



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Patrícia dos Santos Martins

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado
em Psicologia Organizacional, orientado pelo Professor Doutor
Paulo Renato Martins Ribeiro Silva Lourenço

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Julho de 2022

Agradecimentos

Uma vez que o percurso se faz acompanhado de outras pessoas, quero deixar um agradecimento a todas as que, de alguma forma, contribuíram para estes cinco anos académicos.

Antes de mais, começo por agradecer à Critical Software pela oportunidade inesquecível que me proporcionou. A todos os colegas da Critical, que me fizeram sentir parte da família, desde o primeiro dia. A toda equipa de *People* pelo tempo dedicado à minha aprendizagem e pela amizade, em especial à Sofia Oliveira, a minha orientadora, e à Susana Santos pelo acompanhamento de forma mais próxima. A toda a empresa, que trabalha diariamente para fazer do mundo um lugar melhor.

Agradeço a todos os professores que me acompanharam e me ensinaram durante o meu percurso, dedicando-se diariamente à partilha de conhecimento. À professora Teresa, Carla e, em especial ao professor Paulo Renato Lourenço pela orientação e boa disposição.

A todos os meus amigos, em especial ao meu grupo de amigas de Coimbra e colegas de casa, à minha madrinha, Sofia, e às minhas afilhadas, Bea e Carol, por toda a amizade e por acreditarem sempre nas minhas capacidades mesmo quando eu duvidava.

À minha família e ao Isidro por todo o apoio e preocupação.

A Coimbra, a cidade dos estudantes, que nunca parará de ter o seu especial encanto.

“Your mind is for having ideas, not holding them”

David Allen

Índice

Introdução	1
Apresentação da organização	2
A Critical Software	2
A estrutura organizacional	3
Departamento de People	5
Cultura, valores, missão e visão organizacional	6
Estratégia organizacional	9
Atividades em contexto de estágio	9
Recrutamento e seleção	10
Fontes de candidatos	11
Fases do recrutamento e seleção	14
Triagem curricular	15
Entrevista telefónica	16
Entrevista individual	17
Felicidade e <i>engagement</i>	20
Enquadramento teórico	20
Estratégia da equipa	22
Iniciativas	23
Tarefas não planeadas	27
Reflexão crítica	29
Conclusão	34
Referências	37
Anexo A	42
Anexo B	43
Anexo C	44
Anexo D	45

Introdução

O estágio curricular referente a este relatório foi realizado na Critical Software, em Taveiro (Coimbra), no âmbito do mestrado em Psicologia Organizacional, na Universidade de Coimbra. Este estágio foi orientado pelo Professor Paulo Renato Lourenço, enquanto responsável por parte da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, e pela Doutora Sofia Oliveira, pela parte da Critical Software. O estágio teve início no dia 20 de setembro de 2021 e término a 31 de maio de 2022, tendo sido realizadas cerca de 1120 horas. Decorreu semanalmente, entre segunda e quinta-feira, numa modalidade de trabalho híbrido.

Este estágio inseriu-se no Departamento de *People* da Critical Software, especificamente nas equipas de Recrutamento e Seleção (*Attraction & Recruitment*) e de Felicidade e *Engagement* (*Happiness & Engagement*). A equipa de *Attraction & Recruitment* foca-se no processo de recrutamento e seleção e participação em eventos para estudantes. A equipa de *Happiness & Engagement* tem como foco a criação de uma boa experiência para os colaboradores, suportando-se nos valores e missão da Critical Software e de todos aqueles que a integram, promovendo o *engagement* e uma jornada feliz.

O estágio curricular é um momento de aprendizagem num contexto real de trabalho e com objetivos propostos: a aquisição e aplicação de conhecimentos e o desenvolvimento das competências requeridas para a ação eficaz e ética de um Psicólogo Organizacional; a articulação de conhecimentos teóricos com a prática; e o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário.

Este relatório encontra-se dividido em três secções principais em cada uma delas é estabelecida a ligação entre a teoria e a prática. A primeira secção foca-se na exposição da história, valores, missão, visão, cultura, estratégia organizacional e estrutura organizacional da Critical Software. A secção subsequente faculta uma compreensão acerca das atividades executadas, nas duas equipas, enquadradas e analisadas com base em modelos e abordagens teóricos. Por fim, a última secção dedica-se a uma análise crítica do percurso feito durante o estágio e a um balanço final deste estágio.

Apresentação da organização

A Critical Software

A Critical Software¹ é uma *software house* fundada em 1998, por três estudantes de doutoramento da Universidade de Coimbra, nomeadamente João Carreira, Diamantino Costa e Gonçalo Quadros. Os três estudantes trabalhavam num artigo focado numa tecnologia de injeção de falhas em computadores, quando o seu primeiro cliente, a Agência Espacial Americana (NASA), mostrou interesse no seu trabalho. A Critical empresa foi, inicialmente, incubada no Instituto Pedro Nunes (IPN), em Coimbra, e desde a sua origem tem clientes internacionais. Atualmente conta com mais de 1100 colaboradores e está localizada em diversas geografias - Portugal (Lisboa, Coimbra, Porto, Viseu, Vila Real e Tomar), Alemanha e Reino Unido (Critical Software, 2022a).

A Critical é uma empresa de domínio privado no setor da tecnologia da informação (TI) e a sua área de negócio centra-se na prestação de serviços, desenvolvendo soluções de engenharia informática e serviços de engenharia para o suporte de sistemas críticos, orientados à segurança, à missão e ao negócio de empresas. A Critical trabalha em diversas indústrias exigentes: aeroespácio, automóvel, defesa e segurança nacional, dispositivos médicos, *ecommerce*, energia, espaço, ferroviário, governo, serviços financeiros, telecomunicações (Critical Software, 2022a).

Entendem-se por áreas críticas áreas que envolvem um alto grau de risco, e, portanto, cuja uma potencial falha pode colocar em causa vidas humanas ou colocar em causa investimentos muito avultados (RTP, 2020).

A Critical Software deu já origem a algumas *spin-offs* e com estas novas ideias no mundo empresarial, tendo sido a primeira a Critical Links, seguida pela Critical Materials, Critical Health, Critical Manufacturing e a mais recente, a Critical *Techworks* (Critical Software, 2022a).

¹ Denominada tanto por Critical Software, como por Critical, ao longo do presente documento.

A estrutura organizacional

No organograma da Critical Software (ver Anexo A) é possível observar-se os vários departamentos, inclusive o Departamento de *People*, no qual este estágio de desenvolveu. De acordo com a proposta de Henry Mintzberg, as organizações são constituídas por cinco partes - o núcleo operacional, o topo estratégico, *staff* de apoio, a tecnoestrutura e a linha hierárquica (Mintzberg, 1980).

A Critical Software é administrada pela *Management Board* (MB), constituída por diretores executivos que reúnem semanalmente para gerir e executar a direção e estratégia definida pelos diretores e *shareholders*. Estas reuniões realizam-se nos vários escritórios da Critical Software, e, pontualmente (e mediante a confidencialidade dos tópicos abordados), são convidados vários colaboradores a participarem, para haver proximidade entre a MB e os restantes colaboradores da empresa. (Critical Software, 2022b). Estabelecendo um paralelismo entre a proposta de Mintzberg e a estrutura da empresa, a *Management Board* corresponde ao topo estratégico, dado que detém o poder de tomada de decisão e é responsável por coordenar outras partes da organização e fornecer direção, planeamento, estratégia, objetivos e política para as várias partes da organização (Draft, 2010; Mintzberg, 1980).

Os colaboradores que se dedicam aos serviços de Engenharia Informática, o negócio *core* da organização, constituem o núcleo operacional (Draft, 2010; Mintzberg, 1980). Encontram-se distribuídos em três divisões: *Digital Engineering Services* (DES); *High Integrity Systems* (HIS); *Smart Technology Solutions* (STS). Cada uma é constituída por equipas multidisciplinares, intituladas por Pelotões, que, no que lhe concerne, estão alocados a diferentes projetos, mercados ou clientes. A estrutura destes Pelotões é adaptada conforme o fluxo de trabalhos nos projetos a decorrer, o ganho de novos projetos e término de outros. As três divisões são administradas pelo topo estratégico.

A linha hierárquica é responsável pela implementação e coordenação a nível departamental, fazendo a mediação entre o topo estratégico e o núcleo operacional (i.e. implementando regras; passando a informação entre os dois níveis da hierarquia) (Draft, 2010; Mintzberg, 1980). Na estrutura da Critical Software, e ainda que não estejam

destacados no organograma apresentado (ver Anexo A), a linha hierárquica corresponde aos gestores dos Pelotões (*Platoon Managers*).

A tecnoestrutura é responsável por garantir manutenção da estrutura da organização e a sua adaptação ao ambiente (Mintzberg, 1980). Desta forma, fornece suporte aos colaboradores (ie. Engenheiros; investigadores), garante a resolução de problemas e a identificação de oportunidades de desenvolvimento tecnológico. É também responsável por garantir inovação no núcleo operacional (Draft, 2010). Na Critical Software, *Operations* corresponde a esta parte da estrutura proposta por Mintzberg. *Operations* dá suporte às três divisões na gestão de expectativas com clientes, relativamente a produtos e serviços que entregam. Ademais, é responsável pela alocação de colaboradores aos projetos e procura oportunidades para aumentar a eficiência de processos internos (Critical Software, 2022b).

Por último, Mintzberg destaca ainda outro elemento - o *staff*. Este é responsável por operações e manutenção da organização, desde atividades de Recursos Humanos (i.e. recrutamento e seleção, formação, estabelecimento de benefícios e compensação), à reparação de equipamentos e limpeza dos edifícios (Mintzberg, 1980; Draft, 2010). Na estrutura da Critical, as áreas de suporte são o Departamento de MARCOM, responsável pelo *marketing* da Critical, o Departamento *Finance*, responsável pela vertente financeira, legal e de gestão de infraestruturas; o Departamento de *People*, equivalente a Departamento de Recursos Humanos (RH); o Departamento de *Innovation*, que se dedica à inovação nos projetos das três divisões da Critical (DES, HIS e STS) e também à inovação da empresa de forma geral; o Departamento Qualis, dedicado à qualidade, segurança e promoção que contínua melhoria e eficiência; e, por fim, a equipa de *Corporate Development*, incumbida por manter relações externas com as *spin offs* da Critical (Critical Software, 2022b).

Mintzberg (1980) destaca cinco configurações estruturais (estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, estrutura divisionalizada e adocracia), baseadas nas cinco partes que identificou da estrutura de organizações, variando cada configuração uma de acordo com a importância atribuída a cada parte. De acordo com a proposta de Mintzberg, a Critical enquadra-se numa estrutura divisional, dado que cada divisão se dedica a um determinado produto, serviço e clientes e pelo carácter simples e estável da organização. As três divisões foram criadas à medida que a empresa foi

expandindo e permanecendo no tempo, como necessidade de divisionalizar a empresa. Cada divisão é controlada pela gestão de topo, mas é dotada da sua autonomia, havendo uma descentralização verticalmente. Para além disso, a estrutura da Critical apresenta algumas características de uma adocracia - é um meio complexo, que exige respostas inovadoras e criativas por parte de equipas multidisciplinares e altamente técnicas e especializadas (Hall, 1991), para dar resposta às exigências de cada cliente e projeto.

Departamento de People

Este estágio curricular desenvolveu-se no Departamento de *People*, que conta à data com 20 colaboradores. Este departamento é constituído por cinco áreas funcionais - *Growth & Development*, *Attraction & Recruitment*, *Happiness & Engagement*, *Services* e *Training* - tendo cada uma um foco específico, mas com o *mindset* comum a todo o departamento. Este departamento passa a seguinte mensagem à empresa: “*We are enablers of business success by transforming ideas into outcomes. We create a growth environment for an engaged and happy community, while nurturing our culture and values*” (Critical Software, 2022b).

A equipa de *Growth & Development* concentra-se no empoderamento de todos os colaboradores, através da criação de estruturas e momentos de suporte e desenvolvimento, que incentivam à definição de objetivos de carreira e à partilha de *feedback* do desempenho geral com as chefias. *Attraction & Recruitment* é responsável pelo processo de recrutamento e seleção, participação em feiras de empregos, visita a universidades e receção de estudantes na Critical Software, através de diversas iniciativas como, por exemplo, os estágios de verão e a *Innovation Week* (uma semana de inovação dedicada a estudantes universitários). Por sua vez, a equipa de *Happiness & Engagement* dedica-se à criação de uma estratégia de bem-estar, promovendo iniciativas de *engagement* e bem-estar físico e psicológico e, conseqüentemente, promovendo uma jornada positiva para todos os colaboradores. *Services* dá suporte aos colaboradores durante toda o seu percurso na Critical Software, desde o momento em que se juntam à empresa até ao dia em que saem. Constituem funções desta área o *onboarding*, a gestão contratual e de benefícios, o processamento salarial e o *offboarding*. *Training* foca-se no desenvolvimento do capital humano de todas as pessoas

que integram a Critical Software, preparando a formação necessária para que os colaboradores atinjam o seu máximo potencial.

Liderança

Nos últimos anos, tem surgido uma mudança de paradigma a nível de formas de liderança. Numa perspetiva tradicional, a liderança passa por um único indivíduo, que age segundo uma posição superior, estando esta focada nas suas características e competências (Pearce & Wassenaar, 2015). No entanto, mais recentemente, a liderança tem sido vista como uma atividade que pode ser partilhada e distribuída pelos membros de um grupo ou equipa, tornando as organizações mais descentralizadas e orgânicas (Pearce & Conger, 2003). A evolução das perspetivas de liderança aproximam-se de uma liderança como um processo social partilhado (Pearce & Wassenaar, 2015). Adicionalmente, as exigências organizacionais pendem para a importância do trabalho em equipa e, igualmente, uma liderança mais igualmente distribuída (Carson, Tesluk, & Marrone, 2007).

Uma vez que a liderança partilhada é distribuída por vários elementos, permite uma resposta mais rápida (Pearce & Conger, 2003) e alcançar melhores resultados de performance (Carson et al., 2007).

A equipa de *People* da Critical Software adotou em 2021 este tipo de liderança, pelo que cada área tem um líder e, juntos, constituem a liderança do Departamento de *People* (internamente denominada por *People Leadership Team*). De notar que esta liderança aumenta o sentido de propósito partilhado, apoio social e “voz” dos vários integrantes da equipa (Carson et al., 2007).

Cultura, valores, missão e visão organizacional

A cultura de uma organização define-se pelo conjunto de normas, valores, crenças orientadoras e entendimentos partilhados pelos membros de uma organização. Estes são ensinados aos novos colaboradores como a forma correta de pensar, sentir e comportar-se, constituindo o sentimento de fazer parte da mesma (Draft, 2010; Schein, 2004). A cultura de uma organização é forte quando há ampla aceitação e respeito pelos elementos básicos da

mesma, tornando possível que esta exerça influência na forma como os colaboradores se comportam (Greenberg, 2011).

Os valores de uma cultura organizacional representam os princípios de uma organização e devem ser difundidos na organização, como forma de fortificar a cultura. A sua difusão pode ser feita através de símbolos, *slogans*, histórias e/ou uso de jargão (Scott et al., 1993) e serem colocados nas paredes dos escritórios, para estarem presentes no local de trabalho (Elliott & Corey, 2018). Os valores da Critical Software, que guiam o comportamento dos colaboradores, são quatro e estão sumariados em quatro lemas:

- 1) ***“We engineer ingenuity, and we love a challenge”*** - a perspectiva de que os desafios criam mudanças, inovação e permitem “energizar as nossas ideias e alcançar grandeza”. Desta forma, alimenta-se a busca incessante da procura pelo melhor (Critical Software, 2022).
- 2) ***“We believe we are stronger together”*** - destacando que o trabalho dos colaboradores é importante para a construção de um mundo melhor. A Critical orgulha-se da energia e determinação das suas pessoas para cumprir as suas promessas e é apaixonada “por atrair e desenvolver os melhores talentos” (Critical Software, 2022).
- 3) ***“We listen, we think and we act: boldly”*** - a Critical valoriza a tomada de iniciativa como indivíduos e equipa, confiando na experiência e conhecimento de cada colaborador, que lhes permite serem “assertivos, arrojados e focados” e resilientes, porque “nem tudo na vida é fácil, mas não gostaríamos que fosse de outra forma” (Critical Software, 2022).
- 4) ***“We care the way we get to the top”*** - destacando a dedicação, honestidade e integridade subjacente à atividade desenvolvida na empresa, para os clientes, parceiros e a comunidades. Os colaboradores sabem “que não há atalhos para o sucesso” e estão “dispostos a percorrer o caminho mais longo para garantir que fazemos as coisas da forma correta” (Critical Software, 2022).

A missão é o objetivo geral de uma organização e a razão da sua existência. A missão descreve os valores e crenças partilhados e, tipicamente, define as operações do negócio, focando-se nos valores. Geralmente está escrita num manual de política interna ou relatório anual (Draft, 2010). As organizações usam a sua missão para atrair novos recursos (e.g.,

clientes; colaboradores) e guiar as tomadas de decisão (Brown et al., 2004). Com uma missão clara, as pessoas conseguem saber o que é importante e focar-se na sua atividade, sendo estratégicas e definindo prioridades (Scott et al., 1993). A missão da Critical é a de “produzir software de excelência, seguro e distinguido internacionalmente”, reiterado através da afirmação “Comprometemo-nos a produzir o melhor software do planeta (e mais além) para os nossos clientes e parceiros, de forma a adicionar valor aos seus negócios.” (Critical Software, 2022a).

A visão reflete o que a organização quer criar no seu melhor futuro possível, remetendo para um cenário criado em conjunto na organização (Scott, 1993). A Critical Software define como visão o seguinte:

Desenvolvemos projetos de sucesso que tiveram um impacto real na vida e nos negócios de milhões de pessoas. A nossa ambição é focarmo-nos na internacionalização e continuar no nosso caminho para um futuro promissor e global. Todos os dias trabalhamos para ultrapassar barreiras, criar um impacto no dia-a-dia das pessoas, e tornar o mundo um lugar mais seguro. Temos orgulho no trabalho que fazemos. Qualquer empresa pode reinventar ou criar produtos, mas poucos podem dizer que ofereceram aos seus colaboradores a oportunidade de fazer história. (Critical Software, 2022a).

Os valores, a missão e a visão são os elementos-chave que mantêm as pessoas, equipas e organizações juntas, responsivas e capazes de inovar em novas situações (Scott et al., 1993).

Fruto do seu trabalho, valores, missão, visão, cultura e sentido de responsabilidade social a Critical Software foi a primeira empresa de IT fundada em Portugal a obter a *B Corp Certification*. Empresas *B Corp* vivem de acordo com determinados padrões sociais e ambientais, prezando pelo bem-estar do planeta e das pessoas, usando então o seu poder para construir um mundo mais sustentável e garantir que o seu negócio torna o mundo um lugar melhor e mais seguro. Para uma empresa obter esta certificação é necessário pontuar um

mínimo de oitenta pontos em cem, nos vários parâmetros analisados, sendo que a Critical obteve uma pontuação de noventa e três pontos (Critical Software, 2022a; Critical Software, 2022b).

Estratégia organizacional

A estratégia organizacional é um plano de ação para atingir os objetivos organizacionais e lidar com desafios, que descreve a alocação de recursos e atividades na organização. Os objetivos e a estratégia definem, então, o foco das operações e das relações com os colaboradores, clientes e concorrência. A estratégia adapta-se às condições e necessidades ambientais ao longo do tempo, sendo geralmente redefinida pela gestão de topo. A gestão analisa a competição, os fatores ambientais externos e internos, para ganhar vantagem competitiva com outras empresas do mesmo setor (Draft, 2010).

Na Critical Software, a qualidade está no centro da sua estratégia e espelhada nos seus valores e cultura desde a sua fundação, em 1998, sendo essencial para o seu sucesso e para a sua distinção. O foco na qualidade e melhoria contínua encontra-se nos processos de desenvolvimento de *software* e nas metodologias de trabalho. A melhoria contínua permitiu “alcançar níveis de excelência em maturidade organizacional e de processos, reconhecidos internacionalmente” (Critical Software, 2022a), sendo a “estrutura chave para operar de forma sistemática, com confiança e eficiência” (Critical Software, 2022a).

Atividades em contexto de estágio

Como referido anteriormente, as atividades do presente estágio curricular desenvolveram-se no Departamento de *People*, que desempenha funções de Recursos Humanos. Dentro deste departamento, foi possível integrar duas das cinco áreas existentes - *Attraction & Recruitment* e *Happiness & Engagement*. A contribuição para estas duas equipas estava planeada desde o início do estágio, tendo surgido ainda a possibilidade de integrar a área de *Training*. No entanto, fruto das tarefas desafiantes propostas nas duas equipas que integrei e o envolvimento que tive nesses desafios, fez-me considerar mais vantajoso não explorar uma nova área.

De seguida, será apresentada uma secção para cada uma das duas áreas, e serão referidas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, devidamente enquadradas em bibliografia relevante.

Recrutamento e seleção

O recrutamento é o conjunto de atividades realizadas por uma organização para atrair e contratar os melhores candidatos qualificados para a organização (Rodrigues & Rebelo, 2011a; Vashisthaa et al. 2021; Hamza et al., 2021). Em linhas gerais, este processo é composto pelas seguintes fases: aferir as necessidades de recrutamento; recrutar interna e/ou externamente; obter candidaturas; fazer triagem de candidatos; usar ferramentas de avaliação, como testes, entrevistas; escolher o candidato mais adequado (Dessler, 2018).

Importa considerar que as pessoas são atraídas para determinadas oportunidades, em função dos seus interesses e personalidades, procurando oportunidades de emprego enquadradas com os seus valores (Schneider, 1987). Constitui, então, um desafio para as empresas criar e adaptar a sua imagem, mantendo-se fiéis aos seus valores, cultura e missão, para atraírem os candidatos ideais (Edwards, 2010). Contratar o candidato ideal é, muitas vezes um desafio, podendo ser intensificado devido ao elevado volume de candidaturas que algumas empresas recebem, como as empresas de Tecnologias de Informação (TI). Para as organizações neste setor, o crescimento do negócio traduz-se num aumento de colaboradores, sendo o recrutamento eficaz crucial para o negócio (Singh et al., 2010).

Após a fase de recrutamento, as organizações avançam para uma fase de seleção, através de entrevistas ou testes, para selecionarem candidatos que parecem ter as capacidades, personalidade e motivação necessárias para serem bem-sucedidas numa determinada posição (Schneider, 1987). As organizações acabam por escolher candidatos com características em comum com os seus valores e missão, para se tornarem mais homogéneas. (Schneider, 1987).

O COVID-19 teve impacto nos processos de recrutamento e seleção de candidatos e na retenção de colaboradores (Vashisthaa et al., 2021). As empresas adaptaram-se a estas circunstâncias e contaram com a ajuda da tecnologia nas tarefas de recrutamento. Os processos de recrutamento passaram a ser feitos de forma *online*- desde a fase de

identificação, avaliação, escolha e *onboarding* de candidatos. Vantajosamente, o recrutamento *online* ajuda a diminuir o uso de papel (e.g., currículos, publicidade), diminuindo alguns custos (Vashisthaa et al., 2021). Desde o início da pandemia, a Critical Software tem conduzido todo o seu processo de recrutamento de forma virtual, portanto as entrevistas realizadas durante este estágio decorram neste modelo.

De seguida serão descritas as principais fontes de candidatos usadas pela Critical Software e as fases do processo de recrutamento e seleção.

Fontes de candidatos

O aumento das fontes de recrutamento traduz-se na atração de uma maior diversidade de candidatos (Rodrigues & Rebelo, 2011a) e são variadas - desde referências internas, anúncios online, redes sociais, entre outras (Dessler, 2018). É importante as empresas fazerem métricas internas das fontes que atraem mais candidatos e resultaram em mais contratações, para investirem nessas e repensarem as que não atraem tantas candidaturas (Dessler, 2018). Assim, na Critical Software, as candidaturas surgem maioritariamente via *website* da Critical Software, candidaturas espontâneas, portais de emprego, referências internas, feiras de emprego ou programas de requalificação profissional.

Recrutamento online/virtual

As empresas colocam oportunidades de carreira nos seus próprios *websites* e em plataformas *online* de carreiras (e.g., *Indeed*; *LinkedIn*), dado que o recrutamento *online* gera mais respostas e mais rapidamente, comparativamente a anúncios físicos² (em papel). Nestes *websites* é solicitado o currículo do candidato e algumas informações pessoais, como o nome, *email*, experiência, formação, competências (Dessler, 2018). Desta forma, é possível recolher informação de forma estruturada, para mais tarde ser analisada (Singh et al., 2010).

Para atrair um maior número de candidatos, é frequente as empresas partilharem nos seus *websites* testemunhos de colaboradores. As plataformas *online* de carreiras permitem

² Apesar das vantagens do recrutamento *online*, este pode não ser acessível à população que não tem acesso a computador e a internet, algo que seria possível através de anúncios físicos (Dessler, 2018). No entanto, este tipo de recrutamento faz sentido para uma empresa como a Critical Software, visto focar-se em TI.

uma pesquisa personalizada de oportunidades através de palavras-chave, descrição da função, salário, geografia) e ainda ao candidato criar uma lista de oportunidades favoritas (Dessler, 2018).

Referenciações internas

As referenciações internas são uma opção muito importante para o recrutamento. Comumente, as empresas oferecem prémios ou recompensas monetárias por referenciações que resultaram em contratação. No caso da Critical Software, as oportunidades em aberto são divulgadas também na *Intranet* da empresa, para que todos os colaboradores possam identificar oportunidades que se enquadrem na sua rede de contactos. É apresentado também um regulamento da iniciativa e bonificação. Por norma, as referenciações resultam num maior rácio de candidaturas/contratações, dado que os colaboradores tendem a fornecer informação fidedigna acerca dos candidatos que referenciam e estão a colocar a sua palavra nesse processo de recrutamento (Dessler, 2018). Ao mesmo tempo, as referenciações indicam que os colaboradores estão orgulhosos do seu local de trabalho e querem recomendar à sua rede de contactos (Pavlou & Bika, n.d).

A Critical Software criou o seu programa de referenciação, denominado “*Most Wanted*”. Durante o estágio foi atribuída a responsabilidade de conduzir o processo de referenciações de perfis juniores (envolvendo as etapas do processo de recrutamento da Critical Software, descritas mais à frente). A particularidade deste processo é a importância de dar *feedback* aos colaboradores acerca do estado das suas referenciações. Se os recrutadores negligenciarem a importância do *feedback*, os colaboradores da organização podem ficar relutantes em referenciar novamente (Pavlou & Bika, n.d).

Contacto com estudantes e associações de ensino

As universidades são, para a Critical, uma fonte de candidatos, através da presença de um representante da organização nas instalações. Durante o estágio foi possível a participação em alguns eventos universitários, nomeadamente a “FENGE”, dinamizada pela Associação de Estudantes do Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (AEISEC); *Visexe Summit*, organizada por alunos de Engenharia Informática do Instituto Politécnico de Viseu;

na SINFO, organizada pelo Instituto Superior Técnico e na Feira de Emprego de Engenharia, ao encargo do núcleo de estudantes da FEUP.

Para além da presença em instituições de ensino superior, a Critical Software faz visitas aos seus escritórios quando solicitado por parte de outras instituições de ensino, nomeadamente cursos técnicos e profissionais de escolas de ensino secundário. Durante o estágio foi possível acompanhar um colaborador da equipa de *Attraction & Recruitment* numa destas visitas e perceber a dinâmica e preparação para estes acolhimentos. Foi ainda possível dar uma palestra, conjuntamente com um colaborador da equipa de *People*, a uma turma de ensino secundário acerca da história da Critical Software e das iniciativas internas que promovem o bem-estar e inovação. Para esta iniciativa foi necessário preparar o suporte visual. Estas iniciativas estão alinhadas com os valores e objetivos da Critical, no que concerne ao envolvimento e contribuição para com a comunidade.

Programas de requalificação profissional

À medida que área das TI e desenvolvimento de software têm tido cada vez mais procura de profissionais qualificados, existe também cada vez mais procura por programas de requalificação profissional. Estes programas são indicados a todas as pessoas que procuram adquirir competências na área das TI e uma rápida integração no mercado de trabalho.

A Critical Software mantém parceria com alguns destes programas. O [Acertar o Rumo](#) é desenvolvido no Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra, focando-se na linguagem de programação *Java*. O programa [Apostar em Ti](#) é promovido pelo Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC) e focado nas linguagens de programação C e C++ e sistemas integrados em dispositivos eletrónicos (*Embedded Systems*). Por fim, o [SWitCH](#) é promovido pelo Porto *Techub* e, à semelhança do Acertar o Rumo, é também focado na linguagem de programação *Java*. Os três cursos são compostos por uma fase de formação letiva e uma fase de estágio remunerado em contexto de trabalho, numa das empresas parceiras

Fases do recrutamento e seleção

A Critical Software abre vagas para diferentes perfis, tendo as atividades desenvolvidas no contexto deste estágio curricular, sido focadas na vaga de *Junior Software Engineer*, destinada a recém-graduados ou profissionais até cerca de 3 anos de experiência, para as diversas geografias da empresa em Portugal. As necessidades de contratação são constantes, dado que a empresa está em crescimento.

O processo de recrutamento e seleção da Critical Software é constituído por sete fases (ver Anexo B): (1) Identificação das necessidades de recrutamento; (2) divulgação das oportunidades; (3) triagem curricular; (4) entrevista telefónica (*phone screening*); (6) entrevista individual; (7) tomada de decisão.

É importante conduzir o processo de recrutamento de forma profissional e ética, uma vez que este tem um impacto na reputação da organização. A prática do recrutamento e seleção causa primeiras impressões da organização nos candidatos, inclusive nos que não são contratados. De notar que muitos deles trazem para o mercado as primeiras impressões que formaram durante o processo em que participaram (Goldstein et al., 2017).

Inclusive, atualmente, existem *sites* nos quais os candidatos registam o seu *feedback* de processos de recrutamento (e.g., *Glassdoor*; *Teamlyzer*), que impactam a imagem das empresas. É, portanto, importante ser diligente durante todas as funções e fases do processo de recrutamento e seleção (Dessler, 2018). As empresas dedicam já parte da sua atividade a responder aos comentários feitos nesse tipo de plataformas, para recolha de *feedback* e interação com os candidatos³.

A Critical Software utiliza um *software* de gestão de talento, denominado *Taleo Business Edition*, da *Oracle*. Este tipo de *software* é usado para garantir que as atividades de gestão de talento e todo o processo de recrutamento e seleção sejam direcionados de forma coordenada, para atingir os objetivos de RH da organização (Dessler, 2018). O autor destaca ainda as demais funcionalidades que este tipo de *softwares* de gestão de candidaturas (*Applicant Tracking Systems, ATS*) permite - compilação de candidaturas, realização de *screenings*, envio de *emails*, compilar e extrair *reports* (relatórios), agendar entrevistas e

³ Na Critical Software, a interação com a plataforma *Glassdoor* é realizada pela equipa de Happiness & Engagement.

gestão de candidatos. Uma das principais vantagens do ATS usado pela Critical é a funcionalidade de consultar o perfil de cada candidato e perceber em que fase do processo de encontra, adicionar *feedback* e comentários de cada uma das fases, para que qualquer colaborador da equipa consiga acompanhar o estado de cada candidatura. Caso um candidato volte a candidatar-se futuramente, o registo de *feedback* permite futuramente perceber o porquê de o desfecho de um processo não ter resultado em contratação.

O ATS permite também a gestão de requisições⁴, para monitorizar as posições em aberto na empresa. Tipicamente, os candidatos são reencaminhados para o ATS que a organização utiliza, independentemente do local onde realizam a sua candidatura (Dessler, 2018). Ao mesmo tempo, permite à equipa de recrutamento criar uma oportunidade no ATS, que irá imediatamente abrir a posição nos *websites* de carreiras com o qual tem associação. Para as candidaturas via *Hubspot* (um *software* de *marketing* para empresas) não é criado perfil automaticamente no *Taleo Business Edition*, sendo necessário realizar o registo manual. Este registo consiste em preencher informações do candidato (e.g., nome; contacto telefónico; contacto e-mail; formação académica; anexar o currículo e carta de motivação, se aplicável; e adicionar a requisição da vaga a que concorre) e fez parte das atividades realizadas no estágio.

De seguida, irão ser descritas as fases do processo com as quais foi possível ter contacto durante o estágio curricular. As fases de levantamento de necessidades e divulgação das oportunidades é, geralmente, feito pela chefia da equipa de *Attraction & Recruitment*.

Triagem curricular

A triagem de currículos tem como objetivo encurtar a lista de candidatos, atentando a alguns aspetos, como as competências obrigatórias e opcionais para a posição (Singh et al., 2010). Para iniciar esta primeira fase, é necessário extrair um relatório (*report*) do *Taleo Business Edition* das novas candidaturas à vaga (neste são selecionadas as candidaturas que se encontram no estado “*submitted*”). Com base neste relatório, o recrutador lê os currículos

⁴ No contexto da Critical Software, cada requisição corresponde a uma determinada posição e/ou nível senioridade. No caso de recrutamento de perfis juniores, é usada uma única requisição, sendo a área adequada a cada candidato analisada após o primeiro contacto com o candidato (triagem telefónica).

de forma detalhada e compara o perfil do candidato com a descrição de funções (Singh et al., 2010).

Para a posição *Junior Software Engineer* atenta-se à formação académica, priorizando-se candidatos de Engenharia Informática, Engenharia Eletrotécnica, Engenharia Biomédica, áreas similares ou programas de reconversão profissional. Este processo requer que o recrutador leia os currículos de forma detalhada e os compare com a descrição das funções (Singh et al., 2010).

De seguida, procede-se à rejeição, via *email*, dos candidatos que não têm o número de anos de experiência ou competências requeridas (Singh et al., 2010). Os candidatos válidos avançam para a fase seguinte - triagem telefónica (*phone screening*). Caso surja algum candidato potencialmente interessante para oportunidades futuras, o perfil é guardado na *Talent Pool*, uma base de dados a partir da qual podemos extrair perfis à posteriori.

Entrevista telefónica

Após a fase de triagem curricular, é realizada uma entrevista telefónica, também conhecida por *phone screening*, constituindo uma fase de seleção. Caso o candidato já não se encontre disponível para o processo, o estado no *Taleo Business Edition* é atualizado para “*Lost- phone screening*”. Este tipo de entrevistas telefónicas são cada vez mais usadas, uma vez que são bastante eficientes a nível de custo e tempo investido, e tipicamente não duram mais do que quinze minutos. Estas entrevistas, breves e concisas, ajudam a analisar se os candidatos preenchem os requisitos mínimos para a vaga à qual se candidatam, sendo uma oportunidade para recolher informação que não consta no currículo. Neste momento, é possível validar conhecimento básico, averiguar a disponibilidade do candidato para viajar e as suas expectativas salariais. Assim, reduzimos a probabilidade de trazer a entrevista técnica e comportamental candidatos que não preenchem os requisitos mínimos para a vaga (Hoevemeyer, 2006).

Na Critical Software, primeiramente, questiona-se a motivação que levou o candidato a candidatar-se à Critical Software e, de seguida, experiência passada do candidato (caso tenha) e quais as tecnologias e linguagens de programação que prefere. Visto que a vaga de *Junior Software Engineer* é genérica, esta questão permite perceber qual a área mais

adequada para o candidato. Logo depois é feita uma avaliação do nível de inglês, geralmente através de uma simples questão (e.g., “*What do you like to do in your spare time?*”). É aferida a disponibilidade do candidato para iniciar na empresa, a sua preferência geográfica e expectativas salariais. Disponibiliza-se ainda espaço para questões que o candidato tenha acerca do processo ou da empresa. Por último, o candidato é informado da fase seguinte do processo e indica-se que receberá *feedback* em tempo útil.

Este é também um momento para analisar a comunicação do candidato, perceber se o discurso é estruturado e fluído. Caso o candidato não esteja alinhado a nível técnico e apresente um discurso pouco fluído e estruturado não avança para a fase seguinte - neste caso, o estado no ATS é atualizado para “*Rejected - phone screening*”. Caso o *feedback* do candidato seja positivo, mas a nível técnico não exista naquele momento oportunidades enquadradas, o perfil é guardado na “*Talent Pool*”. Se o perfil do candidato for adequado para as posições em aberto, o seu currículo e *feedback* da entrevista telefónica, são partilhados com as divisões com oportunidades enquadradas. Com esta partilha, é esperado que os responsáveis das divisões indiquem se querem ou não que o candidato avance para a fase de entrevista individual. Em situações de resposta negativa, o perfil do candidato pode ser guardado na *Talent Pool*.

Entrevista individual

As entrevistas individuais de seleção de perfis juniores na Critical têm, em média, uma duração de quarenta e cinco minutos, durante as quais se avaliam as motivações, expectativas, e competências técnicas e sociais dos candidatos. Nestas entrevistas estão presentes dois entrevistadores - um elemento da equipa de *Attraction & Recruitment* e um engenheiro da divisão que mostrou interesse em entrevistar o candidato. Desta forma, é possível validar a componente técnica e também a motivacional e comportamental numa única entrevista e diminui-se a probabilidade de enviesamentos que dependem da interpretação subjetiva de determinadas características do candidato (Wiesner & Cronshaw, 1988).

O tipo de entrevista realizada na Critical Software aproxima-se de entrevista semiestruturada, caracterizada por não haver um guião. As questões podem variar de

entrevista para entrevista e cobrem diversas áreas que façam sentido abordar no decorrer da entrevista. Este é um método versátil de recolher informação e explorar contradições dos candidatos (Miles & Gilbert, 2005). Ao mesmo tempo, o foco do psicólogo está nos construtos de natureza disposicional, como o estilo ou a personalidade (Rodrigues et al., 2001). Na literatura, existem autores que não distinguem este tipo de entrevista, focando-se apenas nas entrevistas estruturas e não estruturadas, no entanto, é comum a descrição das entrevistas não estruturadas corresponder à descrição das entrevistas semiestruturadas. Dessler (2018), indica que neste tipo de entrevistas, o entrevistador não segue um guião, ainda que possa incluir algumas questões mais comumente questionadas (e.g., Fala-me acerca de ti; Porque consideras que esta seria uma boa oportunidade para ti?). Para além disso, não existe um sistema de pontuação (errado/correto) para as respostas recebidas por parte do candidato (Dessler, 2018). Esta definição de Gary Dessler é, para outros autores, uma caracterização das entrevistas semiestruturas, pelo que estes aspetos serão considerados como elementos que caracterizam as entrevistas realizadas na Critical.

Hoevermeyer (2006) destaca um modelo de entrevista comportamental baseada em competências (*Competency-based behavioral interviewing*), que tem aspetos em comum com a prática do recrutamento e seleção na Critical Software. Primeiramente, é fulcral definir o conceito de competência, sendo este um comportamento ou um conjunto de comportamentos que descrevem o desempenho esperado num determinado contexto de trabalho. O contexto pode ser para a organização um grupo de trabalho funcional (e.g., recursos humanos, contabilidade), uma categoria (e.g., gestor sénior, gestor intermédio, júnior) ou trabalho específico. Quando as competências são devidamente desenvolvidas, são um indicador de sucesso para a posição a que o candidato se candidatou. As competências adequadas variam conforme as posições e nível de experiência necessários (Hoevermeyer, 2006).

A autora afirma que o melhor preditor de desempenho futuro são os comportamentos e desempenhos passados, sendo que quanto mais recente for, maior é a probabilidade de se repetir. As questões colocadas são baseadas em situações reais, relacionadas com competências necessárias para a posição. Neste tipo de entrevistas, ao invés de o candidato ser questionado se tem uma determinada competência, é-lhe pedido que dê um exemplo de um momento ou situação em que demonstrou ter a competência. O foco está no candidato

mostrar o seu nível de domínio das competências necessárias para a oportunidade em aberto (Hoevemeyer, 2006).

Na Critical Software a realização deste tipo de entrevistas é bastante comum. Apesar de não haver um guião, algumas das questões usadas nas entrevistas aferem a capacidade de trabalho em equipa, pedindo, por exemplo, para dar *feedback* sobre trabalho em equipa ao longo do seu percurso académico ou experiências profissionais. Frequentemente, é pedido aos candidatos que expliquem a sua abordagem perante situações de divergências de ideias em trabalhos de grupo, remendo a alguma situação real passada. Outro exemplo consiste em pedir ao candidato que descreva um desafio que enfrentou e as estratégias que usou para o enfrentar.

O modelo destacado por Hoevemeyer (2006) vai ao encontro de um tipo de questões destacado na literatura - as questões comportamentais. Estas acedem à forma de como um candidato reagiu a determinadas situações no passado, focando no comportamento que aconteceu passado (Dessler, 2018; Cook 2009). Acende-se, assim, ao comportamento passado e desempenho típico dos candidatos (Cook 2009). Existem ainda questões situacionais, que tentam aferir qual seria o comportamento do candidato em determinada situação que acontecesse (Dessler, 2018, Cook 2009). Na Critical Software, ainda que seja mais comum a prática de entrevistas comportamentais e baseadas em competências, não invalida o uso de questões situacionais. Por vezes, caso o candidato não tenha vivenciado algo, é-lhe perguntado como reagiria a determinada situação.

Uma vez que a entrevista individual é um método de seleção usado para aceder a uma variedade de construtos, tanto dimensão técnica como comportamental, é importante atentar no comportamento não verbal do candidato, desde o contacto visual, a energia, o ato de sorrir, os gestos. Os entrevistadores inferem a personalidade de um candidato com base no seu comportamento durante a entrevista (Cook, 2009).

Após o término da entrevista, é realizado um curto *debriefing* – pequena conversa entre os entrevistadores, para troca de *feedback* e tomada de uma decisão, do lado técnico e do lado comportamental). De seguida, o colaborador da equipa de *Attraction & Recruitment* encaminha o seu *feedback* escrito ao outro engenheiro que entrevistou o candidato e solicita que o mesmo partilhe o seu. A compilação de ambos os *feedbacks* é encaminhada para os

responsáveis da divisão que solicitou a entrevista que, por sua vez, tomam a decisão de contratar ou não o candidato. Caso a decisão seja positiva, a equipa de *Attraction & Recruitment* solicita a apresentação de proposta, via *email*, a *Operations*. Neste pedido deve constar o currículo, o *feedback* de entrevista, o *email*, a preferência geográfica, disponibilidade para iniciar e expectativas salariais do candidato. Caso o parecer seja positivo, mas não houver enquadramento técnico, o candidato deve ser incluído na *Talent Pool*, para oportunidades futuras.

Quando o parecer é negativo, é necessário dar *feedback* construtivo ao candidato. Falar acerca da importância do feedback e como dar. Caso o candidato não compareça à entrevista ou nos faça chegar a sua intenção de terminar o processo, o estado do ATS é atualizado para “*Lost- Interview*”.

Felicidade e *engagement*⁵

Enquadramento teórico

Durante décadas, investigadores organizacionais, especialistas de recursos humanos e líderes, tentaram compreender o que leva colaboradores ao turnover⁶ (funcional ou disfuncional) e, conseqüentemente, medidas para aumentar a retenção e *engagement* de colaboradores (Goldstein et al., 2017). O conceito de *engagement* no local de trabalho continua a ser um tópico bastante investigado e uma característica intrigante do comportamento humano (Ghosh & Swamy, 2014). A saída de colaboradores acarreta grandes custos para a organização, desde investimento num novo processo de recrutamento, o processo de saída do colaborador, a perda de diversidade no trabalho, a potencial disrupção de equipas de trabalho e investimento na sua formação (Torrington et al., 2017). Devido a estes fatores, tem-se tornado cada vez mais importante construir uma cultura de *engagement*, na qual os colaboradores têm vontade de permanecer numa organização, são dedicados,

⁵ O conceito *engagement* é, por vezes, confundido com comprometimento (*commitment*). Será referido o termo inglês *engagement* durante o documento, visto não haver tradução para a língua portuguesa (de Portugal).

⁶ O *turnover* consiste na saída a um colaborador de uma organização, de forma permanente. O *turnover* funcional acontece quando a saída de um colaborador é benéfica para a organização (e.g., colaborador não se adaptou à cultura da empresa; tem um baixo desempenho). O *turnover* é disfuncional quando o colaborador que sai da organização é alguém que esta gostaria de reter. (Torrington et al., 2017).

trabalham com bastante entusiasmo e colocam, quando crucial, as necessidades da empresa e dos seus clientes à frente das suas mesmas necessidades. Os colaboradores estarem felizes numa organização, não significa que estejam *engaged* com o seu trabalho, dado que estes podem ser felizes (e.g., pelas condições de trabalho que têm; caso tenham baixas ambições) e ainda assim decidirem sair da empresa (Elliott & Corey, 2018).

O conceito de felicidade associa-se às dimensões hedónica e eudaimónica e com a alegria - uma emoção básica do ser humano. Sentir felicidade é fundamental para a experiência humana, inclusive no trabalho. Segundo Fisher (2010), a felicidade pode ser medida em três dimensões: transitória, pessoal e de unidade. Relativamente à primeira, os construtos de felicidade são medidos como estados transitórios que variam de pessoa para pessoa e podem incluir o estado de humor positivo, a alegria, prazer, felicidade e contentamento. Para além disso, os construtos nas organizações podem também ser conceptualizados numa dimensão pessoal, onde a variação ocorre entre indivíduos. Por fim, construtos a nível de unidade descrevem a felicidade de um coletivo, como equipas, unidades de trabalho ou organizações (Fisher, 2010). A equipa de *Happiness & Engagement* foca a sua atividade na criação de iniciativas que promovem a felicidade aos vários níveis.

No local de trabalho, a felicidade é influenciada por eventos curtos ou condições crónicas relacionadas com as tarefas, o trabalho e a organização. É também influenciada por atributos individuais (como a personalidade) e pelo *fit* entre a organização e as expectativas do colaborador. A importância de ajudar os colaboradores a serem felizes no trabalho tem aumentado. Há um consenso de que as relações estão a mudar e que o empregador e o colaborador estão cada vez mais conectados. Embora diretamente interligados, o *engagement* distingue-se da felicidade por ser algo mais significativo e valioso para os colaboradores. Estes estão comprometidos quando compreendem e acreditam no propósito, missão e objetivos da organização; percebem o impacto e contribuição do seu trabalho; e querem genuinamente que a organização seja bem-sucedida e festejar os sucessos juntos. O seu *engagement* resulta em melhores tomadas de decisão, uma vez que sabem mais acerca da organização, aumento da produtividade e inovação, em consequência do gosto pelo que fazem e pelo sucesso que desejam à organização (Elliott & Corey, 2018).

Estratégia da equipa

Boas práticas organizacionais podem aumentar a motivação e qualidade, reduzindo o *turnover* e contribuindo para um desempenho financeiro mais positivo. A felicidade tem impacto no desempenho dos colaboradores é essencial para retê-los e motivá-los para o futuro na organização (Fisher, 2010).

Elliott e Corey (2018) destacam a *Engagement Bridge*TM (pirâmide do *engagement*), um modelo que define a forma como as organizações influenciam o *engagement* dos seus colaboradores. Na pirâmide (ver Anexo C), os pilares (bem-estar, salário e benefícios e espaço de trabalho) por si só não são suficientes para comprometer os colaboradores, no entanto, a sua ausência pode afetar o seu *engagement*. Por cima destes, encontram-se os elementos conectores (*Connecting Elements*) - abertura e comunicação honesta; propósito, missão e valores; liderança; gestão; job design; aprendizagem; e, por fim, o reconhecimento. Embora este último se encontre no topo, a ordem dos elementos pode variar consoante a realidade de cada organização (Elliott & Corey, 2018).

A abertura e comunicação honesta está na base da pirâmide devido à sua associação com a confiança dos colaboradores, fundamental para que os estes se sintam comprometidos com a empresa, a sua missão e propósito. O propósito, a missão e os valores de uma organização são essenciais para que os indivíduos se sintam parte de algo que seja digno do seu tempo. A liderança e a gestão são elementos separados, mas ainda assim interligados. Os autores definem a liderança como algo que a empresa diz que irá fazer e a gestão como o que de facto é feito. Ambos têm de estar em sintonia para que as expectativas criadas pelos colaboradores sejam atingidas (Elliott & Corey, 2018).

A descrição do trabalho (*job design*), a aprendizagem e o reconhecimento são também elementos conectados, na medida em que quanto mais bem desenhados e descritos são os trabalhos, mais bem-sucedidos são e mais reconhecimento e aprendizagem geram (Elliott & Corey, 2018).

Os autores referem que a pirâmide não tem de ser perfeita, nem todos os elementos têm de estar presentes, visto que o *engagement* nunca está completo, levando constantemente a progressos por parte das organizações. A cultura de uma organização é passiva de mudança através de investimento de tempo e recurso nos elementos destacados na pirâmide (Elliott &

Corey, 2018) e daí a existência de uma equipa na Critical Software que se dedica a estas temáticas.

A equipa de *Happiness & Engagement* baseia a sua atividade na pirâmide descrita e nos seus elementos (ver Anexo C). A equipa tem um plano estratégico para cada *quarter*⁷, dedicando-se a diferentes elementos da pirâmide. Por outro lado, existem iniciativas recorrentes e outras esporádicas que contribuem para os vários elementos e que têm como objetivos gerar mudança e impacto na felicidade e no *engagement* dos colaboradores.

Para além disso, a Critical utiliza a plataforma *Peakon*, que envia curtos questionários aos colaboradores da empresa para recolha de *feedback* acerca de variados temas (e.g., inclusão, satisfação com as tarefas, com o salário, progressão de carreira, entre outros. Esta plataforma dá, assim, voz aos colaboradores, concedendo a oportunidade de colaborarem diretamente para o desenvolvimento da empresa. Ao mesmo tempo, as métricas provenientes das respostas aos questionários do *Peakon*, permitem à equipa de *People* e aos *managers* das várias equipas de engenharia perceber quais as soluções que precisam de desenvolver para aumentar a felicidade e *engagement* dos seus colaboradores.

Iniciativas

Ao longo do ano são promovidas iniciativas para criar um ambiente de trabalho positivo. As atividades de seguida mencionadas constituíram tarefas durante o estágio. Porque na Critical há um grande foco na família, é enviado uma caixa-presente aos colaboradores quando têm filhos (esta iniciativa é denominada por *Critical Baby*). Esta caixa é constituída por alguns produtos e brinquedos para o bebé, à qual é adicionado um cartão escrito à mão, com uma mensagem direcionada ao colaborador e ao bebé. Este investimento tem impacto na forma como os colaboradores que sentem apoiados pela empresa ao longo das várias etapas da sua vida. Durante o estágio foi lançado o desafio de procurar novas opções de presente, para diversificar a oferta e permitir a colaboradores que tiveram mais do que um filho num curto espaço de tempo receberem um presente diferente. Após comunicação com diferentes fornecedores, foi apresentada uma proposta que permitiu

⁷ Um *quarter* é um período de três meses no calendário de uma empresa, havendo quatro ao longo de um ano (tipicamente representados por Q1, Q2, Q3 e Q4).

reduzir o custo desta iniciativa e otimizar o processo - o envio era feito diretamente da sede da Critical e, atualmente, é feito diretamente do fornecedor.

Um dos desafios lançados durante o estágio foi organizar um curso de programação para crianças da família de colaboradores da empresa, durante a interrupção letiva da Páscoa de 2022. Esta atividade foi feita através de uma entidade externa que preparou e lecionou as aulas, através da presença de um professor. Para a organização da atividade foi necessário contactar com a entidade externa e perceber quais as condições que a Critical tinha de garantir. Foi então necessário preparar a logística, desde reserva de salas adequada ao número de participantes, redação e divulgação da comunicação interna, gestão de inscrições. Esta atividade mostra preocupação para com os colaboradores e as suas famílias e, por outro lado, permitiu facilitar a logística da interrupção escolar dos filhos dos colaboradores, que tiveram a possibilidade de levar os seus filhos para o seu local de trabalho.

Todos os aniversários de nascimento e corporativos são celebrados. No dia de aniversário de nascimento é enviado um *e-mail* com uma mensagem de felicidades aos colaboradores. Relativamente a aniversários corporativos, são festejados o primeiro, o segundo, o quinto, o décimo, o décimo quinto e o vigésimo, através do envio de uma carta (comum a todos) e uma garrafa de vinho (a partir do décimo aniversário). O envio destes presentes constituiu uma atividade realizada durante o estágio.

Para promover o exercício físico e o bem-estar dos colaboradores, a Critical Software criou uma iniciativa que agrega também uma causa social. O “*Critical Fit*” é uma iniciativa que define um objetivo mensal de horas de exercício para todos os colaboradores e quando atingido é feito um donativo a associações de cariz social. As horas de exercício são controladas através de uma aplicação móvel de exercício (*Strava*), que inclui qualquer tipo de exercício, desde corrida, ginásio, futebol, caminhadas, entre outros. A preparação de várias campanhas da presente iniciativa integrou o conjunto de tarefas realizadas no estágio, envolvendo a criação do formulário para recolha de sugestões de associações e votação mensal nas associações; a preparação de duas comunicações internas por mês; e estabelecimento de contacto com as associações no início de cada mês e no fim, para o fecho da campanha. Esta iniciativa mostra a preocupação da empresa para com a saúde física e

mental dos colaboradores e, em simultâneo, está alinhada com os objetivos de responsabilidade social da empresa.

Ainda no tema de exercício físico e bem-estar, foi possível durante o estágio preparar o lançamento de uma iniciativa de desporto coletivo – o *Team Sports*. Esta iniciativa existiu no passado (aplicada ao escritório de Coimbra), mas terminou no início da pandemia do COVID-19, dado que foi adotado um regime de trabalho remoto. A preparação desta iniciativa foi um dos maiores desafios propostos pela equipa de *Happiness & Engagement* durante o estágio. A iniciativa exigiu repensar os moldes da mesma e planear e preparar a logística necessária para alargar a iniciativa aos vários escritórios. Numa fase inicial, foi elaborado um formulário para sondar o interesse de todos os colaboradores em várias modalidades desportivas. De seguida, foi feita uma análise dos resultados, recorrendo ao *Microsoft Excel*. Mais tarde, foi preparada e lançada uma comunicação de oficialização da iniciativa e com o intuito de anunciar os desportos e equipas criados (segundo uma lógica de inclusão de mais colaboradores, respeitando o *budget* definido para a iniciativa). Foram também criados grupos no *Microsoft Teams* para cada equipa, adicionados os colaboradores interessados e solicitado um ou mais responsáveis pela equipa. O passo seguinte consistiu na preparação e condução de uma reunião com todos os responsáveis de equipas, na qual foi anunciado o *budget* para cada, explicada a logística (e.g., pagamentos; escolha e arrendamento de campos) e esclarecidas dúvidas. Até ao fim do estágio foi necessário adicionar colaboradores que mais tarde se quiseram juntar à iniciativa e foi realizada uma reunião de ponto de situação de cada equipa.

O *Critical Fit* e o *Team Sports* promovem o bem-estar e o exercício físico dos colaboradores e contribuem para a criação de uma cultura com colaboradores mais saudáveis e suporte/apoio por parte da organização (Fisher, 2010).

Durante o estágio foi possível contribuir para o planeamento e logística de eventos nos escritórios, nomeadamente a celebração do dia do pai e o evento “*Reconnect*”. Na primeira, foi preparado um lanche nos vários escritórios em Portugal. Para a sua preparação foi necessário comunicar com a equipa que gere os edifícios (inserida no Departamento de *Finance*), para averiguar os melhores locais dos escritórios para dinamizar o dia e solicitando que as *masterchefs* dos escritórios do Porto e Coimbra preparassem o lanche para o dia e

horário definido. Dado que os restantes escritórios não têm *masterchef* foi necessário estabelecer contacto com os vários pontos de contacto nos restantes escritórios, para assegurarem a logística necessária. Junto ao lanche foi colocada uma mensagem, desejando um bom dia do pai a todas as famílias da Critical. No dia foi lançada também uma comunicação interna, a anunciar a surpresa, que foi redigida anteriormente. Este evento espelha a vontade de a empresa festejar todos os momentos junto dos seus colaboradores, sejam estes eventos profissionais ou de cariz pessoal.

O evento “*Reconnect*” teve como objetivo proporcionar um momento de reencontro entre os colaboradores. Como atividades deste estágio, para esta iniciativa foi necessário auxiliar a equipa na logística do próprio dia, organizando o espaço no escritório de Coimbra e estabelecendo contacto com os pontos de contactos nas restantes geografias, para que estes assegurassem a logística.

Foi possível acompanhar a implementação da plataforma *PULSO*, um fornecedor externo de bem-estar, que proporciona consultas de psicologia e nutrição, acompanhamento fiscal/financeiro e *webinars* (e.g ioga, desenvolvimento pessoal, reflexão pessoal, entre outros). Para o lançamento desta iniciativa foi possível acompanhar as reuniões de planeamento das várias fases de preparação e implementação da plataforma; colaborar na redação e revisão de comunicações internas; e, por fim, análise de currículos de psicólogos do fornecedor externo.

A candidatura a certificados de bem-estar e felicidade no trabalho é preenchida pela equipa de *Happiness & Engagement* e, durante o estágio, foi realizada a candidatura ao Prémio *Healthy Workplaces - Locais de Trabalho Saudáveis 2022*, da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). Constitui atividade do estágio o preenchimento do formulário de inscrição, constituído por uma variedade de questões ligadas a iniciativas implementadas para promoção de saúde e segurança dos colaboradores, avaliação de riscos psicossociais, disponibilização de formações sobre saúde mental e física, políticas de comunicação interna, abertura e transparência, entre outras. À Critical foi atribuído o selo de “*Healthy Workplaces 2022*” - local de trabalho saudável 2022.

Tarefas não planeadas

Sendo o plano de estágio uma previsão das tarefas a desempenhar durante o estágio, surge, por vezes, a oportunidade de contactar com tarefas que não estariam à partida planeadas. Durante o estágio foram realizadas reuniões de acompanhamento a novos colaboradores da empresa (internamente denominadas por *onboarding check-in meetings*). Os novos colaboradores podem sentir-se abandonados se não houver ninguém que esteja acessível durante as primeiras semanas ou meses, sendo importante manter a comunicação e suporte. Nestas reuniões de acompanhamento é importante perceber o progresso do colaborador relativamente a objetivos e expectativas que este tinha inicialmente e discutir desafios ou problemas que possa estar a ultrapassar na sua equipa ou em relação às suas funções (Sims, 2011). Estas reuniões constituem uma atividade de *onboarding* (equipa de *Services*), no entanto, contribuem, naturalmente, para o *engagement* dos colaboradores.

A gestão de conhecimento é algo valorizado na Critical Software e, portanto, sempre que possível, são realizados registos documentais dos vários processos. A gestão de conhecimento é definida como retirar o máximo dos recursos de conhecimento existentes numa organização, promovendo a criação e partilha do mesmo, aumentando o conhecimento da organização e valorizando o capital intelectual da mesma. Segundo a literatura, o conhecimento difere de dados e informação, ainda que, por vezes, possam ser termos intercambiáveis. Os dados são factos, observações ou perceções desprovidos de contexto (e.g., um número). Informação são dados contextualizados (e.g., um número que pertence a um cliente). Conhecimento é informação que facilita a ação (e.g., o número pertence a um cliente bom, com o qual é necessário manter contacto semanalmente para realização de encomendas) (Fernandez & Sabherwal, 2015).

Devido à importância da partilha de conhecimento, constituiu atividade deste estágio curricular, a redação de processos de iniciativas recorrentes (*Critical Fit*, *Critical Baby*, celebração de aniversários dos colaboradores), em conjunto com outro colaborador da equipa, que esteve também envolvido na prática das iniciativas. Dado que a maior parte

destes processos se refere a conhecimento explícito⁸, estes registos foram feitos em *Microsoft Word*, detalhando passo-a-passo. Para a realização destes documentos é necessário, primeiramente, ter uma boa perceção dos processos para que estes sejam descritos e explicados o melhor possível, que permita a qualquer pessoa agir com base no que é descrito (Jensen & Meckling 1995).

⁸ Conhecimento explícito refere-se a conhecimento que pode ser colocado em palavras ou números. Em contraste com o conhecimento tácito, que se baseia em intuições e perceções, sendo difícil expressar, formalizar, e conseqüentemente partilhar (Fernandez & Sabherwal, 2015).

Reflexão crítica

A integração e acolhimento pode, por vezes, ser um dos momentos mais desafiantes do começo de um estágio. No entanto, antes de iniciar este estágio curricular, realizei um estágio de verão na Critical Software (entre junho e agosto 2022), no qual tive oportunidade de participar em dois dias de *onboarding*, durante os quais me fizeram sentir bem acolhida. Adicionalmente, a minha orientadora durante o estágio de verão, que me introduziu às atividades que desenvolvi, foi a mesma que me orientou durante o estágio curricular. Estes são dois tipos de estágios diferentes, a nível da responsabilidade exigida e desafios propostos, o que invocou alguma ansiedade e receio de não corresponder às expectativas da empresa e da instituição de ensino. No entanto, estas dificuldades foram colmatadas à medida que adquiri mais conhecimento e me senti mais confiante nas minhas capacidades e competências.

Ao integrar duas equipas distintas (*Attraction & Recruitment* e *Happiness & Engagement*), considero ter tido uma experiência mais enriquecedora e que me desafiou a desenvolver e adquirir mais competências⁹ valorizadas no perfil de uma futura psicóloga organizacional. O *Europsy*- Certificado Europeu de Psicologia (EFPA, 2015) destaca como competências do psicólogo das organizações a capacidade de avaliação das “características relevantes de indivíduos, grupos, organizações, e situações, através de métodos apropriados” (p.41); a avaliação final, capacidade de adequar as intervenções em termos de cumprimento de objetivos definidos; a comunicação adequada às expectativas e necessidades do recetor da mensagem; e estratégias universais (EFPA, 2015).

Conduzir o processo de recrutamento e seleção de perfis juniores expôs-me à análise de vários candidatos, com perfis distintos. Foi necessário explorar diferentes temas (e colocar diferentes questões) a cada um deles, de forma a melhor avaliar as características dos mesmos para, conseqüentemente, perceber se estes estariam enquadrados com os valores, a cultura e as equipas de trabalho da Critical. Nas *onboarding check-in meetings* foi também necessário ter sensibilidade para a situação de cada colaborador que acompanhei e analisar a necessidade

⁹ As competências integram conhecimento, *skills*, valores e atitudes e são adquiridos através de experiência de trabalho (Bartram & Roe, 2005).

os ajudar a resolver algum problema que tivessem na fase inicial de integração na empresa. Relativamente à capacidade de avaliação final, durante as entrevistas individuais a candidatos, apesar de as questões diferirem consoante o candidato, foi necessário perceber se estas permitiam avaliar todos os aspetos importantes para a avaliação final (como a comunicação, capacidade de trabalho em equipa, trabalho sob pressão, entreaajuda, comunicação em inglês) e tomada de decisão.

Quanto à minha capacidade de comunicação, apesar de considerar ter ainda bastante margem de aprendizagem, notei uma grande evolução durante o estágio. Esta competência foi desafiada ao longo de cada conversa com candidatos, colaboradores da Critical e fornecedores externos. Uma comunicação mais clara durante o processo de recrutamento e seleção permite transmitir mais confiança e melhor esclarecer as dúvidas e curiosidades dos candidatos, correspondendo às suas expectativas e necessidades (Bartram & Roe, 2005). Estar em constante comunicação com colaboradores da Critical - durante entrevistas individuais, *onboarding check-in meetings*, reuniões com as equipas de desporto e no dia-a-dia- foram também ocasiões que me permitiram ter uma melhor comunicação. Para além disso, ter uma boa capacidade de comunicação é necessária quando dou a conhecer a história e iniciativas da Critical Software durante eventos, visita ao escritório e a palestra dada a uma escola secundária. Estes momentos de exposição permitiram-me evoluir como profissional. Por fim, o contacto com fornecedores externos (e.g., curso de programação para crianças; fornecedor do *Critical Baby*) e possível necessidade de negociação exigiu desenvolver a capacidade de oratória e argumentação. Pude melhorar a minha comunicação em inglês, visto que a equipa de *People* é constituída por colaboradores de diferentes nacionalidades e algumas das reuniões e *teambuildings* em que estive presente foram em inglês. Para além disso, tive a oportunidade de realizar algumas entrevistas em inglês, tanto de processos de candidatos para o Reino Unido, como candidatos para escritórios em Portugal, que não falavam português. Para além da comunicação oral, a comunicação escrita constituiu uma das tarefas ao longo de vários momentos do estágio, através das comunicações internas que preparei (maioritariamente em inglês). Neste momento, sinto-me mais confiante a comunicar em inglês, apesar de querer ainda aumentar o nível.

Durante o estágio consegui desenvolver algumas competências consideradas como estratégias universais, pelo Europsy (EFPA, 2015), como o desenvolvimento profissional contínuo; autorreflexão, estratégia profissional; relações profissionais; investigação e desenvolvimento; gestão da qualidade e gestão de contas.

Destaco o desenvolvimento profissional contínuo devido à procura por desenvolver constantemente as minhas competências e conhecimentos, atentando ao que é esperado de mim como futura psicóloga organizacional. Ter realizado estágio numa empresa de TI, que está em constante evolução (a nível de tecnologias utilizadas), fez com que tivesse também de acompanhar estas evoluções. Como estudante de psicologia e reduzido conhecimento de TI, foi necessário obter os conhecimentos de diversos perfis de engenheiro e linguagens de programação. Dado que sou bastante crítica relativamente às minhas competências e na prática das minhas funções (o que é destacado como uma competência transversal - autorreflexão), em alguns momentos do estágio senti-me menos confiante. Para combater esta insegurança recorri a diversos meios para aumentar os meus conhecimentos na área. Reuni com colaboradores da equipa de *Attraction & Recruitment*, questionei engenheiros quanto a algumas tecnologias nos momentos de *debriefing* de entrevistas e fiz pesquisa *online*, para ter mais conhecimento e estar mais confiante das minhas capacidades.

Considero que o desenvolvimento profissional e a autorreflexão estão ligadas à estratégia profissional. Durante o estágio fui escolhendo estratégias para lidar com problemas que surgissem (o pedir ajuda a colegas ou o procurar a resposta nos meios disponíveis) e fui refletindo sobre a minha situação como estagiária. Fruto de muita reflexão, optei por não explorar a equipa de *Training*, uma opção que me foi dada desde o início do estágio. Considerei mais estratégico manter-me nas duas equipas em que me envolvi, visto que estava a ter contexto e desafios para desenvolver muitas competências que tinha como objetivo desenvolver. A gestão entre as responsabilidades que tive em ambas as equipas constituiu um dos desafios, visto ser necessário definir prioridades dentro de cada equipa e entre equipas. Foi necessário adaptar a minha organização e gestão de prioridades ao longo do tempo, de forma a cumprir os prazos impostos.

É importante estabelecer e manter relações profissionais com outros profissionais e instituições (EPSA, 2015; Bartman & Roe, 2005). Neste sentido, estabeleci relações

profissionais com colaboradores da Critical e externos. Os eventos universitários são também um momento de *networking* entre profissionais que participam em representação das suas empresas.

Destaquei ainda a investigação e desenvolvimento como competência desenvolvida, visto que o papel de um estagiário também é ser proativo e dar novas ideias e sugestões quanto a processos já existentes e criação de novas iniciativas. Planear a implementação do *Team Sports* permitiu-me ser criativa e procurar soluções mais práticas e que satisfizessem os colaboradores da empresa.

Relativamente a gestão de contas, associo esta competência ao estabelecimento de e criação de relação profissional com candidatos, monitorizando a sua satisfação. Em qualquer uma das fases do processo de recrutamento e seleção, há candidatos que podem ficar na *Talent Pool*, o que faz com que seja necessário dar um bom *feedback* acerca do porquê que o candidato não avançou no processo e garantir que este concorda com o desfecho, visto que poderá ser necessário mais tarde recuperar o seu perfil.

A qualidade está no foco de toda a atividade da Critical, portanto considero o contributo no processo de obter a Certificação da OPP, uma atividade relevante para a equipa de *Happiness & Engagement*. Esta certificação foca-se nas atividades desenvolvidas para promover a felicidade dos colaboradores, nas quais pude colaborar. Para além disso, em diversos momentos do estágio, extraí *reports* do ATS e verifiquei documentos de controlo (e.g., *Excel*), para perceber se os processos de candidatos que se encontravam nas várias etapas do processo de recrutamento e seleção estavam devidamente atualizados, de forma a garantir que todo o processo fosse orientado com a melhor qualidade possível.

Para além das competências destacadas pelo Europsy - Certificado Europeu de Psicologia (EFPA, 2015), foi possível adquirir conhecimentos em algumas ferramentas. Desde o ATS (*Taleo Business Edition*), o qual desconhecia, tendo explorado diversas funcionalidades ao longo do meu percurso na empresa; o *Microsoft Excel* (tendo sido o uso recorrente em todas as iniciativas em que estive envolvida), o *Microsoft Survey* (criação de formulário de votação nas instituições do *Critical Fit* e de votação nos desportos do *Team Sports*); e o, *Jira* (para gestão de tarefas do envio de presentes de aniversário aos colaboradores).

Percebi que à medida que desenvolvi competências e aumentei o meu conhecimento acerca dos processos, me foram atribuídas novas responsabilidades. Por exemplo, quando estava já confortável com conduzir o processo de recrutamento e seleção de juniores, foi-me proposto começar a conduzir o processo de referências de perfis juniores. Este momento, para além de constituir um desafio, fez-me sentir confiante na minha evolução.

Saliento ainda a oportunidade que tive de trabalhar maioritariamente num regime híbrido, tendo presença no escritório de Coimbra entre 2 a 3 vezes por semana. Segundo a literatura, este modelo permite uma maior conexão entre colaboradores, uma vez que se conectam a partir dos seus espaços pessoais. Veio, portanto, esbater barreiras (que um modelo *full remote* pode trazer) e, inclusive, permitiu a algumas pessoas conhecer familiares e animais de estimação dos seus colegas. Ao mesmo tempo, permite às pessoas trabalharem todos os dias no escritório ou irem apenas alguns dias (Edmondson et al. 2022). Este foi um modelo que me trouxe bastante flexibilidade e mais valias: pude trabalhar em casa nos dias em que considerei mais favorável, ir ao escritório em dias que tinha mais entrevistas agendadas e conseguia estar mais concentrada numa das salas ou que tinha de fazer envios de presentes para os colaboradores. Devido ao COVID-19, passámos por alguns momentos de restrições impostas pelo governo e, portanto, foi necessário adaptar a modalidade de trabalhar para *full remote*.

Destaco ainda a possibilidade que tive em ter contacto com metodologias de trabalho *Agile* - metodologias de trabalho de desenvolvimento de *software*, baseado em desenvolvimento incremental e iterativo, onde a solução e os requerimentos envolvem a colaboração de equipas multidisciplinares auto-organizadas. Esta metodologia promove um planeamento adaptativo, rapidez e flexibilidade de resposta, em momentos de incerteza e turbulência. É constituída por momentos definidos - as *daily meetings* (reuniões diárias), as *weekly meetings* (reuniões semanais) e as retrospectivas - que têm como objetivo fomentar a comunicação entre as equipas, fazer um ponto de situação do projeto e desbloquear dificuldade que algum colaborador tenha (LeMay, 2018). Este tipo de metodologias fomenta o trabalho em equipa e entajada, aspeto que foi muito importante para mim durante o estágio. Sempre fui uma pessoa com gosto por trabalhar em equipa e estar com pessoas, portanto este estágio ajudou-me ainda mais a desenvolver competências de trabalho em

equipa, entreajuda, empatia pelo outro. Com o COVID-19 é preciso estar ainda mais sensível para momentos em que os colegas não estão tão disponíveis ou precisam de ajuda, visto que durante estes meses os casos positivos de COVID-19 continuaram a ser recorrentes nos vários países.

A ética é um dos aspetos centrais durante o percurso académico, através do Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos portugueses e não podia deixar de ser um aspeto central durante o estágio, em todas as tarefas desenvolvidas. No início do meu percurso na Critical Software, foi partilhado o Código Ético de Conduta e Profissional da empresa, que se encontra também disponível na *Intranet*, para posterior consulta. Este código expressa o compromisso ético nas relações com clientes, colaboradores, autoridades governamentais, imprensa e comunidade e sociedade em geral (Critical Software, 2022). Especificamente no recrutamento e seleção, a ética aplica-se a todos os processos, atitudes e comportamentos que devem ser mostrados em todas as etapas do recrutamento e seleção, considerando justiça e respeito por todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos (Hoevermeyer, 2006).

Por fim, apesar de todas as tarefas desempenhadas terem de alguma forma contribuído para a Critical e para o desempenho global da equipa de *People*, fruto da minha dedicação, vontade de aprender e fazer melhor, existem algumas das tarefas que considero terem contribuído em maior peso. Destaco a apresentação e aprovação de proposta do novo presente para os bebés da Critical, que permitiu não só diminuir o custo estipulado no *budget* para a iniciativa, mas também economizar tempo dedicado à preparação e envio dos mesmos. Evidencio também o meu contributo para o programa de referenciações internas, vistos que permitiu retirar bastante carga de trabalho à equipa. Este foi um processo que, após algum acompanhamento, consegui assegurar de forma independente. Enfatizo a iniciativa *Team Sports*, que me foi atribuída a total responsabilidade de planeamento e execução. Esta iniciativa colocou à prova bastantes competências (e.g., comunicação, planeamento estratégico, preparação de reuniões) e, com o auxílio da equipa, quando necessário, é uma das iniciativas que envolve cerca de 190 colaboradores da empresa e bastante valorizada por estes. De uma forma geral, destacar que a minha organização de tarefas e cumprimento de prazos, permitiu ainda ajudar os restantes membros da equipa quando necessário (e.g., realizando entrevistas dos seus processos).

Conclusão

O estágio é uma etapa importante do percurso acadêmico de qualquer estudante, permitindo o desenvolvimento de competências e a descoberta das áreas que mais gosta para o seu futuro profissional (Dessler, 2018). É o momento de descoberta da que poderá ser a sua paixão - definida como uma forte inclinação para uma atividade que a pessoa gosta de fazer e investir o seu tempo e energia (Vallerand, 2008). Para o lado da empresa, os estagiários são uma mais-valia, contribuindo nas tarefas propostas, havendo ainda a possibilidade de perceber se será uma boa contratação a *full time*, após o término do estágio (Dessler, 2018).

Sempre orientada a desafios, este foi um dos maiores que enfrentei durante o meu percurso. Fruto de alguma pesquisa prévia acerca da Critical Software, sabia que me identificava com os valores, a cultura e o trabalho da empresa e este foi um dos aspetos que tornou a minha experiência ainda mais positiva. A empresa mostrou-me boas práticas na sua atividade, a extrema importância pela qualidade e pela ética. Em função da sua organização interna, foi possível perceber como os vários departamentos e mesmo as áreas de *People* se interligam.

A Critical Software deu-me oportunidades constantes de desafio, desenvolvimento e aprendizagem, que se traduziram no meu crescimento e autonomia. O psicólogo organizacional é valorizado pela empresa, devido aos conhecimentos que temos acerca da mente e do comportamento humano e de diversas áreas de recursos humanos (e.g., recrutamento e seleção, mudança organizacional, formação, estruturas organizacionais, entre outras). A possibilidade de explorar duas áreas foi um dos aspetos que mais gostei neste estágio, porque me permitiu expandir ainda mais os meus conhecimentos. Felizmente, estas foram duas áreas que gostei bastante de integrar e com as quais me identifico para o meu futuro profissional.

A orientação por parte da Critical Software e da faculdade foram essenciais para ter o acompanhamento necessário ao longo de todo o estágio. As reuniões mensais com o grupo de orientação do Professor Doutor Paulo Renato, fomentaram a partilha de experiências entre colegas do Mestrado de Psicologia Organizacional. A redação de um relatório final de estágio permitiu-me realizar uma retrospectiva de todo o percurso feito na instituição de acolhimento.

Para além disso, ao enquadrar as diversas atividades com conteúdos e teorias lecionados durante as unidades curriculares do mestrado e bibliografia existente, faz-se a ligação entre a vertente teórica e a prática. Embora algumas unidades curriculares tenham um maior enquadramento nas atividades que realizei (e.g. a unidade curricular Avaliação Psicológica em Recursos Humanos nas atividades que desempenhei na equipa *Attraction & Recruitment*), todas as unidades curriculares se complementam e são relevantes para perceber o funcionamento de uma organização e das atividades que desempenham e, para mim, como estudante de psicologia organizacional.

O plano de estágio foi na sua generalidade cumprido com muito sucesso, terminando com um balanço positivo. As tarefas propostas pela Critical superaram as minhas expectativas e a minha satisfação para com as mesmas foi constante, dado que foram ao encontro de vários temas do mestrado.

Por fim, salientar o meu sentido de gratidão por o mestrado incluir estágio e por as empresas darem este tipo de oportunidades aos estudantes. Foi, sem dúvida, uma experiência de aprendizagem que me permitiu sentir útil e produtiva para a Critical Software. Foi um gosto integrar a *People* da Critical Software, que sempre me apoiou nos meus receios e conquistas. Adquiri competências e ferramentas que serão certamente úteis para o meu futuro profissional e como agente promotor do bem-estar e felicidade nas organizações e na sociedade em geral.

Referências

- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, *10*(2), 93–102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Brown, W., Yoshioka, C. F., & Munoz, P. (2004). Organizational Mission as a Core Dimension in Employee Retention. *Journal of Park & Recreation Administration*, *22*(2), 28–43.
- Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, *50*(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.2307/2015992>
- Cook, M. (2009). *Personnel Selection: Adding value through people* (5th ed.). Wiley-Blackwell
- Critical Software (2022a). *Critical Software*. <https://www.criticalsoftware.com/>
- Critical Software (2022b). *Critical Software*. <https://criticalsoftware.sharepoint.com/sites/Intranet>
- Dessler, G. (2018). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.
- Draft, R. L. (2010). *Organization theory and design* (10th ed.). South-Weston Cengage Learning.
- Edmondson, A., Williams, J., Frisch, B., & Davey, L. (2022). *Hybrid Workplace: The Insights You Need From Harvard Business Review*. Harvard Business Review Press.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, *39*(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

- EFPA (2015). *EuroPsy: Certificado Europeu de Psicologia*.
https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/europsy_regulamento.pdf
- Elliott, G., & Corey, D. (2018). *Build it: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement*. Wiley.
- Fernandez, I. B., & Sabherwal, R. (2015). *Knowledge Management Systems and Processes* (2nd ed.). Routledge.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Ghosh, S., & Swamy, D. R. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment – A Comprehensive Summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 04-14.
- Goldstein, H. W., Pulakos, E. D., Passmore, & J. Semedo, C. (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*. Wiley-Blackwell.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson.
- Hall, R. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Prentice-Hall.
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business, and Management*, 5(3), 1–13.
<https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>

- Hoevemeyer, V, A. (2006). *High Impact Interview Questions: 701 Behavior-Based Questions to Find the Right Person for Every Job*. AMACOM.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*. 8 (2), 17–18. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1995.tb00283.x>
- LeMay, M. (2018). *Agile for everybody: Creating fast, flexible, and customer-first organizations*. O'Reilly Media
- Miles, G., & Gilbert, P. (2005). *A Handbook of Research Methods for Clinical and Health Psychology*. Oxford University Press.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Pavlou, C. & Bika, N. (n.d.) *Candidate sourcing 101: An introduction to sourcing job candidates*. Workable. <https://go.workable.com/candidate-sourcing-101>
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage publications.
- Pearce, C. L., & Wassenaar, C. (2015). Shared leadership in practice: When does it work best? *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 1–2 . <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0175>
- Rodrigues, V., Câmara, P., & Guerra, P., (2001). *Humanator: Recursos humanos e sucesso organizacional* (4th ed.). Dom Quixote.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011), Recrutamento e Selecção de Pessoas: Conceitos Chave, Abordagens e Procedimentos. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações*,

- do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp.441-480). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- RTP. (2020, May 19). Episode 10: Critical Software [TV series episode]. In *Fabrico Internacional*. <https://www.rtp.pt/programa/tv/p38586/e10>
- Schein, E. H., (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Scott, C. D., Jaffe, D. T., & Tobe, G. R. (1993). *Organizational vision, values and mission: Fifty-minutes series*. Course PTR.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Sims, D. M. (2011). *Creative Onboarding Programs: Tools for Energizing your Orientation Programs*. The McGraw-Hill Companies.
- Singh, A., Rose, C., R., Visweswariah, K., Chenthamarakshan, V., & Kambhatla, N. (2010, 26 outubro). *PROSPECT: A System for Screening Candidates for Recruitment*. Association for Computing Machinery [Paper presentation]. International Conference on Information and Knowledge Management, Canadá. <https://doi.org/10.1145/1871437.1871523>
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2017). *Human Resource Management* (10th Ed). Pearson.
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 1-13. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.1>

- Vashisthaa, N., Goel, A., & Dhiman, A. (2021). A Study on the Impact of COVID-19 Pandemic in the Recruitment Process: With Special reference to IT companies of Noida Region. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(7), 12024-12043.
- Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275-290. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1988.tb00467.x>

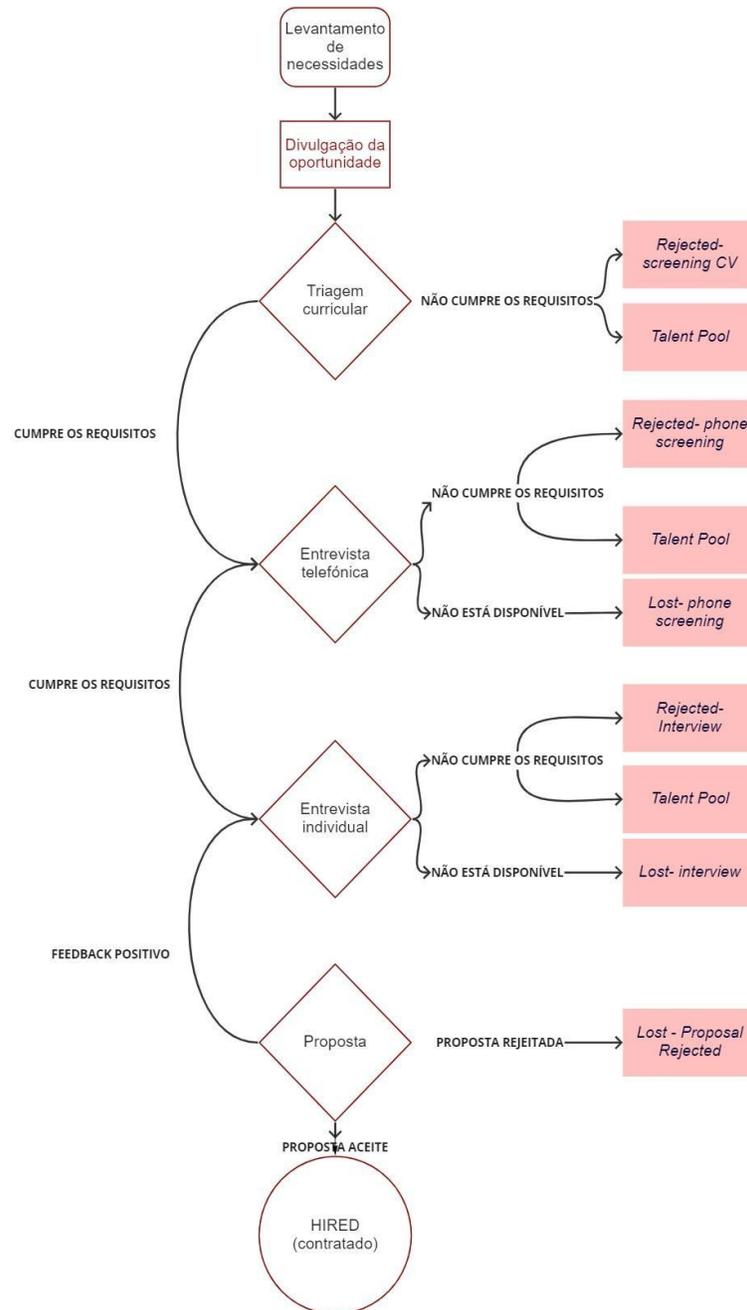
Anexo A

Organograma da Critical Software

<p>Management Board</p> <p>João Carreira CEO Gonçalo Quadros Chairman Pedro Murinho CFO</p>	<p>Digital Engineering Services</p> <p>Mónica Sobreira Director</p>	<p>High-Integrity Systems</p> <p>João Brito Director</p>	<p>Smart Technology Solutions</p> <p>Bernardo Patrão Director</p>
<p>Operations <small>Engineering Management, Project Controlling, PMO</small></p> <p>Jorge Rodrigues Director</p>	<p>Luís Joaquim DOD</p>	<p>Tiago Neto Rodrigues DOD</p>	<p>Ana Oliveira DOD</p>
<p>Marcom <small>Marketing, Communication, Sales Enablement</small></p> <p>Yiannaki Loizou CMO</p>	<p>Christian Schultz BDD</p>	<p>Luís Gargaté BDD Ricardo Armas BDD</p>	<p>Charles Vertigen BDD</p>
<p>Innovation <small>R&D, Fikalab, Tech Tribes, Enabling Areas</small></p> <p>Filipe Simões Director</p>	<p>Rodrigo Baptista CTO</p>	<p>Jorge Almeida CTO</p>	<p>Hélder Sousa CTO</p>
<p>People <small>Attraction, Development, Engagement, Training</small></p> <p>Eva Staudiger Development Filipa Carmo Attraction Luís Monteiro Engagement Sergio Rodrigues Services Susana Domingues Training</p>	<p>Qualis <small>IT, Security, Quality, Agile</small></p> <p>José Costa CSO João Sousa CIO Eduardo Ribeiro Quality & Agility</p>	<p>Finance <small>Accounting, Controlling, Treasury, Procurement, FM, Legal</small></p> <p>Miguel Ferreira Director</p>	<p>Corporate Development <small>M&As, Ventures</small></p> <p>Heitor Benfeito Director</p>

Anexo B

Etapas do processo de recrutamento e seleção



Anexo C
Representação visual da Engagement Bridge™



Anexo D
Estratégia da equipa de Happiness & Engagement

Quarter	Engagement categories
Q1 2022 (Jan- Mar)	Open & honest communication Purpose, mission & values
Q2 2022 (Apr-Jun)	Leadership & management Recognition
Q3 2022 (Jul- Sep)	Trustworthy relationships
Q4 2022 (Oct- Dec)	Job content & Learning