windows servers; • Installation of MS SQL engine on Windows servers; • Patching and upgrading of Oracle engine on Unix and Windows servers; • Installation of Oracle Data Guard (ODG) and Oracle Real Application Clusters; • Execution of scripts in Test/Pre environments; • Support for developers; • Maintenance activities on Oracle database with storage on File System or Automatic Storage Management (ASM) on Unix; • Maintenance activities on MSSQL database Server with NT File System (NTFS) on Windows servers; • Backup and Recovery of Oracle Database with export or Oracle Recovery Manager (RMAN); • Performance and tuning of Oracle 9i instances with Oracle Statspack; • Setup of Test/Pre environments; • Creation of New environments/Alignment scripts in Test/Pre environments; • Troubleshooting/Problem solving in Test/Pre environments; • Management of script repository;
Degrees reference	Degree in Scientifics (Engineering, IT, Physics, Mathematics)
Years of professional experience	2-6 years in DBA
Skills	<p>job title: Data base Administrator skills needed years of experience → 2-6</p> <p><u>Configurations</u></p> <p>Must</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oracle • PL/SQL • Shell scripting • MSSQL • MySQL / MongoDB / MariaDB <p>• Cisco • Linux • SAP Business</p> <p>Nice to have, one or more of the following certifications:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Microsoft Exchange Server 2010 MCTS o superiore; • Microsoft SQL Server 2008 MCTS o superiore; • Microsoft Server 2008 MCTS o superiore; • Microsoft Server 2012 MCTS o superiore; • VMware VCP 4/5 o superiore; • CISCO CCNA o superiore; • OCA (Oracle Certified Associate), MySQL 5 oppure Oracle; Database 11g Administrator Certified Associate o superiore; Linux Certified Administrator – (LCA); • Citrix Certified Expert o superiore – (CCE); • Check Point Certified Security Administrator – (CCSA); • Microsoft MCSA per la gestione PdL. Microsoft Certified Professional (MCP); • Java Js Cp6 o superiore (JSCP) • Red Hat® Certified JBoss® Administration (RHCA); • Microsoft Server 2016 (MCSA) • Microsoft SQL Server 2012/2014 (MCSA) • SAP Business Objects Business Intelligence • Platform (C_BOBIP) • Veam Backup (VMCE)

Tax em atenção quando aparecerem estas linguagens nos candidatos, sera um bom sinal.

Ps: Pode mensagem a Andrezza para trabalhar com candidatos

Fonte: Documentação Interna Altran, 2017

Anexo 6 – Ficha de Entrevista do Candidato (FEC)

Ficha de Entrevista a Candidato

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

FORMAÇÃO:

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL: **RAZÕES DE SAÍDA:**

EXPECTATIVAS PROFISSIONAIS:

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

EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO EXTERNOS
(Indicar situação: Início / 2ª Entrevista / Negociação / Proposta)

<p>AVALIAÇÃO:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Muito Fraco</th> <th>Fraco</th> <th>Normal</th> <th>Bom</th> <th>Muito Bom</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>APTIDÃO TÉCNICA:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>PRODUTIVIDADE:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>MATURIDADE PROFISSIONAL:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>RELACIONAMENTO:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>COMUNICAÇÃO ORAL:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>TRABALHO EM EQUIPA:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>ADEQUAÇÃO ECONÓMICA:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>IDIOMA:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>IDIOMA:</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> <tr><td>AVALIAÇÃO GLOBAL (Obrig.):</td><td>B-</td><td>B</td><td>B+</td><td>B++</td><td>MB</td></tr> </tbody> </table> <p>OBSERVAÇÕES:</p>		Muito Fraco	Fraco	Normal	Bom	Muito Bom	APTIDÃO TÉCNICA:	B-	B	B+	B++	MB	PRODUTIVIDADE:	B-	B	B+	B++	MB	MATURIDADE PROFISSIONAL:	B-	B	B+	B++	MB	RELACIONAMENTO:	B-	B	B+	B++	MB	COMUNICAÇÃO ORAL:	B-	B	B+	B++	MB	TRABALHO EM EQUIPA:	B-	B	B+	B++	MB	ADEQUAÇÃO ECONÓMICA:	B-	B	B+	B++	MB	IDIOMA:	B-	B	B+	B++	MB	IDIOMA:	B-	B	B+	B++	MB	AVALIAÇÃO GLOBAL (Obrig.):	B-	B	B+	B++	MB	<p>Avaliação entrevistador (pontas +/-):</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Pontas +</th> <th>Pontas -</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>REGRAS: NÃO <input type="checkbox"/> FILTRO <input type="checkbox"/></p> <p>CONTRATAR <input type="checkbox"/> 2ª ENTREVISTA <input type="checkbox"/></p>	Pontas +	Pontas -												
	Muito Fraco	Fraco	Normal	Bom	Muito Bom																																																																												
APTIDÃO TÉCNICA:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
PRODUTIVIDADE:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
MATURIDADE PROFISSIONAL:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
RELACIONAMENTO:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
COMUNICAÇÃO ORAL:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
TRABALHO EM EQUIPA:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
ADEQUAÇÃO ECONÓMICA:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
IDIOMA:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
IDIOMA:	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
AVALIAÇÃO GLOBAL (Obrig.):	B-	B	B+	B++	MB																																																																												
Pontas +	Pontas -																																																																																

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

NOME e APELIDO:	CCF: ATP-56/
-----------------	--------------

EXPERIÊNCIA DETALHADA / ANOTAÇÕES / EXPLICAÇÕES (se necessário):

F-FEC Versão 01.10 Altran Confidencial Página 1 de 1

Fonte: Documentação Interna Altran, 2017