



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Fábio Marcelo dos Santos Pinto

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

À FPCE-UC e a toda a equipa docente e não-docente, por me terem acolhido da melhor forma e demonstrado para comigo uma postura de amabilidade e apreço. Pelas oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Pelas condições e suporte que me possibilitaram crescer, não só como estudante de psicologia, mas também como pessoa.

Ao Professor Doutor Paulo Renato Martins Ribeiro Silva Lourenço, pela orientação, disponibilidade e ajuda ao longo de todo o estágio. Por ser um exímio docente, bem como um excelente ser humano. Aos Professores Doutores Teresa Rebelo, Carla Carvalho, Susana Cristina Alves da Silva Pereira, Pedro Filipe Ferrão Fialho e Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais por cultivarem o meu interesse pela área da Psicologia Organizacional.

À Babel, por me proporcionar a primeira experiência de trabalho no domínio organizacional, reconhecendo e valorizando os meus contributos.

À Dra. Nainna Silva, à Dra. Andreia Cardoso e à Dra. Cristina Flores por todo o auxílio prestado no decorrer do meu estágio curricular, acreditando em mim desde o primeiro dia, estimulando-me a ser um criterioso profissional e, acima disso, uma melhor pessoa.

Aos meus pais, por todo o apoio e suporte que me deram. Pelo orgulho que nutrem pelo meu percurso tanto dentro, como fora da academia. Por celebrarem comigo as minhas vitórias e conquistas. Por serem o principal pilar da minha vida.

Aos meus amigos e amigas, pela amizade e companheirismo. Por terem enriquecido a minha experiência. Pelas lembranças que levo comigo para a vida.

“Uma vida não basta ser vivida. Ela precisa ser sonhada.”

- Mário Quintana

Índice

Agradecimentos.....	II
Índice.....	III
Introdução.....	1
Local de estágio.....	1
Babel.....	1
Serviços e setores.....	2
Departamento de Recrutamento e Seleção.....	2
Missão, visão e valores.....	3
Cultura organizacional.....	4
Estrutura organizacional.....	5
Modelo orgânico-mecanicista.....	5
Configurações organizacional.....	6
Atividades desenvolvidas.....	8
Recrutamento e Seleção.....	8
Redação e publicação de anúncios.....	8
Eventos de recrutamento.....	10
<i>Screening</i> curricular e telefónico.....	11
Entrevista.....	13
Grau de estruturação da entrevista.....	13
Traços de personalidade.....	15
Condicionantes externas.....	17
Entrevista por videoconferência.....	17
<i>Follow-up</i> e feedback.....	18
Propostas salarias.....	18
<i>Onboarding</i>	19
<i>Offboarding</i>	21
Análise sobre viabilidade de contratação.....	22
Formação.....	22
Reflexão e análise crítica.....	24

Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos.....	24
Pontos positivos/negativos.....	26
Obstáculos e estratégias apreendidas.....	27
Contributos proporcionados à organização de acolhiment.....	28
Conclusões.....	30
Referências.....	33
Anexos.....	40
Anexo A - Organograma da organização.....	41
Anexo B - Anúncios de emprego.....	43
Anexo C - Ferramentas de trabalho.....	46
Anexo D - Análise de Cabo Verde.....	48
Anexo E - Apresentação entrevista de emprego.....	52

Introdução

O presente relatório tem por base o estágio curricular realizado na Babel Portugal, no âmbito do Mestrado em Psicologia Organizacional, tendo o mesmo sido realizado sob a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Martins Ribeiro Silva Lourenço, como responsável por parte da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, e sob a supervisão formal da Dra. Cristina Flores e informal da Dra. Nainna Silva e da Dra. Andreia Cardoso, por parte da Babel Portugal. O estágio teve início no dia 18 de Outubro de 2021 e terminou no dia 31 de Maio de 2022.

A realização do estágio representa um momento/espço de ensino-aprendizagem privilegiado na construção da identidade e perfil profissional. Os principais objetivos deste estágio consistem em adquirir e desenvolver conhecimentos e competências de avaliação, intervenção e consultoria no domínio organizacional; proporcionar uma articulação dos conhecimentos teóricos obtidos ao longo do mestrado com uma prática pré-profissionalizante supervisionada (estágio); estimular a reflexão crítica sobre as atividades desenvolvidas no contexto de trabalho e promover o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário.

Este relatório encontra-se dividido em quatro secções principais. Na primeira secção, será apresentada a organização, descrevendo-se de forma breve a sua situação atual; serviços que presta; missão, visão e valores; cultura organizacional e estrutura. Na segunda secção, serão descritas as áreas de intervenção abordadas ao longo do estágio e atividades desenvolvidas nas mesmas com um enquadramento teórico. Na terceira secção, será realizada uma reflexão/análise global do estágio em que se identificará conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos; pontos fortes e fracos; estratégias empreendidas para ultrapassar os obstáculos percebidos e os principais contributos do estágio para a organização acolhedora. Por fim, a quarta secção dará lugar a uma reflexão crítica sobre a articulação entre a parte teórica e a prática; as dificuldades sentidas; o impacto da crise pandémica e em que medida o mestrado fomentou o crescimento pessoal e valorização profissional.

Local de estágio

Babel

A Babel é uma empresa internacional de origem espanhola que fornece serviços na área da tecnologia com o intuito de ajudar grandes empresas e organismos públicos nos seus processos de transformação digital. A empresa tem escritórios em vários países, nomeadamente: Espanha, Portugal, Marrocos, Peru, Chile, México e EUA. O grupo Babel é formado por cerca de 2000 colaboradores em todo o mundo. Em Portugal, a empresa tem

escritórios em Lisboa e Proença-a-Nova, e é formada por mais de 100 colaboradores (Babel Sistemas de Información, 2022). O grupo já presta serviços em 14 estados. Para além disto, apresenta ainda um crescimento sustentável ao ano de mais de 20%.

Serviços e setores

A empresa oferece uma ampla e diversificada gama de serviços tecnológicos. As suas principais especialidades são: *low-code*, inteligência artificial, *bigdata* e cibersegurança. As plataformas de *low-code* permitem desenvolver programas ou aplicações para computador, ou para smartphone, de forma fácil e rápida. A escrita manual de código é reduzida ao mínimo porque muito do código já está escrito, ou pré-configurado. Desta forma, pessoas com reduzido conhecimento a nível das tecnologias de informação conseguem desenvolver aplicações com relativa facilidade (Sanchis et al., 2019; Babel Sistemas de Información, 2022).

A inteligência artificial é comumente definida como um sistema capaz de emular comportamentos humanos inteligentes, ou que é capaz de desenvolver tarefas que anteriormente requeriam inteligência humana (Patrick & William, 2020). Já a *Big Data* utiliza vastos conjuntos de dados recolhidos a partir de uma pluralidade crescente de fontes de informação. O processamento destes dados por um sistema computacional poderoso permite revelar padrões e tendências dentro e entre estes conjuntos de dados. Esta ferramenta possibilita não só analisar padrões de ações individuais, hábitos de consumidor, comportamentos de busca, padrões de tráfego e surtos epidémicos, como também consegue prever a probabilidade de algum acontecimento futuro (George et al, 2014).

Por fim, a cibersegurança remete para a necessidade de adoção de hábitos seguros aquando da nossa navegação no ciberespaço e, em particular, na Internet, visto que é o ambiente ciberespacial mais popular. Monteiro e Pickler (2007) definem o ciberespaço como um espaço virtual não palpável por estar presente em potência e que não ocupa espaço físico. A dependência crescente relativamente ao ciberespaço da nossa sociedade aumenta exponencialmente o risco social porque nos torna vulneráveis a ataques lançados por sujeitos interessados em prejudicar o normal funcionamento das redes e dos sistemas de informação (Paulo Nunes, 2012).

Estes serviços abarcam os mais diversos setores, nomeadamente: administração tributária; banca; emprego e segurança social; energia e serviços públicos; governo digital; indústria e retalho; saúde e assistência; segurança e defesa; seguros; telecomunicações; e transportes e logística.

Departamento de Recrutamento e Seleção

Na Babel fiquei alocado ao departamento de recrutamento e seleção (R&S) que está inserido da área de pessoas que, por sua vez, também engloba o departamento de desenvolvimento. Com exceção do recrutamento e seleção, o departamento de desenvolvimento é responsável por todos os outros processos da área dos recursos humanos (e.g., sessões de acolhimento, entrevistas de saída, formação, avaliação de desempenho, e etc.).

O departamento de R&S é responsável por todo o ciclo de angariação de novos colaboradores, desde a publicação de anúncios até ao momento de apresentação da proposta salarial. A partir do momento em que o candidato aceita a proposta salarial, cabe ao departamento de desenvolvimento de pessoas (ou de recursos humanos, como é informalmente chamado dentro da empresa) dar seguimento ao processo e tratar da respetiva documentação, que inclui o contrato de trabalho. A equipa do departamento de R&S é formada por quatro elementos, três recrutadores e por um líder de equipa que, além de fazer recrutamento, também gere a equipa e faz o ponto de ligação com os *managers* (gestores).

Missão, visão e valores

A missão, a visão e os valores que constituem uma organização são a força motriz invisível que a impulsiona para o sucesso e a sustenta. A missão corresponde ao propósito da organização, que pode ser decomposta, por exemplo, em missão económica, social e de qualidade. Ela é responsável pela razão de existir da organização. A visão é um condutor motivacional que remete para o futuro desejado da empresa. Funciona como um quadro intelectual de referência que orienta a estratégia organizacional e fornece um mapa concetual de como efetuar a deslocação do estado atual para o futuro pretendido (Mirvis et al, 2010). Os valores podem ser vistos como crenças estáveis sobre estados ou comportamentos desejados que transcendem situações específicas, e que orientam a seleção e avaliação de comportamentos que estejam em consonância com os objetivos e bem-estar organizacionais (Rokeach, 1973; Schwartz & Bilsky, 1987).

A missão da Babel é ajudar grandes empresas nos seus desafios e processos de negócio digital, e oferecer aos colaboradores uma carreira profissional de longa duração na qual os méritos individuais sejam valorizados. O principal objetivo do negócio é entregar um serviço aos seus clientes caracterizado pela qualidade, confiança e compromisso. A finalidade é gerar benefícios para proprietários e colaboradores, dentro de um modelo de colaboração e solidariedade que alinhe os interesses de todos. A visão prende-se com ser uma das principais empresas de tecnologias nos territórios onde está presente. A nível de valores, os membros da

organização, ou Babelievers, identificam-se como sendo sonhadores, corajosos, incansáveis e, principalmente, solidários porque os lucros da empresa são distribuídos igualmente por trabalhadores e proprietários (Babel Sistemas de Información, 2022).

Cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser vista como um sistema complexo e interdependente de representações, que permite aos diferentes atores interpretar e gerir as situações que surgem, dar solução a problemas, bem como orientar e contextualizar os comportamentos na e da organização, descrevendo o modo habitual de pensar, sentir, agir e reagir da organização (Gomes, 1994). Outros autores como Schein (2010), acreditam que a cultura organizacional reflete-se nas normas grupais, nas regras implícitas e explícitas, nas interações dos intervenientes, nas políticas, nos hábitos e rituais, entre outros aspetos. Segundo Greenberg (2014), as funções básicas da cultura são: fornecer um senso de identidade aos seus membros; clarificar e reforçar os comportamentos desejados; e fomentar o compromisso para com a missão organizacional.

Schein (2010) define a cultura organizacional como um conceito abstrato que pode ser analisado em três níveis de elementos culturais com diferentes profundidades: os artefactos, os valores e os pressupostos. O nível mais superficial corresponde aos artefactos que são a parte visível ou tangível da cultura. Estes artefactos podem ser: a) verbais, como a linguagem, histórias ou mitos sobre a organização; b) comportamentais, como os rituais e as cerimónias; ou c) físicos, como a tecnologias, arquitetura ou decoração do ambiente de trabalho. O nível seguinte corresponde aos valores organizacionais já descritos anteriormente como orientadores indispensáveis da ação organizacional. Por fim, o nível mais profundo corresponde aos pressupostos básicos que podem ser vistos como o núcleo da cultura organizacional. Estes fundamentam-se em teorias implícitas partilhadas pelos atores e que se baseiam em soluções adotadas como resposta a situações de integração interna e adaptação externa, que foram aprendidas por terem funcionado bem no passado (e continuarem a resultar no presente). Geralmente, estes pressupostos operam de forma rotineira e inconsciente. O seio organizacional valoriza alguns destes pressupostos por serem capazes de reduzir a ansiedade ao fornecerem respostas e explicações comprovadas para determinadas situações (Rebelo, 2006; Schein, 2010).

Na Babel Portugal, os artefactos físicos promovem o conforto e bem-estar dos colaboradores, bem como o trabalho colaborativo. O escritório em Lisboa caracteriza-se como um espaço amplo, com janelas grandes em todo o redor, uma temperatura amena, bem

iluminado e arejado, uma decoração moderna e estações de trabalho ergonómicas. Os equipamentos tecnológicos são atuais e estão adaptados a diferentes idiomas e deficiências. A própria localização é estratégica - zona empresarial de Entrecampos -, e permite que os colaboradores facilmente acessem aos transportes públicos. Já os artefactos verbais caracterizam-se por uma linguagem maioritariamente informal que confere um carácter descontraído às relações interpessoais e fomenta a proximidade entre chefias e subordinados. Os artefactos comportamentais englobam os convívios que são realizados anualmente, como as festas de Natal, ou os convívios que acontecem mensalmente, como os *afterwoks* (i.e., convívios fora da hora de expediente). Para além destes artefactos e dos valores – sonhar, coragem, perseverança e solidariedade -, existem os pressupostos básicos como a primazia do trabalho em equipa e da colaboração, que promove nos colaboradores a confiança para comunicarem livremente nas reuniões e sentirem que a sua opinião é valorizada pelo grupo.

Estrutura organizacional

A fim de mostrar a forma como a empresa está organizada, segue-se uma análise da estrutura organizacional, tendo por base o organograma (ver Anexo A) e outras informações. Este tipo de análise é importante porque permite observar e melhor entender as relações existentes entre as diferentes partes, componentes e funções da empresa (Stoner, 1985). Permite analisar padrões de trabalho e disposições hierárquicas que têm como fim controlar e/ou distinguir as partes que constituem a organização. Além disso, possibilita que facilmente observemos o grau de divisão e especialização do trabalho (diferenciação), e a maneira como este é ordenado e controlado (integração) (Bowditch, 2014).

Modelo orgânico-mecanicista

A maneira de estruturar uma organização pode ser vista segundo a dicotomia mecanicista-orgânica. A Babel caracteriza-se como uma organização orgânica com uma estrutura mais achatada, menor formalização, múltiplos decisores e favorecimento de práticas flexíveis. Segundo Robbins e colegas (2013), esta estrutura é determinada por quatro fatores, nomeadamente: estratégia organizacional; tamanho da organização; tecnologia e ambiente.

Em termos de estratégia organizacional, enquadra-se no modelo orgânico por ter uma estrutura flexível, descentralização e baixa formalização, embora os colaboradores tendam a ser altamente especializados. A tecnologia refere-se às atividades que podem ser rotineiras, caracterizadas por operações automáticas e padronizadas, ou não-rotineiras, como é o caso do Babel, caracterizadas por atividades customizadas e que requerem revisão e aperfeiçoamento frequentes. Em termos de tamanho, as organizações com 2000 ou mais colaboradores tendem

a ser mais especializadas, formais e a possuir mais níveis hierárquicos. Apesar de a empresa contar a nível global com cerca de 2000 colaboradores, em Portugal são apenas cerca 100 colaboradores, o que permite assumir uma estrutura mais leve e flexível. Por último, a empresa opera num ambiente tipicamente orgânico, caracterizando-se como dinâmico, complexo, e incerto - devido à sua imprevisibilidade (Robbins, et al., 2013).

Configurações organizacional

Segundo o trabalho de Mintzberg (1979) sobre as diferentes estruturas e configurações organizacionais, a Babel pode ser classificada como um híbrido de uma estrutura divisional, matricial e adocracia. Na prática, não existem configurações puras, e a Babel é um exemplo disso. Dentro de uma organização coexistem diversas forças e pressões ativas que evitam o exercício de uma força absoluta, sendo isto importante para que a organização possa adaptar-se e sobreviver (Mintzberg, 1986).

A Babel pode ser vista, em parte, como uma estrutura divisional porque é formada por um conjunto de entidades quase autónomas, orquestradas por uma estrutura administrativa central – a sede (Mintzberg, 1995). O nível médio da organização é constituído por unidades com elevado grau de independência, sendo que no caso da Babel cada uma destas unidades corresponde a um país (zona geográfica) diferente. A estrutura administrativa central (localizada em Espanha), é constituída por três partes: uma pequena cúpula estratégica (o CEO do grupo e o restante comité diretivo); uma pequena tecnoestrutura (e.g., equipa de desenvolvimento de aplicações internas e manutenção de alto nível); e um grupo de assessoria de apoio (e.g., gestão das contas de utilizador) (Mintzberg, 1995; Sáiz, 2003). Apesar da autonomia concedida a cada divisão, esta é limitada, seja ao nível da cúpula estratégica, como da tecnoestrutura, ou assessoria de apoio, havendo serviços que são mantidos exclusivamente na sede. A estrutura administrativa central (Espanha) detém o poder e é responsável, por exemplo, pelos objetivos e estratégia global da empresa e a standardização de resultados. Verifica-se uma descentralização vertical limitada (Mintzberg, 1995).

Não obstante possuir características de uma estrutura divisional, a Babel atua num ambiente complexo e dinâmico que requer a flexibilização de aspetos como a standardização e a supervisão direta. A complexidade dos projetos tecnológicos exige uma interdependência permanente e necessária para a concretização de objetivos organizacionais. A Babel usa mecanismos integradores e de ligação para fortalecer a relação entre os indivíduos, superando a ineficácia da standardização e da supervisão direta. Neste sentido, recorre a uma estruturação matricial mutável voltada para a concretização de projetos. Caracterizada por um

conjunto de interdependências, unidades de mercado, e pessoas que mudam frequentemente (Mintzberg, 1995; Robbins et al., 2013).

Como é típico das estruturas matriciais, a Babel caracteriza-se como um modelo orgânico com uma estrutura flexível, reduzida formalização, polivalência de funções, descentralização das decisões, grande amplitude de controlo e forte confiança nas interações pessoais. Existe uma quebra da unidade de comando em que a maioria dos colaboradores reporta a mais do que um superior. Por exemplo, um especialista na linguagem de programação OutSystems (plataforma de desenvolvimento low-code), por um lado, tem de responder ao responsável da área de OutSystems e, por outro, responde também ao gestor de projeto a que está alocado (Robbins et al., 2013).

O núcleo operacional é caracterizado por uma elevada descentralização horizontal, e uma descentralização vertical limitada. No caso do departamento de pessoas, existe uma divisão entre recrutamento e desenvolvimento, tendo o departamento de recrutamento uma maior especialização horizontal do que o departamento de desenvolvimento. A departamentalização é feita tanto por função, como por cliente. Por função temos o exemplo dos departamentos de pessoas e de marketing, e por cliente o exemplo da unidade operacional de Portugal, que se encontra dividida por clientes públicos e privados. Nesse sentido, descreve-se como tendo uma baixa formalização, ou seja, permite uma maior diversidade e adaptabilidade, tendo o trabalhador mais liberdade na realização do seu trabalho.

Como prestadora de serviços tecnológicos, a Babel possui ainda certos traços de uma adocracia. Configuração de Mintzberg (1995) caracterizada como flexível e orgânica, e que atua em meios complexos e altamente sofisticados, em que são requeridas respostas inovadoras a equipas multidisciplinares e altamente técnicas. Neste tipo de organização os profissionais são agrupados numa base funcional a fim de atingirem certos objetivos associados a projetos com soluções criativas e momentâneas (Costa et al, 2001). O controlo e coordenação na Babel tende para um ajustamento mútuo, através de uma comunicação informal e interação frequente entre os profissionais. Apesar de partilhar certas características com uma adocracia, não se identifica por completo com esta configuração, sendo exemplo disso o facto da estratégia organizacional estar nas mãos do vértice estratégico e desse planeamento ser feito antecipadamente. O que não acontece numa adocracia em que as decisões vão sendo tomadas à medida que os projetos se desenrolam (Ferreira et al., 2001).

Atividades desenvolvidas

Ao longo do estágio curricular, tive a oportunidade de participar em todas as atividades ligadas ao processo de recrutamento e seleção, sendo esta área o foco do meu trabalho. Além disto, participei tanto no Onboarding, como no *offboarding*, fiquei incumbido de redigir um relatório e preparei/apresentei um momento de formação sobre a entrevista de emprego.

Recrutamento e Seleção

O trabalho que realizei na área de recrutamento e seleção pode ser subdividido em várias atividades, algumas delas relativa à parte do recrutamento e atração de candidatos qualificados - redação e publicação de anúncios, e participação em eventos de recrutamento -, e as restantes atividades respeitantes à parte da qualificação e seleção dos candidatos - triagem curricular e telefónica, entrevista de R&S, *follow-up* e *feedback* sobre candidaturas, e apresentação de propostas contratuais.

Redação e publicação de anúncios

Os anúncios de emprego têm como objetivo a atração de candidatos para as funções em aberto. No caso da Babel, estes anúncios contêm uma breve apresentação da empresa, os requisitos de elegibilidade para a função, os benefícios/compensações que a empresa oferece, e o contacto da equipa de recrutamento (ver Anexo B). O conteúdo dos requisitos da função é a única parte que tende a mudar quando se compõe um novo anúncio. Na maioria dos casos, procura-se profissionais para integrar os projetos dos clientes, acabando a empresa cliente por ser responsável pela análise de funções. Já para projetos a nível interno, cabe ao *manager* responsável pela área descrever os requisitos da função, tanto competências técnicas, como *soft skills*, estando estas associadas a competências não-cognitivas, ou mesmo à inteligência emocional.

A entidade empregadora ambiciona sempre contratar a pessoa perfeita para a função em aberto, transparecendo-o, muito vezes, através de uma enumeração exaustiva dos requisitos. Isto faz com que, às vezes, não só possa ser impossível encontrar a pessoa perfeita, como colocar um anúncio demasiado criterioso poderá reduzir drasticamente o número de candidaturas recebidas. Nesse sentido, competia-me, enquanto recrutador, tornar o anúncio mais apelativo ao simplificar a lista de requisitos, mantendo apenas os mais importantes. As plataformas de emprego utilizadas foram as seguintes: Sapo emprego, Net-empregos e *LinkedIn* (ver Anexo B). Nesta etapa do recrutamento, estive responsável pela publicação e gestão dos anúncios relativos aos pedidos de recrutamento que me tinham sido atribuídos.

Todos estes anúncios são publicados na internet, o que se enquadra nas tendências atuais, pois, segundo Brencic e Norris (2012), cada vez mais as empresas usam plataformas online para publicar as suas oportunidades de emprego, e os candidatos para encontrá-las. Estas plataformas têm como vantagens possibilitarem descrições detalhadas e atualizadas sobre oportunidades de emprego em diferentes partes do mundo, maiores amostras de candidatos e rapidez na receção de candidaturas, conseguindo-se tudo isto a um custo relativamente baixo.

Os anúncios de emprego podem ser vistos como utilizado pela organização para autoapresentar-se e fazer gestão de impressões juntos de potenciais novos colaboradores. Desta forma, a comunicação feita através dos anúncios de emprego tem a capacidade de influenciar a construção da imagem organizacional feita pelo candidato e influenciar as expectativas do mesmo. A projeção da imagem corporal através deste meio pode ser vista como um processo que contém três etapas: atrair a atenção para a organização; apresentar uma identidade positiva da organização e validar esta identidade. Este é um processo incremental no sentido em que a eficácia de etapas posteriores depende do quão bem conseguidas tenham sido as etapas anteriores. O candidato não vai obter a informação relativa à apresentação da organização se numa primeira fase o anúncio não tiver captado a sua atenção (Rafaeli, 2000).

As estratégias utilizadas na primeira etapa deste processo para captar a atenção dos candidatos, como letras grandes ou coloridas, não são propriamente projetivas da organização, mas antes uma forma que esta encontra para se destacar das restantes (Rafaeli, 2000). A primeira coisa que o candidato vê quando está à procura de uma oportunidade de emprego é o título do anúncio e, possivelmente, alguma imagem associada, seja o logo da empresa ou outra. Em termos do título do anúncio, a estratégia que a Babel utilizava consistia em colocar à frente do nome da função a indicação de trabalho remoto, se fosse caso disso. Com base na minha experiência, esta estratégia mostrou-se eficaz, visto que muitas pessoas na área das tecnologias da informação e comunicação (TIC) preferiam trabalhar remotamente, a partir das suas casas, sobretudo os candidatos da periferia de Lisboa, devido ao tempo despendido nas deslocações. Em termos de imagens, a empresa colocava apenas o logótipo da mesma devido às restrições das plataformas. A fim de analisar a segunda etapa deste processo, a apresentação positiva da organização, passo a citar o texto referente à apresentação da Babel presente nos seus anúncios:

“A Babel é uma empresa multinacional que fornece serviços tecnológicos orientados para apoiar grandes empresas dos setores da Administração Pública, Banca, Seguros, Indústria e Telecomunicações no seu processo de Transformação Digital.

Temos escritórios em Portugal, Espanha, México, Marrocos, Estados Unidos, Peru e Chile. Uma parte essencial da missão da Babel é oferecer aos colaboradores uma carreira profissional de longa duração, pois acreditamos no trabalho em equipa, nas pessoas e na sua força quando elas combinam a sua paixão com o seu talento.”

Uma das estratégias utilizadas nesta etapa pela empresa é a autopromoção quando a mesma fala da sua presença internacional, dimensão dos seus clientes e panóplia de setores de atuação. A outra estratégia é a resposta às necessidades do público-alvo, comprometendo-se a proporcionar uma carreira de longa duração, acreditando nos seus colaboradores/nos seus funcionários, assim como nas suas paixões e talentos. Por fim, a terceira etapa deste processo, a validação da identidade, visa responder ao problema da autopromoção da etapa anterior, ou seja, a desconfiança perante quem se autopromove. Nesta etapa, é usual as empresas fazerem referência a reconhecimentos efetuados por entidades influentes a fim de validarem a sua autopromoção. Outra estratégia utilizada é a partilha de dados relativos a um desempenho organizacional positivo, como a receita total ou número de clientes. Os anúncios da Babel não contemplam esta última etapa, sendo que a referência a este tipo de informação apenas se faz durante a entrevista, acreditando que deveria constar, também, no anúncio. Exemplo de dados relevantes sobre a Babel é o crescimento sustentável anual, tanto em termos do número de colaboradores, como de receita total (Rafaeli, 2000).

Eventos de recrutamento

Participar em eventos de recrutamento é umas das estratégias que as organizações utilizam para angariar novos talentos. Mais do que contratar profissionais qualificados, os eventos de recrutamento tinham como principal objetivo divulgar e promover a empresa. Eu participei num destes eventos, o *Pitch Bootcamp* da *Spark Agency*. Esta iniciativa tinha o objetivo de reunir estudantes universitários e recém-licenciados durante dois dias num evento de formação intensa e de *networking* com várias empresas de diferentes setores. Estive presente no segundo dia do evento, competindo-me, numa primeira fase, fazer uma pequena apresentação sobre mim e a empresa que estava a representar e, posteriormente, ouvir os *pitchs* dos alunos e fornecer *feedback*.

Screening curricular e telefónica

O *screening* (ou triagem) é uma etapa crucial do processo de recrutamento e seleção. Pode ser visto como uma pré-seleção, o ponto de começo do processo de seleção, que pretende verificar se existe correspondência entre os requisitos pedidos pela função (i.e., conhecimentos, competências, qualificações, experiências e interesses) e as competências/experiência do candidato/colaborador (Prathibha & Sandhya, 2019).

Esta etapa pode ser dividida em triagem curricular e triagem telefónica. A triagem curricular corresponde a uma análise formal do currículo do candidato a fim de averiguar se este possui os requisitos necessários. Esta triagem era feita tanto a partir de candidaturas recebidas aos anúncios de emprego, como de currículos arquivados em base de dados ou recomendações de colaboradores, tendo os últimos maior probabilidade de passar a uma fase de entrevista. Se a validação do currículo fosse positiva e o candidato preenchesse todos os requisitos obrigatórios, podia-se avançar para a triagem telefónica. Nos casos dúbios em que não existia certeza se os candidatos satisfaziam todos os requisitos obrigatórios, ligávamos aos candidatos, confirmando-o. Caso não satisfizesse os requisitos pretendidos, notificava-se relativamente ao resultado negativo da candidatura, por e-mail. Se não houvesse ninguém que satisfizesse todos estes requisitos, a minha supervisora negociava a redução do número de requisitos obrigatórios. Na fase inicial do estágio, equivalente ao primeiro mês, pedi auxílio recorrente a fim de validar a qualidade da triagem. Posteriormente, passei a ter autonomia na execução desta tarefa e só recorria, pontualmente, a outros colegas para esclarecer dúvidas.

O *screening* telefónico era um contacto breve (geralmente, entre dois a cinco minutos) correspondente à segunda etapa do processo de seleção, que visava validar questões preliminares, como: interesse na oportunidade apresentada; disponibilidade e expectativas salariais. A primeira pergunta permitia confirmar se o candidato realmente tinha interesse na função após uma breve apresentação da mesma. Esta pergunta era particularmente importante quando se estava a contratar recém-licenciados por serem candidatos com pouco conhecimento sobre o mercado de trabalho e relativamente ao âmbito da função inerente à candidatura. A segunda pergunta era também crucial, visto que os candidatos podiam ficar indisponíveis por variadas razões, como por exemplo, terem sido aceites noutra processo, não terem mais interesse, entre outras. A terceira pergunta validava a expectativa salarial, que podiam ser muitas vezes um fator de exclusão, tanto por parte do colaborador, como do empregador. Podia haver a necessidade de fazer uma pergunta adicional sobre a fluência na língua inglesa, quando era requisito para o exercício da função.

Normalmente, na maioria das organizações, as triagens telefônicas são realizadas pelos técnicos de recursos humanos ou equipa de recrutamento e permitem ao *manager* que está a contratar, simultaneamente, poupar tempo e obter mais informação sobre o candidato. Desta forma, este profissional pode dedicar mais tempo ao seu trabalho, e mesmo assim ter candidatos viáveis para entrevistar. O *screening* telefónico era uma forma de complementar a informação obtida através da simples leitura do currículo ao permitir, por exemplo, esmiuçar experiências passadas, saber as razões de mudança em empregos anteriores e questionar sobre períodos de longa inatividade profissional (Prathibha & Sandhya, 2019). Nesta segunda etapa, comecei por realizar a triagem telefónica com supervisão nos primeiros dois dias. Posteriormente, passei a ter autonomia neste processo. Caso o candidato aprovado, tinha reunidas as condições para proceder ao agendamento da entrevista de R&S.

Segundo Prathibha e Sandhya (2019), a última fase do processo de triagem seria uma investigação sobre comportamentos desviantes anteriores, seja problemas de assiduidade, de insubordinação, roubo ou outros comportamentos indesejáveis. Estas investigações visariam recolher informação de referências fornecidas pelo candidato (e.g, antigos empregadores). Quantas mais responsabilidades envolver o cargo a ser preenchido dentro da organização, mais minuciosa deve ser esta investigação, que pode incluir verificação da escolaridade, elegibilidade para trabalhar, historial de crédito bancário e registo criminal. Esta verificação é importante porque segundo os autores o comportamento passado é o melhor preditor do comportamento futuro. Na Babel não se realizavam este tipo de verificações, possivelmente devido ao setor em que a mesma se encontra, no qual se ambiciona agilizar ao máximo o processo de recrutamento, a fim de evitar perder candidatos qualificados para empresas concorrentes devido à morosidade do processo. O que na minha opinião é compreensível, sendo que só faria sentido fazer estas verificações caso se pretende-se contratar indivíduos para assumirem cargos executivos ou de grande responsabilidade.

Algumas organizações escolhem ainda aplicar testes antes ou depois da triagem telefónica. Geralmente, estes testes são realizados online e podem ser de vários tipos, nomeadamente testes de conhecimento da função; integridade, com o intuito de excluir pessoas indisciplinadas ou desonestas; aptidão cognitiva, medidas de raciocínio numérico, verbal, abstrato, lógico, bem como capacidade mental, de aprendizagem e de resolver problemas; personalidade, procurando-se padrões de pensamentos, emoções e comportamentos que mostrem probabilidade de ser bem-sucedido; inteligência emocional, ligados à capacidade de identificar, compreender e gerir emoções; e teste de avaliação de

competências, tanto *hard skills* (conhecimentos/competências técnicas), como *soft skills*. Estes testes têm várias vantagens, como: poupar tempo, reduzir a rotatividade e melhorar a moral. Além disto, é um método que promove a objetividade, equidade e defesa legal do processo de recrutamento (Prathibha & Sandhya, 2019).

Tal como acontece com as verificações de antecedentes desviantes, a urgência e necessidade de contratar levava a que a Babel não incorporasse esta etapa no processo de recrutamento. Não obstante, e novamente, acredito que candidatos a cargos executivos ou de gestão de alto nível deviam ser avaliados através de testes de inteligência emocional, personalidade e *soft skills*. Estes testes permitem avaliar aquilo que Raišienė (2014) considera ser as características mais importantes que estes profissionais devem possuir, tais como: humanidade e sustentabilidade a nível de valores; competências emocionais e sociais; aptidões relativas a comunicação, capacidade de tomar decisões em equipa, colaboração e superações de contradições e outras características como responsabilidade, dedicação e sinceridade.

Prathibha e Sandhya (2019) expõem seis situações que podem justificar a desqualificação dos candidatos durante o processo de triagem, nomeadamente: o candidato aparente ser cuidado, seja devido à candidatura, aparência, indumentária ou erros ortográficos; possui um conjunto de competências desajustado à função; chegou atrasado à entrevista, o que é um alerta para problemas com pontualidade; demonstra falta de empenho ou de interesse, falta de cortesia ou indisponibilidade para se deslocar onde lhe é pedido; tem expectativas salariais desajustadas e não fornece referências, ou se fornece, são fracas, o que pode indicar que esconde alguma coisa.

Entrevista

A entrevista de seleção era a terceira etapa do processo de seleção, e era conduzida pela equipa de R&S. Esta etapa tinha o objetivo de conhecer melhor o candidato e apresentar a empresa. Durante o período em que estaguei, as entrevistas foram sempre realizadas por videoconferência através do *Microsoft Teams*. A entrevista tinha uma duração entre 20 a 30 minutos, o que era significativamente superior à duração da triagem telefónica. Na entrevista de R&S era feita uma breve apresentação da empresa, seguindo-se de validação do currículo *vitae*, apresentação das políticas contratuais e fornecimento de detalhes adicionais sobre a oportunidade de trabalho. A validação dos aspetos comportamentais e a colocação de perguntas por parte do candidato decorria durante toda a entrevista.

Grau de estruturação da entrevista.

No geral, as entrevistas podem ser classificadas segundo um espectro em que podem ser mais ou menos estruturadas. A entrevista estruturada baseia-se na análise de funções para formular um conjunto de perguntas muito específicas, podendo subdividir-se em entrevista comportamental (*behavioural interview*) e entrevista situacional (*situational interview*), sendo o intervalo de tempo a única diferença. Enquanto no primeiro tipo de entrevista se procura inquirir sobre situações passadas, no segundo tipo procura-se saber como o candidato se iria comportar numa determinada situação hipoteticamente apresentada (Land & Conte, 2016). A literatura favorece a entrevista comportamental (Taylor & Small, 2002), sobretudo para posições elevadas como é o caso da contratação de executivos (Huffcutt et al., 2001). Huffcutt e colegas (2001) pensam que isto se pode dever ao facto das entrevistas de descrição comportamental ao remeterem para o passado permitirem uma maior influência das competências verbais e de apresentação. Já as entrevistas situacionais, como remetem para comportamentos futuros que não podem ser verificados, são mais vulneráveis a táticas de gestão de impressões - processo empregado de modo consciente ou inconsciente pelo candidato em que o mesmo tenta alterar e gerir as perceções dos outros sobre o próprio, de acordo com os objetivos pessoais (Ellis et al., 2002). A entrevista estruturada é menos permeável à influência de táticas de gestão de impressões (Campion et al., 1997). Uma tática que algumas empresas utilizam é o aviso de verificação das referências ao dizer que a informação fornecida pelo candidato vai ser validada através de uma verificação (Chapman & Rowe, 2001).

As entrevistas não estruturadas caracterizam-se por um elevado grau de autonomia e flexibilidade derivado do livre-arbítrio conferido ao entrevistador que pode conduzir a entrevista e esmiuçar os aspetos que considerar mais pertinentes (Latham & Finnegan, 1993). Salgado e Moscoso (2002) descobriram que entrevistas menos estruturadas estão mais associadas à avaliação de personalidade e de competências sociais/comunicação, enquanto as mais rigidamente estruturadas estão associadas a conhecimento da função e a atributos técnicos. Huffcutt e colegas (2001) encontraram resultados semelhantes. O estado da arte vê como aceitável o uso de dispositivos psicométricos (e.g., o NEO-PI, o Hogan Personality Inventory, ou o Saville Consulting Wave) para avaliar a personalidade e a entrevista comportamental para avaliar conhecimentos e competências (Guion, 1998).

As entrevistas semiestruturadas são um “meio-termo” entre estes dois tipos de entrevista que engloba perguntas abertas (i.e., de resposta livre) e fechadas. Apesar de o entrevistador seguir um conjunto de perguntas previamente definidas, ele fá-lo de maneira

menos rígida do que acontece numa entrevista estruturada. Desta maneira, o entrevistador pode estabelecer um diálogo fluído, semelhante a uma conversa informal, estando sempre atento para dirigir, quando considerar oportuno, a discussão de forma a esclarecer alguma questão ou a focar em certos tópicos. Este tipo de interação entre entrevistador e candidato favorece as respostas espontâneas, bem como uma maior abertura e proximidade que permite abordar assuntos mais complexos ou sensíveis (Lima et al., 1999). A entrevista na Babel seguia este registo semiestruturado, caracterizado por uma combinação de questões fechadas e questões abertas (e.g., quando se pedia ao candidato para falar da sua experiência profissional) e pelo estabelecimento de um ambiente descontraído que fomentasse respostas espontâneas.

Os maiores coeficientes de validade estão associados às entrevistas estruturadas (+.60), comparativamente às entrevistas focadas na personalidade (+.30) (McDaniel et al., 1994). Faço a ressalva de que muitas destas meta-análises são anteriores à emergência dos ambientes de equipa e do trabalho centrado no cliente. Consequentemente, muitos dos critérios usados eram baseados em tarefas. Schmidt e Zimmerman (2004) descobriram que a realização de três ou quatro entrevistas não estruturadas, independentes e combinadas, pode ter uma validade equivalente à realização de uma entrevista estruturada por um único indivíduo.

Traços de personalidade.

Segundo Hurtz e Donovan (2000), a personalidade relaciona-se com o desempenho profissional, sendo que a magnitude desta associação chega a atingir o valor de .22. Uma meta-análise realizada por Salgado (1997) com base no modelo dos *Big Five* – taxonomia que procura agrupar centenas de traços de personalidade identificados por vários psicólogos em cinco grandes dimensões (conscienciosidade, neuroticismo, abertura à experiência, extroversão e amabilidade) -, mostra coeficientes relativos ao critério desempenho profissional, que obtiveram o valor de .19 para a estabilidade emocional e de .25 para a conscienciosidade. Este último traço dos *Big Five* é o mais comumente ligado à motivação para trabalhar (Chen et al., 2004). Pessoas que pontuam alto neste traço tendem a ser orientadas a resultados, empenhadas, organizadas e a ter elevadas expectativas sobre o próprio (Barrick et al., 1993). Os *Big Five* podem ainda ser preditores de comportamentos contraprodutivos, como: delinquência; rotatividade; e absentismo (Judge et al., 1997).

Apesar de a personalidade ser tipicamente medida através de autorrelato, os estudos mostram que uma avaliação por um observador, neste caso o recrutador, é semelhante à do

autorrelato ou até mais válida (Funder, 2001). O facto de as dimensões dos *Big Five* serem de natureza comportamental levam a que o julgamento por parte do observador se correlacione em maior grau com o desempenho no trabalho, do que os autorrelatos (Hogan et al., 1996). Trull e colegas (1998) desenharam uma entrevista para medir os traços dos *Big Five* denominada *Structured Interview for the Five-Factor Model of Personality* (SIFFM) (ou em português, Entrevista Estruturada para o Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade). A SIFFM é constituída por 120 itens que podem ser classificados por um clínico segundo uma escala de tipo *Likert* - escala de resposta psicométrica usada geralmente em questionários e em que os inquiridos indicam o seu grau de concordância com os itens perguntados. Encontrou-se uma confiabilidade (concordância entre entrevistadores) acima de .90 em todas as cinco dimensões da SIFFM (Trull et al., 1998).

Relativamente à validação comportamental e da personalidade, na Babel não dispúnhamos de nenhuma pergunta predefinida para este efeito. O que fazíamos consistia em escrever no final da entrevista a impressão com que se ficou do candidato. Nomeadamente, se tinha uma apresentação formal/informal, cuidada/descuidada, se o discurso era fluente e organizado, se tinha uma postura empática, se parecia funcionar bem em equipa, entre outros aspetos. Nesta etapa do processo de R&S, uma maneira de proceder à avaliação comportamental e da personalidade seria recorrer à entrevista convencional, ou psicológica, que é caracterizada por uma interação num registo semiestruturado entre um entrevistador (normalmente um psicólogo), e o candidato, na qual se procura avaliar construtos de natureza disposicional, como a personalidade ou o modo de interagir socialmente (Câmara et al., 2001). Este tipo de entrevista poderia incluir perguntas comportamentais e situacionais. Pulakos e Schmitt (1995), fornecem exemplos de cada uma destas perguntas que passo a citar:

“Pergunta comportamental: Pensa numa altura em que tiveste de motivar um empregado a desempenhar uma tarefa do trabalho que ele/a não gostava, mas tu sabias que precisava de ser realizada. Como é que lidaste com esta situação?”

Pergunta situacional: Supõe que estás a trabalhar com um empregado que tu sabes que desgosta bastante de realizar uma determinada tarefa. Estás numa situação em que precisas de ter a tarefa terminada, e este empregado é a única pessoa disponível que tens para te assistir. O que farias para motivar este empregado a desempenhar essa tarefa?”.

A entrevista de R&S era realizada pelo departamento em que me encontrava inserido, sendo necessário realizar mais tarde uma segunda entrevista. Desta vez, de cariz mais técnico,

e realizada por um técnico da área juntamente com o *manager* responsável, sendo esta a quarta etapa do processo de recrutamento. Na terceira etapa, durante a primeira semana, o meu papel foi de mero observador. Na segunda e terceira semanas, comecei por realizar entrevistas a estagiários, sendo a partir da quarta semana a profissionais experientes também. Entretanto, fui assistindo às entrevistas dos meus colegas e tive acompanhamento da minha supervisora nas entrevistas, durante os primeiros dois meses. Mais tarde, passei a assistir, pontualmente, a outras entrevistas e comecei a realizá-las autonomamente.

Condicionantes externas.

Webster (1982) fala-nos de condições externas que afetam o desempenho do entrevistador na entrevista de emprego. Primeiramente, a pressão para contratar. Em segundo, a interação entre entrevistador e candidato ao longo do conjunto de entrevistas que pode ser contínua, intermitente, ou de uma entrevista única. Os entrevistadores que têm um contacto reiterado com os candidatos conseguem fazer um julgamento mais crítico e cometem menos erros do que os que apenas veem o candidato uma vez. A terceira condição externa é o grau de consequências negativas que a decisão de contratação pode ter no entrevistador. Quanto mais penalizado for pelos seus erros, mais conversador e cauteloso o entrevistador será, reduzindo assim o número de falsos positivos (i.e., candidatos incompetentes que foram corretamente desclassificados) e aumentando o número de falsos negativos (i.e., candidatos competentes que foram incorretamente descartados). Este último erro de seleção pode ser particularmente nocivo nos contextos em que é difícil encontrar candidatos para ocupar um determinado cargo de elevada especialização técnica.

No caso da Babel, sentia-se pressão para contratar devido ao elevado volume de pedidos de contratação e à natureza do trabalho por projetos, caracterizado por prazos de entrega muito bem delimitados. A equipa de recrutamento e seleção era responsável apenas por conduzir a primeira entrevista, o que não permitia conhecer o candidato a fundo e aumentava a probabilidade de cometer erros quanto à tomada de decisão. Ainda assim, devido ao facto de haver sempre uma segunda entrevista do candidato com o *manager*, ou o cliente, não sentia que fôssemos severamente penalizados por erros de seleção de candidatos. Algo que nos permitia agilizar o processo, e passar à fase seguinte os candidatos que preenchessem os requisitos mínimos, desde que não demonstrasse uma falha comportamental grave.

Entrevista por videoconferência.

Os estudos mostram um enviesamento favorável dos candidatos que realizam a entrevista por videoconferência ($p=0.1$), comparativamente aos candidatos que comparecem presencialmente (Chapman & Rowe, 2001). Segundo Skinkle e McLeod (1995), o uso da tecnologia de videoconferência na entrevista de emprego restringe a capacidade do entrevistador de observar o comportamento não-verbal. Geralmente, só é possível ver o candidato a partir do meio do peito para cima, ocultando-se comportamentos indicativos de estado de espírito, como os tremores de mãos. Além disso, é difícil determinar o contacto visual devido à fraca resolução de imagem e/ou ângulo da câmara. Na minha opinião, esta limitação no acesso à comunicação não-verbal não deve ser vista como preocupante, pois, alguns autores afirmam que ainda se sabe pouco sobre o quanto isto pode afetar a formação de impressões (Skinkle & McLeod, 1995). Surpreendentemente, outros autores consideram inclusive que esta informação acaba por ser uma distração que prejudica a tomada de decisão no processo de seleção (Webster, 1982).

Follow-up e feedback

O *follow-up* (acompanhamento) e o *feedback* são muito importantes, pois permitem a gestão de expectativas dos candidatos, bem como a atualização relativamente ao estado do seu processo de R&S. O *feedback* refere-se à comunicação feita ao candidato, com o fim de o informar sobre o ponto de situação do seu processo de R&S e se passou, ou não, à próxima fase. Caso já tenha decorrido algum tempo, e não exista uma decisão, poder-se-á notificar o candidato de que a candidatura ainda se encontra em processo de análise. O *follow-up* é um trabalho que busca informação, seja, por exemplo, para saber se o candidato tem alguma dúvida relativamente ao processo de R&S ou se, depois de já ter sido contratado, se está a adaptar bem à empresa.

A comunicação por mim realizava a nível de *feedback* e *follow-up* acontecia, maioritariamente, via e-mail, a fim de não incomodar desnecessariamente o candidato/colaborador, sendo que também podia ligar-lhe através de via telefónica, quando este apresentasse dúvidas.

Propostas salariais

A proposta salarial na Babel continha várias componentes, umas relativas a valores fixos (i.e., que a pessoa recebia todos os meses) e outras a valores variáveis (i.e., eventuais acréscimos ao salário fixo). As componentes fixas incluíam: salário líquido (i.e., o montante disponível na conta bancária no final do mês), salário bruto (i.e., o salário antes de sofrer descontos para o IRS e segurança social), subsídio de alimentação, bem como outras parcelas

optativas como seguro de saúde para outros familiares e ajudas de custo (caso o candidato tivesse interesse). As parcelas optativas tinham o intuito de aumentar a liquidez salarial da oferta, sendo parcialmente ou até mesmo totalmente isentas de contribuições para o IRS e segurança social. Já as componentes variáveis incluíam um conjunto de três bónus relativos a recomendações, assiduidade e distribuição de lucros da empresa. Este bónus tinha como objetivo facilitar a procura de profissionais qualificados, reduzir a taxa de absentismo e motivar os colaboradores a atingir as metas organizacionais e da própria equipa.

O primeiro passo na formulação da proposta salarial requeria a realização de uma simulação. No meu caso, primeiramente, feita apenas com outro colega da equipa de recrutamento e, posteriormente, em conjunto com o *manager* responsável pelo processo. A simulação era realizada num site próprio da empresa, no qual se inseriam todos os dados relativos ao estado civil, número de dependentes, salário líquido/bruto pretendido pelo candidato e valores referentes às parcelas optativas (caso se aplicassem). Depois da inserção destes dados, carregava-se num botão que calculava e mostrava os valores relativos ao salário bruto/líquido (mensal e anual), subsídio de alimentação, descontos para o IRS e segurança social, bem como outras parcelas optativas. Através destes valores ficávamos a saber qual o custo total de contratar aquela pessoa e se estava dentro do orçamento.

O passo seguinte consistia em pedir a aprovação dos valores da proposta à CEO e, se a proposta fosse validada, tinha permissão para ligar ao candidato a apresentá-la. Se fosse oportuno para o candidato falar, explicava a proposta via chamada telefónica, dando oportunidade para esclarecer dúvidas. Esta proposta incluía os valores previamente calculados na simulação da proposta, bem como valores adicionais que a pessoa poderia vir a auferir (e.g., os bónus).

O meu papel nesta atividade começou por ser passivo, escutava apenas outros colegas a apresentar propostas salariais. Posteriormente, nos últimos dois meses, comecei a apresentar propostas salariais aos meus candidatos. Esta atividade corresponde à última etapa do processo de recrutamento. A partir do momento em que o candidato aceita a proposta, cabe ao departamento de desenvolvimento da Babel, responsável pela componente administrativa, dar seguimento ao tratar de questões relativas à documentação e assinatura do contrato.

Onboarding

Onboarding (ou socialização organizacional) é um processo que se segue à contratação e que procura integrar e familiarizar os novos colaboradores com a organização ao ajudá-los a

adquirir conhecimentos, competências e comportamentos necessários para serem bem-sucedidos. Se a integração for bem-sucedida, irá aumentar as atitudes positivas relativamente ao trabalho o que, por sua vez, fará com que o colaborador fique mais tempo na organização (Bauer & Erdogan, 2011). Mais especificamente, este processo permite aumentar a eficácia, satisfação com o trabalho e compromisso organizacional do novo colaborador e reduzir a rotatividade organizacional (Bauer et al., 2007). A socialização eficaz dos novos colaboradores é hoje mais importante do que nunca, devido à elevada taxa de rotatividade que se verifica nas organizações. Uma socialização ineficaz pode significar custos adicionais com todo um novo processo de recrutamento (Bauer & Erdogan, 2011).

Apesar de nunca ter ficado responsável por um processo de *onboarding*, vou falar daquilo que aprendi com base nesta experiência de integração na empresa. Bauer e Erdogan (2011) identificaram diferentes programas de socialização organizacional a fim de treinar e orientar o novo colaborador. Os programas de socialização incluem: as táticas de socialização; as orientações formais; o recrutamento; uma previsão realista do trabalho; e os membros da organização. Um destes programas diz respeito às táticas de socialização, que podem ser descritas de acordo com seis dimensões. Com base nestas dimensões, interpreto as táticas de socialização na Babel como sendo coletivas, pois os novos colaboradores passam por um conjunto de experiências comum a todos – eu, por exemplo, fui integrado ao mesmo tempo que outro colega de engenharia e participámos das mesmas sessões de acolhimento. Considero também que são informais, pois, a formação que recebi foi *on-the-job*, ou seja, recebi ajuda e formação à medida que ia trabalhando. Este programa de socialização é variável no que se refere à calendarização das transições dos estágios da função, não havendo datas fixas. Sequencial, também, na medida em que os novos colaboradores passam pelas mesmas fases. O programa é ainda serial, isto é, os colaboradores mais experientes dão formação ao mais novos, além de os elucidarem relativamente ao que podem encontrar na organização. Por fim, caracteriza-se como apoiante de “investimento”, querendo isto dizer que a identidade prévia do colaborador enquanto profissional é aceite, e até mesmo valorizada, ao contrário de outras organizações em que se espera que a pessoa seja uma “tábua rasa”.

O programa de orientações formais ajuda os novos colaboradores a compreenderem a cultura organizacional e a familiarizarem-se com as suas funções e colegas de trabalho. Este programa pode ser mais ou menos formal. No caso da Babel, o programa é mais formal e é constituído tanto por vídeos da empresa, como palestras e material escrito (Bauer & Erdogan, 2011).

O próprio processo de recrutamento pode funcionar como programa de socialização, sendo os eventos sociais e de recrutamento uma ótima maneira de dar a conhecer a empresa e permitir ao potencial candidato melhor perceber se se identifica com a empresa. Um exemplo disto foi o evento de recrutamento *Pitch Bootcamp* organizado pela agência *Spark* em que dei a conhecer a Babel (Bauer & Erdogan, 2011).

Em termos de previsão realista do trabalho acredito que, pelo menos no meu caso, a informação que me transmitiram sobre a função que ia ocupar foi em boa parte ao encontro daquilo que encontrei. Aspeto de elevada importância porque um desencontro acentuado entre expectativas e realidade do trabalho pode conduzir o colaborador à desmotivação ou até mesmo a mudar de organização.

Por último, os próprios membros da organização também têm um papel decisivo no processo de socialização. Um mentor pode ajudar o novo colaborador a aprender sobre a organização e as tarefas do trabalho, oferecer conselhos e suporte social (Bauer & Erdogan, 2011).

A minha experiência na Babel caracteriza-se por um suporte constante por parte da minha supervisora, tanto de um ponto de vista das tarefas a desempenhar (e.g., redigir um anúncio de emprego), como de aconselhamento sobre a melhor maneira de atuar. Por exemplo, o tipo de informação que podia passar ao endogrupo (i.e., o meu departamento), em comparação aos exogrupos (i.e., os outros departamentos).

Offboarding

Offboarding é o processo de desvinculação formal entre o colaborador e a organização, motivado por uma rescisão contratual, demissão ou reforma. Segundo Nayak e Park (2020), este processo traz muitas vantagens, como: reduzida rotatividade, melhoria da conduta de recrutamento e identificação dos desafios da cultura de trabalho.

Na Babel o procedimento de saída passava por, assim que o colaborador manifestava algum desconforto ou vontade de se desvincular, ligar de imediato para perceber a razão do descontentamento, garantir a confidencialidade das conversas do processo de saída e, se possível, reverter a situação. Não sendo possível, tratava-se dos documentos relativos aos acertos de contas e da desvinculação do colaborador, bem como do agendamento da entrevista de saída, cujo âmbito era o de averiguar a razão e o que poderia ter sido feito de diferente, com o fim de evitar a saída.

O procedimento estava de acordo com as práticas sugeridas por Nayak e Park (2020) com a diferença de que estes autores falam ainda de uma pós-entrevista por parte de um

consultor externo três a seis meses depois da rescisão contratual a fim de averiguar as causas do ambiente tóxico. Este intervalo de tempo permite obter respostas mais objetivas e sinceras por partes dos antigos colaboradores, visto que já não têm medo de sofrer represálias por parte do empregador. Os autores falam ainda de uma análise dos dados combinados da entrevista de saída, com a pós-entrevista de saída e os questionários de envolvimento do colaborador com a finalidade de identificar tendências e causas, atenuando assim o enviesamento derivado da insatisfação do inquirido.

Durante o meu estágio, tive a oportunidade de participar numa entrevista de saída conduzida por uma colega do departamento de desenvolvimento de recursos humanos, tendo desempenhado o papel de mero observador. A meu ver, a colega demonstrou uma postura positiva ao deixar o colaborador confortável para falar de forma confidencial sobre as razões da sua insatisfação, livre de julgamentos. Além disto, confirmou a data de saída e teve o cuidado de explicar como o processo de saída se iria proceder. Esclareceu ainda os valores monetários a que o colaborador teria direito, oferecendo-lhe espaço e tempo para esclarecer outras questões.

Análise sobre viabilidade de contratação

Uma das atividades do estágio consistiu na redação de um relatório, que visava analisar a viabilidade de investir na contratação de profissionais das TIC, em Cabo Verde. Realizei uma compilação de dados que incidiu nos anos de experiência, número de profissionais formados, universidades e cursos mais frequentados e principais empresas do setor tecnológico. Estes dados foram analisados para efeitos de interpretação do seu significado. Além disto, o relatório contemplou informação relativa aos documentos e procedimentos necessários para a contratação de profissionais no país em questão. Na parte final, foi desenvolvida uma reflexão sobre os prós e os contras deste procedimento. No Anexo D é possível visualizar excertos do relatório.

Formação

Segundo Wilson (2001), a principal vantagem competitiva de uma organização reside na sua capacidade de aprender mais rapidamente do que outros. Desta frase depreende-se a importância estratégica do investimento na formação e desenvolvimento dos colaboradores, consistindo o objetivo em promover uma mudança positiva com base na aprendizagem. A organização tem interesse em aumentar a eficácia dos colaboradores para que estes possam dar uma contribuição superior à prossecução dos objetivos organizacionais. Isto permite ao

colaborador, não só suportar o crescimento e competitividade da organização, como também investir na sua progressão de carreira.

O desenvolvimento estratégico dos colaboradores precisa de ser proativo, em vez de reacionário, trabalhado a médio e longo prazo e necessita ser incorporado na cultura e planeamento organizacional (Wilson, 2001). Segundo Garavan e colegas (2004), este processo deve ser visto de um ponto de vista multinível – tanto individual, como organizacional e comunitário-societal. A interdependência entre estes níveis leva a que uma intervenção num deles, mesmo que seja o individual, tenha impacto nos restantes. A consciência desta interação permite identificar o potencial para conflitos inerente ao desenho, implementação e avaliação deste processo. Garavan e colegas (2004) fazem uma distinção importante entre aquilo que denominaram de nível de teoria e de medição. Enquanto o primeiro se foca nos alvos (e.g., individual ou organizacional), o segundo concentra-se na fonte dos dados. Isto implica que, em alguns casos, um construto que existe num determinado nível, seja apenas possível de medir noutra.

Garavan e colegas (2004) chamam à atenção, também, para o carácter multidisciplinar do desenvolvimento dos colaboradores. Quando eficaz, a formação deve ser capaz de se articular com outros processos inerentes à gestão de recursos humanos. Por exemplo, a avaliação e análise de necessidades de formação pode ajudar o recrutamento e este, por seu turno, pode proporcionar uma fonte adicional de formandos. A formação possibilita que se selecione candidatos menos qualificados e, por sua vez, uma seleção eficaz poderá reduzir as necessidades de desenvolvimento. A formação pode ainda ajudar no *onboarding* ao fornecer as ferramentas que o candidato necessita para ser bem-sucedido.

Na Babel, recebi formação, principalmente, num contexto informal e de trabalho à distância, provindo, maioritariamente, da equipa de R&S e, em particular, da minha supervisora. Foram-me transferidos importantes conhecimentos e competências à medida que ia realizando as tarefas propostas como, por exemplo, a adequação da linguagem e a gestão de prioridades. Relativamente à formação em contexto formal, participei numa sessão sobre satisfação e *mindfulness* no local de trabalho organizada pelo responsável da área de pessoas de Espanha. O interesse por este processo levou a que tomasse a iniciativa de preparar e apresentar uma sessão formativa sobre a entrevista de emprego, esta aconteceu remotamente através do *Microsoft Teams* e contou com a participação dos três elementos da equipa de recrutamento, tendo uma duração de cerca de 15 minutos, e culminando numa

discussão dinâmica sobre as práticas empregues. A apresentação utilizada nesta sessão está disponível no Anexo E.

O modelo de Kirkpatric (Smidt et al., 2009) descreve um conjunto de passos a seguir para realizar uma formação estratégica. O primeiro passo consiste no diagnóstico das necessidades formativas a partir de fontes de informação como, por exemplo, documentos contendo indicadores de funcionamento e resultados da organização ou o *feedback* dos clientes, sendo no meu caso, em particular, a ausência de perguntas no guião de entrevista sobre a componente comportamental que me alertou para as necessidades de formação. Em seguida, deve-se identificar os comportamentos, conhecimentos e competências a desenvolver, sendo a descrição e análise de funções um bom meio de informação. Para além deste recurso, baseei-me na literatura científica e verifiquei a relevância do conhecimento relativo aos traços da personalidade dos *Big Five* na tomada de decisão da entrevista de emprego.

Outro dos passos refere-se ao ambiente e condições necessárias ao processo de aprendizagem, sendo que neste caso, escolhi realizar a apresentação num ambiente remoto, por videoconferência, não tendo verificado nenhum constrangimento associado ao mesmo. A parte final do modelo refere-se à avaliação da formação que pode acontecer a quatro níveis, sendo que o primeiro mede a reação dos participantes, ou seja, o grau de satisfação e pode ser obtido através da administração de questionário para o efeito. O segundo nível pretende medir as atitudes e comportamentos que sofreram alteração e os conhecimentos e competências que foram adquiridos/desenvolvidos, através de um pré e um pós-teste. O terceiro nível foca-se na mudança do comportamento no desempenho da função, recorrendo, por exemplo, a entrevistas e registos de desempenho, que ocorrem, desejavelmente, três a seis meses após a formação. Por último, no quarto nível mede-se o impacto da formação sobre os objetivos organizacionais, através da medição de questionários ou indicadores de volume de negócios. Infelizmente, devido a constrangimentos associados à carga de trabalho, nenhum dos participantes tinha disponibilidade para proceder à avaliação da formação.

Reflexão e análise crítica

Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos

No decorrer do estágio tive oportunidade de desenvolver conhecimentos e competências, alguns deles restritos à função que desempenhava e outros generalizáveis a outras profissões. A nível de conhecimentos, tanto o trabalho desenvolvido nas diferentes fases do processo de R&S, como nos restantes processos permitiram-me uma familiarização

com os termos, funções, linguagens e competências específicas das TIC e da psicologia organizacional. Como fontes de aquisição de conhecimento identifiquei a equipa de R&S e, em especial, a minha supervisora, os candidatos, o *GlossaryTech* (ver Anexo C) - uma extensão de navegador de internet que destaca e apresenta a definição dos termos tecnológicos encontrados na página - e a principal fonte de todas, o *Google*. Maioritariamente, o conhecimento adquirido era específico do setor tecnológico da empresa, recaindo, também, sobre as ferramentas de trabalho (e.g., *OutLook*), a área dos recursos humanos (e.g., diferenças entre colaboradores a contrato sem termo e a recibos verdes) e a empresa de uma forma geral (e.g., explicação da divisão hierárquica). O facto de ter trabalhado com profissionais de áreas distintas proporcionou-me, simultaneamente, desafios e oportunidades. Numa fase inicial, a adaptação foi difícil devido à falta de familiarização com a área das TIC, contudo, posteriormente, esta dificuldade revelou-se uma oportunidade de aprendizagem.

Bartram e Roe (2005) identificaram 20 competências primárias que todos os psicólogos devem demonstrar para serem considerados aptos a exercer a profissão de forma adequada e autónoma. Estas competências estão agrupadas em seis categorias funcionais, a especificação de objetivos, avaliação (*assessment*), desenvolvimento, intervenção, avaliação final (*evaluation*) e comunicação. Desta lista de competências primárias considero que adquiri/desenvolvi a intervenção direta orientada para a pessoa e a situação, a entrega de feedback e a redação de relatórios. Relativamente à intervenção direta orientada para a pessoa, desenvolvi-a ao trabalhar diariamente com o processo de seleção. Já no caso da intervenção direta orientada para a situação, consegui que a equipa de R&S adotasse um sistema de organização e de registo de informação mais eficaz, ao passarem do formato em papel para o digital, o *OneNote* (ver Anexo C). Para além disto, a necessidade de melhorar a comunicação dentro do departamento e fomentar a troca de boas práticas levou-me a sugerir uma reunião quinzenal. Entreguei *feedback* a vários candidatos, via e-mail, embora o tenha feito poucas vezes de forma oral. Desenvolvi ainda a competência associada à elaboração de relatórios através da realização da análise sobre a viabilidade de contratar em Cabo Verde. Não tive oportunidade de adquirir/desenvolver as restantes competências porque algumas das tarefas associadas às mesmas cingiam-se às funções de outros colegas, não integrando o âmbito das minhas tarefas e responsabilidades.

Os mesmos autores falam, também, de oito competências que são transversais a diferentes áreas, nomeadamente estratégia profissional, desenvolvimento profissional e contínuo, relações profissionais, investigação e desenvolvimento, *marketing* e vendas, gestão

de contas, gestão de prática e gestão de qualidade. Destas competências, acredito que evolui em termos de estratégia profissional, desenvolvimento profissional contínuo, estabelecimento e manutenção de relações profissionais, marketing e vendas e autorreflexão.

Aprimorei a competência associada à estratégia profissional devido à dificuldade de gerir a informação que me chegava e que me levou a ter a ideia de realizar a transição do registo e organização de informação em papel para o formato digital, facilitando a procura da informação pretendida e, simultaneamente, eliminando o tempo despendido na passagem da informação para o computador. Fomentei um desenvolvimento profissional contínuo através da aquisição de conhecimentos baseada em literatura científica sobre psicologia organizacional e do trabalho (e.g., Landy & Conte, 2016). Melhorei a capacidade de estabelecer e manter relações com outros colegas graças, particularmente, à minha supervisora que me orientou sobre como comunicar com os outros departamentos e chefias, tendo, também, aprendido a adequar o vocabulário ao contexto empresarial. Fortaleci a competência ligada ao marketing e vendas através da gestão da comunicação externa, realizada, principalmente, através dos anúncios de emprego e contacto com os candidatos. Aprimorei a minha capacidade autorreflexiva através da redação de diferentes relatórios referentes à análise do meu percurso enquanto estagiário.

O recrutamento e seleção possibilitou-me desenvolver outras competências como a atenção ao detalhe, comunicação, devido à necessidade de transmitir informação de forma clara e estruturada e, acima disso, a capacidade de ouvir durante as entrevistas, competindo-me registar todo o tipo de informação relevante. Relativamente à utilização de ferramentas de trabalho, adquiri/desenvolvi competências com diferentes programas e *websites*. Para efeitos de registo e gestão de dados/informação e candidaturas utilizei o *Excel*, *Recruiter flow* (ver Anexo C), *OneNote* (ver Anexo C), *Net-empregos*, *Sapo empregos* e *LinkedIn*. No que concerne as ferramentas de comunicação, usei o *OutLook*, *Microsoft Teams* e *LinkedIn*.

Pontos positivos/negativos

Estagiar na Babel foi uma experiência bastante positiva no geral, que permitiu o contacto com áreas fulcrais da psicologia organizacional e do trabalho. Aponto como pontos positivos a abertura e a disponibilidade dos colegas de equipa para esclarecer dúvidas e aconselhar sobre a melhor forma de agir, algo fundamental, sobretudo, numa fase inicial de inserção no mercado de trabalho e aplicação de conhecimentos na prática. Considero o ambiente de trabalho como positivo e saudável, existindo coesão grupal e convergência de

objetivos, sem haver um espírito competitivo desnecessário. Outro aspeto positivo é a abertura a sugestões de melhoria, que me possibilitava desenvolver a minha criatividade e pensamento crítico, estando associado a isto um senso de valorização da opinião. Contactar diariamente com profissionais de outras áreas foi muito interessante porque possibilitou-me conhecer melhor o mundo da tecnologia e adquirir conhecimento de muitos conceitos, linguagens e termos das TIC. Esta exposição constante a nova informação ajudou-me a manter motivado durante a realização do estágio.

Como constrangimentos, ou pontos menos positivos, posso indicar a supervisão decrescente devido ao volume elevado de trabalho da minha supervisora, que, por um lado, demonstrou confiança no trabalho desenvolvido ao conceder-me autonomia, mas, por outro lado, deu lugar a que em certas ocasiões ocorressem erros que ficaram por detetar. Outro constrangimento relaciona-se com a realização, praticamente na sua íntegra, do estágio remotamente, a partir de casa, devido à distância a que me encontrava do escritório e que inviabilizava uma visita recorrente ao mesmo.

Obstáculos e estratégias apreendidas

Deparei-me com vários obstáculos ao longo do estágio, que me levaram a adotar diferentes estratégias para os conseguir gerir e até mesmo superar. Os principais obstáculos que encontrei estavam relacionados com problemas de organização, gestão de prioridades, atenção ao detalhe, trabalho remoto e de comunicação assertiva, em situações de incerteza. O problema da organização ineficaz prendia-se, principalmente, com a utilização, nos primeiros meses, de um bloco de notas em papel para registar e consultar a informação recolhida e com a dispersão de documentos por diferentes pastas de computador. Desfolhar o bloco de notas à procura da informação pretendida implicava gastar tempo, desnecessariamente, além de ser muito limitado em termos de organização e edição do texto. Esta situação alterou-se com a utilização do programa de computador mencionado anteriormente, o *OneNote*, que permitia-me recolher e organizar tanto texto, como imagens, de forma livre e colaborativa, além de possibilitar encontrar qualquer informação escrita de forma instantânea ao pesquisar na caixa visível no Anexo C que diz “*search*”. O *OneNote* possibilitou-me ainda ter os documentos todos no mesmo lugar e partilhá-los com outros colegas de equipa, que podiam trabalhar de forma colaborativa nos mesmos.

Em menor ou maior grau, a dificuldade associada à gestão de prioridades persistiu durante todo o estágio, tendo melhorado de forma significativa nos últimos meses. O elevado volume de trabalho implicava ter de discernir entre o que era mais ou menos prioritário, sendo

que havia um conjunto de fatores que influenciavam a prioridade de cada tarefa. Estes fatores incluíam o prazo definido pelo cliente para encontrar um candidato apropriado, que estava intimamente relacionado com os objetivos semanais, a alteração de pedidos de contratação por parte do cliente, a influência no interior da empresa da pessoa que pediu a execução da tarefa e a crescente priorização das tarefas adiadas. A minha supervisora teve um papel muito importante neste campo ao lembrar-me, recorrentemente, das prioridades da semana, e ao avisar-me sobre a data-limite de conclusão das tarefas. Uma estratégia que utilizei foi criar lembretes no *OutLook* sobre as tarefas que tinha a completar, e quanto tempo ia dedicar a cada uma delas.

A maioria das tarefas requeria alguma atenção ao detalhe já que, por exemplo, simples erros ortográficos ou de construção frásica podem pôr em causa o profissionalismo e qualidade do trabalho de uma organização aos olhos de terceiros, sendo uma característica importante que qualquer colaborador deve possuir. Sempre que ficava incumbido de redigir uma comunicação externa a estratégia que utilizava consistia em ler o texto duas vezes e, nos casos mais dúbios, solicitava a opinião de elementos mais seniores sobre a estrutura e conteúdo da mensagem. A atenção ao detalhe relaciona-se também com a informação que nos é transmitida e, neste sentido, procurava ter os apontamentos sempre organizados no *OneNote*.

Outro dos obstáculos do estágio estava relacionado com a modalidade de trabalho remoto. Antes de iniciar o estágio, um dos receios que tinha prendia-se com a dificuldade de não conseguir comunicar eficazmente com membros da equipa. Descobri assim que o estágio se iniciou que trabalhar a partir de casa não era de todo impeditivo do estabelecimento de uma comunicação eficaz. Usava-se a ferramenta *Microsoft Teams*, que permitia uma comunicação fácil e rica em que, além da voz e do vídeo, também existia a possibilidade de trocar ficheiros e realizar apresentações. O trabalho a partir de casa, possibilitava-me mais flexibilidade para gerir as minhas pausas. O que, por um lado, era útil e, por outro, exigia uma maior disciplina. Numa fase inicial, tinha tendência para ficar submergido no trabalho e adiar, ou até mesmo saltar, as pausas, algo que fazia com que mais tarde no dia me sentisse cansado, ou menos produtivo. A estratégia que implementei para este problema consistiu em definir um horário fixo para realizar as pausas e tentar respeitá-las ao máximo, sendo isto, também, uma forma de dividir o dia por blocos de horas e ter uma melhor perceção do tempo.

Contributos proporcionados à organização de acolhimento

Considero que me deram a oportunidade durante a estágio de deixar um impacto positivo na organização, e foi precisamente isto que procurei fazer de diversas formas. Considero que os três principais contributos que dei à Babel e, especificamente, à equipa de R&S, foram a adoção de um meio digital para recolher e organizar informação, a implementação de uma reunião quinzenal para troca de boas práticas e a contratação de um conjunto de profissionais qualificados que demonstraram um desempenho exemplar nas equipas de projeto a que foram designados.

As interações que estabeleci com os diferentes elementos da equipa fizeram-me perceber que todos eles tinham coisas para ensinar e estratégias próprias para lidar com determinadas situações e tarefas. Comecei por pensar que, “se cada elemento possui conhecimentos e estratégias sobre problemas específicos que a restante equipa não tem, porque não partilhar este conhecimento e estratégias entre todos?”. Basicamente, surgiu-me a ideia de criar um momento de troca de boas práticas, em que, cada vez que alguém descobrisse uma forma mais eficaz de lidar com um determinado problema, a adoção generalizada da estratégia iria aumentar a produtividade de toda a equipa.

Numa perspetiva da psicologia das organizações, o que eu fiz consistiu em propor a implementação de um processo de gestão conhecimento. Becerra-Fernandez e Sabherwal (2014) definem este conceito como e passo a citar: “Fazer o que é preciso para retirar o máximo proveito dos recursos de conhecimento.”. Hoje, mais do que nunca, esta gestão do conhecimento é fundamental para a sobrevivência das organizações. O recurso do conhecimento chega a ser mais importante do que os recursos associados às infraestruturas, ou ao capital. O conhecimento coletivo que habita a mente dos proprietários, colaboradores e clientes traz vários benefícios à organização como alavancagem das competências nucleares do negócio, inovação e entrega de produtos de alta qualidade, otimização do tempo gasto e do processo de tomada de decisão, fortalecimento do comprometimento organizacional e construção de uma vantagem competitiva sustentável. Por outras palavras, traz robustez organizacional e aumenta a probabilidade da organização ser bem-sucedida em ambientes dinâmicos e exigentes, como é o caso do setor tecnológico (Davenport & Prusak 1998).

Um dos contributos oferecidos relaciona-se com o obstáculo associado à organização já mencionado, até à minha entrada na empresa, todos os elementos da equipa de recrutamento registavam a informação, por exemplo, do *feedback* das entrevistas ou da lista de tarefas a fazer num bloco de notas em papel. Algum tempo depois de ter começado a usar o *OneNote* para registar e organizar a informação, decidi falar numa reunião sobre a minha

experiência com o programa, mencionei algumas funcionalidades e sugeri-o. Nessa mesma semana, os elementos da equipa, não só tiveram curiosidade em experimentar o programa, como ficaram bastante agradados com as suas funcionalidades e decidiram começar a utilizá-lo porque acharam que lhes permitia serem mais organizados, e conseqüentemente poupar tempo. Tal como o contributo mencionado anteriormente, este também fomenta a gestão de conhecimento no sentido em que se foca em organização e tornar acessível o conhecimento que importa, onde e sempre que for necessário (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2014).

Por último, outro contributo que considero importante relaciona-se com a contratação de profissionais altamente qualificados que, não só se integraram na empresa, como realizaram um trabalho exímio e, possivelmente, vão continuar a dar o seu contributo à Babel por muito mais tempo. Jeffrey e Pfeffer (1994) puseram em evidência que fatores tradicionalmente considerados vantagens competitivas como o capital e tecnologia atualizada são menos importantes a longo-prazo para as organizações do que o fator recursos humanos. O mesmo autor afirma que a capacidade de uma organização atrair, contratar e desenvolver os seus colaboradores é o principal determinante da eficácia organizacional, num mundo com competição à escala global. A brecha atual entre as competências tecnológicas em demanda e o conjunto de competências que a população ativa apresenta atribui um peso significativo a cada contratação realizada no setor tecnológico.

Conclusões

Hoje, mais do que nunca, as organizações começam a ter consciência de que as pessoas são o ativo mais importante, desempenhando a Psicologia Organizacional um papel fulcral no desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade como um todo. O primeiro ano do mestrado proveu-me de um amplo conjunto de princípios das ciências psicológicas, que me permitiram, no segundo ano, durante o estágio, analisar, interpretar e resolver problemas relacionados com a gestão de recursos humanos no domínio organizacional.

O presente relatório, que tem por base o estágio curricular, visa descrever a articulação entre os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do estágio com a experiência em contexto de trabalho, sendo possível estabelecer várias ligações entre as unidades curriculares e os tópicos aqui abordados. Em Psicologia das Organizações e Comportamento Organizacional, por exemplo, fomos introduzidos, entre outros, a um dos mais influentes autores na temática da cultura organizacional, Schein, o que me possibilitou uma interpretação muito mais complexa e profunda do ambiente de trabalho e das respetivas

dinâmicas sociais subjacentes. Já em Estruturas e Processos Organizacionais, fomos introduzidos a quadros teóricos relativos à análise destas estruturas, sendo um dos mais conhecidos o modelo das configurações organizacionais de Mintzberg, que me proporcionou uma melhor interpretação da rede de relações de poder e dos “jogos políticos”. Na unidade sobre Intervenção em Psicologia do Trabalho fomentou-se, por exemplo, a consciencialização para os riscos psicossociais no ambiente de trabalho e discutiu-se a sustentabilidade do teletrabalho, discriminando-se os diferentes prós e contras. Tópico bastante relevante, especialmente, tendo em consideração o contexto pandémico em que decorreu boa parte do mestrado.

Técnicas de Intervenção e Avaliação Organizacional englobou vários momentos dinâmicos de ensino em que, para além da capacitação de ferramentas de diagnóstico e avaliação organizacionais, fomentou-se o debate sobre a ética das intervenções e a importância da prática baseada em evidências, tendo adquirido o hábito de, sempre que o tempo permitia, basear as minhas posições em literatura a fim de valorizá-las, refletindo sobre as implicações éticas das minhas ações, nomeadamente, pensar sobre a melhor forma de tornar o processo de recrutamento e seleção mais justo. Relativamente à formação em específico, a unidade sobre Intervenção Psicológica no Desenvolvimento de Recursos Humanos forneceu-me uma visão geral de todo o ciclo associado a este processo, desde a preparação, execução e avaliação, tendo a unidade curricular por base, entre os trabalhos de outros autores conceituados, o modelo consagrado de Kirkpatrick. Conhecimentos que consegui aplicar, em certa medida, na formação administrada.

A prática pré-profissionalmente desenvolvida na Babel constitui um momento privilegiado da formação académica, permitindo-me estabelecer a ponte entre o conhecimento científico e a realidade organizacional. Não obstante, e apesar do que afirmei anteriormente, procurar desenvolver uma prática baseada em evidências, senti algumas dificuldades para levar a cabo este tipo de intervenção. O dinamismo e ritmo acelerado do âmbito organizacional pressiona no sentido da simplificação e agilização das tarefas, sendo a prática muitas vezes baseada, exclusivamente, nos conhecimentos e experiências próprios e em regras de algebeira. A solução encontrada consistiu em usar o tempo fora da hora de expediente para refletir criticamente sobre as atividades desenvolvidas e atualizar-me relativamente às boas práticas provenientes de fontes científicas.

Este mestrado teve a particularidade de decorrer no contexto de uma crise pandémica, originada pelo vírus COVID-19. Consequentemente, uma parte significativa das

aulas, bem como do estágio decorreram num regime remoto e, mesmo depois do retorno ao presencial, manteve-se, durante muito tempo, um conjunto de regras de higiene e segurança, que, essencialmente, visavam minimizar o contacto e proximidade física. Apesar de considerar o ensino-aprendizagem presencial preferível, por ser mais rico e permitir a realização de mais dinâmicas de grupo, não considero que o modelo remoto tenha sido prejudicial, tendo em atenção que também trouxe vantagens, como a redução do tempo de deslocação e, de maneira geral, uma maior flexibilidade.

O percurso académico pauta-se pelo cultivo do interesse na Psicologia Organizacional e pela busca de conhecimento que, por sua vez, esteve na origem da aquisição e desenvolvimento de um conjunto de competências anteriormente descritas, algumas delas restritas ao domínio organizacional e outras, como a comunicação fluente, organização ou reflexão crítica, que são transversais a outras áreas da vida. O fim deste ciclo assinala-se por um sentimento agri-doce em que, por um lado, existe o desejo de embarcar em novos voos e aventuras e, por outro, fica a saudade de uma cidade e de um curso que me viu e fez crescer, tornando-me numa pessoa melhor.

Referências

- Babel Sistemas de Información. (2022, March 17). *Sobre Babel*.
<https://www.babelgroup.com/pt/sobre-babel>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology, 78*, 715–722. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.715>
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European psychologist, 10*(2).
<https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees, in: S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational psychology, Maintaining, expanding, and Contracting the Organization*. American Psychological Association, 51–64.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology, 92*(3), 707.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Becerra-Fernandez, I., & Sabherwal, R. (2014). *Knowledge management: Systems and processes*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315715117>
- Bowditch, J. L. (2014). *Elementos do comportamento organizacional*. Cenage Learning.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). *Humanator: Recursos humanos e sucesso organizacional* (4th ed.). Dom Quixote.

- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review, of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Chapman, D. S., & Rowe, P. M. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(3), 279-298. <https://doi.org/10.1348/096317901167361>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2004). General self-efficacy and self-esteem: Toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 375– 395. <http://dx.doi.org/10.1002/job.251>
- Costa, J. M., Neves, J., & Cardoso, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw-Hill.
- Davenport, T.H., and Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Ellis, A. P., West, B. J., Ryan, A. M., & DeShon, R. P. (2002). The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? *Journal of Applied Psychology*, 87, 1200 –1208. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1200>
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 469-500). McGrawHill.
- Funder, D. C. (2001). *The personality puzzle* (2nd ed.). Norton.
- Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. *Human Resource Development Review*, 3(4), 417-441. <https://doi.org/10.1177/1534484304271669>

- George, G., Haas, M. R., Pentland, A. (2014). Big Data and Management. *Academy of Management Journal*, 57(2), 321–326.
<http://doi:10.5465/amj.2014.4002>
- Gomes, A. D. (1994). Mudança organizacional: mudar a cultura ou mudar de estratégia. *Análise Psicológica*, 12(1), 15-30. <http://hdl.handle.net/10400.12/3030>
- Greenberg, J. (Ed.). (2014). *Behavior in Organizations: Global Edition*. Pearson Higher.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, measurement and prediction for personnel decisions*. Routledge.
- Hogan, R., Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions. *American Psychologist*, 51, 469 – 477. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.5.469>
- Huffcutt, A. I., Weekley, J. A., Wiesner, W. H., DeGroot, T. G., & Jones, C. (2001). Comparison of situational and behavior description interview questions for higher-level positions. *Personnel Psychology*, 54, 619–644. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00225.x>
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000) Personality and Job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-979. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.869>
- Judge, T. A., Martocchio, J. J., & Thoresen, C. J. (1997). Five factor model of personality and employee absence. *Journal of Applied Psychology*, 82, 745–755.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.745>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (5th ed.). Wiley.

- Latham, G. P., & Finnegan, B. J. (1993). Perceived practicality of unstructured, patterned and situational interviews. In H. Schuler, J. Farr, M. Smith (Eds.), *Personnel Selection and assessment: individual and organizational perspectives*. Erlbaum.
- Lima, M. A., Almeida, M. C., & Lima, C. C. (1999). A utilização da observação participante e da entrevista semiestruturada na pesquisa de enfermagem. *Revista gaúcha de enfermagem*, 20, 130-142. <http://hdl.handle.net/10183/23461>
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., & Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599–616. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.599>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Pearson.
- Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*. Editions d'Organisation.
- Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316. <http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>
- Monteiro, S. D., & Pickler, M. E. (2007). O Ciberespaço: o termo, a definição e o conceito. *DataGramaZero-Revista de Ciência da Informação*, 8(3), 1-21. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2007v2n2.6989>
- Nunes, P. (2012). A definição de uma estratégia nacional de cibersegurança. *Nação e defesa*, 133(5), 113-127. <https://www.idn.gov.pt/pt/publicacoes/nacao/Documents/NeD133/NeD133.pdf#page=114>
- Patrick, B., & Williams, K. L. (2020). What is artificial intelligence? *Journal of Accountancy*, 229(2), 1–4. <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2020/feb/what-is-artificial-intelligence.html>

- Prathibha, G., & Sandhya, K. (2019). Screening and selection process in recruitment. *EPRA International Journal of Research and Development*, 4(2), 229-232.
https://eprajournals.com/jpanel/upload/813pm_40.Guvvala%20Prathibha-2980-1.pdf
- Pulakos, E. D., & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel psychology*, 48(2), 289-308.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01758.x>
- Rafaeli, A. (2000). Projecting an organizational identity: Lessons from employment advertisements. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 218-239.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540116>
- Raišienė, A. G. (2014). Leadership and managerial competences in a contemporary organization from the standpoint of business executives. *Economics and Sociology*, 7(3), 179-193. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-3/14>
- Rebelo, T. (2006). *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: Condicionantes e consequentes*. [Unpublished doctoral dissertation]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/1015>
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson, 480-507.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press, 659-660.
<https://doi.org/10.1093/sf/53.4.659>
- Sáiz, M. G. (2003). Estruturas organizacionais. In F.G. Rodriguez, & C. M. Alcover, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Alianza, 137-177.
- Salgado, F. J. (1997) The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>

- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 11*, 299–324. <https://doi.org/10.1080/13594320244000184>
- Sanchis, R., García-Perales, S., Fraile, F., & Poler, R. (2019). Low-Code as Enabler of Digital Transformation in Manufacturing Industry. *Applied Sciences, 10*(1), 12. <https://doi.org/10.3390/app10010012>
- Schmidt, F. L., & Zimmerman, R. D. (2004). A counter-intuitive hypothesis about employment interview validity and some supporting evidence. *Journal of Applied Psychology, 89*, 553–561. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.553>
- Schwartz, S. H., Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 550–562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Skinkle, R., & McLeod, K. (1995). *Video conference technology: A human resources application*. Student Employment Services, University of Western Ontario.
- Smidt, A., Balandin, S., Sigafoos, J., & Reed, V. A. (2009). The Kirkpatrick model: A useful tool for evaluating training outcomes. *Journal of Intellectual and Developmental Disability, 34*(3), 266-274. <https://doi.org/10.1080/13668250903093125>
- Stoner, J. A. (1985). *Administração*. Prentice-Hall. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901987000100012>
- Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: A meta-analytic comparison of situational and past behaviour employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*, 277–294. <https://doi.org/10.1348/096317902320369712>
- Trull, T. J., Widiger, T. A., Ueda, J. D., Holcomb, J., Doan, B., Axelrod, S. R., et al. (1998). A structured interview for the assessment of the five-factor model of personality.

Psychological Assessment, 10(3), 229 – 240.

<https://doi.org.10.1521/pedi.2011.25.5.571>

Webster, E. C. (1982). *The employment interview: A social judgment process*. SIP Publications.

Wilson, J. P. (2001). *International Human Resource Development: Learning, Education and Training for Individuals and Organizations* (3rd ed.). Kogan Page Limited.

<https://doi.org/10.1002/hrdq.21174>

Anexos

Anexo A

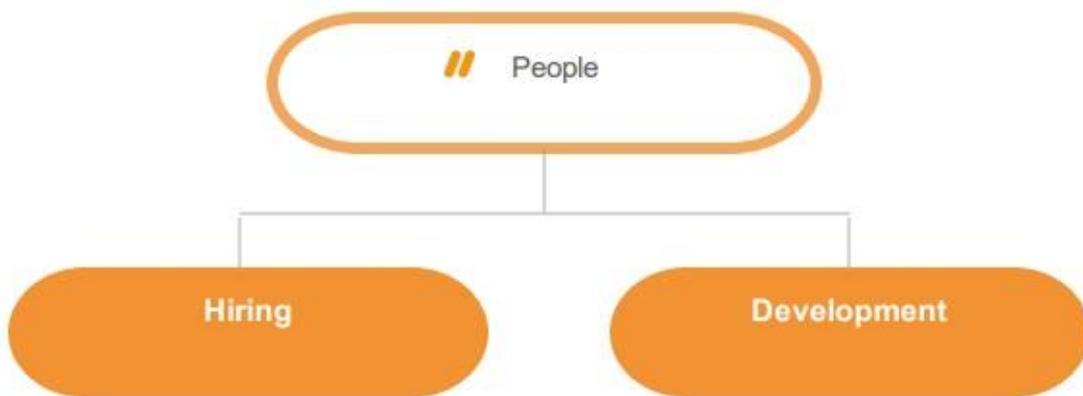
Comité diretivo:



Steering Committee



Departamento de Pessoas:



Divisão de Portugal:

Anexo B

Sapo emprego:

UX/UI Designer

[GUARDAR](#)[CANDIDATE-SE](#)

DESCRIÇÃO DA FUNÇÃO

A BABEL é uma empresa multinacional que fornece serviços tecnológicos orientados para apoiar grandes empresas dos setores da Administração Pública, Banca, Seguros, Indústria e Telecomunicações no seu processo de Transformação Digital.

Temos escritórios em Portugal, Espanha, México, Marrocos, Estados Unidos, Peru e Chile. Uma parte essencial da missão da BABEL é oferecer aos colaboradores uma carreira profissional de longa duração, pois acreditamos no trabalho em equipa, nas pessoas e na sua força quando elas combinam a sua paixão com o seu talento.

Função: UX/UI Designer

Local de Trabalho: Lisboa/Remoto

O que procuramos:

- Licenciatura em Design, formação em UX/UI Design ou similar;
- 3 anos de experiência em estratégias de design e em experiência do utilizador;
- Experiência na utilização das ferramentas Adobe Photoshop e Adobe Ilustrador e nas tecnologias HTML e CSS;
- Experiência em conteúdos e tipografia ao nível da comunicação;
- Experiência com metodologia Agile;
- Experiência na construção, realização e documentação de exercícios de User Research e Testes de Usabilidade, junto de utilizadores finais;
- Fluente em Inglês.

Na BABEL oferecemos:

- Carreira profissional e formação continua;
- Contrato indeterminado;
- Remuneração atrativa;
- Pacote de vantagens sociais à escolha;
- Bónus de assiduidade;
- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- Sistema de férias inovador;
- Participação nos lucros da companhia.

Junta-te a nós!

@s interessad@s devem enviar CV atualizado preferencialmente em inglês e formato Europass indicando no título a referência: UXUI_Designer.

LOCALIZAÇÃO

Lisboa, Portugal

Net-empregos:


[Pesquisar Ofertas](#)
[Candidato](#)
[Empresa](#)
[Formação](#)
[Contactos](#)

Data Analyst


[Babel - Sistemas de Informação](#)

 14-6-2022 [Ref: 8538553](#)

 Lisboa [Informática \(Análise de Sistemas \)](#)

Detalhe da Oferta:



BABEL is a multinational company that provides technology services to support the Digital Transformation process of large companies in the Public Administration, Banking, Insurance, Industry and in the Telecommunications sectors.

Our offices are in Portugal, Spain, Mexico, Morocco, United States, Peru and Chile. An essential part of BABEL's mission is to offer employees a long-term professional career. We believe in teamwork, people and their strength when they combine their passion with their talent.

Function: Data Analyst

Workplace: Lisbon/ Hybrid

What we are looking for:

- Master's Degree in Information Technology, Computer Science or Mathematics and Statistics;
- More than 2 years of experience in Data Analytics or Information Technology area;
- Experience creating business-facing dashboards and high impact data visualizations;
- Strong knowledge of [SQL](#) databases and ETL methods;
- Knowledge of advanced data visualization tools (Tableau, PowerBI);
- Programming skills (e.g. Python, R, Java, Go, Javascript);
- Fluent English (mandatory).

At BABEL we offer:

- Professional career and continuous training;
- Open-ended contract;
- Attractive remuneration;
- Social benefits package of your choice;
- Attendance bonus;
- Balance between professional and personal life;
- Innovative vacation system;
- Participation in the company profits.

Join us!

Send us an updated CV, preferably in English and in Europass format to:

[Mostrar Email](#) > ---@--- < [Mostrar Email](#)

. indicating in the title of your CV the reference: DataAnalyst_NET EMPREGOS

Find out more about our culture and the advantages of being part of our team!

<https://www.babelgroup.com/pt>

<https://www.babelgroup.com/pt/personas/valores-de-babel>

LinkedIn:

Senior OutSystems Developer

Babel · Lisboa, Lisboa, Portugal (Remoto) · há 1 semana · **5 candidatos**

Contrato · Júnior

1.001-5.000 funcionários · Serviços e consultoria de TI

125 conexões · 6 ex-estudantes da instituição de ensino

Veja como você se compara a 5 candidatos. [Experimente o Premium grátis novamente](#)

Recrutando agora

Candidatar-se

Salvar

Sobre a vaga

A BABEL é uma empresa multinacional que fornece serviços tecnológicos orientados para apoiar grandes empresas dos setores da Administração Pública, Banca, Seguros, Indústria e Telecomunicações no seu processo de Transformação Digital.

Temos escritórios em Portugal, Espanha, México, Marrocos, Estados Unidos, Peru e Chile. Uma parte essencial da missão da BABEL é oferecer aos colaboradores uma carreira profissional de longa duração, pois acreditamos no trabalho em equipa, nas pessoas e na sua força quando elas combinam a sua paixão com o seu talento.

Tasks

Função: Senior OutSystems Developer

Local de Trabalho: Remoto

Requirements

- Licenciatura Ciências Tecnológicas, Engenharia, ou área relevante;
- Experiência mínima de 4 anos com desenvolvimento em OutSystems;
- Experiência com tecnologias React;
- Certificado em Outsystems (plus);
- Fluente em inglês (plus).

Benefits

- Carreira profissional e formação contínua;
- Contrato indeterminado;
- Remuneração atrativa;
- Pacote de vantagens sociais à escolha;
- Bónus de assiduidade;
- Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- Sistema de férias inovador;
- Participação nos lucros da companhia.

Junta-te a nós!

(at)s interessad(at)s devem enviar CV atualizado preferencialmente em inglês e formato Europass indicando no título a referência: SeniorOS_Developer.

Descobre todas as vantagens de trabalhar na nossa equipa!

Ver menos ^

Anexo C

Recruiter Flow:

The screenshot displays the Recruiter Flow interface for a candidate. The candidate's name is redacted with a yellow box. The interface includes several action buttons at the top: "Move Stage", "Schedule", "Disqualify", and "Reminder", all highlighted with red boxes. Red arrows point from these buttons to their respective labels in Portuguese: "Estado atual do candidato no processo de recrutamento" (Candidate's current status in the recruitment process) for "Move Stage", "Agendamento de entrevista" (Interview scheduling) for "Schedule", "Desqualificar candidato" (Disqualify candidate) for "Disqualify", and "Enviar lembrete a candidato" (Send reminder to candidate) for "Reminder". Below these buttons is the "Activity log" section, which shows a timeline of events for "YESTERDAY". The events include: "Mail Received by [redacted]" at 12:15 PM on 25th Oct, "Stage Changed by [redacted]" at 11:15 PM on 25th Oct, and "Profile Updated" at 02:15 AM on 23rd Oct. The left sidebar shows job details for "Frontend Engineer" and campaign information.

OneNote:

The screenshot shows the Microsoft OneNote application interface. The ribbon at the top includes tabs for "File", "Home", "Insert", "Draw", "History", "Review", "View", and "Help". The "Home" tab is active, showing options for "Paste", "Clipboard", "Basic Text", "Styles", "Tag", "To Do Tag", "Find Tags", "Outlook Tasks", "Email Page", "Meeting Details", and "Meetings". The main content area displays a notebook titled "Estágio FPCEUC" with a page titled "Datas e Prazos". The page content includes the date and time "3 de fevereiro de 2022 11:52" and two text entries: "Entrega final: 4 de Julho" and "Apresentação dia 21/22 de Julho". The right sidebar shows a "Datat e Prazos" page thumbnail.

GlossaryTech:

The image shows a LinkedIn profile for 'glossarytech'. The profile header includes the name 'glossarytech', a search bar, and navigation icons for Home, My Network, Jobs, Messaging, Notifications, and Work. The profile title is 'React Native / React JS / ... JavaScript Expert' with 'Upwork • National University of Singapore' and 'Singapore • 500+ &' listed below. A 'Send InMail' button is visible. The bio states: 'I'm a JavaScript, React Native, React JS, Node JS, Angular JS, ... expert with extensive experiences at building mobile (iOS, Android) apps/Web apps with React Native, ... While these years, I'm mastered in React Native, React JS, ... ECMAScript, TypeScript, etc and my all react native project familiar with GraphQL, Apollo and Restful API and AWS, ... Also I have good experience in mobile app development using over 5 years.' A tooltip for 'AJAX' is open, defining it as 'Front-end' and 'Stands for Asynchronous JavaScript and XML. A set of web development techniques which allows a web page to communicate with a server without reloading the page.' The 'My skills are as follows:' section lists: 'React Native, Ionic for cross-platform app development', 'Web: React JS, PHP, HTML, MYSQL, Python, Ruby on Rails, Wordpress, CSS, AJAX, Magento, ...', 'iOS: Xcode, Swift 1.0, Objective-C, API integration', and 'Android: Android Studio 2.2.3, API integration, Java'. The right sidebar shows 'Filters' and 'Terms' with a '29 terms' indicator and a list of categories: Front-end, Mobile Dev., Back-end, DevOps, General Terms, Databases, and Software Architecture.

Anexo D

ANÁLISE SOBRE VIABILIDADE DE CONTRATAÇÃO | CABO VERDE



CURSOS/UNIVERSIDADES mais populares de Cabo Verde

Curso	Universidade	Nº de Licenciados (Dados LinkedIn)	Tipo de Instituição	Duração
Licenciatura em Engenharia Informática e de Computadores	Universidade de Cabo Verde	51	Pública	4 anos
Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica	Universidade de Cabo Verde		Pública	4 anos
Licenciatura em Engenharia Informática	Universidade Lusófona de Cabo Verde	8	Privada	4 anos
Licenciatura em Informática de Gestão	Universidade Jean Piaget	66	Privada	4 anos
Mestrado em Engenharia de Sistemas e Informática	Universidade Jean Piaget		Privada	2 anos
Licenciatura em Engenharia Informática	Universidade de Santiago	0	Privada	4 anos
Licenciatura em Engenharia Informática e Sistemas Computacionais	Universidade do Mindelo	0	Privada	4 anos
Mestrado em Engenharia Informática	Universidade do Mindelo		Privada	2 anos

GRÁFICOS DE DADOS LINKEDIN E RESPECTIVA ANÁLISE

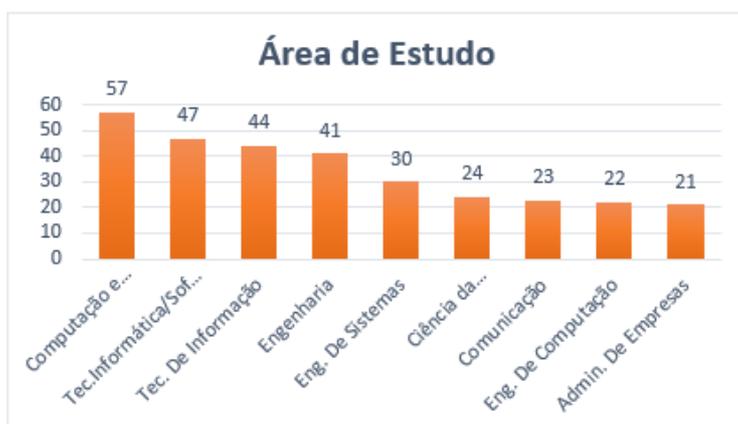
Dados extraídos do *LinkedIn* relativamente aos profissionais das TIC em Cabo Verde e respetiva interpretação dos dados para efeitos de decisão sobre viabilidade de investir na contratação de profissionais deste país. Filtros utilizados: Localidade - Cabo Verde. Palavras-chave: Tecnologias de Informação e Serviços.

DADOS | EXPERIÊNCIA



Análise: o gráfico referente aos Anos de Experiência mostra-nos que existem poucos profissionais com menos de um ano, existindo um volume muito mais considerável de profissionais seniores a partir dos cinco anos. A empresa procura contratar muitos profissionais com uma experiência entre os três e os cinco anos. Existem apenas 85 pessoas dentro dessa faixa, o que significa uma escassa amostra de alvos a abordar no *LinkedIn*.

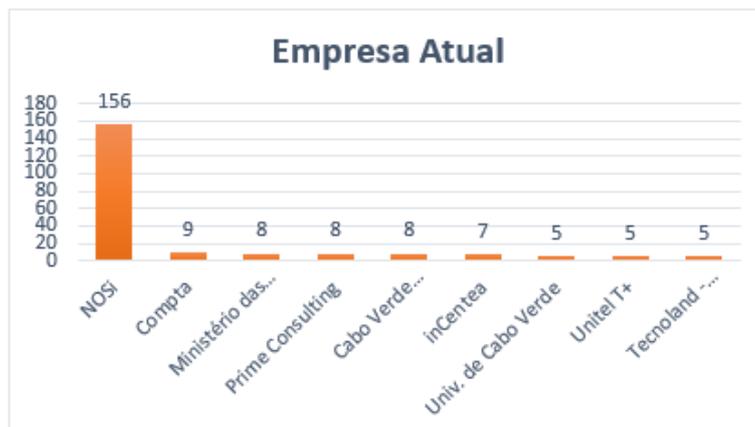
DADOS | FORMAÇÃO ACADÉMICA



Análise: O gráfico relativo às instituições de ensino mostra-nos que a Universidade Jean Piaget e a Universidade de Cabo Verde são os principais destinos para os estudantes dos cursos tecnológicos.

No gráfico sobre as áreas de estudo verifica-se uma distribuição relativamente homogênea de cursos, sendo os cursos que contêm a designação informática os mais frequentados.

DADOS | EMPRESAS



Análise: O gráfico sobre as empresas mostra que a empresa NOSi é sem qualquer dúvida a principal empregadora dos profissionais das TIC em Cabo Verde. O que quer dizer que existe uma forte probabilidade de as pessoas contratadas terem passado pela mesma empresa. Profissionais que possivelmente já se conhecem e que trazem consigo uma experiência profissional semelhante, comparativamente a um cenário em que viessem todos de empresas diferentes.

Limitações do estudo – As análises realizadas nos diferentes gráficos e as respetivas conclusões a que se chegou têm uma validade comprometida devido ao número limitado de dados recolhidos que não são representativos do número total de profissionais de TIC em Cabo Verde. Embora em Portugal o *LinkedIn* seja uma rede social de trabalho utilizada por uma porção muito significativa dos profissionais das TIC, não se sabe se o mesmo se verifica em Cabo Verde.

CONTRATAÇÃO | Perfis Cabo Verde

- 1. Obter o Visto D1:** O Visto de Residência D1 para exercício de atividade profissional subordinada por período superior a 1 ano destina-se a quem possua contrato de trabalho ou promessa de contrato de trabalho **1 2.** O visto tem uma duração de 120 dias e permite que o seu detentor, após chegada ao território português, requeira Autorização de Residência em Portugal. O prazo de decisão deste tipo de vistos é de 60 dias úteis após correta instrução do processo.

1 Ou que possuam habilitações, competências ou qualificações reconhecidas e adequadas para o exercício da atividade profissional e beneficiem de uma manifestação individualizada de interesse da entidade empregadora, no âmbito do contingente global indicativo de oportunidades de emprego.

2 A concessão de visto para obtenção de autorização de residência para exercício de atividade profissional subordinada depende da existência de oportunidades de emprego, não preenchidas por nacionais portugueses, trabalhadores nacionais de Estados membros da União Europeia, do Espaço Económico Europeu, de Estado terceiro com o qual a Comunidade Europeia tenha celebrado um acordo de livre circulação de pessoas, bem como por trabalhadores nacionais de Estados terceiros com residência legal em Portugal.

2. Documentação Necessária:

- **Fora do Envelope**
 - **Documento de viagem (Passaporte):** Deve ter validade por mais 3 meses para além da estada prevista.
 - **Cópia da mensagem de confirmação do agendamento do pedido de visto:** Mensagem de correio eletrónico (e-mail) que o(a) requerente recebe depois de fazer o agendamento online do pedido de visto, a confirmar a data e hora do mesmo.

Anexo E



Entrevista de Emprego

FÁBIO PINTO

05/2022

O espectro de Estruturação

ENTREVISTA ESTRUTURADA



ENTREVISTA NÃO-ESTRUTURADA

- Mais associadas a conhecimento da função e atributos técnicos (Salgado & Moscoso, 2002);
- Coeficientes de validades na faixa dos +60 (1);
- Consiste em perguntas muitas específicas baseadas na *análise de funções*;
- Divide-se em 2 subcategorias: entrevista comportamental vs entrevista situacional.

- Mais associadas à avaliação de personalidade e competências sociais/comunicação (Salgado & Moscoso, 2002);
- Coeficiente de validade para as relacionadas com a personalidade na faixa dos +30 (1);
- Também conhecida como *entrevista convencional*.

1 - (McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994).

Áreas de conteúdo da Entrevista

Na maioria dos casos, as entrevistas abordam um ou mais das seguintes áreas de conteúdo (Huffcutt, Conway, Roth, & Stone, 2001):

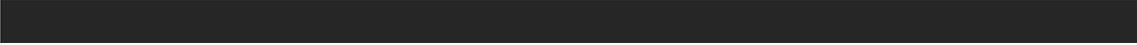
- competências;
- habilidades;
- conhecimentos da função;
- personalidade (e habilidades sociais aplicadas);
- ajuste pessoa-organização.

Sugestão de exercício: Faz corresponder cada uma das perguntas padrão do guião de entrevista a uma das áreas de conteúdo supracitadas.



Estado da Arte

O estado da arte do campo vê como aceitável o uso de **dispositivos psicométricos** (e.g., o NEO-PI, o Hogan Personality Inventory, ou o Saville Consulting Wave) para avaliar a *personalidade* e a **entrevista comportamental** para avaliar *conhecimento* e *habilidades* (Guion, 1998).



NEO-PI-R

O **Neo-Pi-R** – ou *Inventário de Personalidade NEO PI Revisto* – conta com uma base teórica que considera cinco grandes fatores (**Neuroticismo**, **Extroversão**, **Conscienciosidade**, **Abertura à experiência** e **Simpatia** (ou Amabilidade) para compreender os contornos da subjetividade de um indivíduo.

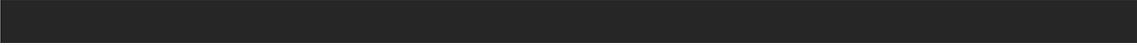
A administração da versão completa deve levar entre **30 e 40 minutos**:

- as Pontuações obtidas são apresentadas sobre a forma de gráfico;
- a interpretação dos resultados é realizada pelo psicólogo sobre a forma de um relatório personalizado.



Contrato Psicológico

Conjunto de crenças que colaborador e empregador têm um sobre o outro, i.e., as expectativas mútuas sobre a relação estabelecida entre ambos e sobre o que cada um irá conseguir desta relação (MY CHANGE, 2019).



Contrato Psicológico

Conjunto de crenças que colaborador e empregador têm um sobre o outro, i.e., as expectativas mútuas sobre a relação estabelecida entre ambos e sobre o que cada um irá conseguir desta relação (MY CHANGE, 2019).

GRACIAS POR SU ATENCIÓN!

