



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Maria Inês Sá Alves

RELATÓRIO DE ESTÁGIO  
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

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

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Julho de 2023

## **Agradecimentos**

Gostaria de expressar o meu sincero agradecimento a todos os que fizeram parte do meu percurso académico e que, de alguma forma, contribuíram para o resultado deste trabalho.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Paulo Renato Lourenço, pela orientação exemplar, pela paciência, pela preocupação, e acima de tudo pela disponibilidade. Por todo o apoio e pela sabedoria que me transmitiu de forma tão amiga, muito obrigada.

À minha família, por me terem proporcionado tudo isto e por serem os meus maiores exemplos.

Ao Diego, por todo o amor, compreensão e apoio. Por ser porto de abrigo e por me motivar a dar sempre o meu melhor.

A todos os meus amigos, por me fazerem ver sempre o lado positivo das coisas. Em especial à Ana, à Inês, à Beatriz, à Mariana, à Márcia ao Francisco, por terem sido os meus maiores confidentes durante todo este percurso.

A todos os meus amigos de Coimbra. Obrigada por terem sido família e por terem feito de Coimbra a nossa casa. Para sempre saudade.

A todos os professores que me transmitiram os seus conhecimentos de forma inspiradora.

Aos meus colegas de mestrado, por terem partilhado as suas vivências de estágio e que me fizeram sentir que nunca estava sozinha.

Por fim, quero agradecer à minha equipa da Deloitte, que me recebeu de braços abertos. Foi um prazer trabalhar convosco.

A todos, o meu sincero agradecimento!

"Never doubt that a small group of thoughtful committed individuals can change the world. In fact, it's the only thing that ever has."

*Margaret Mead*

## Índice

Introdução.....	5
1. Apresentação do Sistema de Ação	
1.1. A Deloitte .....	6
1.2. Cultura Organizacional (Visão, Missão e Valores) .....	6
1.4. Modelo de Gestão e Estrutura Hierárquica .....	7
1.5. Enquadramento e Análise .....	9
2. Atividades Desenvolvidas	
2.1. Processo de Recrutamento e Seleção Hello World IT .....	10
2.1.1. <i>Meet our Company</i> .....	12
2.1.2. <i>Meet our Work</i> .....	15
2.1.3. <i>Meet our Leaders</i> .....	16
2.1.4. <i>Deloitte Tech Experience</i> .....	16
2.1.5. <i>Open Day</i> .....	17
2.1.6. <i>Ongoing</i> .....	17
2.2. Recrutamento para Estágios Curriculares e de Dissertação .....	18
2.3. Inserção de Listas de Contactos .....	18
2.4. Estágios ATIVAR promovidos pelo Instituto do Emprego Formação e Formação Profissional .....	19
2.5. Análise Crítica das Atividades Desenvolvidas .....	19
3. Competências Adquiridas .....	22
4. Trabalho Remoto vs. Presencial .....	24
5. Análise Global do Estágio .....	26
6. Considerações Finais .....	27
Referências .....	29
Anexos .....	32
Anexos Privados .....	34

## **Introdução**

Este relatório aborda o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular realizado na equipa de *Talent Acquisition* (TA) da Deloitte, inserido no plano de estudos do Mestrado em Psicologia Organizacional da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. O estágio teve início no dia 12 de setembro de 2022 e foi realizado tanto presencialmente, nos escritórios de Lisboa, como remotamente, seguindo um modelo de trabalho híbrido em regime *full-time*, com uma carga horária de 40 horas semanais.

O estágio curricular desempenha um papel crucial na preparação dos estudantes para a entrada no mercado de trabalho, uma vez que permite pôr em prática os conhecimentos teóricos adquiridos e desenvolver e adquirir competências importantes para a prática da profissão. O objetivo principal deste estágio foi conhecer os processos de Recrutamento e Seleção (R&S) da Deloitte e ganhar experiência nesta área. Durante estes meses, trabalhei em estreita colaboração com uma equipa de colaboradores experientes, que me orientou e transmitiu conhecimento, participei em diversas atividades e eventos relacionados com R&S, auxiliei na criação de anúncios de emprego em diferentes canais, na triagem de currículos, avaliação de candidatos e entrevistas de seleção e participação em eventos de recrutamento.

No primeiro capítulo foi realizada uma apresentação da organização de acolhimento e o respetivo enquadramento teórico, à luz das estruturas de Mintzberg (1995), assim como uma breve análise da cultura da organização. Em seguida, foi realizada a descrição e a análise crítica das tarefas realizadas.

O seguinte capítulo do presente relatório foi dedicado à análise da dualidade Trabalho Remoto vs. Presencial. Esta análise incide em conceitos como o stress e o desempenho. Em seguida foi realizada uma análise das competências desenvolvidas, à reflexão geral do estágio e considerações finais. O relatório termina com as referências bibliográficas que foram utilizadas na realização do trabalho e com os anexos relevantes para o mesmo.

## **1. Apresentação do Sistema de Ação**

### **1.1. A Deloitte**

A Deloitte é uma empresa de prestação de serviços financeiros e tecnológicos com mais de 175 anos de atividade, 345 mil profissionais e está presente em mais de 150 países. Em Portugal, a Deloitte conta com mais de 5 mil colaboradores, tem escritórios em Lisboa e no Porto e centros tecnológicos em várias cidades do país, como Viseu e Braga, Faro e Coimbra (Deloitte, 2022).

Foi fundada em 1845 por William Welch Deloitte, que tinha o objetivo de construir algo que agregasse valor e que permitisse um crescimento sustentável da sociedade. A Deloitte é o resultado concreto dessa ambição e, comprometida em fazer a diferença, tem tido um crescimento significativo, tanto em número como em diversidade (Deloitte, 2023a).

Atualmente, a Deloitte oferece uma ampla gama de serviços distribuídos em seis áreas distintas: *Audit & Assurance* (Auditoria), *Consulting* (Consultoria), *Financial Advisory* (Consultoria Fiscal), *Risk Advisory* (Análise de Risco), *Tax & Legal* (Serviços Fiscais e Legais), e a mais recente *Deloitte Digital* (Deloitte, 2023a).

### **1.2. Cultura Organizacional**

A cultura é um conceito coletivo, inerente a um conjunto de pessoas (como uma organização), e pode ser descrita como as atitudes, os valores, as normas comportamentais, e as expectativas dos colaboradores (van Muijen, 1998). A cultura organizacional determina como os colaboradores experienciam e dão sentido às organizações, ou seja, a cultura pode ser interpretada como uma noção compartilhada por todos os membros de uma organização sobre algum aspeto do contexto organizacional (Schneider, 2000; Borman et al., 2003). Por isto, cultura orienta o comportamento dos atores organizacionais e, para além disso, valida as suas ações (Rebelo, 2006). Esta ideia, proposta por Lemaitre (1984), citado por Rebelo (2006), define a cultura organizacional como um fator regulador dos padrões de comportamento aceites numa organização, ou seja, os pressupostos e os valores de uma organização determinam aquilo que é, ou não, correto fazer, e os comportamentos que são valorizados.

Uma cultura organizacional forte, baseada no respeito e na valorização dos colaboradores, pode ter uma influência significativa na forma como estes se comportam.

Se uma organização tiver a sua missão e valores bem definidos, facilmente haverá um sentimento de pertença e de identificação por parte dos colaboradores, que por sua vez aumentam o compromisso com a organização (Greenberg, 2011).

A Deloitte é o somatório dos valores, das competências e da ambição das suas pessoas, que a organização considera como o seu bem mais precioso. A reputação da empresa e o padrão de excelência pelo qual é conhecida mundialmente, resulta da aposta no talento (Deloitte, 2023a). A missão da Deloitte é “*make an impact that matters*”, ou seja, criar um impacto positivo, funcionando em prol da sociedade, desafiando formas de pensamento e apoiando os seus clientes na resolução dos desafios mais complexos. Para isto, a Deloitte rege-se por cinco valores que inspiram e motivam todos os seus colaboradores: servir com integridade (“*serve with integrity*”), cuidar uns dos outros (“*take care of each other*”), colaborar para um impacto mensurável (“*collaborate for measurable impact*”), liderar o caminho (“*lead the way*”) e promover a inclusão (“*foster inclusion*”). Desta forma, a Deloitte compromete-se a servir os seus clientes com integridade, qualidade e confidencialidade, a inspirar os novos talentos com base no respeito, na inclusão e na diversidade, e a contribuir para uma mudança positiva na sociedade (Deloitte, 2023a).

Através destes alicerces, a Deloitte trabalha para alcançar a sua visão de construir um futuro melhor, transformar as organizações para um mundo próspero e sustentável (“*better futures, transforming organizations for a sustainable and prosperous world*”) (Deloitte, 2023a).

### **1.3. Modelo de Gestão e Estrutura Hierárquica**

A estrutura organizacional da Deloitte combina a especialização em indústrias, agrupadas por unidades de negócio (*business units*), com grupos de competências específicas (*functions*) (Anexo Privado I). Esta estrutura tem como objetivo fortalecer a especialização individual e coletiva, estabelecer uma maior proximidade com os clientes, e aumentar a eficiência da utilização de recursos (Deloitte, 2023a).

A estrutura hierárquica da Deloitte é bastante complexa, tanto vertical como horizontalmente e, por este motivo, neste relatório são apresentados vários organigramas, de forma a facilitar a compreensão geral da organização e a minha integração na mesma. A Deloitte é composta por uma sede, localizada em Nova Iorque, que define a estratégia

adotada por todas as suas unidades (como a Deloitte Portugal). O nível hierárquico mais elevado da Deloitte Portugal é o *Chief Executive Officer* (CEO), que possui todas as responsabilidades executivas da empresa, e a partir daí a Deloitte está dividida em cinco grandes áreas de atividade (cada uma com um *Partner* responsável pela sua gestão), divididas em vários departamentos, cada um com a sua estrutura hierárquica. O meu estágio foi realizado no departamento de *People Attraction, Recruitment & Employer Branding (People)*, inserido na área de *Corporate Functions*, como se pode observar sombreado a verde no Anexo Privado II. É importante referir que este organigrama não contém todos os níveis hierárquicos nem todas as divisões dos departamentos da organização, mas apenas os mais relevantes para a compreensão da minha posição dentro da organização.

O departamento de *People* é coordenado por um *People Director* e está dividido em cinco equipas (Anexo Privado III): *People Services* (responsável pelo pagamento de salários, gestão das contratações e relatórios de horas de trabalho); *Learning, Development & Talent Management* (responsável pelo *onboarding* e acompanhamento dos novos colaboradores, formação e aprendizagem, desenvolvimento de carreiras e gestão de desempenho); *Total Rewards & Labour Relations* (responsável por recompensas, benefícios e mobilidade); *Culture & People Experience* (responsável pelas campanhas publicitárias e experiência de recrutamento); e *Talent Acquisition (TA)* (responsável pela atração, recrutamento e seleção). Cada uma destas equipas é coordenada por um *Head Coordinator* ou *Associate Director* (Deloitte, 2023a).

A equipa de TA está dividida em três subequipas (Anexo Privado IV): *Attraction* (responsável por atrair candidatos, estabelecer e gerir as relações com as universidades, os docentes e os estudantes, realizar eventos e publicitar a Deloitte e as oportunidades de emprego), que por sua vez está dividida entre *Technology* e *Business*; *Recruitment* (responsável por todos os processos de recrutamento e seleção), esta subequipa também está dividida entre *Technology* e *Business*, e ainda entre *New Grads* e *Experienced*; e *Insights & Projects* (responsável pela gestão de projetos de TA). Dentro da equipa de TA, integrei a subequipa de *Recruitment > Technology > New Grads (NG)*, especializada nos processos de R&S de recém-graduados para as áreas de tecnologia. Cada uma destas subequipas é coordenada por um *Manager*.

Por fim, a equipa de recrutamento de *New Grads* é composta por seis elementos: um *Team Leader*, um *Experienced Technician*, dois *Junior Technicians*, e dois *Trainees*. No Anexo Privado V pode-se observar, sombreado a verde, a minha posição nesta equipa .

#### **1.4. Enquadramento e Análise**

Esta análise baseia-se no modelo de Configurações Estruturais proposto por Mintzberg (1995), por ser um dos autores mais relevantes no domínio das estruturas organizacionais. Para o mesmo autor, a estrutura organizacional refere-se à base sob a qual se constrói uma organização, à estrutura formal da organização que define a hierarquia da organização e a divisão de tarefas e responsabilidades (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011).

Segundo Mintzberg (1980), a estrutura de uma organização está dividida em cinco partes: o vértice estratégico (alta gestão), a linha hierárquica (gestão intermédia), o centro operacional (produção), a tecnoestrutura (manutenção e controlo) e o apoio logístico ou áreas de apoio.

Tendo em consideração a natureza das suas funções, assim como a sua distribuição geográfica, a Deloitte, como rede global, assume uma Estrutura Divisionalizada (Hall, 1991; Mintzberg, 1995). Esta configuração caracteriza-se pela sua linha hierárquica composta por um conjunto de organizações praticamente independentes, vinculadas entre si por um sistema diretivo central, responsável pelo planeamento da estratégia, estabelecimento de objetivos e monitorização de resultados. Apesar disto, este tipo de estrutura concede às suas divisões plena autonomia para que tomem as suas próprias decisões (Mintzberg, 1995). Neste caso, a sede da Deloitte é a estrutura administrativa central da organização, da qual a Deloitte Portugal, e todas as firmas Deloitte espalhadas pelo mundo, fazem parte.

Este tipo de estrutura é geralmente adotado devido à diversidade do mercado no que toca a produtos e serviços, mas também de clientes e de regiões (Mintzberg, 1980), e por isso cada Deloitte se responsabiliza por dar resposta às necessidades do mercado em que estão inseridas. No caso da Deloitte Portugal, o mercado geográfico é maioritariamente Portugal e Angola (Deloitte 2023a).

Existem quatro principais vantagens associadas a este tipo de estrutura organizacional. A primeira assenta no facto de permitir uma gestão do capital eficaz, uma

vez que é possível determinar quais são os mercados mais fortes e realocar o capital para os mesmos. A segunda vantagem advém do facto de permitir às suas unidades uma grande independência, favorecendo a criação de diretores-gerais. Em terceira vantagem consiste na redução do impacto dos riscos, uma vez que, por ser uma estrutura divisional, um problema que afete uma divisão, não irá afetar toda a organização. Por fim, a maior vantagem associada a este tipo de estrutura é a sua capacidade de resposta estratégica rápida e eficaz (Mintzberg, 1995). Apesar das vantagens que lhe estão associadas, este modelo estrutural pode gerar desmotivação nos colaboradores devido ao carácter altamente estandardizado das suas tarefas.

Tendo em consideração as funções que desempenha, a Deloitte opera de acordo com uma Burocracia Profissional, caracterizada pela estandardização das qualificações dos seus profissionais, de forma a produzirem serviços estandardizados. Esta abordagem caracteriza-se, precisamente, pelos seus colaboradores altamente especializados capazes de se autogerirem, o que lhes confere poder dentro da estrutura organizacional (Mintzberg, 1995). Este tipo de configuração também se define por uma alta especialização, horizontal e vertical, tal como se observa na estrutura da Deloitte com o seu elevado número de níveis hierárquicos e departamentos e contribui para a descentralização do poder, uma vez que distribui o poder de decisão por diversos níveis hierárquicos e dá autonomia aos seus profissionais (Mintzberg, 1995).

## **2. Atividades Desenvolvidas**

### **2.1. Processo de Recrutamento e Seleção Hello World IT**

É imprescindível que as organizações consigam atrair talentos que possuam as competências necessárias para impulsionar o desempenho e alcançar os objetivos estabelecidos, e para isso, é fundamental realizar processos de R&S eficazes e capazes de identificar os candidatos mais qualificados e mais alinhados com a cultura e os valores da organização (Cook, 2004; Salgado et al., 2001; Van Iddekinge & Ployhart, 2008, citados por Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Desenvolver sistemas de recrutamento e seleção eficazes, que incluam ferramentas de seleção válidas, traz vantagens significativas a longo-prazo para as organizações. Em primeiro lugar, contribuem para a melhoria do desempenho organizacional, pois permitem a agregação de indivíduos com o potencial necessário para

realizar as tarefas. Ao selecionar os candidatos mais adequados, a organização pode beneficiar do talento, das habilidades e das competências desses profissionais, impulsionando a produtividade e o sucesso da organização (Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Para além disso, a implementação de sistemas de recrutamento e seleção eficazes reduz a ocorrência de erros de seleção. Esses erros podem ter consequências financeiras significativas para a organização, além de afetar negativamente o clima e o ambiente de trabalho. Ao evitar a contratação de candidatos inadequados ou mal qualificados, a organização economiza recursos financeiros e evita possíveis problemas decorrentes de uma seleção inadequada. A implementação de processos rigorosos e ferramentas válidas de seleção resulta em benefícios tangíveis para as organizações, tanto em termos de desempenho quanto na redução de custos e impactos negativos no clima organizacional (Schmidt & Hunter, 1998; Patterson et al., 1997). O presente relatório aborda atividades maioritariamente relacionadas com R&S, mais especificamente com o processo *Hello World IT* (HWIT).

Tendo em conta o número elevado de necessidades de contratação e à grande especialização que a caracteriza, a Deloitte possui vários processos de recrutamento, focados em atrair e recrutar diferentes tipos de candidatos, com diferentes tipos de *backgrounds* académicos e experiências profissionais.

Para um melhor enquadramento, acho relevante referir novamente o organigrama da equipa de TA (Anexo Privado IV), no qual se pode observar as diferentes especializações da subequipa de Recrutamento. Cada uma destas subequipas é responsável por um processo de R&S específico para o seu público-alvo. O processo de recrutamento HWIT corresponde ao processo de recrutamento de recém-graduados para as áreas de tecnologia da Deloitte, pelo qual a equipa de NG é responsável. Posto isto, o público-alvo são estudantes finalistas de licenciatura ou mestrado em cursos e universidades *target* (como por exemplo, Engenharia Informática, Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade de Coimbra, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa), com idades compreendidas entre os 20 e os 24 anos.

O processo HWIT é um processo de recrutamento externo, e por isso, de acordo com Rodrigues e Rebelo (2011a), assegura o volume de candidatos e a diversidade que a organização necessita, e consequentemente, aumenta a complexidade do processo de

seleção. Devido à grande dimensão da empresa e ao seu crescimento exponencial dos últimos anos, as necessidades de contratação, principalmente de talento jovem, são muito elevadas, e por este motivo o processo HWIT é considerado um processo de R&S em massa.

Durante o estágio, este processo desenvolveu-se em 6 momentos diferentes, com a duração média de 1 mês e meio, compostos por três fases: *Meet our company*, *Meet our work* e *Meet our leaders*. Para além disto, o processo foi realizado de três formas distintas: *Ongoing*, *Open Day* e *Deloitte Tech Experience*.

### **2.1.1. Meet our Company**

A fase *Meet our company*, também designada como fase de *People*, é a fase inicial de processo realizada pela equipa de NG. Esta fase engloba todo o processo desde a publicação de anúncios no LinkedIn e no site de carreiras da Deloitte, *sourcing e hunting* de candidatos, triagem de candidaturas, *screenings* telefónicos, entrevistas de seleção, implementação de testes técnicos e fornecimento de feedback. Por isto, pode-se dizer que corresponde à fase de recrutamento e seleção inicial. A fase de recrutamento corresponde ao início do processo, e permite pesquisar e atrair um conjunto diverso e amplo de candidatos, que cumpram os requisitos obrigatórios para dar resposta às necessidades da organização (Decenzo & Robbins, 2002).

Existem diferentes fontes de recrutamento externo, sendo que, em Portugal, as fontes mais utilizadas pelas organizações são as referências dos colaboradores e as candidaturas espontâneas (Correia, 2002). Na Deloitte, para além destas, também são utilizadas outras fontes, como ações de pesquisa direta em universidades e outros estabelecimentos de ensino (realizados pela equipa de *Attraction*), e *head hunting* através do *LinkedIn*. Desta forma, é garantido um número considerável de candidatos para cumprir as metas de contratação necessárias para o crescimento da organização e a sua diversidade.

Os anúncios sobre vagas de emprego são publicados no site de carreiras da Deloitte e no *LinkedIn* (Anexo I). Um anúncio deve conter informações relevantes relacionados com o trabalho, como a descrição das tarefas, o enquadramento funcional, as aptidões e competências necessárias, e outros aspetos mais específicos, como por exemplo a obrigatoriedade de dominar algum idioma, ou a importância de ter

disponibilidade para viajar (Cardoso, 2001; Rodrigues & Rebelo, 2011a). Todas as candidaturas são recebidas na plataforma de gestão do capital humano utilizada pela Deloitte - SAP *Success Factors* (SAP), na respetiva requisição do ano fiscal (FY) em questão, no caso do processo HWIT, a requisição é *Hello World IT FY23*. Estas requisições são utilizadas para fazer uma gestão eficaz de todas as candidaturas e processos de recrutamento, permitindo distribuir os candidatos por áreas e por *status* (Anexo Privado VI).

As referências internas ocorrem quando os colaboradores são incentivados a recomendar pessoas pertencentes ao seu círculo social e que, do seu ponto de vista, se adequem à função e à organização. De uma forma geral, as pessoas referenciadas tendem a possuir expectativas mais realistas acerca da função, da cultura e dos valores da organização, e isto pode facilitar a sua integração e facilitar o alcance de altos níveis de desempenho (Yakubovich & Lup, 2006). Caso os candidatos sejam referenciados por algum colaborador da Deloitte, o sistema de referências internas regista em SAP as candidaturas e encaminha-as para a respetiva requisição. A partir daqui todas as candidaturas são avaliadas, e apenas os candidatos que cumpram os requisitos mínimos (alunos finalistas de cursos e universidades *target*) são contactados.

O mundo está cada vez mais tecnológico e isto reflete-se na elevada procura de profissionais com competências técnicas, provocando a sua escassez no mercado. Isto leva as organizações a estabelecerem contacto direto com as universidades, de modo a tentar integrar os candidatos assim que concluíam a sua formação, e como tal, a Deloitte tem uma presença muito marcada nas principais universidades de Portugal, precisamente para tentar captar a atenção e reter o talento jovem. (Rodrigues & Rebelo, 2011a). No caso destes candidatos que não se candidatam diretamente a uma posição, mas que estão em contacto com a Deloitte através da participação em algum evento numa universidade (como por exemplo uma feira de emprego ou um workshop), os seus perfis são adicionados pela equipa de *Attraction* a uma *Talent Pool* (as piscinas de talento servem para guardar os contactos de possíveis candidatos que ainda não terminaram os cursos) em SAP.

As práticas de *head hunting* consistem em pesquisas personalizadas através das quais se entra em contacto com um determinado profissional que, pela especificidade das suas características e competências pode constituir uma solução de recrutamento para a

vaga em questão (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Estas pesquisas são realizadas através do *LinkedIn* e têm como objetivo identificar candidatos alvo e estabelecer contacto para lhes dar a conhecer as oportunidades e o processo de recrutamento HWIT. Caso demonstrem interesse são inseridos em SAP e alocados à respetiva requisição.

A partir daqui, dá-se início ao processo de seleção, no momento em que se efetua a triagem inicial das candidaturas com base nos procedimentos de análise curricular (Billsberry, 2007). Esta análise é realizada de forma sistemática e rigorosa, de modo a que todas as candidaturas sejam analisadas de forma similar (Decenzo & Robbins, 2002). Todos os candidatos resultantes do processo de recrutamento são submetidos a esta triagem e apenas os candidatos recém-graduados de um curso tecnológico numa universidade target, com menos de 1 ano de experiência serão selecionados. Esta pré-seleção dos candidatos tende a resultar na eliminação de um número considerável de candidatos (Ribeiro, 2000).

Todos os candidatos selecionados nesta análise curricular são adicionados (se ainda não estiverem), a uma requisição correspondente ao processo HWIT e procede-se à realização de um breve *screening* telefónico, que tem como objetivo validar as informações do currículo e os interesses dos candidatos, assim como a sua disponibilidade, outras informações que possam ser relevantes, e também explicar todas as etapas do processo (Anexo Privado VII). Importa referir que esta foi a tarefa realizada com maior frequência ao longo do estágio.

Após esta chamada telefónica será agendada uma entrevista inicial de seleção realizada remotamente por algum dos membros da equipa de NG. Com esta entrevista pretende-se validar novamente o conteúdo do currículo e aprofundá-lo, apresentar as áreas de tecnologia, a função e a organização aos candidatos, validar os seus interesses, as suas expectativas e também tentar avaliá-los em relação aos seus valores, aptidões e traços de personalidade que sejam relevantes para o desempenho da função. Deste modo, esta entrevista semiestruturada representa um momento privilegiado para que os candidatos confrontem as suas expectativas com a realidade organizacional (Billsberry, 2007). Durante a entrevista avaliam-se parâmetros como a capacidade de análise e resolução de problemas, comunicação e argumentação de ideias, conhecimento de ferramentas e soluções tecnológicas, interesse pela Deloitte e pelas suas áreas, proatividade, organização e método de trabalho, trabalho em equipa e valores éticos.

Estes parâmetros são analisados através de questões comportamentais, focadas em comportamentos exibidos no passado, como “qual foi o teu papel neste projeto que participaste?” ou “como resolveste este conflito?”, que avaliam os candidatos com base nos seus comportamentos e formas de desempenho reais, e questões situacionais que visam verificar os comportamentos que o candidato efetuará em situações futuras hipotéticas, como “onde de vês daqui a 5 anos?”, este tipo de questões são mais utilizadas com candidatos com pouca experiência profissional, como é o caso (Hoevemeyer, 2006; Rodrigues & Rebelo, 2011b). No final das entrevistas, a equipa de NG reúne-se para determinar qual será a área mais adequada para cada candidato, tendo em conta o seu perfil e as suas competências. Nesta etapa, o meu papel baseava-se no agendamento e observação das entrevistas.

A par desta entrevista, são enviados por e-mail três testes técnicos (*online assessments*): *Cambridge Assesment* (inglês), *SHL* (lógica) e *Devskiller* (programação) (Anexo Privado VIII). Estes testes são implementados com o objetivo de avaliar os candidatos em competências técnicas fundamentais para realizar as funções associadas ao trabalho na Deloitte. Durante a maior parte do estágio detive a responsabilidade de enviar estes testes aos candidatos e registar as cotações dos mesmos.

No final desta fase os todos os candidatos são contactados com *feedback* sobre as suas entrevistas, e os que forem selecionados avançam para a seguinte fase de processo: *Meet our work*, ou fase de *Manager*.

### **2.1.2. Meet our Work**

Esta fase do processo pode variar de acordo com forma como está a ser realizado, isto é, caso seja presencial (*Open Day* e *Deloitte Tech Experience*) ou online (*ongoing*). De um modo geral, esta fase pode consistir apenas numa entrevista técnica online (*ongoing*), numa entrevista presencial acompanhada por uma sessão de *Deep Dive* (*Open Day*), ou ainda num desafio tecnológico (*Deloitte Tech Experience*). Estas três modalidades são exploradas mais à frente neste relatório.

Durante esta fase, a equipa de NG tem um papel de suporte no agendamento das entrevistas e, no caso dos eventos presenciais, de planeamento e gestão do mesmo. Contudo, quase todas as decisões são tomadas pelos *managers* responsáveis pelas entrevistas com base na análise dos conhecimentos técnicos e de outras competências dos

candidatos. No final das entrevistas, a equipa de NG é responsável por fornecer *feedback* a todos os candidatos, que pode ser fornecido através de uma chamada telefónica no final dos eventos presenciais, ou por *e-mail* durante os processos *ongoing*.

Os candidatos que avançam têm uma entrevista final com um sócio da Deloitte.

### **2.1.3. *Meet our Leaders***

A última fase do processo de recrutamento HWIT, *Meet our Leaders* ou fase de *Partner*, consiste numa entrevista com um sócio da empresa online (*ongoing* e *Open Day*) ou uma entrevista presencial e uma sessão de *Deep Dive* (*Deloitte Tech Experience*).

Esta entrevista tem um carácter mais pessoal, uma vez que o seu objetivo é determinar se os candidatos estão alinhados com a cultura e os valores da organização. Mais uma vez, o papel da minha equipa de recrutamento é de suporte e logística (agendamento de entrevistas). Depois destas entrevistas, os candidatos recebem o feedback final do processo através da equipa de NG, e no caso deste ser positivo, serão apresentadas as cartas-oferta com o prazo de resposta de 5 dias úteis.

### **2.1.4. *Deloitte Tech Experience***

Como foi referido anteriormente, o processo de R&S HWIT pode assumir várias formas, uma delas é o evento *Deloitte Tech Experience*. Assim, fase de *People* consiste então da seleção dos candidatos, aplicação de testes e partilha de informações sobre o evento. Os candidatos selecionados nesta fase, têm a oportunidade de participar no evento presencial.

O primeiro dia do evento corresponde à fase de *Manager* e os candidatos são desafiados a realizar um desafio tecnológico em equipa com a orientação de um *Manager*, que os irá avaliar em relação às suas competências técnicas e também interpessoais. Os candidatos que avançam para a fase seguinte, têm a oportunidade de regressar para uma entrevista de *Partner* presencial e também para participarem em sessões de *Deep Dive*. Estas sessões permitem aos candidatos conhecer as áreas de tecnologia da Deloitte e os projetos que estão a ser desenvolvidos pelas mesmas, assim como esclarecer quaisquer questões que tenham sobre o dia-a-dia na Deloitte, ou sobre as tarefas e responsabilidades.

Das três formas possíveis de executar este processo de recrutamento, o *Deloitte Tech Experience* é a que regista maior aderência e maior taxa de sucesso (número de

propostas aceites em relação às propostas apresentadas). Isto pode dever-se ao facto de permitir uma maior interação entre a organização e os candidatos, dando-lhes a oportunidade de conhecer os escritórios, os profissionais e as áreas com maior proximidade. Neste sentido, todo o processo permite a aproximação da organização à sociedade, permitindo uma interação que aumenta a permeabilidade das suas fronteiras (Decenzo & Robbins, 2002).

Este evento foi realizado em dois momentos diferentes (outubro de 2022 e fevereiro de 2023) que contaram com a presença de 70 e 90 candidatos, respetivamente. Importa salientar que os candidatos agendados foram superiores (cerca de 130), contudo alguns seguiram *ongoing* e outros desistiram do processo.

#### **2.1.5. Open Day**

Este evento é bastante semelhante ao anteriormente descrito, mas decorre apenas durante um dia. A fase de *People* decorre normalmente e os candidatos são convidados para participarem num dia aberto nos escritórios do Porto ou de Lisboa. Este dia é equivalente à fase de *Manager*, e por isso, os candidatos realizam uma entrevista técnica presencial moderada por um *Manager* de uma área de tecnologia, e também têm a oportunidade de assistir às sessões de *Deep Dive* sobre as áreas. No final deste dia, todos os candidatos são contactados pela equipa de NG com *feedback*, e os candidatos que avançam são também contactados mais tarde com o objetivo de agendar uma entrevista final com um sócio (correspondente à fase de *Partner*). No final, são apresentadas as cartas-oferta aos candidatos que tiveram sucesso em todas as fases do processo.

#### **2.1.6. Ongoing**

Os processos HWIT *ongoing* realizam-se de forma 100% remota e servem para integrar todos os candidatos que, por diversas razões, não tiveram disponibilidade para estarem presentes num evento presencial, ou que realizaram candidaturas fora desses períodos. Todas fases (*People*, *Manager* e *Partner*) consistem apenas numa entrevista online, realizada por *Teams*.

É importante referir que os processos *ongoing* apresentam a menor taxa de sucesso, por não permitirem um contacto tão próximo que estimule o compromisso dos candidatos com a organização.

## **2.2. Recrutamento e Seleção para Estágios Curriculares e de Dissertação**

A par da minha participação no processo de R&S HWIT que ocupou a maior parte do meu estágio, estive também envolvida no recrutamento para estágios curriculares e de dissertação na Deloitte. Contrariamente ao processo HWIT, em que tinha uma função mais de suporte, neste processo tinha a responsabilidade de acompanhar os processos do início ao fim. As tarefas relacionadas com este processo de R&S envolvem o preenchimento e submissão de propostas de temas de dissertação nas plataformas das universidades (Anexo Privado IX), gestão das candidaturas, triagem de currículos, *screenings* telefónicos, decisão e partilha os candidatos com as diferentes áreas, agendamentos de entrevistas, fornecimento de *feedback*, apresentação de cartas-oferta e preenchimento e gestão os documentos legais (como protocolos de estágio e contratos).

Este processo também consiste em três fases: *People*, *Manager* e *Partner*. Na fase de *People* é apenas realizado o *screening* telefónico (não é realizada entrevista de seleção, nem são aplicados testes técnicos), para entender os interesses dos candidatos, validar temas de dissertação e informações logísticas sobre o estágio (duração, datas, objetivos, protocolos, datas de submissão, entre outras). A fase de *Manager* e de *Partner* consistem, mais uma vez, em entrevistas online.

## **2.3. Inserção de Contactos de Candidatos**

Durante dois meses tomei encargo de ajudar a equipa de *Attraction* na tarefa de inserção de listas de contactos de candidatos e respetivos dados biográficos e académicos em *Excel* e nas *Talent Pools* na plataforma SAP (estes candidatos eram provenientes de eventos realizados nas universidades). As responsabilidades associadas a esta tarefa passaram por analisar as listagens recebidas pelas universidades, fazer uma triagem dos candidatos (por cursos relevantes para as áreas de tecnologia) e inserir os candidatos nas *Talent Pools* de acordo com o FY em que terminavam os seus cursos, por exemplo, se um candidato terminasse a sua licenciatura ou mestrado em junho de 2024 era colocado na Talent Pool do FY 2025 (uma vez que os anos fiscais iniciam em junho).

Durante estes dois meses foram inseridos por mim cerca de 2000 candidatos em sistema, muitos dos quais foram identificados e recrutados para o processo HWIT.

#### **2.4. Estágios ATIVAR promovidos pelo Instituto do Emprego Formação e Formação Profissional**

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 (IEFP, 2021). A Deloitte candidata-se todos os anos a diversas vagas de estágios ATIVAR, de forma a contribuir para a empregabilidade jovem em Portugal.

As tarefas relacionadas com este tema baseavam-se em realizar um *screening* telefónico aos candidatos com ofertas aceites e explicar em que consistia este programa de estágios, e que, independentemente da sua elegibilidade, qualquer condição que tinha sido previamente apresentada se mantinha. Em seguida, colocava algumas questões aos candidatos para verificar alguns critérios de elegibilidade do IEFP. Caso a resposta a todas as questões fosse a pretendida, os candidatos eram considerados como elegíveis.

Seguidamente, são explicitados os documentos necessários para avançar com o processo e enviava um *e-mail* descritivo dos mesmos (Anexo Privado X). No caso das contratações para Lisboa, os documentos necessários eram o certificado de habilitações, o comprovativo de inscrição no IEFP e o preenchimento de uma declaração sob compromisso de honra, no caso do Porto, eram necessários, para além dos já referidos, uma declaração das finanças e uma da segurança social.

Depois de receber todos os documentos necessários, dava seguimento para a equipa do departamento de *People* responsável pelas contratações.

Durante todo o processo, geria todas as informações num *Excel*, onde registava todos os passos e o estado dos processos e também a receção de documentos.

#### **2.5. Análise Crítica das Tarefas Realizadas**

Neste capítulo vou fazer uma análise crítica das tarefas que tive a oportunidade de realizar no decorrer do meu estágio, e neste sentido, algumas soluções e propostas de melhoria.

A Deloitte, como já foi referido, é uma organização com muitos anos de história e conta com uma estrutura bastante complexa e altamente hierarquizada, e isso reflete-se

no caráter altamente rotineiro, formalizado e estandardizado das suas funções e tarefas. Por este motivo, os processos de recrutamento são processos bem estruturados e definidos, o que apresenta vantagens e desvantagens. Por um lado, o facto da organização ter este tipo de estrutura permite uma melhoria contínua baseada nos resultados e conhecimentos previamente adquiridos, mas por outro lado pode ser um verdadeiro desafio.

Em relação ao processo de R&S, apesar de ser um processo bastante eficaz e que cumpre a sua função quantitativa, penso que poderia ser melhorado em alguns aspetos. Para começar, na fase de seleção, sinto que existe falta de especificidade e clareza na publicitação de anúncios e vagas de emprego. Os anúncios publicados no *LinkedIn* e no site de carreiras da organização (Anexo I) são anúncios gerais para *Tech Analysts* (posição *entry level* da Deloitte), o que dificulta o processo de seleção, atraindo bastantes candidatos que não cumprem os requisitos de seleção. O anúncio não facultava informações sobre as diferentes áreas que engloba (como por exemplo, telecomunicações, cibersegurança, inteligência artificial e análise de dados), e isto pode levar a que muitos candidatos com interesses nestas áreas, não se candidatem por não haver informação suficiente sobre as mesmas. Na minha opinião, deveria existir um anúncio para cada área, expondo as informações mais relevantes sobre as funções associadas, as competências necessárias (por exemplo o domínio do inglês e de diversas linguagens de programação) e outros aspetos, como a disponibilidade para viajar.

Em relação ao processo de seleção, penso que é demasiado focado nas competências técnicas e não tanto nas psicológicas. O processo HWIT foca-se em avaliar, acima de tudo, os conhecimentos técnicos (inglês e programação), e não avalia formalmente as características individuais dos candidatos. Isto pode gerar erros de seleção, uma vez que os candidatos com mais competências técnicas podem não ser os candidatos mais adequados à organização, em termos de valores e aptidões que influenciam o desempenho da função (Ree et al., 2001). Estas incompatibilidades podem dificultar a identificação com a organização e gerar falta de comprometimento. Uma vez que o comprometimento funciona como um vínculo, os colaboradores comprometidos tendem a permanecer mais tempo na organização, e vice-versa (Pereira, 2020). Por este motivo, pode-se assumir que estes erros de seleção contribuem para a taxa de *turnover*, o que acarreta prejuízos para a organização. Deste modo, sugeria a implementação de testes

psicológicos no processo de seleção, de modo a tentar assegurar uma maior seletividade e compatibilidade dos candidatos com a organização.

Ainda relacionado com este aspeto da avaliação psicológica, a Deloitte possui os recursos necessários para realizar eventos presenciais de grande magnitude, que constituem momentos oportunos e bastante favoráveis para este tipo de avaliação. Embora algumas competências interpessoais dos candidatos sejam avaliadas pelos *managers* durante estes eventos, sou da opinião que poderia haver uma atenção mais direcionada da equipa de NG para interagir e avaliar os candidatos, uma vez que possui colaboradores qualificados nas áreas de Psicologia e dos Recursos Humanos que dominam ferramentas de avaliação e interpretação de comportamentos.

Para além destes aspetos técnicos, a minha análise crítica não poderia deixar de referir o carácter formal da organização que, por vezes, pode prejudicar o processo de recrutamento. A agitação na envolvente organizacional aumentou nos últimos anos e as organizações precisam de estar preparadas para lidar com a mudança e adaptar-se rapidamente, de modo a sobreviver e prosperar neste ambiente de constante evolução (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Atualmente, metade dos colaboradores da Deloitte Portugal trabalham em áreas tecnológicas, contrariamente ao que se constatava há uns anos atrás, e por isso, a organização necessita de se adaptar a esta nova realidade (Deloitte, 2022a). Por ter desviado a natureza dos seus serviços de áreas puramente financeiras, para áreas cada vez mais tecnológicas, deveria também, permitir a mudança organizacional que daí advém. O ambiente organizacional da Deloitte é mais formal do que aquilo que se geralmente se associa a candidatos de tecnologia (perfis mais descontraídos e informais). É importante referir que isto é apenas uma opinião pessoal, e que a organização escolhe manter a sua formalidade de forma deliberada, contudo, existem pequenas estratégias que se poderiam adotar de modo a tentar “modernizar” a organização e torná-la mais apelativa para as novas gerações que começam a integrar o mercado de trabalho, como ter uma presença mais ativa e criativa nas redes sociais, como já fazem muitas empresas portuguesas com a criação de conteúdos que atraem e captam a atenção dos mais jovens.

O exemplo mais esclarecedor deste atrito provocado pela formalidade da organização é o facto do primeiro contacto que se realiza com os candidatos ser uma chamada telefónica sem qualquer tipo de aviso prévio. Por este motivo, o número de

candidatos incontactáveis correspondia à esmagadora maioria, e isto pode dever-se ao facto de os candidatos mais jovens não se sentirem tão confortáveis e predispostos para atender chamadas telefónicas de números desconhecidos. Como forma de tentar combater este problema, testamos a estratégia de enviar um SMS antes de iniciar o processo, informando os candidatos que iríamos tentar contactá-los sobre um processo de R&S. Esta estratégia reduziu ligeiramente o número de candidatos incontactáveis.

Desta forma, termino esta análise crítica avaliando o processo HWIT de uma forma muito positiva, uma vez que é realizado com extrema qualidade e profissionalismo. O processo está bem estruturado e cumpre a sua função de dar resposta às necessidades de contratação da empresa, mas poderia ser ainda mais eficaz se utilizasse melhor os seus recursos humanos e se adaptasse mais à realidade do mundo da tecnologia.

### **3. Competências adquiridas**

Segundo a EFPA (2015), as competências baseiam-se nos conhecimentos aplicados em contextos ocupacionais e fornecem uma visão geral do papel que os psicólogos desempenham. Um psicólogo das organizações tem de ser capaz de demonstrar as competências básicas necessárias para a prática da sua profissão, como a autogestão e a comunicação, mas também deve ser capaz de desenvolver competências profissionais, como saber escolher a estratégia profissional adequada a cada situação, procurar estar em desenvolvimento profissional constante, estabelecer boas relações profissionais e fazer uma boa gestão da qualidade do trabalho realizado (EFPA, 2015).

Fazendo uma autorreflexão sobre o meu estágio, considero que as competências que mais trabalhei foram competências básicas, como a comunicação, a gestão de informação, o trabalho em equipa e a autogestão. Realço estas competências por serem aquelas que mais se relacionam com as tarefas que desenvolvi.

A comunicação foi, sem dúvida, a competência que mais tive a oportunidade de desenvolver. Ao longo do estágio fui desafiada a sair da minha zona de conforto, realizando chamadas telefónicas com centenas de candidatos sobre os mais variados temas, participando ativamente em reuniões de planeamento e eventos de recrutamento. Em função disto, noto uma evolução evidente na minha capacidade de comunicação, fluidez e estruturação do discurso e, sobretudo, na confiança com que realizo as minhas intervenções.

A competência de gestão de informação foi também muito trabalhada através da gestão de ficheiros e informações sobre os processos de recrutamento HWIT e estágios curriculares e de dissertação, assim como informações e documentos sobre os estágios ATIVAR do IEFP e informações sobre os candidatos durante a inserção de contactos em sistema. Durante todas estas tarefas estive encarregue de gerir milhares de informações e dados, tanto sobre os candidatos (dados biográficos e académicos, interesses e currículos), como status de processos individuais de recrutamento, horários e feedbacks de entrevistas, e diversos documentos (contratos, acordos de estágios curriculares, certificados de habilitações e declarações). Com toda esta responsabilidade, fui capaz de manter toda a informação e documentação organizada e realizar o seu tratamento de forma eficaz. Diretamente relacionada com esta competência está a autogestão, uma vez que durante todo este processo administrativo consegui fazer a autogestão do meu trabalho de forma a entregar os resultados esperados com qualidade, através da definição de metas, organização, planeamento de tarefas e monitorização do meu desempenho.

O mote da Deloitte é “*you will never work alone*”, e de facto isto faz-se sentir intensamente no dia-a-dia. O trabalho é altamente colaborativo e existe um espírito de cooperação muito grande. Para trabalhar num ambiente assim é necessário saber trabalhar em equipa, saber ouvir e ser ouvido, saber respeitar e intervir de forma ética e respeitosa.

Para além destas competências básicas, também tive a oportunidade de desenvolver competências profissionais como: competência de avaliação individual (avaliação de atributos individuais como habilidades, atitudes, traços de personalidade, conhecimentos e competências) por meio da realização de *screenings*, observação de entrevistas, aplicação de testes e observação durante os eventos de recrutamento; competência de intervenção direta orientada para a situação, através da implementação de novas ferramentas, métodos e procedimentos que facilitem a mudança, neste caso, pude desenvolver esta competência trabalhando de perto com a minha equipa com o objetivo de tentar melhorar o processo de recrutamento e aumentar a taxa de sucesso do mesmo. Para isto, contribuí com algumas sugestões relevantes que, mesmo em pequena escala, contribuíram para a melhoria do processo; e a competência de fornecer feedback, uma vez que estive muitas vezes responsável por fornecer feedback construtivo aos candidatos.

Também tive a oportunidade de adquirir competências relacionadas com o contexto profissional, como as relações profissionais, procurando estabelecer boas relações com os meus colegas, procurar estar em desenvolvimento contínuo e reconhecer questões éticas considerando as perspetivas e interesses de diferentes partes interessadas.

Para além destas competências, também tive a oportunidade de adquirir alguns conhecimentos técnicos bastante relevantes como o *Excel* e a plataforma *SAP Success Factors*. Estas duas ferramentas são bastantes utilizadas no mundo do trabalho em diversos domínios e áreas. Durante o meu estágio tive a oportunidade de aprofundar estes conhecimentos, uma vez que estavam na base de qualquer tarefa realizada ao longo do estágio.

O desenvolvimento destas competências foi possível devido ao ambiente de colaborativo da Deloitte, que potencia o crescimento pessoal e profissional. O facto do estágio ter sido realizado em regime híbrido contribuiu para o meu autoconhecimento, uma vez que me permitiu constituir uma visão mais alargada dos fatores que contribuem para a minha produtividade, aprendizagem e bem-estar. Em seguida, irei explorar este tema.

#### **4. Trabalho Remoto vs. Presencial**

O teletrabalho já era um tema conhecido e praticado por algumas organizações, mas com o surgimento da pandemia da Covid-19 declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) no dia 18 de Março de 2020, quando foi exigido às organizações que procurassem novas formas de adaptação ao distanciamento imposto, o teletrabalho tornou-se a modalidade mais utilizada para manter a sociedade operacional. O trabalho remoto pode ser definido como qualquer tipo de trabalho realizado fora do escritório, e é geralmente associado ao trabalho a partir de casa (Anakpo et al., 2023).

A Deloitte, como todas as organizações do mundo, foi forçada a aderir a esta metodologia de trabalho, e manteve a vasta maioria dos seus profissionais em Portugal em regime de teletrabalho, assegurando todas as condições de segurança necessárias, e a continuação da prestação de serviços aos seus clientes durante este período (Deloitte, 2023b).

O trabalho remoto pode ser muito vantajoso, mas também pode estar associado a algumas desvantagens, tanto para o colaborador como para a organização. As principais

vantagens que posso apontar, no meu caso específico, tendo em consideração os estudos de Leite et al., (2019), foram a redução de custos e do tempo de deslocamento para o escritório, melhor gestão do tempo, melhoria da vida social e pessoal e redução do stress. O stress pode ser definido como a resposta de um organismo a algum evento ou situação que perturba o seu equilíbrio e que exceda a sua capacidade de *coping* (Grawitch et al., 2015). As repostas comportamentais ao stress podem surgir de várias formas como a redução da capacidade de memória e da atenção, assim como a diminuição do desempenho (Sonnetag & Frese, 2003). Desta forma, o teletrabalho é bastante benéfico, uma vez que permite ao colaborador evitar fatores que podem ser potenciadores de stress. O trabalho remoto está também associado a uma maior flexibilidade, uma vez que permite fazer uma gestão mais eficaz do tempo e do local a partir do qual se trabalha (Hau & Todescat, 2018). Esta flexibilidade contribui para o bem-estar dos colaboradores e aumenta o comprometimento com a organização (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Os resultados do estudo de Uru et al. (2022) demonstram que os colaboradores que trabalham presencialmente se sentem menos identificados e estão menos comprometidos com a organização do que os colaboradores que trabalham em regime híbrido ou remoto. Essas descobertas sugerem que práticas de trabalho flexíveis, especialmente o trabalho remoto, eliminam as possíveis desvantagens do trabalho presencial, como o tempo de deslocamento e o stress associado, aumentam a produtividade e promovem o crescimento sustentável da organização.

Isto leva-me a referir alguns fatores vantajosos do trabalho remoto para as organizações, apontados pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021), como a redução de custos associados à utilização dos escritórios, assim como a resolução da falta de espaço nos mesmos. Este problema é bastante acentuado na Deloitte, especialmente para a área de People, uma vez que o espaço designado para a mesma, não tem capacidade para acolher todos os colaboradores que a constituem.

Em contrapartida, o teletrabalho não permite tanta interação entre os colaboradores e pode dificultar a criação de laços entre os mesmos (Leite et al., 2019). No meu caso específico, não senti esta dificuldade, mesmo tendo trabalhado mais vezes remotamente do que presencialmente.

Desta forma, considero que uma das mais-valias do meu estágio foi o facto de ter sido realizado em regime híbrido. Apesar do trabalho presencial potenciar a

aprendizagem e a transmissão de conhecimentos, pude constatar que sou mais produtiva durante o trabalho remoto, por me sentir mais confortável, menos cansada e conseguir gerir melhor o meu tempo. O teletrabalho contribuiu também para o desenvolvimento da minha autogestão, por estar quase sempre responsável por garantir a execução das minhas tarefas com a qualidade necessária e dentro do tempo esperado.

## **5. Análise Global do Estágio**

A realização do estágio curricular é uma etapa muito relevante no nosso percurso académico que fomenta o sentido de responsabilidade, contribui para o nosso crescimento pessoal e profissional e para o desenvolvimento de competências fundamentais para exercer a nossa profissão de forma ética e eficaz. Por ser uma etapa tão importante, é também uma das mais desafiantes, obrigando-nos a sair da nossa zona de conforto, enfrentar uma nova realidade, abraçar novos desafios, permitindo a construção de novas aprendizagens. O facto de ter tido a oportunidade de realizar o meu estágio curricular na Deloitte, uma organização conhecida pela excelência dos seus serviços, deu-me a oportunidade de, não só construir novas aprendizagens desde o primeiro dia, mas também estar em contacto com um mercado muito dinâmico e competitivo e trabalhar com profissionais muito competentes.

A fase inicial foi a mais desafiante, por estar associada à adaptação a uma nova realidade e integração num novo ambiente, totalmente distinto daquilo a que estava habituada. Esta etapa marcou-se especialmente pela assimilação de informações, instruções, e procedimentos altamente especializados, que geraram algum receio e desconforto inicial. Com o auxílio da minha equipa de trabalho e das reuniões mensais com o Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e os restantes colegas de mestrado, todos se começaram a dissipar e comecei a sentir-me cada vez mais confiante. Durante esta etapa inicial, destaco como fator facilitador o apoio da minha equipa, a compreensão e acompanhamento que senti para que me conseguisse integrar da melhor forma na organização e na sua cultura. Logo após a etapa de integração na instituição acolhedora, iniciou-se uma nova fase do estágio que se caracterizou primordialmente pela aquisição e desenvolvimento de competências técnicas e pessoais, através da execução das atividades anteriormente referidas no relatório.

O ponto mais alto do meu estágio foi o primeiro evento de recrutamento no qual participei, em outubro de 2022. Este evento contou com a presença de quase 70 candidatos, e foi muito gratificante, uma vez que me permitiu ver na prática todo o trabalho que realizamos durante mais de um mês, fortaleceu os laços com a minha equipa e aumentou minha identificação com a organização.

A Deloitte rege-se por padrões de elevada qualidade, e isso reflete-se na forma exigente como se trabalha. Este ambiente preparou-me para trabalhar sob pressão e contribuiu para desenvolver o meu sentido de responsabilidade. Trabalhar numa equipa liderada por pessoas competentes, baseada na manutenção de comportamentos íntegros, no bem-estar dos colaboradores e na confiança, deixou-me à vontade para expor as minhas ideias e os meus receios e celebrar as minhas conquistas. Este tipo de liderança transformacional, para além de promover um ambiente descontraído, colaborativo e dinâmico, permite a construção de uma visão comum que inspira e motiva os colaboradores a atingirem elevados níveis de desempenho (Lourenço, 2012).

Ao longo do estágio fui sentindo uma evolução gradual, senti-me cada vez mais capacitada e preparada para realizar as tarefas de forma autónoma. A minha rápida aprendizagem permitiu-me acompanhar os desafios que me iam sendo propostos. Desta forma, considero que os meus contributos mais relevantes para a organização foram evidenciados através da partilha de novas perspetivas e opiniões, principalmente a partir de alguém que pertence à faixa etária alvo e que está numa situação parecida, a entrar no mercado de trabalho pela primeira vez. Além disso, fui sempre capaz de dar sugestões de melhoria de eficácia do processo de recrutamento, bem como demonstrar iniciativa e receptividade às tarefas e desejar acrescentar valor às mesmas.

## **6. Considerações Finais**

O contacto diário com o contexto organizacional e os desafios inerentes ao R&S contribuíram de forma ativa para o desenvolvimento de competências e crescimento pessoal e profissional. Assim, posso afirmar que o estágio foi verdadeiramente positivo. Permitiu-me contactar diretamente com um processo de R&S complexo e bem estruturado, refletir, de forma crítica, sobre as mais diversas metodologias e ferramentas utilizadas.

Ao longo do último ano, empenhei-me em dar o meu melhor em todos os desafios que me foram propostos, procurando acrescentar valor às tarefas que executei. Desta forma, senti uma evolução significativa a nível pessoal e profissional, principalmente na aquisição de competências relacionais, uma vez que representam um papel muito relevante nesta área e enquanto psicólogos das organizações devemos procurar estabelecer boas relações profissionais e dar resposta às necessidades da organização, dos colaboradores e dos clientes. A realização deste estágio permitiu-me adquirir uma visão bastante alargada do mundo do trabalho e do papel preponderante dos psicólogos nas organizações, acima de tudo, nos seus colaboradores.

Importa também referir que o balanço positivo do estágio fica a dever-se, em parte, à forma como a Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra e aos seus docentes, por proporcionarem esta experiência aos alunos, fornecendo o enquadramento teórico e científico necessário e o devido acompanhamento ao longo de toda o percurso.

## Referências

- Anakpo G., Nqwayibana Z., & Mishi S. (2023). The Impact of Work-from-Home on Employee Performance and Productivity: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054529>
- Billsberry M. (2001). *Experiencing recruitment and selection*. London: Wiley.
- Borman, W. W., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Inc.
- Cardoso A. (2001). *Recrutamento e selecção de pessoal: Manual prático*. Lisboa: Lidel.
- Correia, A. G. (2002). As práticas de recrutamento e selecção em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 1, 42-54.
- Decenzo, D. A., & Robbins, P. R. (2002). *Human Resource Management* (7th ed.). Hoboken: Wiley.
- Deloitte. (2022, May 13). *About Deloitte Portugal*. Deloitte Portugal. Retrieved June 2023, from <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte-portugal.html>
- Deloitte. (2023a). *About Deloitte [Powerpoint]*. Deloitte.
- Deloitte. (2023b). *O que torna a nossa marca única? Deloitte essentials [PDF]*. Deloitte.
- European Federation Psychologist's Associations (EFPA). (2015). *Regulamento da EFPA sobre o EuroPsy e Apêndices*. EuroPsy – Certificado Europeu de Psicologia..
- Galbraith, J. R. (1987). Organization design. In *J. W. Lorsch (Eds.), Handbook of organizational behavior* (pp. 343-357). Prentice Hall.
- Grawitch, M. J., Ballard, D. W., & Erb, K. R. (2015). To be or not to be (stressed): The critical role of a psychologically healthy workplace in effective stress management. *Stress Health*, 31(4), 264–273. <https://10.1002/smi.2619>
- Greenberg J. (2011). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Pearson Education Limited.
- Hall R. (1991). *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes*. Prentice Hall.
- Hau F., & Todescat M. (2018). 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>

- Hoevemeyer V. (2006). *High-impact interview questions: 701 behavior-based questions to find the right person for every job*. AMACOM.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). (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). *LIDERANÇA [PDF]*. Documento de apoio à Unidade Curricular Estruturas e Processos Organizacionais: Modelos Conceptuais, Avaliação e Diagnóstico.
- Mintzberg H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mintzberg H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Dom Quixote.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). (2021). *A (In) Sustentabilidade do teletrabalho [PDF]*.
- Patterson M., West M., Lawthorn R., & Nickell G. (1997). *Impact of people management practices on business performance*. London: IPD.
- Pereira, S. A. (2020). *COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL [PDF]*. Documento de apoio à Unidade Curricular de Fundamentos de Psicologia dos Recursos Humanos.
- Rebelo T. (2006). *Orientação Cultural para a Aprendizagem nas Organizações: Condicionantes e Consequentes [Unpublished doctoral dissertation]*. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Ree, M. J., Carreta, T. R., & Steindl, J. R. (2001). Cognitive Ability. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinargil, C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. London/New York: Sage.
- Ribeiro, R. B. (2000). Recrutamento e selecção. In A. Caetano e J. Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Rodrigues N., & Rebelo T. (2011a). 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). Imprensa da Universidade de Coimbra.

- Rodrigues N., & Rebelo T. (2011b). Recrutamento e Selecção de Pessoas: Conceitos Chave, Abordagens e Procedimentos. In *A. D. Gomes (Ed.), Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 441-480). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. L. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, *124*, 262-274.
- Schneider, W. E. (2000). Why good management ideas fail: the neglected power of organizational culture. *Strategy & Leadership*, *28*(1), 24-29. <https://doi.org/10.1108/10878570010336001>
- Sonntag S., & Frese M. (2003). Stress in Organizations. In *Weiner, I. B. (Ed.), Handbook of Psychology* (p. 560–592). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1218>
- Uru, F. O., Gozukara E., & Tezcan L. (2022). The Moderating Roles of Remote, Hybrid, and Onsite Working on the Relationship between Work Engagement and Organizational Identification during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, *14*(24). <https://doi.org/10.3390/su142416828>
- Van Muijen, J. J. (1998). Organizational Culture. In *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 113-131). Psychology Press.
- Wontorczyk A., & Roznowski B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
- Yakubovich V., & Lup D. (2006). Stages of the recruitment process and the referrer's performance effect. *Organizational Science*, *17*, 710-723.

## **ANEXOS**

## Anexo I

### Descrição de um anúncio de emprego para *New Graduates* (fonte: LinkedIn)

#### Sobre a vaga

Na Deloitte, oferecemos uma experiência profissional que inspira talentos como tu a transformar o mundo como o conhecemos, a torná-lo mais humano, eficiente e tecnológico. Somos uma comunidade talentosa e diversa que nos potencia para criarmos valor para as nossas pessoas, empresas e sociedade. Estamos à procura dos melhores especialistas para se juntarem a nós e desenvolverem soluções únicas e inovadoras nos mais variados e complexos projetos, de Portugal para o mundo.

Vem iniciar a tua carreira profissional e traçar o teu futuro num ambiente humano, colaborativo e dinâmico onde nunca trabalharás sozinho.

Poderás iniciar funções como new graduate ao longo do ano de 2023.

Estamos à tua espera para uma viagem incrível pelo universo Deloitte.

Localização : Lisboa/Porto

És tu quem procuramos?

- Recém-licenciados nas áreas de Eng. Informática, Eng. Eletrotécnica e de Computadores, Eng. Biomédica, Eng. Mecânica, Data Science, Sistemas e Tecnologias de Informação ou similares;
- Conhecimento da língua Inglesa no domínio falado e escrito;
- Autonomia, capacidade analítica e espírito crítico;
- Comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipa e colaboração;
- Organização e foco na qualidade dos entregáveis de projetos

Desenvolve uma carreira à tua medida

- Num contexto de trabalho diverso que permite um desenvolvimento e aprendizagem contínuos;
- Através de um plano de desenvolvimento de carreira personalizado (skills/ oportunidades técnicas e funcionais), adequado ao momento, às tuas necessidades e objetivos;
- Participando em projetos nacionais e internacionais, com dimensão e impacto relevante nesta área de especialização;
- Acesso ilimitado às maiores plataformas de aprendizagem online (LinkedIn Learning e Udemy);
- Oportunidade de formações e certificações nas mais recentes tecnologias, nomeadamente em tecnologias Cloud.

Vive uma cultura de união

- Uma cultura de inovação e excelência que nos torna líderes e precursores de tendências;
- Um ambiente amigável, de respeito, confiança, transparência e informalidade;
- Uma rede para a vida que te faz estar ligado ao melhor conhecimento ao lado de líderes e especialistas;
- Uma oportunidade para fazeres parte das nossas comunidades (de Tech, desporto e outros interesses) e para participares ativamente em projetos de responsabilidade social.

Sobre a Deloitte

Na Deloitte nunca trabalharás sozinho. Terás sempre alguém ao teu lado para te inspirar, ajudar e desafiar, enquanto exploras e desenvolves soluções diferenciadoras com impacto nos clientes e na sociedade. Encontrarás um ambiente dinâmico, colaborativo e humano, onde poderás dar o melhor de ti, participar e beneficiar das nossas iniciativas de bem-estar e flexibilidade. Vais integrar uma comunidade de pessoas talentosas, algumas delas referências nacionais e internacionais na sua área de especialidade, que vão acompanhar-te para a vida, manter-te ligado ao melhor conhecimento e embarcar contigo numa jornada de aprendizagem que vai potenciar a tua progressão de carreira. Somos líderes na prestação de serviços e fazemos parte de uma rede global de firmas membro. Em Portugal, contamos com mais de 5.000 pessoas ligadas em equipas multidisciplinares e é esta diversidade de perspetivas e multiplicidade de experiências que nos permite levar o nosso conhecimento para o mundo, antecipar tendências e responder aos mais complexos projetos.

## **ANEXOS PRIVADOS**

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