



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Inês Marques Lopes

**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

Ao meu orientador professor Paulo, pela orientação, por toda a disponibilidade para ajudar, pelo apoio, pelo exemplo de profissionalismo e pelo encorajamento.

A toda a equipa de professores do mestrado em Psicologia Organizacional, pelos ensinamentos, pela entrega e por me mostrarem a beleza da nossa área de estudo.

À minha orientadora doutora Joana da Deloitte, pela competência, orientação, preocupação, paciência, amizade e companheirismo. À equipa de recrutamento e seleção da Deloitte, pelo caloroso acolhimento, por toda a ajuda e pela partilha de conhecimento.

Ao grupo de jovens Kaire Ictus (o melhor grupo de jovens do mundo!) pela amizade, pelos abraços, pelos olhares cúmplices, pela vivência da fé... Por chorarem as minhas tristezas e festejarem as minhas alegrias! Por tudo aquilo que só nós sabemos...

Às minhas fiéis amigas de curso e às minhas queridas afilhadas, pela amizade, companheirismo e por partilharem comigo todas as experiências académicas que tornaram Coimbra ainda mais bonita.

A todos aqueles com que me cruzei nas equipas de vários projetos ao longo destes anos que me incentivaram e ajudaram a “ser mais”... A todos aqueles que fizeram parte deste percurso bonito e que deixarem um pouco de si comigo!

À madrinha Mélita e ao tio Zé por estarem sempre aqui, prontos a darem-se. À prima Maria e ao primo Marco pela alegria, entusiasmo, brincadeiras e paciência. À tia Ana e ao padrinho Nuno, pelo incentivo, pelo apoio e por todos os conselhos. Às avós Joaquina e Idília e aos avôs Marques e Artur, por todo o amor e por serem o exemplo de que a beleza da vida está nas mais pequenas coisas.

Ao meu Rodrigo, por ser o meu melhor amigo, por acreditar sempre em mim, pelo amor que põe em cada gesto e palavra, pela infinita paciência, por ser casa e por ser o meu companheiro de vida.

Ao meu maninho Henrique, pela cumplicidade, por me ensinar tanto, por me incentivar todos os dias a querer ser um melhor exemplo para ele.

À mãe Beta e ao pai Cabé, por serem os melhores pais do mundo e o meu maior exemplo. Pelo amor, pelos mimos, por serem colo, pelas cedências, pelos sacrifícios, pela preocupação e pela força!

A Jesus, por iluminar o meu caminho... Sempre!

<b>Índice</b>	
<b>Introdução</b> .....	1
<b>1. Apresentação do sistema de ação da organização como um todo e do departamento a partir do qual foi realizado o estágio</b> .....	2
<b>1.1. Caracterização da organização</b> .....	2
<b>1.1.1. Visão geral</b> .....	2
<b>1.1.3. Os serviços da Deloitte</b> .....	4
<b>1.1.4. Modelo de gestão e estrutura hierárquica</b> .....	5
<b>1.1.5. Impacto no mercado</b> .....	6
<b>1.1.6. Impacto na sociedade</b> .....	7
<b>1.2. Caracterização da organização segundo o Modelo das Configurações Estruturais de Henry Mintzberg</b> .....	7
<b>1.3. Caracterização do departamento onde decorreu o estágio e explicitação do seu sistema de ação</b> .....	10
<b>2. Atividades desenvolvidas</b> .....	11
<b>2.1. Processo de recrutamento e seleção em massa <i>Hello World IT</i></b> .....	11
<b>2.1.1. Primeira Fase - “<i>Meet our company</i>”</b> .....	13
<b>2.1.2. Segunda fase - “<i>Meet our company</i>”</b> .....	18
<b>2.1.3. Terceira fase – “<i>Meet our leaders</i>”</b> .....	19
<b>2.1.4. <i>Bootcamp “Deloitte Tech Experience”</i></b> .....	19
<b>2.1.5. A entrevista de seleção</b> .....	22
<b>2.2. Estágios ATIVAR promovidos pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)</b> .....	24
<b>2.3. Recrutamento <i>ongoing</i></b> .....	26
<b>2.5. Refer a friend – Programa de referência interna</b> .....	28
<b>3. Análise global do estágio</b> .....	30
<b>3.1. Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos</b> .....	30

<b>3.2. Pontos fortes e aspetos a melhorar.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.1. Teletrabalho .....</b>	<b>34</b>
<b>3.3. Estratégias empreendidas para superação dos obstáculos sentidos .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4. Principais contributos que o estágio proporcionou à organização acolhedora .....</b>	<b>37</b>
<b>4. Conclusões e reflexão crítica.....</b>	<b>39</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXOS PRIVADOS.....</b>	<b>45</b>

## **Introdução**

O presente relatório final de estágio enquadra-se no âmbito do último ano do mestrado em Psicologia Organizacional, na faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

O estágio curricular anual decorreu na empresa Deloitte, na área de *People*, na equipa de Atração e Recrutamento, mais concretamente na subequipa que se dedica a recrutar perfis recém graduados para as áreas de tecnologia da organização. A duração do referido estágio foi de nove meses, de setembro de 2021 a junho de 2022.

O estágio teve como orientador na faculdade o Professor Doutor Paulo Renato Martins Ribeiro Silva Lourenço e como orientadora na organização a Doutora Joana Santos Sousa.

Neste relatório, começa-se por apresentar o sistema de ação da organização. Assim, procede-se à caracterização da Deloitte: fornece-se uma visão geral da organização, apresentam-se os serviços que esta oferece enquanto consultora, faz-se referência ao modelo de gestão e estrutura hierárquica da Deloitte e explora-se, brevemente o impacto desta organização no mercado e na sociedade. Posteriormente, faz-se a caracterização da organização no seu todo segundo o Modelo das Configurações Estruturais de Henry Mintzberg e, também, a caracterização do departamento onde decorreu o estágio e explicitação do seu sistema de ação.

Após esta parte mais relacionada com a organização em si, descrevem-se as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio, sustentando-as teoricamente através de literatura recente acerca do tema.

Seguidamente, é feita uma análise global do estágio, na qual se evidenciam os conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos, os pontos fortes e aspetos a melhorar, explora-se brevemente a temática do teletrabalho (por estar intrinsecamente ligada ao estágio, uma vez que este foi realizado em regime híbrido), dão-se a conhecer quais foram as estratégias empreendidas para a superação dos obstáculos sentidos e analisam-se os principais contributos que o estágio proporcionou à organização acolhedora.

Por fim, existe espaço para conclusões e uma reflexão crítica relativamente ao percurso da estagiária no decorrer do estágio, tendo por base a articulação dos

conhecimentos teóricos com uma experiência real no contexto do mundo do trabalho. Menciona-se, também, a forma como o mestrado e este estágio contribuíram para o crescimento profissional e pessoal da estagiária.

## **1. Apresentação do sistema de ação da organização como um todo e do departamento a partir do qual foi realizado o estágio**

O meu nome é Inês Marques Lopes e realizei o meu estágio curricular anual na empresa Deloitte, a fim de concluir o mestrado em Psicologia Organizacional na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

### **1.1. Caracterização da organização**

#### **1.1.1. Visão geral**

A Deloitte é a maior prestadora de serviços profissionais do mundo. Tem registado um crescimento notório nas áreas tecnológicas e é líder na prestação de serviços de *Consulting, Audit & Assurance, Financial Advisory, Risk Advisory* e *Tax*. Faz parte de uma rede global de empresas, presentes em mais de cento e cinquenta países e territórios, com mais de trezentas e quarenta e cinco mil pessoas. Em Portugal conta com mais de quatro mil colaboradores que se dividem entre os escritórios de Lisboa, do Porto e de Viseu. (Deloitte People Team, 2021)

Em 2020, a Deloitte celebrou cento e setenta e cinco anos a nível global e cinquenta e dois em Portugal. Atualmente, são mais de cento e setenta e cinco anos de história a criar impacto relevante na sociedade, nos clientes, no talento e no mundo. Este desafio começou em 1845 com William Welch Deloitte, um visionário que entendeu o poder da conexão que o mundo podia gerar. Tinha como ideal construir algo que criasse valor, que gerasse um crescimento sustentado e que se perpetuasse no tempo (Deloitte, 2022a). A Deloitte é a concretização desta ambição e, com o compromisso de fazer a diferença, a organização tem crescido em escala e diversidade. Na Deloitte, com uma abordagem multidisciplinar, procura-se responder com excelência aos inúmeros desafios que são colocados pelos clientes, pelas pessoas e sociedade, sempre com um selo de confiança de uma marca global.

Por mais relevantes que sejam os factos e números sobre a dimensão, diversidade e história da empresa, o mais relevante é o impacto da Deloitte no mundo. Aquilo que

diferencia realmente esta organização das outras organizações no mercado reside nos diferentes exemplos em como ajuda os clientes e os vários setores da sociedade a alcançarem objetivos assinaláveis, a resolverem problemas complexos ou a desenvolverem progressos significativos no seu dia a dia.

### **1.1.2. A missão, a visão e os valores da organização**

A Deloitte procura seguir o mais elevado padrão de excelência: ao apoiar os seus clientes a concretizarem as suas ambições, ao provocar um impacto positivo na sociedade e ao maximizar o sucesso dos seus colaboradores. É este foco que alicerça e alimenta o compromisso e a humanidade que a organização coloca em todas as suas ações.

A missão da Deloitte é a de criar um impacto relevante no mundo (*“To make na impact that matters”*). A missão de uma organização traduz-se no seu propósito e na forma como pretende atuar no seu dia-a-dia (Scorsolini-Comin, 2012). A Deloitte concretiza esta missão em quatro assunções que auxiliam os seus colaboradores na vivência deste desafio: servir os clientes com distinção, inspirar o próprio talento a entregar valor acrescentado de excelência, ter uma posição de liderança no mercado e contribuir para a sociedade como um exemplo a seguir para uma mudança positiva (Deloitte, 2022a).

No que diz respeito à visão, a literatura refere que esta representa as ambições da organização e descreve o quadro futuro que se pretende atingir dentro de um período de tempo mais alargado (Scorsolini-Comin, 2012). A Deloitte é o somatório dos valores, das competências e da ambição do seu mais importante e valioso ativo: as pessoas. A reputação e o padrão de excelência que conquistou resultam da procura incessante de talento. Assim, esta organização tem como visão ser um referencial de excelência em todas as vertentes em que atua.

Em relação à definição de valores, estes são os elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho (Scorsolini-Comin, 2012). Alguns dos valores da Deloitte são: servir com integridade, promover a inclusão, comportamento profissional, objetividade, competência, práticas de negócio justas, suporte e desenvolvimento profissional, responsabilidade corporativa e sustentabilidade (Deloitte, 2022a). Na Deloitte, o intuito de se estabelecerem valores é que estes contribuam para inspirarem os profissionais a

seguirem um determinado padrão de comportamentos cuja persecução leva à excelência, indo, assim, ao encontro do que está descrito na literatura, e, ao mesmo tempo, servir de base à visão da organização.

### **1.1.3. Os serviços da Deloitte**

A Deloitte proporciona aos seus clientes serviços em seis diferentes vertentes. Passar-se-á agora a uma breve descrição de cada um destes serviços.

Na vertente de Auditoria (*Audit & Assurance*), a Deloitte, enquanto rede global, dispõe de ferramentas de auditoria robustas, recursos e procedimentos que permitem que os seus profissionais prestem serviços de auditoria, de acordo com os mais elevados padrões de independência, objetividade profissional e excelência técnica. Na área de Consultoria (*Consulting*), a Deloitte distingue-se pela capacidade de apoiar os seus clientes na resolução de desafios complexos; entrega estratégia e implementação, numa perspetiva de negócio e tecnológica, para que os clientes liderem nos mercados onde operam. Em termos de Consultoria Fiscal (*Financial Advisory*), a organização oferece serviços de consultoria financeira especializada nas áreas de fusões & aquisições, serviços de transações, reestruturações, avaliação de empresas e negócios e investigação forense, de modo a resolver as situações críticas para o negócio. No que diz respeito à Análise de Risco (*Risk Advisory*), a Deloitte apoia os clientes na gestão do risco (enquanto fonte de vantagem competitiva) de forma eficaz, promovendo a maximização do potencial das empresas, criando e protegendo o valor para todos os seus *stakeholders*. Na vertente da prestação de Serviços Fiscais (*Tax*), esta organização oferece aos seus clientes um amplo leque de serviços fiscais plenamente integrados, onde se combinam informações e inovação de várias disciplinas com conhecimento do negócio e da indústria para ajudar empresas clientes a vingarem globalmente. Finalmente, a Deloitte dispõe de uma área denominada Deloitte Digital, que se dedica a apoiar empresas e organizações que pretendam desenvolver o seu negócio no universo digital; apoia as empresas clientes ao longo de todo o seu ciclo de vida digital – desde a criação de uma estratégia à conceção e desenvolvimento da presença online e móvel (Deloitte, 2022a).



#### 1.1.4. Modelo de gestão e estrutura hierárquica

A Deloitte está estruturada segundo um modelo de gestão e organização que combina a especialização por indústrias (que estão agrupadas em unidades de negócio ou “*Business Units*”) com grupos de competências específicas denominadas *functions* (ou seja, linhas de serviço) (Deloitte, 2022b) (ver Anexo privado A). Este modelo de gestão e organização visa a concretização de três objetivos fundamentais: reforçar a especialização individual e coletiva, nas indústrias e nos setores que as integram; dinamizar uma maior proximidade aos clientes, pelo conhecimento acrescido do seu negócio e das suas especificidades; aumentar o nível de eficiência na utilização dos recursos e promover uma maior reutilização de soluções e *know-how* (Deloitte, 2022b). Importa referir que o modelo de gestão da Deloitte é abordado de uma forma geral devido à pouca relevância que tem no objetivo do presente relatório. Nesta linha de pensamento, a breve descrição deste modelo de gestão tem como finalidade fornecer um enquadramento para um melhor entendimento da apresentação da estrutura hierárquica da organização.

A estrutura hierárquica e o correspondente organigrama da Deloitte são de grandes dimensões e bastante complexos. Assim, no presente relatório apresenta-se o organigrama mais geral da organização. Como se pode ver no Anexo privado B, o nível hierárquico mais elevado é o *Chief Executive Officer* (CEO) e a partir dele assistimos a uma estrutura muito hierarquizada, que se caracteriza por uma elevada especialização, quer vertical, quer horizontal.

No organigrama do Anexo privado B, encontra-se marcado com uma oval laranja, de forma meramente indicativa, o local onde se insere o departamento a partir do qual o estágio foi realizado. A referida marca tem como objetivo compreender onde se localiza a área de Recursos Humanos (que é denominada de área de *People* pela Deloitte) no organigrama geral. Consegue-se perceber que os Recursos Humanos estão inseridos naquilo que a Deloitte apelida de funções corporativas (*corporate functions*) e assumem uma posição de apoio que é transversal aos restantes departamentos da organização.

É importante e necessário referir que este organigrama é de difícil compreensão e que não estão representados todos os níveis hierárquicos, mas sim os mais relevantes. Menciona-se, também, que não seria proveitoso fazer uma análise extensa do mesmo, uma vez que o objetivo da integração do organigrama no presente relatório prende-se com

o facto de poder proporcionar uma visão geral de como é constituída uma organização de grandes dimensões como esta, a nível de capital humano. No Anexo privada B, encontram-se, apenas para consulta, o significado das siglas que surgem perto de alguns nomes no organigrama.

### **1.1.5. Impacto no mercado**

A Deloitte, enquanto consultora de prestígio que é, foi múltiplas vezes reconhecida no mercado, tendo-lhe sido atribuídos diversos prémios, reconhecimentos e nomeações. Assim, importa referir alguns deles. Em 2021, pelo terceiro ano consecutivo, a Deloitte foi reconhecida pela Brand Finance como a marca mais forte e valiosa em serviços comerciais do mundo (Deloitte, 2022a). Em julho do mesmo ano, a Deloitte foi distinguida como líder mundial de serviços de consultoria por volume de vendas de acordo com a Gartner (Deloitte, 2022a). Ainda em 2021, foi considerada uma das empresas mais atrativas para trabalhar em Portugal no ranking da Universum, estando no top 10 de Gestão e de Tecnologias de Informação. Está, também, no top 20 das empresas mais atrativas de Portugal de acordo com o ranking da Randstad (Deloitte, 2022a).

A Deloitte acredita que dar a conhecer a organização aos estudantes desde o início do seu percurso académico é essencial para os envolver na sua marca e no seu propósito e atrair os melhores talentos. Para isso, em Portugal, são desenvolvidos diversos programas com as universidades e promovidas inúmeras iniciativas de recrutamento. De entre estas, importa mencionar a iniciativa *Deloitte Experience*, que se insere no processo de recrutamento de recém-graduados para as áreas de negócios e tecnologia. Esta iniciativa constitui-se como elemento de análise neste relatório e será abordada mais aprofundadamente no decorrer deste relatório). Fruto deste trabalho por parte da organização, é de destacar que a Deloitte, a nível global, no ano de 2021, recebeu quatro milhões e seiscentas mil candidaturas, proporcionou vinte mil cento e cinquenta estágios, originando oitenta e três mil setecentas e trinta contratações (Deloitte, 2022a). Na origem destes números estão a dimensão e estrutura da Deloitte, a sua estratégia e objetivos, uma liderança forte e uma rede de empresas sólida e muito alargada.

### **1.1.6. Impacto na sociedade**

A Deloitte, enquanto organização, tem consciência de que o impacto na sociedade advém não só da forma como serve os seus clientes, mas também da sua contribuição para o crescimento económico e desenvolvimento social da comunidade onde se insere.

Sendo uma empresa que acumula conhecimento no seu capital humano, intervém através de cinco pilares centrais: educação e capacitação, emprego, empreendedorismo, ações humanitárias e sustentabilidade ambiental. A organização concretiza a sua ação através da realização de iniciativas internas de voluntariado e donativos pontuais, que incentivam os profissionais a manter um papel ativo na cidadania.

A Deloitte, tal como todas as outras organizações, viu-se obrigada a dar resposta a uma crise pandémica global inesperada. Assim, esta organização mais do que nunca, tem continuado a assumir o compromisso de apoiar Portugal e os seus cidadãos. Para além de proporcionar todas as condições aos colaboradores para que pudessem trabalhar a partir de suas casas, a Deloitte desenvolveu várias ações de apoio à comunidade e às empresas em áreas-chave para o país, nomeadamente nas áreas da saúde, educação e responsabilidade social. O seu contributo para a comunidade materializou-se através de diversas iniciativas como a doação de máscaras e testes COVID para o Serviço Nacional de Saúde (SNS) e vários hospitais em Portugal; doação de doze toneladas de alimentos para o Banco Alimentar Contra a Fome e de cinquenta computadores para as escolas, tornando possível o ensino à distância de dezenas de alunos (Deloitte, 2022b). Adicionalmente, a Deloitte desenvolveu e operacionalizou uma plataforma tecnológica em conjunto com a Área Metropolitana de Lisboa para a gestão de stocks de produtos e equipamentos essenciais para combater a pandemia.

## **1.2. Caracterização da organização segundo o Modelo das Configurações Estruturais de Henry Mintzberg**

Integrando a teoria com a prática, neste ponto do presente relatório, é relevante fazer a caracterização da estrutura da Deloitte, enquanto organização, segundo o Modelo das Configurações Estruturais de Henry Mintzberg, por este ser um dos autores mais relevantes no domínio da análise relativa às estruturas organizacionais.

A estrutura organizacional é a base na qual se constrói uma organização e, segundo Mintzberg (1989) esta é a soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em

tarefas distintas e para, em seguida, garantir a coordenação entre elas, de forma a cumprir uma estratégia e atingir objetivos. Para Mintzberg (1980), a estrutura de uma organização está dividida em cinco partes: o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o apoio logístico ou áreas de apoio. As três primeiras são consideradas órgãos operacionais que possuem autoridade e poder de decisão e as duas últimas assumem funções de aconselhamento técnico, de controlo ou de apoio aos órgãos operacionais.

No seu modelo das Configurações Estruturais acima referido, Mintzberg adota uma abordagem política às organizações e percebe a forma como estas se estruturam a partir da conceção da existência de atores que procuram exercer influência (e pressão) na organização, isto é, que procuram exercer poder e dominar. O conceito base deste autor é o de configuração. Este conceito, segundo Lourenço (2012) pode definir-se como uma forma específica de estruturar e fazer funcionar uma organização, com base nas relações coerentes entre os componentes da estrutura e os seus contextos e cujas características principais se devem à força dominante exercida por uma das partes da organização. Neste sentido, as partes que constituem uma estrutura, onde se situam os diferentes conjuntos de atores e os seus comportamentos políticos, ou seja, os detentores de influência interna, devido à pressão que exercem com o objetivo de ganhar influência e poder, são fortemente responsáveis pela emergência de um tipo específico de configuração (Lourenço, 2012).

Apresenta-se, agora, a explicitação do tipo de configuração que melhor representa a Deloitte enquanto rede de empresas, com sede em Nova Iorque e da Deloitte Portugal enquanto organização sediada em Portugal (onde foi realizado o estágio que é objetivo de análise neste relatório).

A Deloitte, enquanto rede de empresas a nível global, pode ser considerada uma estrutura divisional. Esta configuração estrutural divisional ou divisionalizada tem como componente-chave da organização a linha hierárquica e consiste num conjunto de organizações praticamente independentes, vinculadas entre si por uma estrutura administrativa central – a sede (Mintzberg, 1980). Ainda que a sede desenhe os objetivos globais da empresa e planeie a estratégia global da organização, controlando as divisões através dos seus desempenhos e resultados, esta concede às divisões plena autonomia para que tomem as suas próprias decisões (Mintzberg, 1995 citado por Lourenço, 2012).

As organizações são impulsionadas a adotar este tipo de configuração estrutural devido, entre outros fatores, mas principalmente, à diversidade do mercado, a nível de produtos e serviços, de clientes ou de região (Mintzberg, 1980). Integrando a literatura com a prática, são muitos os pontos de concordância entre estas duas dimensões. A rede de empresas Deloitte tem sede em Nova Iorque e é daí que provêm as diretrizes que definem a estratégia, objetivos e decurso de ação global nas várias empresas Deloitte espalhadas pelo mundo (as unidades). As unidades, por sua vez, são monitorizadas pela sede através de um processo de standardização de resultados (que é o principal mecanismo de coordenação da Estrutura Divisionalizada), tendo que dar a conhecer os resultados da unidade à sede. Por fim, salienta-se que as unidades estão assim criadas devido à diversidade de mercado por região geográfica: cada unidade dá resposta às necessidades do mercado na localização onde se encontra.

Embora as divisões de uma organização com uma estrutura divisional tendam a assumir uma estrutura característica de uma Burocracia Mecânica, no caso das divisões da Deloitte, estas adotam uma configuração estrutural a que se dá o nome de Burocracia Profissional (que é o caso da Deloitte Portugal). A burocracia profissional é uma estrutura burocrática, na qual se dá ênfase à standardização das qualificações dos seus profissionais (que são consultores especializados na sua função, no caso da Deloitte) para produzirem serviços standardizados (Mintzberg, 1980) (que são os diversos serviços standardizados que a Deloitte oferece). Para além do que já foi mencionado, este tipo de configuração emerge a partir de uma pressão vinda do centro operacional, que é constituído por profissionais especializados que detêm o poder. Na Deloitte, como acontece nas burocracias profissionais, os profissionais têm muito poder pelo conhecimento que possuem e são estes que se autorregulam a si mesmos. Nestes tipos de estrutura, existe também uma especialização horizontal do trabalho, expressa na Deloitte pelo elevado número de departamentos da organização (dos quais são exemplo os Anexos privados B e C). Por fim, assiste-se a uma descentralização horizontal e vertical, que se reflete no elevado número de níveis hierárquicos e na complexidade do organigrama da organização.

### **1.3. Caracterização do departamento onde decorreu o estágio e explicitação do seu sistema de ação**

Como já foi referido anteriormente, o local no organigrama geral onde se insere o departamento a partir do qual o estágio foi realizado são as Funções Corporativas, como se pode ver no Anexo privado B, realçado com a cor laranja. Dentro deste local, insere-se o departamento de recursos humanos, que se denomina por departamento de *People*. O departamento de *People* da Deloitte está dividido nos departamentos de Atração e Recrutamento (*Attraction & Recruitment*), Compensações e Benefícios (*Compensations & Benefits*), Desenvolvimento (*People Development*), Administração de pessoal (*Personnel Administration*) e *Human Resources Business Partners* (responsáveis por alinhar os projetos desenvolvidos pela equipa de *People*, com os objetivos de negócio e características de cada área) (ver Anexo privado C). O estágio referido no presente relatório decorreu no departamento de Atração e Recrutamento (ao qual também se dá o nome de departamento de Aquisição de Talento – departamento de *Talent Acquisition*), como se encontra assinalado por um círculo laranja no Anexo privado C. O departamento de *Talent Acquisition* tem como missão atrair, identificar e selecionar os melhores talentos para se juntarem à Deloitte. Trabalha muito de perto com as universidades, institutos politécnicos, grupos de estudantes e outros parceiros a nível nacional para dar a conhecer a proposta de valor da organização aos recém-graduados e profissionais com experiência. Juntamente com as áreas de negócio internas, desenvolve as iniciativas de atração de talento e os processos de recrutamento mais adequados às suas necessidades.

Cada um destes departamentos que constam no Anexo privado C dividem-se ainda em subdepartamentos. No caso do departamento de Atração e Recrutamento, este divide-se nos subdepartamentos de Atração, Recrutamento de tecnologia e Recrutamento de Business, como é visível no Anexo privado D. O estágio decorreu no subdepartamento de Recrutamento e seleção de tecnologia como se encontra assinalado com um retângulo laranja no Anexo privado D. No seio deste subdepartamento que se dedica a recrutar e selecionar profissionais para as áreas da tecnologia, o estágio teve lugar na subequipa de recrutamento de recém-graduados para estas áreas (está assinalado com uma oval laranja no organigrama do Anexo privado D).

Para sintetizar e fornecer uma explicação menos complexa, o estágio decorreu no interior da área de *People*, mais especificamente no departamento de Atração e

Recrutamento (ao qual também se dá o nome de departamento *Talent Acquisition*). Deste departamento, faz parte o subdepartamento da equipa de Recrutamento e Seleção de tecnologia. Dentro deste último subdepartamento, o estágio teve lugar na subequipa que se dedica a recrutar perfis recém graduados para as áreas de tecnologia da Deloitte.

Neste ponto importa referir que a orientadora na organização foi a doutora Joana Santos Sousa. A doutora Joana é mestre em Psicologia Social e das Organizações pelo Instituto Superior de Psicologia Aplicada e ocupa o cargo de *People Attraction & Recruitment Specialist*. Dentro da subequipa onde decorreu o estágio, a doutora Joana é a responsável tanto pela gestão da equipa de recrutamento e seleção de perfis recém-graduados, como pela gestão da relação com os clientes internos para concretização das necessidades de contratação da empresa.

## **2. Atividades desenvolvidas**

### **2.1. Processo de recrutamento e seleção em massa *Hello World IT***

Segundo a literatura, o processo de recrutamento e selecção de pessoas não pode assentar numa estratégia reativa sujeita a implementação aquando da falta de capital humano, correspondendo, pelo contrário, a uma ação planeada e convergente com a política da organização que regula o lado humano da organização (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Também o desenvolvimento de sistemas de recrutamento e selecção eficazes, dotados de ferramentas válidas, se traduz em vantagens consideráveis para a organização, numa perspetiva de médio/longo prazo. Assim, a Deloitte desenvolveu um sistema de recrutamento e seleção que segue um modelo de ação bem planeado para responder às necessidades da organização ao longo de todo o ano, de uma forma competitiva no mercado.

Neste ponto irei focar-me na atividade mais relevante e que requereu maior investimento de tempo e energia durante o meu estágio: o processo de recrutamento e seleção em massa denominado *Hello World IT*. Este é um processo de recrutamento e seleção de recém-graduados com vista a contratar trezentos analistas com perfis tecnológicos, que tem como objetivo proporcionar uma experiência única de aprofundamento e conhecimento acerca da Deloitte e as diferentes áreas de negócio. É composto por 3 fases: “*Meet our company*” (fase de *people*), “*Meet our work*” (fase de *manager*) e “*Meet our leaders*” (fase de *partner*), que serão explicadas com maior detalhe

no ponto seguinte. Este processo foi realizado em quatro vagas semelhantes entre si, com a duração de cerca de um mês e meio cada.

Este processo de recrutamento e seleção abrange estudantes até aos vinte e quatro anos, para integrarem as diferentes áreas tecnológicas da Deloitte, num regime de trabalho a tempo inteiro, ou seja, de segunda a sexta, das 9h às 18h. O processo tem como população alvo estudantes com licenciatura ou mestrado em engenharias, em particular engenharia informática, engenharia eletrotécnica e de computadores, ou engenharia de telecomunicações, entre outras, das principais faculdades/universidades a nível nacional (como por exemplo: Instituto Superior Técnico, Universidade Nova – Faculdade de Ciências e Tecnologias (FCT), Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa (FCUL), Faculdade de Engenharias da Universidade do Porto (FEUP), Universidade de Coimbra, Universidade de Aveiro, Universidade do Minho). Assim, em síntese, posso afirmar que o perfil de candidato desejado seria um candidato com idade até aos vinte e quatro anos, recém-graduado num curso com uma base tecnológica numa das universidades mais prestigiadas no país, que tenha interesse pela área da tecnologia, que possua as competências técnicas específicas da área e que cumpra os parâmetros de competências não técnicas avaliados na entrevistas de seleção (descritos mais à frente no relatório).

De acordo com a literatura, o processo *HelloWorld IT* enquadra-se naquilo que é considerado uma forma de recrutamento externo e, por essa razão, resulta num maior número e diversidade de candidatos levando, conseqüentemente, a uma maior abrangência e seletividade (Rodrigues & Rebelo, 2011a); promove, também, a introdução de novas e diferentes ideias, que podem contribuir para o sucesso da empresa e para a construção de uma boa imagem da mesma, reforçando a imagem de entidade empregadora (Chiavenato, 1999 como citado em Moreira, 2017). A prática de recrutamento e seleção em massa de recém-graduados da Deloitte vai ao encontro do que é descrito na literatura: em cada uma das quatro vagas do processo de recrutamento é abrangido um elevado número de candidatos, o que resulta na promoção da imagem da organização enquanto marca que reconhece a necessidade de incorporar o conhecimento trazido pelos novos talentos emergentes no mercado.

Como referido anteriormente, o processo de recrutamento e seleção em massa *Hello World IT* acontece em quatro vagas semelhantes ao longo do ano. Por essa razão,



no presente relatório irei focar-me na primeira vaga que teve início no final de outubro e terminou a meados de dezembro e, após a sua descrição, vou salientar o que diferiu da primeira vaga para as restantes três vagas. Para isto, irei começar por dar uma visão geral de todas as etapas do processo e depois irei percorrer o *work-flow* do mesmo, entrando em maior pormenor em cada uma delas.

Numa visão geral, o processo de recrutamento e seleção de candidatos recém-graduados encontra-se dividido em três fases: a primeira fase denominada “*Meet our company*”, a segunda fase denominada “*Meet our work*” e a terceira fase denominada “*Meet our leaders*”. A primeira fase denominada “*Meet our company*” é da responsabilidade da área de *People* e inclui a realização de um evento online chamado “*Deloitte Tech Journey*”, a realização de testes de avaliação de aptidões online (os chamados *Online Assessments*) e uma entrevista de seleção. A segunda fase, “*Meet our work*”, é da responsabilidade dos *managers* das diferentes áreas da tecnologia e inclui a realização de sessões online de apresentação das diferentes áreas apelidadas de “*Deep Dive Sessions*” e a realização de uma entrevista individual conduzida por um *manager*. Por fim, a terceira fase denominada “*Meet our leaders*” inclui uma entrevista individual de validação de perfil conduzida por um dos sócios (os *partners*) das áreas da tecnologia. Toda esta informação pode ser encontrada no Anexo privado E. Nos parágrafos seguintes, irei explicar com maior pormenor estas três fases, assim como todas as etapas do processo.

### **2.1.1. Primeira Fase - “*Meet our company*”**

Normalmente, os processos de recrutamento e seleção têm início a partir de uma necessidade interna da organização, no que diz respeito à contratação de novos profissionais (Moreira, 2017). É assim, também, que tem início o processo de recrutamento de recém-graduados da Deloitte. No caso do meu estágio, a minha orientadora fazia o levantamento das necessidades de profissionais com o perfil desejado (que foi descrito no ponto anterior) para cada uma das áreas da tecnologia.

Nesta primeira fase, após o levantamento de necessidades, recorriamos às diversas fontes de recrutamento (ou seja, os diversos campos que devem ser explorados para “alimentar” as necessidades de capital humano da organização) ao nosso dispor, a fim de reunir o número máximo de candidatos possível cujas características pessoais e

académicas faziam *fit* com o perfil de candidato desejado. Segundo a literatura analisada para o presente relatório, a eficácia das estratégias do processo de recrutamento está intimamente relacionada com o número de fontes de recrutamento e as ações de pesquisa de candidatos. Por isso, quanto maior for o número de fontes de recrutamento, maior é a probabilidade de se identificar e atrair uma maior diversidade de candidatos (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Na Deloitte, e indo ao encontro do que é exposto na literatura, existe um grande número de fontes de recrutamento disponíveis, de modo a garantir um leque variado de candidatos: candidaturas espontâneas no site da empresa, anúncios em redes sociais profissionais (*LinkedIn*), base de dados da plataforma de recrutamento interna, referências de colaboradores e contactos provenientes de ações de pesquisa direta em universidades e outros estabelecimentos de ensino (por exemplo, a presença da empresa em feiras de emprego). Uma vez que o processo de recrutamento e seleção assenta fortemente numa plataforma interna cuja função é facilitar as várias etapas do processo, procedemos à inserção, na referida plataforma, de alguns contactos que pudessem ainda não constar na mesma.

Após reunidos os contactos das diferentes fontes de recrutamento, enviávamos um email (previamente construído pela doutora Joana) para cada um dos candidatos em forma de convite para participarem no processo de recrutamento e seleção da Deloitte. Nesse email, constava também o anúncio do início do processo *Hello World IT*, o pedido de atualização do currículo na plataforma da organização, alguns links com informação útil acerca das nossas áreas tecnológicas e um conjunto de contactos para que os candidatos nos pudessem contactar em caso de dúvidas (ver Anexo privado F). De acordo com a literatura, todos os parágrafos acima descritos se referem à fase de recrutamento propriamente dita. O objetivo até aqui foi desenvolver esforços para atrair um amplo leque de candidatos com as qualificações e características correspondentes ao perfil de candidato desejado (descrito em cima), que mais se aproximavam das necessidades da organização (Decenzo & Robbins, 2002 como citado em Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Seguidamente, dividíamos o número de candidatos equitativamente por todos os membros da minha subequipa e passávamos à fase de realizar *screenings* telefónicos a todos os candidatos a quem enviámos previamente o email referido. Estes *screenings* telefónicos tinham por base um guião orientador que consta no Anexo privado G e contemplavam múltiplos objetivos e propósitos.

Em cada um destes *screenings* telefónicos, eram vários os pontos a abordar com o candidato. Em primeiro lugar, eu confirmava com o candidato a receção do email de convite para o processo e, caso este não tivesse recebido o email por algum motivo, aproveitava o contacto para explicar que a Deloitte estava no início de mais um processo de recrutamento e seleção para as nossas áreas da tecnologia. Em segundo lugar, confirmava alguns dados académicos e pessoais com o candidato a fim de os atualizar na plataforma e avaliava se o perfil do mesmo correspondia ao perfil desejado. Seguidamente, auscultava o candidato quanto à vontade deste de participar no processo, explicando um pouco acerca dos passos seguintes. Revelava que a próxima etapa do processo seria a realização de um evento online denominado “*Deloitte Tech Journey*” onde o candidato poderia conhecer as áreas tecnológicas da Deloitte e ouvir alguns testemunhos (explicarei em maior detalhe em que consiste este evento posteriormente); informava o candidato de que teria três dias para concluir a realização online de testes de avaliação de aptidões (os chamados *Online Assessments*) (irei explicar em maior detalhe em que consistem estes testes posteriormente); dava ainda a conhecer que, após a realização dos testes, começariam as entrevistas de seleção com a equipa de *People*. Caso a resposta do candidato fosse positiva, procedia ao agendamento de uma entrevista de seleção e, para além do email com o link para esta entrevista via *Microsoft Teams*, enviava mais dois emails: um email de confirmação da presença do candidato no “*Deloitte Tech Journey*” com o link para assistir ao evento e outro com o link para o candidato proceder à realização dos testes acima referidos (ver Anexo privado H).

Após os *screenings* telefónicos, tinha lugar o evento “*Deloitte Tech Journey*”. Este evento foi realizado online, em formato de *webinar* e transmitido a partir do Deloitte Hub (que é o escritório onde decorreu o meu estágio em Lisboa). Neste evento, fez-se a apresentação da empresa, foi apresentado um vídeo com uma visita guiada pelos escritórios dos vários pontos do país, foram dadas a conhecer as várias áreas da tecnologia da Deloitte, através de testemunhos de colaboradores destas e deu-se o início oficial do processo de recrutamento e Seleção *HelloWorld IT*. As minhas responsabilidades no decorrer deste evento online foram numa lógica de backstage e de suporte, garantindo que tudo corria de acordo com o planeado e esclarecendo eventuais dúvidas que pudessem surgir.

Após o evento online, era altura de receber os resultados dos *Online Assessments* à medida que os candidatos os iam completando e inseri-los na plataforma interna da organização. Os *Online Assessments* eram três testes em formato online que os candidatos tinham de realizar a fim de serem avaliadas determinadas competências e aptidões: um teste de inglês, um teste de raciocínio lógico e um teste de competência técnica numa determinada linguagem tecnológica (como consta do Anexo privado H).

A etapa seguinte consistia na realização das entrevistas de seleção com a área de *People*. Estas entrevistas, semiestruturadas, eram efetuadas de forma remota e, através das perguntas feitas, avaliavam-se os seguintes parâmetros: capacidade de análise e resolução de problemas, capacidade de comunicação e argumentação de ideias, competência técnica, conhecimento de ferramentas e soluções tecnológicas, conhecimento/interesse pela área setor, iniciativa/proatividade/dinamismo, organização e método de trabalho, percurso e foco no desenvolvimento pessoal, trabalho de equipa e relacionamento interpessoal e valores éticos e profissionais. Para além disto, eram auscultados os gostos e interesses dos candidatos, com a finalidade de os poder encaminhar para a área que fosse mais adequada a cada um deles. Relativamente a estas entrevistas, as minhas tarefas passavam por realizar o seu agendamento e participar nas mesmas. Nestas entrevistas, conduzidas pelas minhas colegas, observava o comportamento do candidato e tirava notas acerca das respostas deste, com o objetivo de auxiliar a fazer o registo da avaliação da entrevista, segundo os parâmetros mencionadas anteriormente. Mais à frente neste relatório, tendo por base alguma literatura acerca deste tema, irei abordar mais aprofundadamente a questão das entrevistas de seleção, expondo algumas das questões que eram feitas no contexto de entrevista e explicitando quais os tópicos avaliados em cada um dos parâmetros.

Por fim, em conjunto com a minha subequipa, tinha a tarefa de auxiliar na alocação dos candidatos selecionados às diferentes áreas tecnológicas. Isto era realizado de acordo com os gostos, interesses e motivações dos candidatos, bem como com as necessidades de profissionais para cada área da tecnologia.

Irei, seguidamente, fazer a ponte entre as atividades realizadas nesta fase do processo e aquilo que é descrito na literatura. Segundo a literatura, a seleção propriamente dita tem por base um conjunto de ações de avaliação e tomada de decisão acerca de quais os candidatos que se adequam melhor ao perfil desejado. O processo de seleção começa

logo após a atração dos candidatos, ao realizar-se a triagem inicial das candidaturas. Esta é feita com base nos critérios decisivos que correspondem ao perfil desejado pela organização. Esta triagem deve ser feita de forma sistemática e rigorosa para que todas as candidaturas sejam avaliadas de forma semelhante (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Na Deloitte, a fase de triagem de candidaturas corresponde à etapa da realização dos *screenings* telefónicos, na qual é feita uma triagem geral para pré-selecionar os candidatos que continuam no processo de recrutamento e seleção. Nesta triagem, procede-se à validação de dados pessoais e académicos, podendo ocorrer a eliminação imediata dos candidatos que não estavam interessados na oportunidade de emprego. Quanto ao carácter sistemático e rigoroso da avaliação das candidaturas referido na literatura, este encontra-se, na minha opinião, um pouco comprometido na Deloitte. Embora exista a definição do perfil ideal de candidato e um conjunto de aspetos previamente identificados como decisivos para um bom desempenho na função, a avaliação é feita por cinco pessoas diferentes e, por isso, existe sempre o enviesamento natural de serem diferentes pessoas a avaliar. É de referir que, no entanto, esta situação é muito difícil de resolver, uma vez que o elevado número de candidatos não permite que a avaliação das candidaturas seja feita por uma pessoa apenas.

O passo seguinte do processo de recrutamento e seleção descrito na literatura é a realização de testes de avaliação de aptidões, onde são analisados os conhecimentos e a capacidade intelectual dos candidatos. Estes testes são considerados elementos complementares à entrevista de seleção (Moreira, 2017). Na Deloitte, a etapa correspondente são os *Online Assessments*, nos quais se avalia o nível de inglês do candidato, o raciocínio lógico e ainda as competências técnicas para o exercício das funções.

Por fim, a entrevista de seleção surge na literatura como uma das mais importantes etapas do processo de recrutamento e seleção, uma vez que esta proporciona ao entrevistador uma situação de “face a face” com o candidato que promove a obtenção de um conhecimento mais aprofundado acerca do mesmo e a eliminação de possíveis dúvidas que possam ter surgido na triagem de candidaturas (Rodrigues & Rebelo, 2011b). Na Deloitte, estas entrevistas de seleção são realizadas online e, por isso, existem, à partida, certos aspetos relacionados com a linguagem corporal e estilo de comunicação que não podem ser avaliados. Ainda assim, este momento de avaliação permite aceder a

certos aspetos acerca do candidato que não seriam perceptíveis apenas com um *screening* telefónico e a realização de testes online (como por exemplo, a capacidade de organização, o conhecimento de metodologias e ferramentas tecnológicas, a capacidade de estabelecer relações interpessoais, o alinhamento entre os valores do candidato e os da Deloitte). No ponto 2.1.5. será explorada a temática da entrevista com maior pormenor.

Em suma, ao nível do processo de seleção, o que é feito na Deloitte segue um encadeamento lógico e em consonância com o que é referido na revisão de literatura. Assim, entre a teoria e a prática não se apuram grandes disparidades quanto ao decorrer do processo de recrutamento e seleção. No entanto, é natural que as organizações, incluindo a Deloitte, adaptem cada uma dessas fases do processo de recrutamento e seleção mediante a sua estratégia e cultura organizacional.

### **2.1.2. Segunda fase - “*Meet our company*”**

Vou agora descrever as minhas tarefas na fase do processo denominada “*Meet our work*”. Nesta fase do processo, tinha a responsabilidade de contactar os candidatos selecionados nas entrevistas de seleção feitas pela área de *People* para lhes dar a conhecer que tinham passado à próxima fase do processo e de enviar email aos candidatos que tinham sido rejeitados. Relativamente aos candidatos que tinham passado à próxima fase e ainda no mesmo telefonema, tinha a tarefa (conjuntamente com as minhas colegas de equipa) de dar a conhecer os próximos passos desta fase do processo de recrutamento: as “*Deep Dive Sessions*” e as entrevistas de *manager*.

As “*Deep Dive Sessions*” consistiam em sessões de apresentação online de cada uma das áreas da tecnologia, que incluíam testemunhos e perspetivas dos colaboradores e *managers* das áreas e onde eram dados exemplos de projetos de cada área. Cada candidato participava na “*Deep Dive Session*” que correspondia à área para a qual tinha sido encaminhado. Assim, no referido telefonema, convidava o candidato para estar presente na “*Deep Dive Session*” da sua respetiva área e agendava uma entrevista de seleção, desta vez com um dos *managers* dessa mesma área, conciliando as diferentes agendas.

Seguidamente, enviava um email de confirmação de participação na “*Deep Dive Session*”, como consta no Anexo privado I, e um email com o link para a entrevista via *Microsoft Teams*. Neste evento, as minhas tarefas eram, mais uma vez, numa lógica de

suporte e passavam por dar auxílio na preparação e execução do mesmo, esclarecendo dúvidas que os oradores (*managers* e colaboradores de cada área) pudessem ter no decorrer do evento.

### **2.1.3. Terceira fase – “*Meet our leaders*”**

Caso os candidatos fossem selecionados na entrevista com o *manager*, passavam para a terceira e última fase do processo de recrutamento. Nesta fase, os candidatos tinham a última entrevista de seleção e de confirmação de perfil com um dos sócios (ou *partners*) da área para a qual tinham sido encaminhados. Nesta terceira etapa do processo, eu e as minhas colegas tínhamos a responsabilidade de ligar aos candidatos selecionados, agendar a referida entrevista (conciliando as agendas do sócio e do candidato) e, por fim, enviar um email para estes com o link da entrevista *via Microsoft Teams*.

Após esta fase, o processo de recrutamento terminava com a apresentação da carta oferta e proposta de contrato aos candidatos que eram selecionados. No entanto, esta parte não era contemplada nas minhas tarefas, sendo responsabilidade das minhas colegas de equipa.

Considero importante realçar que existiu um claro esforço por parte da Deloitte em definir objetivos relacionados com o processo de recrutamento e seleção consonantes com as tendências globais de um mundo industrializado e cada vez mais digital. Foi, por isso, notória a tentativa de reforçar o recrutamento e seleção, reconhecendo a necessidade de uma visão nitidamente estratégica, onde se destaca o reforço de uma imagem de empregador como fator de atração de talentos com intuito de os formar, desenvolver e reter.

### **2.1.4. Bootcamp “*Deloitte Tech Experience*”**

Chegado ao fim a explicitação das três fases do processo de recrutamento e seleção da primeira vaga do processo (que decorreu desde o final de outubro de 2021 até meados de dezembro de 2021), vou agora salientar o que diferiu da primeira vaga para as restantes três.

A segunda vaga (que decorreu de janeiro de 2022 até meados de fevereiro de 2022) foi semelhante à primeira com a exceção de não se ter realizado o evento online “*Deloitte Tech Journey*”. A quarta vaga (que começou no final do meu estágio) decorreu

em formato de recrutamento *ongoing* (conforme planeado), uma vez que não era sustentável investir num processo de recrutamento mais estruturado numa época do ano que coincide com o final do ano letivo, com a época de exames e o início das férias da população-alvo (alunos recém-graduados); este tipo de recrutamento encontra-se descrito no ponto 2.3 do presente relatório. A terceira vaga (que decorreu de meados de abril de 2022 até meados de maio de 2022) foi a que mais diferiu das restantes. Nesta vaga, foi realizado pela primeira vez desde a pandemia, um *bootcamp* presencial denominado “*Deloitte Tech Experience*”.

O evento “*Deloitte Tech Experience*” consistiu num fim de semana intensivo, nos dias sete e oito de maio, nos espaços físicos do escritório Deloitte Hub. Neste evento, condensaram-se em dois dias as fases de “*Meet our work*” e “*Meet our leaders*”, sendo que a primeira fase – “*Meet our company*” – decorreu de forma semelhante à primeira vaga. A Deloitte quis proporcionar uma experiência única e de aprofundamento do conhecimento sobre a empresa, através da promoção de um conjunto de iniciativas especiais e dirigidas a candidatos recém-graduados: dinâmicas de grupo, desafios, partilha de testemunhos e momentos de pausa para alguns aperitivos. O evento “*Deloitte Tech Experience*” teve como objetivos avaliar um grupo de candidatos previamente selecionado pela área de *People* e decidir acerca da sua possível integração na organização; provocar um “efeito encantamento” nos candidatos e, desta forma, facilitar o seu processo de decisão sobre uma oferta de trabalho pela Deloitte; distinguir o processo de recrutamento da organização dos processos levados a cabo pela concorrência – quer nos alunos, quer nas instituições/universidades de onde provinham e motivar os candidatos a partilharem esta experiência com os seus amigos/colegas/grupo de universidade, promovendo a divulgação da marca.

A agenda deste *bootcamp* esteve bastante preenchida para proporcionar uma experiência única aos candidatos que aceitaram o convite, como se pode ver no Anexo privado J. No dia sete de março, os candidatos foram convidados a assistir a um painel constituído por cinco colaboradores de diferentes áreas de negócio da parte tecnológica, de forma a partilharem as suas experiências na Deloitte, o qual foi denominado de “*Your future @ Deloitte*”. Após isso, os candidatos foram desafiados a participar no “*Deloitte Tech Challenge*”, que foi uma experiência na qual estes tinham de resolver, em grupo, um desafio tecnológico e apresentá-lo a um painel de sócios, num *pitch* de quinze



minutos. Este desafio teve como objetivo testar a capacidade de análise, estruturação e resolução de problemas dos candidatos, bem como a criatividade, autonomia, capacidade de execução/concretização e orientação para resultados. Adicionalmente, teve ainda como propósito avaliar a gestão, planeamento e organização do trabalho, promover o trabalho de equipa e mobilização para um objetivo comum, analisar competências ao nível da liderança, comunicação, gestão de conflitos, responsabilidade e espírito de equipa. Os *managers* das diferentes áreas acompanharam a dinâmica e observaram os candidatos, avaliando as competências relacionadas com a organização, criatividade, planeamento e trabalho em equipa que serviram de complemento à avaliação do *pitch*. No final do dia, os *managers* selecionaram os candidatos que passaram à próxima fase.

No dia oito de maio, o evento decorreu apenas durante a parte da manhã e só participaram nele os candidatos que foram selecionados pelos managers no dia anterior. Durante este dia, os candidatos puderam ter um momento de *stand-up comedy* com o humorista Guilherme Geirinhas (denominado de “*How geeks become rockstars*”), a fim proporcionar um momento de descontração antes das entrevistas finais com os sócios. Simultaneamente, estavam a decorrer alguns workshops dinamizados por *managers* acerca de alguns temas relacionados com tecnologia em diferentes locais dos escritórios - as “*Meet up Rooms*” (ver Anexo privado J).

As minhas tarefas neste evento passaram por participar no *brainstorm* de ideias para a concretização do *bootcamp*, ajudar no planeamento/delineamento de todas as atividades do evento, ficar responsável por dar apoio logístico a uma das “*Meet Up Rooms*” (controlando os timings, para que se cumprisse o horário estabelecido), dar apoio logístico na orientação dos candidatos pelos espaços físicos dos escritórios e auxiliar os *managers* e sócios em qualquer dúvida que pudessem ter no decorrer do evento.

Através deste *bootcamp*, pode-se conceber o processo de recrutamento e seleção como um momento de partilha de informação, que se concretiza numa verdadeira atividade de relações públicas, através da qual a organização divulga aquilo que pode oferecer em termos de propostas de emprego. Assim, promove-se aproximação da empresa à sua envolvente social aumentando, assim, a permeabilidade das suas fronteiras organizacionais (Perreti, 1998; Decenzo & Robbins, 2002 como citado em Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Gostava de deixar registado neste relatório uma sugestão que o Professor Doutor Paulo Renato deu numa das reuniões de acompanhamento e partilha durante o estágio, com a qual eu concordo totalmente. Seria interessante que a participação da equipa de *People* não se resumisse apenas ao planeamento deste evento e apoio logístico durante o mesmo, mas que pudesse acompanhar de perto a interação dos candidatos uns com os outros em contexto de grupo, observando-os e avaliando as suas competências relacionais e as suas capacidades de comunicação. O objetivo seria poder delinear melhor o perfil psicológico e relacional de cada indivíduo, de modo a tonar o processo de seleção ainda mais preciso e humano.

### **2.1.5. A entrevista de seleção**

Segundo Rodrigues e Rebelo (2011b), as entrevistas de seleção são o método de seleção de candidatos mais utilizado em contexto português e correspondem a uma situação de interação com o candidato na qual se avaliam aspetos comportamentais, psicológicos e técnicos necessários ao exercício da função.

Como referido no ponto 2.1.1, de forma breve, as entrevistas de seleção realizadas na Deloitte eram semiestruturadas e realizadas de forma remota. Através de perguntas específicas para o efeito, estas tinham como objetivo recolher informação acerca de diversos parâmetros para no final da entrevista se poder avaliar o candidato e decidir se este era ou não selecionado para passar à fase seguinte. Assim, nestas entrevistas avaliava-se o parâmetro “Capacidade de análise e resolução de problemas”, verificando se o candidato demonstrava capacidade de estruturação de informação e de problemas de forma autónoma e criativa e se apresentava orientação para resultados. Avaliava-se o parâmetro “Capacidade de comunicação e argumentação de ideias”, percebendo se o candidato era capaz de expressar ideias de forma clara e concisa, mantendo um discurso articulado e argumentando de forma aprofundada. Avaliavam-se os parâmetros “Competência Técnica” e “Conhecimento de ferramentas e soluções tecnológicas”, tentando analisar se o candidato demonstrava conhecimentos técnicos específicos para a função, como, por exemplo, o conhecimento de linguagens tecnológicas. Em relação ao parâmetro “Conhecimento/interesse pela área”, procurava-se perceber se este mostrava interesse na Deloitte e nas atividades desenvolvidas. No parâmetro “Iniciativa/proatividade/dinamismo”, analisava-se se o candidato demonstrava

dinamismo e entusiasmos na concretização de tarefas. No parâmetro “Organização e método de trabalho”, pretendia-se auscultar se o candidato fazia o planeamento e monitorização do trabalho a realizar. Já no parâmetro “Percurso e foco no desenvolvimento profissional”, verificava-se se o candidato se envolvia em atividades e/ou experiências que lhe permitissem desenvolver-se a nível pessoal e profissional. No parâmetro “Trabalho de equipa e relacionamento interpessoal” procurava-se perceber se o candidato mostrava empatia e facilidade em relacionar-se com os outros. Finalmente, o último parâmetro “Valores éticos e profissionais” tinha como objetivo analisar se os valores do candidato estavam alinhados com os da organização.

Através da avaliação dos parâmetros mencionados, as entrevistas realizadas pela organização iam ao encontro da visão dos autores Rodrigues e Rebelo (2011b), permitindo complementar e aprofundar a informação proveniente dos testes de aptidões, recolher informação sobre conhecimentos, traços de personalidade, estilos de interação interpessoal, aptidões, valores, interesses e objetivos profissionais dos candidatos.

Relativamente ao estilo de perguntas que compunham a entrevista, algumas eram típicas de entrevistas comportamentais, outras eram típicas de entrevistas situacionais, outras eram perguntas mais “tradicionalistas” e todas eram realizadas com objetivos distintos. No Anexo privado K, constam alguns exemplos de perguntas de uma entrevista de seleção com a área de *People*.

As questões típicas de entrevistas comportamentais eram baseadas em situações reais relacionadas com as competências exigidas para a função. Através delas, os candidatos eram avaliados com base em comportamentos/formas de desempenho reais e não apenas potenciais (Hoevemeyer, 2006). Como resultado, as informações recolhidas eram bastante preditivas do seu comportamento e desempenho na função, uma vez que o candidato fornecia ao entrevistador *insight* das suas competências tendo por base uma experiência do mundo real. Um exemplo de uma destas questões realizadas em contexto real de entrevista da organização era: “Num trabalho de grupo que tenhas participado, qual foi o teu papel dentro do mesmo? Pensa num conflito que tenhas tido com um colega de equipa. Como resolveste esse conflito?” (como consta no Anexo privado K). Através desta pergunta, avaliavam-se os parâmetros “Capacidade de análise e resolução de problemas” e “Trabalho de equipa e relacionamento interpessoal”.

As questões típicas das entrevistas situacionais, pelo contrário, tinham como objetivo avaliar o comportamento do candidato em situações futuras hipotéticas que estavam relacionadas com as competências exigidas pela função (Rodrigues & Rebelo, 2011b). Estas questões tinham como objetivo identificar as intenções do candidato e partiam da conceção de que existia uma relação entre as intenções deste e o seu comportamento num contexto real de trabalho. Este tipo de perguntas é também muito útil quando se entrevista um candidato com pouca ou nenhuma experiência de trabalho, como é o caso dos candidatos que a minha subequipa entrevistava, uma vez que estes acabavam por descrever intelectualmente o processo que deveria ser usado para lidar com a situação exposta (Hoevemeyer, 2006). Um exemplo de uma destas questões realizadas em contexto real de entrevista da organização era: “Imagina que tinhas várias tarefas para concluir num espaço de tempo relativamente curto. Como farias a gestão do teu tempo? Como farias a gestão de prioridades?” Através desta pergunta, avaliava-se o parâmetro “Organização e método de trabalho”.

As perguntas mais “tradicionais” de uma entrevista correspondiam às questões que eram mais expectáveis de serem colocadas e com as quais os candidatos estavam mais familiarizados. Alguns exemplos de questões deste tipo feitas em contexto real de entrevista na Deloitte eram: “Onde te vês daqui a 5 anos?” e “Se eu fosse falar com um amigo teu sobre ti, o que é que ele me diria?”. Este tipo de questões, apesar de serem “clichês” eram de fácil entendimento e deixavam as pessoas confortáveis num momento de stress como é o caso de uma entrevista (Hoevemeyer, 2006).

## **2.2. Estágios ATIVAR promovidos pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)**

O programa de estágios ATIVAR do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) promove estágios profissionais com a duração de nove meses, não prorrogáveis, tendo em vista auxiliar a inserção de jovens no mercado de trabalho com idades entre os dezoito e os trinta anos (Instituto do Emprego e Formação Profissional [IEFP], 2021). A Deloitte tem como política interna proporcionar, sempre que possível, que as novas contratações possam ser abrangidas pelos estágios ATIVAR do IEFP.

As tarefas e responsabilidades relacionadas com a atividade dos estágios de IEFP da empresa recaíram sobre a subequipa onde eu estava inserida, uma vez que os

candidatos que esta recruta eram recém-graduados com idades inferiores a trinta anos. No seio desta subequipa, por decisão da minha orientadora de estágio, a doutora Joana Sousa, fui eu que ao longo do estágio me fui tornando responsável por fazer toda a gestão das entradas dos recém-colaboradores que eram abrangidos pelos referidos estágios (nas áreas da tecnologia).

Neste sentido, as minhas tarefas envolviam gerir as novas contratações tendo em vista a elegibilidade das mesmas para os referidos estágios e acompanhar o processo de candidatura a estágios de IEFP. A partir do momento em que o candidato aceitava a proposta da Deloitte e eram recolhidos os dados para formalizar a contratação, o processo do candidato passava para mim.

A minha primeira tarefa era contactar o candidato via telefónica com o objetivo de avaliar a sua elegibilidade para um estágio ATIVAR promovido pelo IEFP, ou seja, realizar um *screening* telefónico para o efeito. Neste telefonema, após dar os parabéns ao candidato por ter sido aceite na empresa, eu explicava-lhe em que consistiam os estágios ATIVAR do IEFP, dizendo o que está descrito no primeiro parágrafo deste subponto. Dava a conhecer que a Deloitte tem como política interna tentar que as novas contratações mais jovens entrassem ao abrigo deste programa de estágios. Seguidamente, explicava que a entrada nestes moldes prendia-se apenas com uma questão burocrática para o candidato. Ou seja, apesar de existirem apoios financeiros do estado para a organização, da perspectiva do candidato, entrar na empresa através de um estágio IEFP ou não teria exatamente as mesmas implicações: a remuneração, categoria profissional, os benefícios e todas as especificidades apresentadas na carta oferta ao candidato mantinham-se.

Após dar todas estas explicações e informações, ainda no mesmo telefonema, eu avaliava a elegibilidade do candidato para entrar na Deloitte por meio de um estágio ATIVAR. Para isto, eu seguia um guião da chamada telefónica (Anexo privado L) e fazia as seguintes três perguntas: “Estarás a trabalhar até ao momento da tua admissão?”, “Planeias ter o teu curso concluído à data de entrada na Deloitte? Se sim, tens o certificado de habilitações?” e “Já frequentaste algum estágio IEFP ou financiado por fundos públicos?”. Se a resposta à primeira e terceira questão fosse negativa e a resposta à segunda questão fosse afirmativa, o candidato encontrava-se elegível para realizar um estágio IEFP; caso contrário, o candidato não estaria elegível. No caso de o candidato estar elegível, o próximo passo deste processo seria o de lhe enviar um email que continha

algumas informações acerca do processo de inscrição no IEFP e o pedido do envio de documentação específica e necessária à realização do estágio. Por exemplo, no caso de contratações para os escritórios de Lisboa, os documentos necessários seriam: o certificado de habilitações correspondente ao grau académico concluído, um comprovativo de inscrição no IEFP e o preenchimento de um documento específico da Deloitte que confirmava que o candidato estava elegível para estágio IEFP.

Por fim, restava-me esperar pelos documentos pedidos que vinham em resposta ao email anteriormente enviado. Assim que os documentos fossem recebidos, a minha tarefa seguinte era arquivá-los numa pasta e enviar para a equipa da área de *People* responsável por efetuar as contratações. Durante todo este processo, eu administrava um *excel* de controlo dos temas relacionados com o IEFP no qual registava todas as informações relativas a cada um dos recém-colaboradores. Importa ainda referir que durante todo o processo, eu me encontrava sempre disponível para esclarecer eventuais dúvidas dos candidatos acerca deste tema via telefone ou email. É relevante mencionar que esta atividade ocupava uma parte considerável do meu dia-a-dia na organização e que decorreu durante todo o meu estágio na Deloitte.

### **2.3. Recrutamento *ongoing***

Na Deloitte, define-se *recrutamento ongoing* como aquele recrutamento de candidatos que entram na empresa ao longo do ano para responder às necessidades do momento, ainda que não esteja a decorrer nenhum processo/período de recrutamento em massa. Ou seja, este recrutamento ocorre transversalmente às outras iniciativas de recrutamento e seleção da empresa (como por exemplo, o processo de recrutamento em massa *Helloworld IT*) e prolonga-se no tempo até as necessidades de capital humano da organização serem suprimidas.

Neste sentido, as minhas tarefas envolviam inserir currículos e informações biográficas e académicas de possíveis candidatos na plataforma de recrutamento da Deloitte para "alimentar" a base de dados do recrutamento *ongoing*.

Dentro do que é o processo propriamente dito do recrutamento *ongoing*, a tarefa inicial que eu realizava era a triagem de perfis, fazendo uma pré-seleção daqueles que iam ao encontro das necessidades da empresa.

Uma vez feita a triagem de perfis (ou triagem curricular), surgia a necessidade de realizar *screenings* telefónicos, ou seja, fazer uma breve entrevista ao telefone aos candidatos pré-selecionados na triagem, registando sempre as respostas do candidato e as minhas perceções acerca do mesmo numa tabela de *excel* construída para o efeito. As empresas estão cada vez mais a apostar na realização de breves entrevistas telefónicas, uma vez que são mais económicas a nível de tempo e permitem descartar perfis que não se adequam minimamente ao perfil pretendido muito mais rapidamente (Hoevemeyer, 2006). Tal como afirma Hoevemeyer, 2006, estes *screenings* eram úteis para validar alguns aspetos do currículo, como o número de telemóvel e endereço de email e para perceber melhor o tipo de conhecimentos que o candidato possuía, as experiências extracurriculares, aptidões e interesses para além daquelas listados no currículo. Os *screenings* não seguiam nenhum guião específico para este propósito e, por isso, a tabela do *excel* que eu preenchia com as respostas servia como linha orientadora para realizar as questões. Assim, normalmente, um *screening* para o processo de recrutamento *ongoing* começava com a minha identificação, uma pequena apresentação da Deloitte e das vagas em aberto para as áreas da tecnologia. De seguida, fazia as seguintes perguntas ou outras semelhantes, que diferissem na forma, mas não no conteúdo: “Porque decidiste enviar a tua candidatura para a Deloitte?”, “Quais os teus interesses dentro das áreas da tecnologia/em que área gostavas de trabalhar?”, “que linguagens de programação conheces?”, “Quais as tuas motivações para fazeres parte da Deloitte nas áreas da tecnologia?”, “Qual a tua disponibilidade para abraçares um novo desafio profissional?”.

Após realizados os *screenings* telefónicos, era da minha responsabilidade selecionar aqueles candidatos que se enquadravam no perfil desejado acima mencionado. Depois, escrevia um pequeno resumo acerca de cada candidato, por mim selecionado, para poder partilhar esse resumo com as minhas colegas de equipa. Em conjunto, numa reunião recorrente que tínhamos para o efeito, decidíamos se o candidato avançaria para a fase seguinte e, em que caso afirmativo, para que área da tecnologia seria mais indicado ser encaminhado. Nesse resumo, constavam o número de identificação do candidato na plataforma de recrutamento, os dados biográficos (nome, número de telemóvel e email), os dados académicos (faculdade, curso e habilitações académicas), os interesses do candidato dentro da área da tecnologia, as linguagens tecnológicas que ele conhecia, as

motivações para fazer parte da Deloitte, a sua disponibilidade para começar a trabalhar e algumas observações acerca da capacidade de comunicação do candidato, adequabilidade do discurso e postura.

#### **2.4. Inserção de eventos na plataforma interna da Deloitte**

Como já foi referido no presente relatório, a Deloitte considera que é de extrema importância dar a conhecer a organização aos estudantes desde o início do seu percurso académico de forma a atrair os melhores talentos. Assim, a equipa de “Atração de Talento” promove regularmente iniciativas e eventos (como por exemplo, feiras de emprego) junto das faculdades para dar a conhecer a sua marca e conseguir contactos de possíveis candidatos que mostrem interesse na organização. Após os contactos darem entrada na Deloitte, é necessário que sejam introduzidos na plataforma interna da organização.

Uma das atividades que realizei, durante o estágio, embora não tão frequentemente, foi auxiliar na inserção de listas de contactos de candidatos e respetivos dados biográficos e académicos, no sistema interno da organização. Estes contactos eram provenientes dos referidos eventos nos quais a Deloitte marca presença assídua.

Neste âmbito, as minhas tarefas envolveram trabalhar os dados que me chegavam em formato excel: corrigia erros e preenchia informação que pudesse faltar sempre que tinha os currículos dos candidatos. Após os dados estarem trabalhados, procedia à inserção dos mesmos massivamente na plataforma de recrutamento da Deloitte (*Talent Recruitment*). Para isto, seguia instruções bem definidas, de modo a evitar erros que impossibilitassem a correta consulta do perfil dos candidatos. Uma vez inseridos os contactos dos candidatos, passava à alocação dos mesmos aos diferentes conjuntos de talentos: agregava os candidatos com formações académicas semelhantes em grupos. Esta tarefa permitia que os diferentes perfis pudessem, posteriormente, serem mais facilmente considerados para os diferentes processos de recrutamento.

#### **2.5. Refer a friend – Programa de referência interno**

Segundo a literatura, as referências constituem uma fonte de recrutamento a partir da qual os colaboradores de uma organização são incentivados a referenciar pessoas pertencentes às suas redes sociais e que, do seu ponto de vista, constituem profissionais



adequados à sua organização (Yakubovich & Lup, 2006; Stone, 2002 como citado em Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Durante o meu estágio, estive “destacada” durante duas semanas a dar apoio ao programa de referênciação interno da Deloitte intitulado “*Refer a friend*”. Alinhado com os autores acima referidos, este é um programa que reconhece os profissionais da organização que referenciam os melhores candidatos, com vontade e ambição de desenvolver uma carreira na Deloitte (Deloitte, 2022b). Sendo um programa específico da Deloitte Portugal, todos os colaboradores do nosso país podem referenciar um amigo que eles considerem que tem potencial para trabalhar na Deloitte. O currículo do mesmo é analisado de acordo com as oportunidades em aberto e as necessidades das áreas de negócio. Para participarem, os colaboradores têm de submeter as suas referências através da plataforma *Talent Recruitment* e, se os candidatos que os colaboradores referenciarem forem contratados, os referenciadores recebem um prémio monetário de acordo com a sua categoria profissional.

As minhas tarefas incluíam fazer a identificação dos candidatos referenciados e dos respetivos referenciadores através das submissões de referências que os colaboradores efetuavam na plataforma interna. Depois, encaminhava o processo de recrutamento do candidato referenciado para a área de negócio do seu referenciador; isto se o perfil do candidato referenciado correspondesse à área a que pertence o referenciador. Nos casos em que o perfil do candidato referenciado não correspondesse à área do referenciador, entrava em contacto com os referenciadores de modo a avaliar quais os interesses, gostos e expectativas das suas referências; desta forma, estes candidatos podiam ser encaminhados para a área mais adequada tendo em conta as suas preferências e perfil).

Segundo Correia (2002 como citado em Rodrigues & Rebelo, 2011a), em Portugal, as referências são fontes de recrutamento muito utilizadas pelas organizações. No caso da Deloitte, esta afirmação vai ao encontro da realidade do que acontece no interior da organização, uma vez que o número de referências tem sido mais elevado do que o esperado desde o início da criação do programa em Portugal.

Esta prática que é a referênciação, não só é muito utilizada no seio da organização, como também tem as suas vantagens competitivas. No ano de 2021, o programa “*Refer a friend*” constituiu-se como a fonte de recrutamento da Deloitte que mais contratações

originou (Deloitte, 2022a). De acordo com a literatura, existem algumas explicações para este facto. Normalmente, os candidatos referenciados têm expectativas mais realistas acerca da função, da cultura e dos valores da empresa devido ao contacto próximo e de natureza informal com o colaborador que os referencia. Este facto promove o aumento da probabilidade da integração do profissional em causa se realizar com sucesso. Para além disto, aumenta a rapidez com que este coloca as suas aptidões e conhecimentos a favor da organização e alcança níveis satisfatórios de desempenho (Newell, 2005; Yakubovich & Lup, 2006 como citado em Rodrigues & Rebelo, 2011a).

### **3. Análise global do estágio**

#### **3.1. Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos**

Segundo Bartram e Roe (2005), o conceito de competência é definido como uma capacidade que foi aprendida para desempenhar adequadamente uma tarefa, um dever ou um papel.

O trabalho dos psicólogos organizacionais visa a otimização da produtividade e a eficácia organizacional geral (Bartram & Roe, 2005). Através da realização das atividades propostas para o meu estágio e tarefas inerentes às mesmas, foram várias as competências e conhecimentos que pude adquirir ou desenvolver de modo a conseguir atingir o que é esperado que seja a atuação de um psicólogo organizacional na área do Recrutamento e seleção.

Durante o meu estágio na Deloitte, desenvolvi a capacidade de definir e selecionar perfis de acordo com as competências técnicas e comportamentais exigidas pela vaga, tal como descrito por Ramos e colaboradores (2017). Adquiri conhecimentos relativamente ao racional que está por detrás de uma entrevista de avaliação psicológica no contexto de um processo de recrutamento. Pude aprender mais acerca da construção das perguntas que constituem a entrevista e da forma com estas se agrupam em diferentes parâmetros de avaliação adaptados à realidade da Deloitte e às necessidades da empresa. Considero muito rico a vários níveis poder ter uma visão holística de como é constituído um processo de recrutamento tão cuidadosamente pensado e organizado. Poder ter a oportunidade de participar em todas as fases do processo e de perceber e aprender os procedimentos inerentes a cada uma delas dá-me muito suporte para a minha vida profissional. Absorvi muito conhecimento ao nível da organização e gestão das diferentes fases do processo,

tendo em conta os *timings* a cumprir e o estabelecimento de objetivos para cada uma destas fases (Bartram & Roe, 2005). Sendo o contacto entre pessoas uma constante nesta área, melhorei, também, a minha capacidade de comunicação, fazendo-o de forma clara e adequando o estilo de comunicação ao perfil dos candidatos (Ramos et al., 2017). Destaco, ainda, a minha aquisição de competências ao nível do envolvimento organizacional (aprender e colocar em prática os valores da empresa nas diversas situações do quotidiano) e o desenvolvimento de capacidades de coordenação de eventos (planear e acompanhar eventos relacionados com as iniciativas de recrutamento, como foi o caso do *bootcamp*) (Ramos et al., 2017).

Importa, também, focar a minha análise de aquisição/desenvolvimento de competências não apenas no progresso que eu senti desde o início do estágio, mas também na comparação do meu desempenho entre as várias vagas do processo de recrutamento e seleção. Assim, saliento que o meu percurso na empresa foi sempre caracterizado por uma evolução de aquisição/desenvolvimento de competências e conhecimentos diretamente proporcional ao tempo de permanência na organização. Para ilustrar esta afirmação, destaco que as minhas responsabilidades foram aumentando em todas as tarefas das quais fui incumbida, acabando por ficar responsável pela gestão dos processos dos recém-colaboradores no que diz respeito a estágios profissionais do IEFP. Não menos relevante foi a oportunidade de poder realizar, conjuntamente com a minha subequipa, uma análise retrospectiva da forma como decorreu a primeira vaga do processo de recrutamento. Esta análise teve como objetivo propor sugestões para melhorar as seguintes e, assim, pode desenvolver a minha capacidade de análise retrospectiva crítica.

Ao longo do estágio adquiri, também, outros conhecimentos e competências não relacionados diretamente com as tarefas realizadas. Posso afirmar que fui desafiada a desenvolver as minhas aptidões no que diz respeito ao *Microsoft Excel*, uma vez que esta foi uma ferramenta muito utilizada nas minhas diversas tarefas. Percebi, também, o modo como funciona o processo de candidatura aos estágios ATIVAR do IEFP. Desenvolvi as minhas capacidades de aprendizagem acelerada, nomeadamente no que toca a plataformas digitais, através da necessidade de domínio da plataforma de recrutamento *Talent Recruitment* num curto espaço de tempo. Para além do que já foi mencionado, todos os dias fui incentivada a desenvolver as minhas capacidades de realizar várias tarefas ao mesmo tempo (*multitasking*) e as minhas competências de priorização de

tarefas. Posso também referir que aprendi a efetuar uma melhor gestão do meu tempo e desenvolvi a minha capacidade de gerir a frustração, adotando uma atitude virada para a resolução de problemas. No que toca a relacionamentos interpessoais, estabeleci e mantive as interações interpessoais com a minha equipa de forma assertiva, de modo a propiciar o desenvolvimento de fortes vínculos. Competências como resiliência, responsabilidade, dinamismo, perseverança, trabalho em equipa, domínio de ferramenta do *Microsoft Office* e a utilização do inglês, são competências transversais à organização e, por esse motivo, foram por mim adotadas de forma muito orgânica.

Por fim, revelo que a Deloitte me fez crescer muito tanto a nível profissional como pessoal. Este crescimento prende-se com o desenvolvimento da capacidade de ultrapassar as inseguranças inerentes à minha forma de ser, mas que se tornaram mais notórias numa experiência nova e de avaliação como é o caso do estágio curricular. Dei por mim a trabalhar consistentemente e continuamente na minha autoconfiança enquanto futura profissional, a fim de realizar as minhas tarefas o melhor que consegui e com a maior independência possível.

### **3.2. Pontos fortes e aspetos a melhorar**

Relativamente aos meus pontos fortes, posso destacar o bom desempenho nas tarefas realizadas, a evolução positiva constante durante todo o estágio, o sentido de responsabilidade, a persistência perante adversidades, a criatividade na resolução de problemas, a boa disposição e uma grande evolução no domínio e destreza ao nível dos conhecimentos informáticos. Adicionalmente, saliento o facto da minha orientadora de estágio na organização gerir a subequipa da qual fiz parte e, por essa razão ter tido um acompanhamento detalhado e um apoio enorme no que toca não só à realização das diversas tarefas que me foram atribuídas, mas também no que diz respeito a questões de motivação e encorajamento para fazer sempre mais e melhor. Também o apoio e a entajuda que caracteriza a equipa onde estive inserida, na qual todas as pessoas estiveram sempre dispostas a ajudarem-me no que fosse necessário foi um ponto forte do meu estágio. Além disso, o facto de muitos dos meus colegas terem um *background* académico na mesma área que eu permitiu-me absorver conhecimento prático próprio da Psicologia Organizacional. Também a cultura organizacional da empresa virada para o trabalho em equipa (que se traduz no slogan “*you will never work alone*”) permitiu um

ambiente de harmonia, confiança e entreaajuda propício ao desenvolvimento profissional e pessoal de uma estagiária. Acrescento a minha grande motivação para aprender sempre mais, o meu interesse pela minha área de estudo e o enorme gosto pelas tarefas desempenhadas ao longo do estágio. Também a capacidade de incorporar, no meu percurso, o feedback que me é dado é para mim um ponto muito positivo, uma vez que me permitiu desenvolver a capacidade de escuta ativa e perceber o meu desempenho tendo em conta uma visão exterior à minha pessoa. Por fim, destaco o aumento de confiança em mim (que foi gradual ao longo do estágio) e os meus traços de extroversão que me permitiram questionar, comentar e dar a minha opinião com naturalidade.

Relativamente aos aspetos a melhorar, identifico a minha insegurança e o meu medo do fracasso. Nos primeiros meses do estágio, identificava em mim uma preocupação e receio exagerado nas primeiras vezes que executava uma nova tarefa ou quando tinha a perceção de que a tarefa seria demasiado complicada para uma primeira experiência no mundo do trabalho. Importa referir que, no entanto, reconhecia que a minha reação era normal, embora exagerada e confiava que os conhecimentos que possuía eram suficientes para poder realizar as tarefas propostas. Esta insegurança foi trabalhada e desmistificada por mim ao longo do estágio, com o apoio e orientação do meu orientador na faculdade, da minha orientadora na organização e da minha manager. Tenho consciência que esta mudança de postura foi um “caminho” que fiz ao longo do estágio e que continuo a fazer. Senti que, com o avançar do tempo, estava cada vez mais confiante e sentia menos necessidade de validar certas decisões que acabava por tomar autonomamente.

Identifico, também, como ponto a melhorar a falta de conhecimento no que toca a termos específicos das áreas da tecnologia e das linguagens tecnológicas. Embora saiba que este conhecimento não é específico da minha área de estudos, considero que este foi inerente à realização de muitas das atividades propostas no meu estágio. Assim, dei por mim a querer explorar mais sobre o assunto e fui autodidata em aprender termos tecnológicos. Para além disto, durante o estágio, a minha manager promoveu uma formação, dada por um profissional das áreas da tecnologia, para toda a equipa. Esta formação focou-se nas áreas e serviços de tecnologia que a Deloitte oferece e foi direcionada aos conhecimentos tecnológicos que o tipo de perfil desejado na organização deve possuir. Esta formação proporcionou, também, um melhor entendimento do

*background* dos candidatos, de forma a que todos “falassem a mesma linguagem”. Embora saiba que, enquanto futura psicóloga organizacional, não tenho nas minhas competências o dever de conhecer este “mundo” da tecnologia, reconheço que este conhecimento me tornou uma pessoa e uma profissional mais rica.

Por fim, posso mencionar que durante o meu estágio, que decorreu segundo um modelo de trabalho híbrido, gostaria de ter ido ao escritório presencialmente com mais frequência. Esta vontade prende-se com o desejo de poder interagir pessoalmente com os meus colegas mais frequentemente, fortalecer as relações interpessoais tão importantes numa organização, bem como poder usufruir dos espaços físicos do mesmo. Porém, saliento que esta situação esteve sempre exclusivamente de um constrangimento externo que afetou a vida de tantos nós, a pandemia de COVID-19. Com o aliviar do estado pandémico mais ou menos a meio do estágio, esta situação melhorou e, a partir de fevereiro de 2022, passámos a ir duas vezes por semana ao escritório. Fiquei bastante feliz com esta possibilidade de estar a estagiar em regime híbrido, uma vez que me permitiu estreitar relações interpessoais, ao mesmo tempo que pude disfrutar do conforto e flexibilidade que o teletrabalho proporciona.

### **3.2.1. Teletrabalho**

No seguimento do parágrafo acima, considero relevante abordar o tema do teletrabalho, uma vez que este modelo de trabalho esteve presente de maneira tão proeminente no decorrer de todo o estágio.

Com o surgimento da pandemia de covid-19 declarada pela Organização Mundial de Saúde no dia 18 de Março de 2020 e as respetivas medidas de distanciamento físico e social, foi exigido às organizações que procurassem novas formas de adaptação a esta nova realidade “imposta” por um vírus, mas também fortemente ligada ao desenvolvimento tecnológico. A Deloitte não ficou indiferente aos efeitos decorrentes da pandemia de COVID-19. Durante os diversos picos desta crise de saúde global, a organização manteve a vasta maioria dos seus profissionais em Portugal em regime de teletrabalho, tendo assegurado as condições para a sua segurança e para continuar a servir distintivamente os seus clientes durante este período (Deloitte, 2022b).

Com a adesão a este modelo de trabalho, são várias as vantagens e desvantagens, tanto para o colaborador como para a organização, que dele advêm. Após realizar uma

breve revisão de literatura, de forma crítica, acerca deste tema, irei expor algumas das vantagens e desvantagens desta forma de trabalhar que vão ao encontro daquilo que foi a minha experiência ao estagiar parcialmente em regime de teletrabalho.

No que toca a vantagens para a minha pessoa, posso mencionar que esta forma de trabalhar permite uma organização do tempo livre mais eficaz, uma melhoria na vida social e um evitamento do stress, tempo e custo associados ao deslocamento para o escritório (Leite et al., 2019). Adicionalmente, desenvolvi o meu sentido de responsabilidade devido à automonitorização eficaz que eu fazia do meu desempenho. Pude, também, disfrutar de uma maior flexibilidade de horário proveniente do ganho de tempo que não era gasto em deslocações e ainda de uma maior flexibilidade na escolha do local a partir do qual trabalhava (Hau & Todescat, 2018). Para a organização, como vantagens, menciono a redução de gastos no espaço físico dos escritórios e também a resolução do problema da falta de espaço nos mesmos (Ordem dos Psicólogos Portugueses [OPP], 2021).

Em relação às desvantagens/desafios, menciono que esta forma de trabalhar está mais vulnerável ao surgimento de distrações com a família ou atividades domésticas. Para além disto, o teletrabalho reduz o convívio e interação entre colegas e dificulta a criação de novos laços (Leite et al., 2019). Destaco ainda o aumento da pressão e do número de horas de trabalho, causando mais cansaço ao final do dia do que se estivesse no escritório (Escola Nacional de Saúde Pública, 2020). Considero, também, importante realçar o surgimento ou aumento de “stress tecnológico” provocado pelas exigências de adaptação à tecnologia (neste caso, adaptação à plataforma específica da organização) (OPP, 2021). Por fim, para a organização, uma vez que a realização de tarefas de trabalho é fortemente dependente da tecnologia, a falta de segurança e a vulnerabilidade de dados internos é sempre uma preocupação inerente a esta forma de trabalhar.

O teletrabalho surgiu como forma de responder às exigências deste novo contexto laboral e prevê-se que este seja uma forma de trabalho que permanecerá nas vidas de todos nós. Este acarreta consigo benefícios, mas também desvantagens e é necessário que consigamos equilibrar estes dois polos, de forma a tirar o melhor partido daquilo que esta nova forma de trabalho nos pode oferecer.

### 3.3. Estratégias empreendidas para superação dos obstáculos sentidos

Tendo já mencionado no ponto 3.2. as estratégias que adotei para conseguir melhorar os pontos fracos por mim identificados, incido agora nas estratégias mais gerais a que recorri para enfrentar os obstáculos que iam surgindo ao longo do estágio.

Sempre que sentia algum tipo de dificuldades, a estratégia mais utilizada no início do estágio foi, sem dúvida, recorrer à minha orientadora na organização, a doutora Joana Sousa e ao meu orientador na faculdade, o Professor Doutor Paulo R. Lourenço. Expus as minhas dificuldades e obstáculos com o objetivo de pedir auxílio, esclarecimentos e orientações. O acompanhamento próximo do meu percurso enquanto estagiária por parte dos dois orientadores foi fundamental, ao promover a serenidade e confiança tão necessárias para confiar nas minhas capacidades e realizar as tarefas eficazmente.

Outra estratégia por mim encontrada, e posteriormente desenvolvida, foi tirar apontamentos acerca do significado de siglas, de linguagem própria da cultura organizacional e, especialmente, da forma como se realizavam determinadas tarefas que faziam parte do meu quotidiano na Deloitte, de forma a poder conseguir desempenhá-las mais autonomamente. Outra forma de superar desafios esteve diretamente relacionada com o desenvolvimento da minha capacidade de análise crítica. Ao analisar criticamente as atividades que eram da minha responsabilidade (tendo já por base os conhecimentos próprios da organização para a sua execução), consegui ser gradualmente mais independente nas tarefas e pragmática na definição das minhas próprias metas, alinhando-as à persecução dos objetivos organizacionais. Torna-se relevante mencionar, também, que aprender a confiar mais nas minhas capacidades e acreditar que sou capaz de chegar mais longe foram estratégias que me ajudaram a ultrapassar o medo do fracasso.

Acrescento também que na Deloitte aposta-se na prática de fornecer feedback regular. Cada profissional recebe regularmente informação que lhe permite acompanhar a evolução do seu desempenho e identificar os seus pontos fortes e as suas áreas de melhoria (Deloitte, 2022b). Assim, saliento a importância da realização de reuniões de feedback (denominadas de “*check in*”) mensais com a orientadora de estágio na organização e com a manager da minha equipa para monitorizar e dar feedback acerca do meu desempenho na Deloitte. Estas sessões de feedback tiveram um papel fundamental na minha perceção do progresso na organização, dos sucessos e dos desafios que tinha



pela frente. Assim, existiu uma monitorização regular do meu percurso enquanto estagiária e futura psicóloga organizacional.

Na faculdade, foram também promovidas reuniões de acompanhamento com a orientação do Professor Doutor Paulo Renato e eu considero que foram uma excelente estratégia para ultrapassar obstáculos. Estas reuniões de acompanhamento mensais, realizadas em grupo, promoveram o debate de aspetos considerados relevantes e proporcionaram momentos de partilha e apoio. Assim, sempre sob o olhar atento do Professor Doutor Paulo Renato, partilhámos alegrias e angústias relativamente aos nossos estágios, identificando pontos comuns e explorando visões diferentes. Adicionalmente, saliento a enorme disponibilidade do meu orientador na faculdade para as minhas dúvidas e desabaços. O *feedback* que o professor me deu foi sempre muito esclarecedor e transparente, numa lógica de encorajamento constante.

Por fim, saliento que ao longo do meu estágio, sempre me apoiei muito no trabalho em equipa. Pedi conselhos e vi cada um dos meus colegas como uma fonte de conhecimento. Observei a forma como os meus colegas reagiam e procediam face a diferentes situações e procurei replicá-las com o meu cunho. O trabalho de equipa e a ajuda constante são aspetos que caracterizam a equipa da qual eu fiz parte e concretizam-se, verdadeiramente, no slogan da organização “*You will never work alone*”. Ser estagiária na Deloitte é ser desafiada todos os dias, tendo a segurança de uma equipa de colegas e experts que sempre me suportaram e inspiraram a dar o meu melhor.

#### **3.4. Principais contributos que o estágio proporcionou à organização acolhedora**

Considero que ao integrar a equipa de *People* da Deloitte pude ser um auxílio nas tarefas da subequipa onde estive inserida, permitindo uma facilitação e aceleração do mesmo. Saliento que a minha grande vontade de aprender sempre mais se concretizou numa maior eficiência e eficácia face aos desafios que me foram propostos. Acrescento que um dos meus contributos passou pela criatividade na resolução de problemas. Ou seja, na realização de *brainstorms* com o objetivo de dar resposta a um problema específico, acredito que propus soluções inovadoras e concretizáveis, uma vez que era dos elementos mais recentes na equipa e o meu pensamento não estava totalmente “enviesado” pela cultura organizacional.

Enquanto futura psicóloga organizacional, considero que pude ser uma mais-valia para a organização acolhedora devido ao facto da minha área de estudos ser a psicologia organizacional e, por isso, possuir conhecimentos que outros colegas que exercem a mesma função que eu, mas que são de outra área não possuem.

A visão tradicional (ou paradigma psicométrico) do recrutamento e seleção de pessoas perceciona este conceito como um processo sequencial de momentos de pesquisa, avaliação e tomada de decisão que visam identificar o candidato que melhor se ajusta às exigências da função, segundo um conjunto de constructos previamente identificados como essenciais para a obtenção de um desempenho excelente (Newell, 2005; Schuler, 1993; Robertson & Smith, 2001 como citado em Rodrigues & Rebelo, 2011a). No entanto, a eficácia de um processo de recrutamento e seleção não se esgota nos aspetos psicométricos dos métodos de seleção enfatizados pelo paradigma psicométrico (como por exemplo, medir aptidões e traços de personalidade). Assim fala-se da validade social do processo de recrutamento e seleção. A abordagem da validade social concebe o recrutamento e seleção como uma oportunidade de troca de informações realistas sobre a função, a organização e o candidato, de modo que se clarifiquem as expectativas e objetivos de ambas as partes (Schuler, 1993; Herriot, 1993 como citado em Rodrigues & Rebelo, 2011a).

No seguimento do parágrafo anterior, considero que um dos meus maiores contributos durante o estágio foi poder trazer uma visão mais focada na conceção de validade social ao processo de recrutamento e seleção da Deloitte. Acredito que a minha postura, conhecimentos e sugestões de melhoria do processo de recrutamento e seleção atuaram como fatores catalisadores para que este pudesse assentar no ajustamento dos valores e objetivos do candidato aos objetivos e cultura da organização (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Aliando os processos de troca de informação através dos quais se revelam os objetivos e expectativas de ambas as partes (abordagem da validade social) à medição e filtragem dos construtos importantes para o bom desempenho da função (paradigma psicométrico) consegue-se garantir o sucesso do processo de recrutamento e seleção e torná-lo mais rico.

#### **4. Conclusões e reflexão crítica**

O facto de ter tido a oportunidade de realizar o meu estágio curricular numa empresa como a Deloitte, com a abrangência e notoriedade que a caracteriza e num setor tão dinâmico e competitivo como é o setor tecnologia, foi fundamental para começar a desenvolver a minha identidade enquanto futura psicóloga organizacional, contribuindo também a nível pessoal, no que toca a valores e princípios excelentes e a experiências vivenciadas no seio da cultura organizacional.

A Deloitte, enquanto organização acolhedora do meu estágio e a minha equipa em especial, ofereceram-me muito. Identifiquei-me com a cultura e os valores da empresa desde o primeiro momento. A diversidade de desafios e a complexidade dos mesmos que a Deloitte me propôs ajudaram a prepararam-me para níveis de responsabilidade e autonomia elevados, permitindo-me ganhar vantagem competitiva de conhecimento e experiência prática na minha área de especialidade. Na Deloitte, pude assistir na prática a um dos tipos de liderança tão explorado na parte teórica do meu mestrado: a liderança autêntica. A liderança da minha manager através da sua competência, da sua vontade de fazer sempre melhor, mas sobretudo através da promoção de uma cultura informal, criaram um ambiente de proximidade e de confiança entre toda a equipa. A cada momento senti que podia dar o melhor de mim e impulsionar a restante equipa nesta ambição coletiva, num registo dinâmico, colaborativo e amigável, onde senti orgulho do trabalho e dos resultados que alcançámos juntos.

Como tantas vezes aconteceu no primeiro ano do mestrado, nesta organização, pude também trabalhar em grupo e sentir o que era fazer parte de uma equipa, desta vez no contexto do mundo do trabalho. Em conjunto com uma equipa “vibrante”, trabalhamos sempre de uma forma altamente colaborativa, e senti-me, a todo o momento, apoiada por pessoas que me ajudaram a dar o melhor de mim. A força do trabalho em equipa e o empenho de cada um para o “todo” resultaram em ligações autênticas e frutíferas entre os colegas de equipa. A Deloitte proporcionou-me uma sensação de segurança, independentemente da minha categoria profissional, que me incentivou a expor as minhas ideias, a falar, criar e arriscar, de forma a alcançar os objetivos estabelecidos como equipa e empresa. Na Deloitte, fiz parte de uma rede de pessoas extraordinárias, que me fizeram permanecer ligada ao melhor conhecimento. A rede de contatos que construí a partir desta organização é uma vantagem competitiva que ficará comigo para sempre.

Após este primeiro contacto com o mundo do trabalho, que foi o meu estágio na Deloitte, percebi que a vida académica em muito difere da vida profissional. Embora ambas exigentes, cada uma tem os seus desafios específicos e as suas alegrias características: enquanto que durante o primeiro ano da faculdade, a realização de trabalho exigente se constituía como uma tarefa difícil e ansiógena, durante o estágio no mundo profissional, seria o facto de ter de realizar uma tarefa exigente autonomamente pela primeira vez que se revestia desse fator de dificuldade e stress. Já com uma experiência profissional de nove meses, considero, agora, que durante o período em que frequentei não só o mestrado, mas também a licenciatura, nós alunos, fomos muito protegidos. Ou seja, embora a minha preparação teórica para os desafios do mundo laboral tivesse sido ótima durante os anos de estudo na faculdade, acredito que o próprio sistema de ensino nos protege dos “dissabores” do mundo do trabalho, sendo, por vezes difícil lidar com alguns obstáculos que fogem ao nosso conhecimento teórico. Por outro lado, estou extremamente grata por ter tido a possibilidade de estagiar num local em que pude ver, de forma tão nítida, a “teoria” a ser posta em “prática”. Conseguir identificar certos conceitos e métodos explicados teoricamente durante o primeiro ano do mestrado a serem operacionalizados em contexto laboral real numa das atividades do meu estágio (o processo de recrutamento e seleção) é maravilhoso. É, para mim, a garantia de que as noções teóricas da psicologia organizacional, tão bem explicadas e lecionadas por todos os professores do mestrado em Psicologia Organizacional, são aquilo que constitui a base para uma prática de excelência.

Como já referido neste relatório, o modelo em que decorreu o estágio esteve condicionado pela pandemia de COVID-19. Com a transição do modelo de trabalho tradicional para um novo sistema de trabalho - o trabalho remoto – fizeram-se sentir algumas alterações e desafios constantes na organização. No entanto, todas estas alterações trouxeram uma nova perspetiva acerca de como em tempos mais difíceis e mesmo sem planos muito definidos, surgiram mudanças emergentes para dar respostas a situações imprevistas. Estando grande parte do tempo afastada do escritório, senti que, a vivência da cultura organizacional e de toda a envolvente de interação que são características num espaço físico ficaram um pouco comprometidas. Por outro lado, a possibilidade de estagiar em regime híbrido trouxe toda a flexibilidade que o teletrabalho permite.

No que toca ao meu percurso ao longo dos meses na organização, posso afirmar este foi muito proveitoso. Logo no início, o meu *onboarding* e acolhimento dentro da equipa foram excelentes e desde cedo percebi que a entreaajuda constante entre os membros da equipa, concretizava-se perfeitamente no *slogan* da Deloitte: “*You will never work alone*”. Para além do apoio entre colegas, é de mencionar que os meus dois orientadores (na faculdade e na organização), o Professor Doutor Paulo Renato e a doutora Joana Santos foram incansáveis para comigo. Em diferentes vertentes do estágio, ambos foram apoios cruciais e verdadeiros orientadores de todo o meu percurso, dando-me *feedback* constante.

Em termos do meu progresso, saliento que o meu desempenho foi gradual e cada vez melhor a cada mês que passava. Sensivelmente a meio da duração do estágio, recebi um *feedback* extremamente positivo da minha *manager* de equipa e da minha orientadora na organização. Foi-me dado a conhecer que ambas notaram, nas palavras delas, “uma grande evolução” em mim. Transmitiram-me, também, que notaram que a minha autoconfiança tinha aumentado, que estava mais autónoma nas tarefas e que me sentiam mais tranquila ao realizá-las. Realçaram que a minha gestão de tempo continuava a melhorar e que a minha alegria e preocupação com os outros eram características que me distinguiam.

Ao nível pessoal, o estágio contribuiu não só para que eu conseguisse ser mais confiante nas minhas capacidades, mas também para que eu aprendesse a lidar melhor com a frustração; tudo isto acontecendo num ritmo de trabalho acelerado, convivendo com problemas e desafios reais aos quais era necessário dar resposta num curto espaço de tempo. Percebi que nem tudo pode ser perfeito, nem como eu idealizo, que há variáveis do contexto que me tiram da minha zona de conforto e me desafiam a experimentar elementos novos e emoções novas. Claro que isto pode ser assustador, mas, no fundo, sair da nossa zona de conforto é, realmente, o que nos faz crescer (tanto pessoalmente como profissionalmente).

O balanço final é verdadeiramente positivo. Desenvolvi competências muito relevantes para a minha futura vida profissional (tanto a nível de *hard skills*, como de *soft skills*), absorvi muito conhecimento num intervalo de tempo relativamente curto e ganhei experiência num ambiente dinâmico e com um ritmo de trabalho acelerado. Foi uma experiência muito enriquecedora, tanto a nível profissional, como a nível pessoal.

Acredito, sinceramente, que a Deloitte foi uma ótima organização para dar os primeiros passos no mundo do trabalho e impulsionar a minha progressão de carreira

## REFERÊNCIAS

Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and assessment of competences in the context of the European diploma in psychology. *European Psychologist*, 10 (2), 93-102.

Deloitte. (2022a). *About Deloitte* [Powerpoint]. Deloitte.

Deloitte. (2022b). *O que torna a nossa marca única? Deloitte essentials* [PDF]. Deloitte.

Deloitte People Team. (2021). *Script - Convite para o processo de Recrutamento* [PDF]. Deloitte.

Escola Nacional de Saúde Pública (2020). *Barómetro Covid-19: Que condições têm os portugueses em teletrabalho?* Retirado de <https://barometro-covid-19.ensp.unl.pt/saude-ocupacional/Resultados/>

Hau, F. & Todescat, M. (2018). O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 37–52. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>

Hoevermeyer, V. (2006). *High-impact interview questions: 701 behavior-based questions to find the right person for every job* (1st ed.). AMACOM.

Instituto do Emprego e Formação Profissional. (2021). *Regulamento (2.ª Revisão) - Medida Estágios ATIVAR* [PDF]. IEFP.

Leite, A., Lemos, D. & Schneider, W. (2019). Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional. *Contextus*, 17(3), 186–209. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>

Lourenço, P. R. (2012). *Documento de apoio à Unidade Curricular Estruturas e Processos Organizacionais: Modelos Conceptuais, Avaliação e Diagnóstico* [PDF].

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341.

Mintzberg, H. (1989). *Le management : Voyage au centre des organizations*. Paris: Editions d' Organisation.

Moreira, F. (2017). A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. *Práticas de Administração Pública*, 1(2), 57-70. <https://doi.org/10.5902/2526629226482>

Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021). *A (In) Sustentabilidade do teletrabalho* [PDF].

Ramos, C., Costa, T., & Feitosa, I. (2017). Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional E as requeridas pelo Mercado de trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(2), 114-120. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12866>

Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011a). Recrutamento e seleção de pessoas: conceitos chave, abordagens e procedimentos. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp.441- 480. Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.

Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011b). Da Exactidão das Medidas à Eficácia do Processo de Selecção. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 481-525).

Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. *Psico*, 43(3), 325–333.



## **ANEXOS PRIVADOS**

(Por não serem do domínio público, os anexos não se encontram disponíveis para consulta)