



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Joana Maria Fernandes Costa

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Psicologia Organizacional, orientado pela Professora Doutora Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra**

Junho de 2023

Agradecimentos

A quem devo o sucesso de mais uma etapa concluída, deixo-vos estas palavras, que pouco são em comparação ao que fizeram por mim.

À minha orientadora, Professora Doutora Leonor Pais, que se mostrou incansável desde o início, sempre com uma palavra amiga no momento certo.

Aos meus colegas da Celfocus, que me deram a mão desde o início e nunca pararam de a dar.

À Carolina e Tamar, que nunca deixaram que estivesse sozinha, que me confortaram e acolheram em todos os momentos.

Ao Pedro, que me impulsionou, incentivou e acompanhou nestes anos todos.

À minha Mãe, ao meu Pai e ao meu Irmão, que sempre me apoiaram e encorajaram para ser o melhor de mim.

Nada disto seria possível sem vocês. Como me ensinaram e em tudo tento aplicar:

“O pensamento na lua

O pé na estrada

E o olhar nos outros”

António Coimbra de Matos

Índice

Introdução.....	4
1. Identificação e Apresentação da Empresa.....	5
1.1. Celfocus	5
1.2. Estrutura Organizacional.....	5
2. Atividades Desenvolvidas	10
2.1. Recrutamento e Seleção	11
2.2. Promoção da Organização.....	21
2.3. TeamBuilding.....	23
3. Reflexão Crítica.....	26
Considerações Finais	31
Referências Bibliográficas.....	33
Anexos	36
Anexo A	37
Anexo B	38
Anexo C	39
Anexo D	40
Anexo E.....	41
Anexo F.....	42
Anexo G	43
Anexo H	45
Anexo I.....	47
Anexo J.....	48
Anexo K	49

Introdução

O estágio curricular anual, inserido no mestrado em Psicologia Organizacional, é um momento de aprendizagem prático-pedagógica inserido no mestrado em Psicologia Organizacional, que tem como principais objetivos incentivar a obtenção e aplicação de conhecimentos necessários para a atuação eficaz e ética de um(a) Psicólogo(a) Organizacional; facilitar a conexão entre a teoria/conhecimentos e a prática e estimular o crescimento pessoal e profissional do estagiário. O presente documento serve para clarificar e refletir sobre a forma como foi planeado e concretizado o estágio a ele referente, articulando a componente teórica lecionada durante curso, com os conhecimentos e competências adquiridas e desenvolvidas através do estágio curricular.

A entidade de acolhimento caracteriza-se como uma empresa que atua no setor da tecnologia e informática. A área de atuação do estágio tomou lugar no departamento de Recursos Humanos, concretamente, em Recrutamento e Seleção, na equipa de *Talent Acquisition*. O estágio teve início no dia 15 de novembro de 2022 e terminou no dia 31 de maio de 2023, em regime full-time, durante 8 horas diárias, de segunda a sexta-feira, sendo que foram cumpridas, na totalidade, 920 horas de estágio. O mesmo assumiu um modelo de trabalho híbrido, apesar da sua maioria ter sido realizada de forma remota, alguns dias foram passados presencialmente no escritório, em Lisboa.

A estrutura deste relatório está repartida em três segmentos. O primeiro, focado no enquadramento empresarial, ou seja, na apresentação da organização como um todo, assim como o departamento sob o qual o estágio foi desenvolvido. O segundo segmento é dedicado a apresentar e aprofundar as atividades desenvolvidas. Por fim, o último destina-se à análise crítica e global do estágio, refletindo sobre as diferentes fases deste percurso, identificando os conhecimentos e competências adquiridos no mesmo, assim como pontos menos fortes, as estratégias aplicadas para superar estas dificuldades e contributos do estágio para a organização.

Em modo de conclusão, são realizadas algumas considerações finais, incluindo uma análise das aprendizagens inerentes ao percurso e as contribuições do mestrado para o crescimento pessoal e profissional enquanto estagiária.

1. Identificação e Apresentação da Empresa

1.1. Celfocus

A Celfocus é uma organização portuguesa, fundada em 2000, que oferece soluções tecnológicas focadas na criação de valor empresarial com um teor de análise e cognição, abordando, principalmente, oportunidades estratégicas nos setores das telecomunicações, energia e utilidades e serviços financeiros. Como uma empresa de tecnologia altamente especializada, a Celfocus ajuda vários clientes na sua jornada de inovação, fornecendo recursos tecnológicos para extrair valor dos dados para a evolução bem-sucedida dos negócios (Celfocus, s.d.).

A organização começou por ser uma *joint venture* entre a Novabase e a Vodafone Portugal, sendo, atualmente, propriedade na sua totalidade da Novabase. A organização trabalha para vários clientes em mais de 25 países, oferecendo soluções que facilitam e aceleram a transformação digital dos mesmos. A empresa segue a metodologia *Agile*, uma abordagem muito característica, baseada em valor e contexto do cliente, que visa aumentar a velocidade, adaptabilidade e reduzir riscos (Celfocus, s.d.).

A equipa da Celfocus, que conta com cerca de 1900 colaboradores, trabalha em nove escritórios globais, incluindo Lisboa, Porto, Newbury, Dubai, Eindhoven, Amesterdão, Maastricht, Cairo e Dusseldorf, concentrando-se em compreender as complexas necessidades do mercado e em fornecer soluções de qualidade aos clientes (Celfocus, s.d.). Conta com uma forte rede de parceiros mundialmente conhecidos no mundo da tecnologia, fornecendo serviços através de parcerias com fornecedores de software, empresas de hardware e outras organizações altamente especializadas, que acrescentam valor à oferta da Celfocus (Celfocus, s.d.).

1.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser definida como a forma como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas (Huber, s.d., citado por Robbins & Judge, 2018). Dentro da estrutura, devem ser tidos em conta sete elementos-chave: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controlo, a centralização e descentralização, a formalização e a delimitação de fronteiras (Daft, 2015).

Mintzberg (1979, 1995) desenvolveu um trabalho de extrema importância neste domínio, desconstruindo a estrutura organizacional em cinco partes:

- 1) Núcleo operacional – composto pelos colaboradores que asseguram os produtos e serviços básicos da organização, ou que apoiam diretamente esta produção.
- 2) Vértice estratégico - diz respeito ao topo da organização, no qual se incluem os gestores e dirigentes de topo (*e.g.*, comissão executiva) e os funcionários que os apoiam diretamente (*e.g.*, assistentes). O planeamento de como decorre o processo de produção e a estratégia da organização estão concentrados aqui. No vértice estratégico, estabelece-se o elo de ligação com os restantes níveis da organização. Quem está alocado ao mesmo, é responsável pela supervisão, ou seja, gestão de recursos e conflitos, controlo e revisão das atividades organizacionais e pela comunicação direta ou indireta com os membros da organização.
- 3) Tecnoestrutura – engloba os analistas e os colaboradores que os suportam. Não estão diretamente envolvidos no trabalho operacional, porque não o executam, mas aplicam técnicas analíticas para o aprimoramento e desenvolvimento da estrutura organizacional e para a adaptação da organização ao seu ambiente (*e.g.*, contabilistas, programadores de trabalho, planeadores a longo prazo).
- 4) Linha hierárquica – estabelece a ligação entre as diversas partes da organização. Da sua composição fazem parte gestores intermédios que oferecem supervisão a outros gestores, como gestores de departamento. Da mesma forma, podem supervisionar colaboradores do núcleo operacional.
- 5) *Staff* de apoio – assim como na tecnoestrutura, o *staff* de apoio está afastado do fluxo de trabalho operacional, no entanto, contribui para o seu suporte. Caracteriza-se por unidades especializadas que integram funções de apoio (*e.g.*, *payroll*, relações-públicas, cantina/cafetaria, receção, etc.) e que podem estar espalhadas pelos diversos níveis hierárquicos, dependendo das necessidades dos serviços a prestar.

No seu modelo organizacional, Mintzberg (1979, 1995) descreve cinco configurações diferentes, que adverte da interação das componentes acima descritas:

estrutura simples, burocracia mecanicista, burocracia profissional, estrutura divisional e adocracia. À luz destas, será abordada a estrutura da Celfocus.

Estrutura da Celfocus

A estrutura organizacional da Celfocus, visível no Anexo A, remete, na sua maioria, à configuração divisional de Mintzberg (1979). Segundo o autor, este tipo de configuração é típica de grandes organizações do sector privado. Além disso, remete a organizações divididas em várias áreas de negócio, que operam independentemente umas das outras, o que se pode observar na Celfocus, que atua e tem uma variedade de equipas especializadas em várias áreas dentro do mundo da tecnologia e serviços financeiros, divididas por *capabilities*, e dentro delas *domains*, *guilds* e *chapters*, como ilustrado no Anexo B. Estes domínios variam de *software engineering*, *design and quality*, *data and analytics*, *architecture*, entre outras. Esta diversidade de áreas e de mercado constitui uma característica fundamental na configuração divisional de Mintzberg (1979).

Dentro de cada uma destas áreas, criadas à luz dos diferentes tipos de perfis que as ocupam (e.g., todos os programadores de *Java* encontram-se no *domain* de *software engineering*) operam diferentes *guilds* e *chapters*; adicionalmente, para cada *domain*, *capability* e *guild* existe um responsável e à semelhança da configuração divisional, cada uma tem a sua própria estrutura, engenharia, projeto/clientes e atividades de marketing, e não dependem umas das outras para o seu normal funcionamento.

Esta estrutura leva, naturalmente, a uma descentralização vertical acentuada, em que a cada divisão é delegado, na sua maioria, o poder necessário para tomar decisões relativas às suas próprias operações, não retirando poder de tomada de decisão a níveis hierárquicos superiores, quando assim for necessário, por exemplo, se houver algum conflito que exija a interferência do vértice estratégico (Mintzberg, 1979), que na Celfocus é composto pelo *board*. Do *board* fazem parte o CEO, o CDO, o CMO e o CFO. O poder que estes níveis superiores exercem está, normalmente, relacionado com a avaliação/controlo do negócio a nível de métricas quantitativas específicas, crescimento de vendas, retorno e investimento. Ao utilizar este sistema, o vértice estratégico mantém o controlo da autonomia divisional. Assim, o mecanismo primário desta configuração é a padronização de *outputs*/resultados, e um parâmetro de design

fundamental é o controlo da performance dos colaboradores da organização (Mintzberg, 1979).

A linha hierárquica assume um papel importante na configuração divisional. De facto, na Celfocus, os responsáveis de cada área – de acordo com Mintzberg (1979), “mini-gestores gerais” (*domain/guild/chapter leads*), são indispensáveis para o bom funcionamento do negócio, na medida em que permitem a execução organizada das operações. Porém, na Celfocus, destaca-se também o núcleo operacional, composto pelos colaboradores que estão diretamente ou indiretamente envolvidos na produção dos projetos (distribuídos pelas *capabilities*). É aqui que reside o motor da organização, é nas áreas de negócio que se encontra o maior número de colaboradores que trabalham diretamente com os projetos da organização, pelo que a importância deste núcleo é inegável e central no sucesso da Celfocus.

No que respeita à cultura da empresa, apesar da configuração divisional ser característico um ambiente pouco complexo e dinâmico, isto não é aplicável à Celfocus. A comunicação entre os elementos da organização é pautada pela informalidade e dinamismo. Segundo Stacho et al. (2019), a possibilidade de utilizar a comunicação informal incentiva a abertura entre os colaboradores, o que geralmente tem um impacto positivo na atmosfera criativa de uma organização. O estudo realizado pelos autores demonstra que 95% das organizações entrevistadas que não restringem a comunicação informal resulta num ambiente muito positivo.

Estrutura do Departamento de Recursos Humanos

O departamento de Recursos Humanos, denominado *People* (Anexo B), é composto por seis grandes áreas:

- 1) *Training School*: responsáveis por assegurar a componente formativa aos colaboradores da empresa (e.g., programa “*Plugin*”, uma formação obrigatória de *onboarding* para novos colaboradores, que contém informação sobre a progressão de carreira da organização, os benefícios disponíveis, os princípios *Agile*, as políticas de segurança e privacidade, etc.).
- 2) *Talent Development*: asseguram que os colaboradores estão alocados à função mais adequada às suas qualificações e metas, assim como os posicionam no nível de carreira correspondente ao seu nível de experiência, de forma a alinharem-se com a missão da empresa. Isto inclui identificar as competências e

os objetivos dos membros da Celfocus e ajudá-los a adquirir e desenvolver os conhecimentos de que necessitam para atingir esses objetivos, enquanto satisfazem também as necessidades da organização.

- 3) *Compensation and Benefits*: esta área gere as compensações (e.g., prémio anual) e benefícios (Anexo E) de todos os colaboradores; estão também responsáveis por fazer a gestão de projetos fora de Portugal.
- 4) *Human Resources Operations*: treram do suporte administrativo, dos contratos de trabalho, dos registos dos colaboradores, dos pagamentos dos salários, da gestão de frotas e das deslocações nacionais.
- 5) *People Business Partners*: implementam as políticas e processos de Recursos Humanos nas áreas de negócio. Estabelecem contacto com a equipa de *Talent Acquisition* para transmitirem as necessidades das áreas de negócio pelas quais estão responsáveis. Além disso, asseguram que os colaboradores das suas *capabilities* estão satisfeitos com as funções que desempenham.
- 6) *Talent Acquisition*: a área onde a estagiária ficou alocada e na qual o estágio decorreu, responsável pelo recrutamento e seleção, pelo programa “*Refer a friend*”, que permite aos colaboradores referenciarem pessoas conhecidas para as vagas em aberto e pela gestão de parceiros (e.g., empresas de *outsourcing*). Constituída por doze elementos, a equipa trabalha com a metodologia *Agile*, pela *framework Scrum*.

Agile

A metodologia *Agile* é extremamente valorizada na Celfocus, sendo que a maioria das equipas que a constituem a praticam, adaptando os princípios *Agile* às suas necessidades específicas. O *scrum* é uma *framework* da metodologia *Agile* que auxilia equipas e organizações a gerar valor através de soluções adaptativas para problemas complexos. Esta *framework* envolve as práticas existentes das equipas ou torna-as desnecessárias, tornando visível a eficácia da gestão, do ambiente e das técnicas de trabalho atuais, para que, a partir daí, possam ser feitas melhorias (Schwaber & Sutherland, 2020). O *Scrum* é sustentado pelo pensamento ágil, focando-se em reduzir o desperdício e concentrar-se no essencial. O sucesso deste método depende diretamente da capacidade das equipas colocarem em prática os seus cinco valores base: compromisso, foco, abertura, respeito e coragem (Schwaber & Sutherland, 2020). Adaptando estes princípios às suas necessidades, a equipa de *Talent Acquisition* da

Celfocus compromete-se a atingir os seus objetivos e a apoiarem-se mutuamente. Na equipa, todos os membros são *product owners*; cada *product owner* está responsável por maximizar o valor do seu produto, resultante do trabalho da equipa. Para isso, deve desenvolver e comunicar explicitamente os objetivos do seu produto e transmitir as tarefas relacionadas com o mesmo, promovendo, assim, a transparência (Schwaber & Sutherland, 2020).

Para que os objetivos da equipa sejam trabalhados, comunicados e atingidos, são aplicadas algumas práticas *Agile*, como *sprints* e *sprints reviews*. Os *sprints* têm uma duração fixa de quinze dias, e incluem reuniões semanais. Na primeira semana, é realizada a *morning meeting* à quarta-feira, um *sprint check* e uma *sync up meeting* na sexta-feira. O objetivo das reuniões de quarta-feira é partilhar novidades, indicadores (e.g., número de candidatos submetidos ao negócio, número de entrevistas realizadas ou agendadas e número de contratações) e tarefas relevantes que a equipa tenha em mão. Na *sprint check*, é feita novamente a partilha de atualizações e indicadores e na *sync up meeting* a equipa tem a liberdade de falar do que for relevante para cada um naquele momento (e.g., partilhar preocupações). Na segunda semana, é realizada a *morning meeting* de quarta-feira, semelhante à anterior, e na sexta-feira tem lugar a *sprint review*, que dá espaço à equipa para falar sobre o produto de cada um, os principais desafios e sucessos do *sprint*, sobre o que correu bem e o que pode ser melhorado no futuro, assim como soluções para essa melhoria.

Desta forma, a equipa de *Talent Acquisition* consegue priorizar a qualidade dos seus serviços, a flexibilidade (e.g., nas mudanças dos requisitos), a rapidez, a comunicação, a simplicidade e a melhoria contínua.

2. Atividades Desenvolvidas

Durante o estágio realizado na Celfocus, foi realizado um conjunto de atividades que, inicialmente, se previam relacionados principalmente com Recrutamento e Seleção, mas também promoção da organização/marca. Estas áreas de intervenção foram definidas desde o início, porém surgiu a oportunidade e a disponibilidade para serem integradas algumas atividades diferenciadoras e que não estavam inicialmente projetadas, que agregaram valor ao estágio desenvolvido. Estas atividades adicionais estão relacionadas com a dinamização de atividades de *teambuilding* e com

apresentações formais para membros da organização e apresentações de divulgação da organização para entidades externas.

2.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento diz respeito ao processo de encontrar e atrair pessoas qualificadas para se candidatarem às vagas de emprego em aberto numa organização. Durante o mesmo, é necessário reunir um grupo de candidatos competentes para se candidatarem a estas vagas (Karim et al., 2021). É o primeiro passo na contratação de colaboradores e é considerada uma função essencial, que tem como objetivo atrair candidatos qualificados (Armstrong, 2009, citado por Abbas et al., 2021). Estes processos variam de organização para organização. As fontes tradicionais são referências de colaboradores, transferências, promoções, candidaturas espontâneas e anúncios, no entanto, o processo de recrutamento difere de organização para organização (Karim et al., 2021).

O segundo passo deste processo é a seleção, que passa selecionar um candidato que se adeque e que corresponda aos conhecimentos, competências, capacidades e requisitos da vaga de emprego. A seleção pode ser um processo demorado para grandes organizações e difere consoante as suas áreas de atuação. São consideradas diferentes fases na seleção dos candidatos, entre elas, a(s) entrevista(s), discussões de grupo, verificação de referências e antecedentes, exames médicos, histórico profissional, entre outros (Karim et al., 2021). As organizações recorrem a processos de recrutamento e seleção em resposta às suas necessidades estratégicas. Dá-se início ao processo quando se planeia, taticamente, a expansão de equipas - ou como consequência de desvinculações de colaboradores com a organização (Rodrigues & Rebelo, 2011).

O processo de recrutamento e seleção é essencial para as organizações atraírem, selecionarem e integrarem com eficácia potencial humano, uma condição fundamental no sucesso, sobrevivência e sustentabilidade das mesmas (Rodrigues & Rebelo, 2011).

Na Celfocus, todos os processos de recrutamento são trabalhados pela equipa de *Talent Acquisition*, inserida no departamento de *People* (Anexo C). No caso do estágio desenvolvido, o recrutamento e seleção é dirigido a *trainees*, ou seja, pessoas com menos de um ano de experiência na área da tecnologia, que entram na Celfocus através do programa de graduados e a estagiários.

O programa de graduados (*Celfocus Graduate Program/Celfocus Academy*) tem como missão integrar talento jovem ou sem experiência na área, para começarem a trabalhar na sua área de motivação dentro do mundo da tecnologia. O programa decorre durante dois anos e nele os colaboradores usufruem de muita formação e acompanhamento. Esta formação incide em *soft skills*, *hard skills*, linguagem de telecomunicações, entre outras. Os colaboradores têm à sua disposição uma plataforma de formação, onde podem explorar e aprofundar os seus conhecimentos. Outra vantagem do programa, é o facto de os *trainees* ingressarem na organização com um contrato sem termo e terem garantida a progressão de carreira ao longo dos dois anos em que o programa de graduados decorre. Além disso, o programa inclui um *bootcamp* de uma semana, passado num hotel em Santarém, que tem como objetivo fazer uma formação intensiva aos novos *trainees*. Ao longo da semana, faz-se uma introdução da realidade organizacional, *workshops*, desafios e palestras sobre temas técnicos, além de alguns momentos de convívio. Como afirmado por Weitzel et al. (2009), o objetivo destes programas de *trainees* é vincular desde cedo potenciais candidatos promissores à empresa e, assim, proporcionar um fluxo constante de colaboradores para a reserva de talentos da organização.

Atrair, recrutar e reter pessoal de IT (*information technology*) qualificado é um dos maiores desafios que as empresas atuais na área enfrentam. Os recrutadores enfrentam diversos desafios, incluindo: onde encontrar conjuntos de competências específicas; os métodos que devem utilizar, desde pesquisas ativas através de plataformas de redes sociais, ou métodos mais amplos, como a colocação de anúncios em fóruns de emprego na internet e que mensagem e canais utilizar para comunicar com os candidatos (Weitzel et al., 2009). Para que sejam selecionadas as abordagens de recrutamento mais adequadas, os recrutadores devem ter em conta a escassez do conjunto de competências procurado, o prazo em que a vaga deve ser preenchida e os custos de recrutamento (Weitzel et al., 2009).

Identificação e Recolha de Necessidades

A identificação das necessidades é feita pelas áreas de negócio da organização de acolhimento. O pedido para abrir as vagas é formalizado através de um e-mail enviado à equipa de Talent Acquisition ou, especificamente, aos colaboradores da equipa responsáveis pela área de negócio que solicita a abertura da oportunidade. Este

pedido contém o nome e descrição da função que pretendem contratar. Depois de receber do pedido, é confirmada a sua receção e enviada uma mensagem de resposta para assegurar o seguimento do processo de recrutamento e seleção. Nesta fase, é necessário avaliar e estudar o tipo de perfil que o negócio procura, para otimizar a triagem posterior. A análise da função resulta da necessidade de, antes de se proceder a qualquer ação de recrutamento e seleção, entender a melhor forma de desenrolar o processo e que perfil deve ter o futuro colaborador para desempenhar com sucesso a função solicitada (Bilhim, 2009). No contexto da Celfocus, é fulcral ter ou adquirir, à medida que for necessário, conhecimentos base de diferentes perfis do mundo da tecnologia. Para que isto seja possível, são realizadas pesquisas recorrentes sobre várias *hard skills* necessárias para cumprir eficazmente o trabalho exigido pelas diferentes áreas de negócio.

Elaboração e Publicação de Oportunidades

Depois de recolher e analisar as necessidades das áreas de negócio, inicia-se a procura por candidatos adequados à função e atração dos mesmos. Realça-se a importância de realizar um trabalho otimizado de atração, para evitar candidatos que não preenchem os requisitos básicos das funções, causando desperdício de tempo e recursos à equipa de recrutamento numa fase de triagem (Billsberry, 2007). Há uma variedade de ferramentas que as organizações podem utilizar para atrair candidatos, nomeadamente. anúncios de emprego nos meios de comunicação social, por colaboradores passando a palavra e referindo conhecidos (para este, a Celfocus dispõe do programa “*Refer a Friend*”); ou o recurso a recrutadores especializados, conhecidos como *head-hunters* dentro da organização, ou por *outsourcing* (Searle, 2009). Apesar de não ser um processo central no recrutamento no Programa de Graduados da Celfocus, em situações que justifiquem, como a falta de candidaturas adequadas para certas vagas ou para processos esporádicos que não se incluam no Programa de Graduados, anunciar a posição nas redes-sociais pode ser muito útil, já que a atração de candidatos é um processo fundamental para garantir que as necessidades de colaboradores da organização são satisfeitas através de um conjunto de potenciais candidatos (Searle, 2009). O meio utilizado para publicitar estes anúncios é o *Linkedin*. De acordo com um estudo realizado por pela Bullhorn Reach (2014, citado por Aguado et al., 2019), esta é a rede social mais utilizada pelos recrutadores na procura de potenciais candidatos. Os

anúncios publicados no *LinkedIn* são suscetíveis de receber mais candidaturas do que anúncios publicados no *Facebook* ou *Twitter*. De facto, em 2014, o *LinkedIn* gerava quase 9 vezes mais candidaturas do que o *Facebook* e 3 vezes mais candidaturas do que o *Twitter*. Pela sua praticidade e eficácia no processo de recrutamento, a equipa de *Talent Acquisition* da Celfocus dispõe de contas profissionais no *LinkedIn*, que utiliza regularmente para partilhar novas oportunidades (Anexo D).

Triagem Curricular

A triagem dos currículos recebidos é uma parte fundamental do processo. Nesta fase, o processo de recrutamento finaliza, dando lugar à seleção (Billsberry, 2007). Peretti (1998) afirma que no momento da triagem, os currículos são analisados à luz dos critérios das oportunidades em aberto. Nesta fase, são postos de lado os candidatos que não cumprem os requisitos básicos da função à qual se candidatam. Na Celfocus, todos os currículos estão reunidos na plataforma *TeamTailor*, que permite à equipa de *Talent Acquisition* ter uma base de dados com todos os candidatos que estão ou já estiveram em processo de recrutamento e seleção, assim como notas tiradas sobre as várias fases dos processos de cada um (e.g., notas de entrevista). Esta aplicação envia um pedido de consentimento de utilização de dados a cada candidato, de forma aos seus dados poderem ser utilizados durante dois anos. Dentro do *TeamTailor*, estão disponíveis todas as vagas em aberto, assim como as que já fecharam. Cada pessoa pode, através do site da organização ou do *LinkedIn*, fazer a candidatura diretamente à oportunidade que mais se adequa às suas motivações e competências. Os currículos são recebidos, respetivamente, em cada oportunidade (denominados “*jobs*”) – Os *jobs* que foram trabalhados são o *Graduate Program* e os de estágios (curriculares ou de verão).

Os candidatos são recebidos na secção “*inbox*”, e aqui procede-se à análise de cada currículo; os que, à partida, não se adequam à posição selecionada ou a qualquer outra do programa de graduados ou estágios, são eliminados do processo, recebendo uma mensagem de feedback pré-definida (Anexo F). Os currículos que cumprem os requisitos das funções, passam à etapa “*Reviewing*”, caso não sejam contactados logo de seguida, ou para a etapa “*Screening*”, onde ficam alocados os candidatos que estão a ser contactados via telefónica.

Screening Telefónico

Os candidatos que cumprem os requisitos da função, seguem para a fase de *screening* telefónico. Estabelecer um primeiro contacto por via telefónica pode ser útil, no sentido em que são evitados custos, geralmente incorridos pelos candidatos e pelos entrevistadores, que se deslocam para realizar entrevistas presenciais numa localização geográfica específica (Silvester et al., 2000). Adicionalmente, contactar por esta via permite chegar a um maior número de candidatos, espalhados geograficamente. Este tipo de abordagem constitui algumas desvantagens, sendo a principal a incapacidade de avaliar a linguagem não verbal dos candidatos (Silvester et al., 2000). Apesar disso, esta fase constitui uma importante validação do conteúdo exposto nos seus currículos e da apresentação da função em que são despistados alguns candidatos que não estão alinhados com o que é esperado deles, ou que não estão motivados para a função exposta (Billsberry, 2007).

Dada a sua praticidade e o facto de requerer poucos recursos, torna-se a abordagem que melhor se aplica numa primeira fase, pois é a forma mais rápida e menos dispendiosa de seleccionar os candidatos mais adequados (Bilhim, 2009). Nesta conversa, são abordados alguns tópicos chave (Anexo G), sendo que há liberdade para fazer outras questões, em função das respostas do candidato. O contacto tem início com a apresentação da Celfocus e do programa de graduados, seguida da descrição da função seleccionada pelo candidato ou outra que seja adequada ao seu percurso de formação e conhecimentos técnicos.

Durante a chamada, são avaliadas algumas *soft skills* dos candidatos, assim como é feita a análise do seu percurso académico, o nível de inglês, a localização, disponibilidade e experiência profissional, se aplicável, colocando, sempre que pertinente, questões que surjam sobre o que for partilhado. De seguida, são validados conhecimentos técnicos específicos da oportunidade. Finaliza-se, criando abertura para o candidato colocar dúvidas sobre aspetos ou curiosidades que tenha, prosseguindo com uma explicação das fases seguintes do processo e do tempo dos *timings* previstos para as mesmas, agradecendo ao candidato a sua disponibilidade.

As notas tiradas durante esta conversa são registadas no *TeamTailor* e, se o candidato cumprir os requisitos da função, assim como algumas *soft skills* relevantes (capacidade de comunicação, empatia e motivação), é validado e avança para a fase de *assessment*, assim como é submetido à área de negócio responsável pela vaga que o

candidato selecionou, no *job* criado para a função, com as notas do *screening* telefónico em anexo.

Assessment

O *assessment* é um elemento exclusivo do *Graduate Program* e não representa um critério de exclusão, e sim um meio para obter informações sobre as seguintes aptidões: pensamento dedutivo-lógico; capacidade de concentração e capacidade de planeamento complexo. Este teste é caracterizado como cognitivo ou de aptidão - utilizados para avaliar a inteligência, os atributos e as competências gerais do candidato (Ferreira, 2015). O *assessment* utilizado pela Celfocus foi desenvolvido pela AON, uma organização multinacional, com sede em Londres, que oferece serviços em gestão de riscos, resseguros, capital humano e consultoria. Independentemente do resultado, e como anteriormente mencionado, o candidato pode ser submetido ao negócio e, se for validado pelo mesmo, passa para a fase de entrevista.

Entrevistas

Peretti (1998) descreve as entrevistas de seleção como uma situação de interação formal com o candidato, nas quais são avaliadas componentes comportamentais e técnicas. Este é um dos métodos de seleção mais comuns (Searle, 2009). Um fator que poderá justificar este uso recorrente e generalizado à entrevista enquanto método de seleção, relaciona-se com o facto da mesma proporcionar uma situação cara-a-cara entre o recrutador/entrevistador e o candidato, o que potencia explorar aprofundadamente algumas características do candidato, assim como o esclarecimento de possíveis dúvidas que surgiram aquando da análise do currículo e aspetos relevantes da candidatura (Rebelo, 2011). Outro aspeto que pode influenciar a ampla utilização da entrevista na seleção tem a ver com a sua versatilidade (Rebelo, 2011).

A equipa de Talent Acquisition realiza a maioria das entrevistas via online e, no caso dos candidatos ao programa de graduados e de estágios, esta fase inclui um, além do recrutador, um ou dois colaboradores da área de negócio que requisita o preenchimento da função.

As entrevistas realizadas no decorrer do estágio seguiram uma semi-estrutura, sendo que continham tanto questões abertas, como fechadas, permitindo aos recrutadores discorrer dos temas propostos em entrevista (Boni & Quaresma, 2005). As

entrevistas semi-estruturadas podem ser uma ferramenta eficaz, na medida em que ajudam o entrevistador a obter dados aprofundados sobre as perspetivas dos participantes e a dar sentido às suas histórias e experiências vividas (Al Balushi, 2016).

Nas entrevistas para o programa de graduados e estágios existem algumas questões previamente estabelecidas, listadas abaixo, que estão relacionadas com o percurso académico e profissional (se aplicável), a área de motivação, o nível de inglês e o que pretende numa provável primeira experiência de trabalho. Adicionalmente, confirma-se a disponibilidade do candidato e se está envolvido em mais processos de recrutamento. Posto isto, é apresentado, de seguida, o guião utilizado nas entrevistas ao longo do estágio:

Bloco A. Dá-se início com as boas-vindas ao candidato, agradecendo a sua presença e disponibilidade, incluindo questões de circunstância, para que o candidato tenha um maior à-vontade e abertura. Depois, a recrutadora procede à sua apresentação e da função que desempenha passando, de seguida, a palavra aos restantes entrevistadores, para que possam também apresentar-se.

Bloco B. Passado o momento de introdução, seguem-se algumas questões pré-estabelecidas, sem uma ordem específica, que vão sendo alternadas com perguntas espontâneas que possam emergir em detrimento das respostas do candidato. Esta primeira parte da entrevista é liderada pela recrutadora de *Talent Acquisition*, ainda que havendo total abertura para os entrevistadores do negócio intervirem.

- 1) É solicitado ao candidato que descreva o seu percurso académico e profissional (se aplicável). Durante esta exposição, pode haver uma intervenção por parte dos entrevistadores para clarificar ou explorar tópicos que o candidato vai abordando (e.g., se o candidato disser que realizou um estágio e não especificar o que desenvolveu no mesmo, perguntar diretamente). Esta intervenção pode servir também para candidatos que estão pouco confortáveis no desenvolvimento da sua resposta – colocar questões específicas nestas situações pode ser um apoio.

De seguida, é questionada a motivação do candidato (e.g., “o que te vê a fazer numa primeira experiência de trabalho na área?”).

- 2) Depois de conhecer o percurso e a motivação do candidato, podem ser colocadas questões sobre: o motivo para ter ingressado na área que

escolheu; projetos académicos e autónomos dos candidatos; a sua propensão para trabalhar em grupo – este tópico pode ser desenvolvido a partir de várias perguntas, consoante o que for dito pelo candidato (e.g., se já experienciou uma situação de conflito num trabalho em equipa e como geriu a situação); o que retira da experiência que teve em certa instituição, com atividades de voluntariado, *Erasmus*, entre outras; qualidades e características que gostassem de melhorar. Estas questões são circunstanciais ao que o candidato for partilhando. É nesta fase que se retira a maior parte da informação relativa a *soft skills*. O nível de inglês é avaliado nesta parte da entrevista, através de uma das perguntas acima descrita, ou outra que surja específica ao candidato.

Bloco C. Dá-se início à segunda parte da entrevista, dominada pelos entrevistadores do negócio, que procedem a validar os conhecimentos técnicos relevantes do candidato.

Bloco D. Finalizando a validação de *hard skills*, os entrevistadores do negócio desenvolvem, para complementar a descrição feita no *screening* telefónico, o que a função que solicitam exige, podendo acrescentar novas informações sobre a sua equipa e modo de trabalho. Para validar a motivação do candidato à função, a recrutadora questiona o candidato se a explicação fornecida vai ao encontro das suas expectativas e se o mesmo se vê a desempenhar aquele trabalho.

Bloco E. É criado um espaço para o candidato expor questões que possa ter (e.g., acerca da organização/da vaga do programa de graduados, entre outras). De seguida, é confirmada a disponibilidade do candidato e é questionado sobre estar envolvido noutros processos de recrutamento.

Bloco F. A recrutadora expõe um desafio de lógica ao entrevistado, para que possa ser analisada, de forma superficial, o seu raciocínio lógico e a forma como atua sob pressão. Durante a resolução do desafio, podem ser dadas sugestões e dicas ao candidato, caso ele demonstre dificuldades e muito nervosismo.

Bloco G. Para concluir a entrevista, a recrutadora agradece novamente a disponibilidade do entrevistado, explica as etapas futuras do processo de seleção e os *timings* do mesmo. Além disso, dá abertura ao candidato para a contactar, caso surja alguma dúvida.

Prioriza-se uma entrevista espontânea e flexível, que permita ao candidato desenvolver livremente as suas respostas. Reforça-se que, apesar de haver pontos que são abordados em todas as entrevistas, não há uma ordem estabelecida para o fazer.

Para que este modelo de entrevista seja bem-sucedido, é fundamental que os entrevistadores tenham uma boa capacidade de escuta ativa, de forma a compreender e assimilar as respostas do candidato. Além disto, a entrevista semi-estruturada exige que o entrevistador tenha uma capacidade mental lógica e clara, para que possa ser capaz de pensar e reagir rapidamente, filtrando os pontos essenciais das respostas dos candidatos, para que consigam dar seguimento à conversa com perguntas de *follow-up* adequadas (Al Balushi, 2016). Ao longo do estágio, estas competências foram desenvolvidas durante as entrevistas, pela prática e preparação das mesmas.

Apesar da sua praticidade, existem algumas desvantagens associadas a entrevistas. A discriminação continua a ser uma preocupação neste instrumento de seleção (Billsbury, 2008, citado por Searle 2009). De facto, há preconceitos que podem surgir e enviesar o resultado das entrevistas – segundo um estudo realizado por Huffcutt e Roth (1998), os candidatos brancos têm um desempenho 0,25 (desvio-padrão) superior ao dos candidatos de grupos étnicos minoritários. Além disso, aponta-se a sua subjetividade e os enviesamentos causados pela análise do entrevistador, assim como a comprovada falta de fidelidade e validade preditiva do método (Newell, 2005; Cook, 2004, citados por Rebelo, 2011).

Nas entrevistas realizadas ao longo do estágio, não foram registados episódios de preconceito da parte dos entrevistadores, destacando que a Celfocus emprega várias pessoas com uma notável diversidade multicultural, caracterizando-se pela sua ampla variedade de origens e *backgrounds* étnicos, uma questão influenciada pelo facto do negócio em si estar espalhado pelo mundo. No que respeita à subjetividade e enviesamentos, apesar de não serem fatores possíveis de anular por completo, são bastante colmatados pela presença de mais que um entrevistador (um elemento de *Talent Acquisition* e dois elementos da área de negócio), o que permite obter e debater vários pontos de vista.

A decisão final tem lugar após conclusão da entrevista. No final de cada uma, a recrutadora e os entrevistadores do negócio fazem uma breve discussão sobre os *inputs* da conversa com o candidato. Nesta discussão, é crucial que ambos os lados exponham os seus pontos de vista, para que a decisão tomada seja bem fundamentada. O *timing*

estabelecido para *Talent Acquisition* ter conhecimento da decisão final do negócio, é, normalmente, uma semana. Se a decisão for não avançar, procede-se a dar *feedback* ao candidato, por chamada, em conformidade, explicando os motivos da rejeição. Se o *feedback* for positivo, o candidato é contactado para ser agendada a apresentação de proposta.

Apresentação de Proposta

A apresentação de proposta é a última fase de um processo de recrutamento e seleção bem-sucedido. No decorrer do estágio, a proposta final é feita aos candidatos remotamente, tal como acontece nas entrevistas. Esta conversa tem uma duração média de uma hora e nela são expostas as condições de trabalho a que o candidato vai ter acesso se aceitar a oferta. A apresentação segue a seguinte estrutura:

Bloco A. Dá-se as boas-vindas ao candidato, assim como os parabéns por ter chegado à fase final do processo de seleção. Depois, é feita uma introdução à reunião, explicando os diferentes tópicos que vão ser abordados, acrescentado que o candidato pode e deve interromper a apresentação com qualquer dúvida que surja. Além disso, ao candidato é aconselhado que tenha uma forma de apontar as informações mais relevantes, como um caderno.

Bloco B. São repetidas e reforçadas algumas informações importantes sobre o programa de graduados: a sua duração, as suas vantagens, o tipo de contrato oferecido (sem termo) e o *bootcamp*, assim como a próxima data do mesmo. É explicado também o período experimental do contrato que, no caso, tem uma duração de 90 dias.

Bloco C. É apresentado o kit salarial e as suas diferentes componentes:

- 1) Salário bruto: há 3 kits salariais previamente definidos, fixos e não negociáveis, que dependem apenas do grau académico do candidato terminado até à data. Consoante o mesmo, o valor do salário bruto é exposto, assim como o significado de valor bruto (o facto de ser sujeito a impostos) e o dia em que é pago.
- 2) Subsídio de alimentação: apresenta-se o seu valor e explica-se o funcionamento do cartão de refeição, no qual o valor deste subsídio é colocado.
- 3) Benefícios: a parte mais complexa da apresentação, em que são expostos todos os benefícios a que o candidato pode ter acesso. O valor que pode ser

alocado aos mesmos é também fixo e mensal, não sendo sujeito a impostos se for utilizado; pode ser alocado a uma variedade de benefícios (Anexo E), como o seguro de saúde, *ticket* infância, formação profissional, aluguer de viatura, cartão de abastecimento da mesma, estacionamento, cobertura de passes de transportes públicos, *bolt* (ter um plafond com o valor alocado na aplicação), aquisição de bicicletas e trotinetes, fundos de pensão, planos poupança reforma, aquisição de equipamentos tecnológicos e de escritório. Todos estes benefícios são apresentados de forma detalhada, daí ser a parte que consome mais tempo na apresentação.

Bloco D. Depois de expor os benefícios, é apresentada a forma como a Celfocus realiza as suas avaliações de desempenho, fulcrais para a progressão de carreira na organização. A avaliação tem 3 ciclos avaliativos anuais e é feita através de uma plataforma desenvolvida pela Nova Base. Uma avaliação que cumpra os seus objetivos resulta em prémios: subida no nível de carreira, aumento salarial e um prémio anual, que advém dos pontos obtidos na avaliação e dos lucros que a organização tiver para dividir com os seus colaboradores nesse ano. É possível que estes prémios sejam todos atribuídos ao mesmo tempo.

Bloco E. Dá-se espaço ao candidato para colocar questões, se ainda não estiver esclarecido relativamente a algum tópico.

Bloco F. É definido um prazo para o candidato dar resposta à proposta apresentada (normalmente, até três dias úteis), flexível consoante as necessidades do mesmo. Por fim, agradece-se a sua disponibilidade.

2.2. Promoção da Organização

As atividades de promoção da Celfocus, denominadas, internamente, de *employer branding*, são fundamentais para o processo de construção de uma identidade única e identificável da organização (Backhaus & Tikoo, 2004, citados por Chițu, 2020) e é constituído por todas as atividades em que os princípios de *marketing*, especialmente o *branding*, são utilizados para efeitos de iniciativas de Recursos Humanos dirigidas a colaboradores atuais e potenciais (Edwards, 2010, citado por Chițu, 2020). O *employer branding* considera a forma como a organização é exposta ao exterior, mas também a forma como é avaliada por outras pessoas como potenciais colaboradores (Martin & Pate, 2005, citados por Chițu, 2020).

Ao longo do estágio, esta promoção foi dirigida ao programa de graduados e incidiu principalmente em feiras de emprego (Anexo I) e outras iniciativas com instituições de ensino. Atrair e reter talento jovem que tenha potencial e que represente uma mais-valia para o sucesso das organizações é, atualmente, crucial. A importância da imagem da organização tem aumentado nas últimas duas décadas, gerada pelo aumento da competitividade entre as organizações que pretendem atrair os melhores talentos jovens (Hoffmann, 2016, citado por Chiçu, 2020).

Feiras de Emprego

As feiras de emprego podem ter múltiplos efeitos sobre as pessoas que nelas participam. O principal objetivo das mesmas é fazer com que os participantes sejam recrutados pelas organizações nela presentes, assim como informar os participantes sobre o intuito da empresa e ajudá-los com as suas perspetivas no mercado de trabalho (Beam, 2016).

A logística das feiras de emprego foi uma componente importante do estágio (e.g., orçamentos, comunicação com as instituições, alocação de recursos humanos às feiras, calendarização) e permitiu a realização de 18 feiras de emprego, espalhadas pelo país, tendo sido a maioria em Lisboa.

As feiras foram dirigidas a instituições de ensino com cursos de Engenharia Informática, Engenharia Biomédica, Redes e Sistemas de Informação, Ciências de Dados, Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, Engenharia de Telecomunicações e Informática, CiberSegurança, entre outros, pois nestes se insere a população-alvo de potenciais candidatos ao negócio da empresa. O intuito destes eventos é divulgar a organização e, especificamente, o programa de graduados e estágios aos alunos. Resultado deste trabalho, foram inúmeras candidaturas de alunos que estiveram presentes nas feiras.

No fim de cada feira, é feita uma recolha de *feedback* dos colaboradores que estiveram presentes, para aferir o sucesso de cada uma. Os números de candidaturas recebidas de alunos que estiveram presentes é também recolhido (no processo de candidatura, os candidatos selecionam a opção relativa à forma como descobriram a organização/vaga, sendo uma delas “feira de emprego”). Desta forma, o calendário de férias do ano seguinte pode ser cuidadosamente executado (e.g., excluir feiras que têm pouco retorno), de forma a maximizar o potencial destes eventos.

Outros Eventos de Promoção

Além das feiras de emprego, foram realizadas algumas iniciativas de divulgação da organização e atração de novos talentos:

- 1) *Pitch* para a Academia de Código: foi realizada uma apresentação (remota) para os alunos da Academia de Código, que serviu para falar sobre a Celfocus e as suas áreas de negócio e o programa de graduados. No final da apresentação, os alunos têm oportunidade de colocar questões à apresentadora.
- 2) *Talent Bootcamp* da Magma Studios: uma iniciativa da Magma Studios, em que, das 9 até as 13 horas, vários recrutadores têm a oportunidade de conhecer alunos de diversas instituições. Três recrutadores são colocados numa sala *Zoom* e, de cinco em cinco minutos, um novo aluno entra na sala, realiza uma breve apresentação (como se estivesse numa entrevista). No fim, cada recrutador transmite críticas construtivas sobre a apresentação realizada. Além disso, pode passar informações relevantes da sua organização, de forma a reunir um conjunto de candidatos que faça sentido ao que a organização procura (algo analisado durante as apresentações dos alunos).
- 3) *Celfocus Inside Days*: no âmbito de uma parceria com o Instituto Superior Técnico, foi realizada uma receção a 15 alunos da instituição na Celfocus, onde passaram o dia (das 9 às 18 horas) e foram acompanhados por colaboradores de diferentes áreas de negócio. A área que cada aluno acompanhou foi previamente recolhida. O objetivo da iniciativa, além da divulgação da organização, é fazer com que os alunos possam ter uma noção do que é um dia de trabalho na Celfocus e da sua realidade organizacional.
- 4) Reuniões com possíveis parcerias: tiveram lugar várias reuniões com possíveis parcerias, com a intenção de aumentar a visibilidade da empresa, que incluíram tópicos como: apresentação do negócio, pelo lado da parceria; análise dos benefícios do mesmo e pedidos de orçamento. Posteriormente e de forma interna, eram discutidos estes pontos, de forma a decidir avançar ou não com a parceria.

2.3. TeamBuilding

Nas organizações, as equipas/grupos são essenciais para alcançar os objetivos organizacionais. As organizações constituídas por equipas constituem benefícios tanto

para as organizações, como para os indivíduos. Applebaum e Batt (1994, citados por Klein et al., 2009) afirmam que os sistemas baseados em equipas beneficiam os colaboradores, devido à maior probabilidade de valorização do trabalho, autonomia e desenvolvimento de competências associadas a estes sistemas. No entanto, a simples existência de uma estrutura organizacional baseada em equipas não é suficiente para garantir resultados positivos. As equipas devem ser alimentadas, apoiadas e desenvolvidas (Klein et al., 2009). O *teambuilding* surge como uma classe de intervenções formais ou informais ao nível das equipas, que se centram na melhoria das relações sociais e na clarificação de papéis, bem como na resolução de problemas profissionais ou interpessoais que afetam o funcionamento da equipa (Klein et al., 2009).

Atualmente, atividades de *teambuilding* são uma das intervenções de desenvolvimento de grupo mais aplicadas nas organizações. Estas atividades assumem várias formas, incluindo atividades experimentais ao ar livre e discussões de processos de grupo em espaços fechados (Klein et al., 2009).

Escape Meetings

No âmbito da metodologia *Agile*, cada membro da equipa de *Talent Acquisition* está responsável por um produto. O produto desenvolvido ao longo do estágio foram as *Escape Meetings*, reuniões semanais remotas (que ocorrem todas as sextas-feiras), criadas para dinamizar atividades de *teambuilding* com um cariz informal e lúdico. O objetivo destas sessões passa por diferenciar o dia-a-dia de trabalho, fortalecer as relações interpessoais dentro da equipa e proporcionar um momento de lazer à equipa. As atividades desenvolvidas variaram entre:

- 1) “Sou uma estrela”: a pares, cada elemento diz, relativamente ao par, uma qualidade, uma característica que gostava de ter e que está presente no outro, um ponto a melhorar e uma atitude que o par teve, da qual gostou. Esta dinâmica promove a transparência e a partilha entre equipa.
- 2) “Quem é mais provável de:”: É exposto um conjunto de frases, como “ganhar um prémio nobel”/”correr uma maratona”/”trazer o melhor petisco para o escritório”, entre outros. Numa plataforma interativa, cada um atribui o nome do membro da equipa que acha mais provável de fazer o relatado em cada frase, na mesma. No fim de cada votação, discutem-

se os resultados e os motivos de cada escolha, proporcionando um momento de convívio ao grupo.

- 3) “Adivinhar a música”: num *website* próprio para a dinâmica, a equipa entra numa sala virtual e, em formato de *quiz*, são passadas várias músicas, com quatro alternativas de resposta para os seus nomes. Ganha o jogador que conseguir um maior número de respostas corretas. Apesar do jogo ser individual, a equipa continua a comunicar numa chamada pelo *Teams*, sem revelar as respostas que coloca, mas comentando os resultados de cada ronda.
- 4) “Caça ao tesouro”: a moderadora da atividade expõe, um de cada vez, objetos aleatórios. O primeiro membro que encontrar e apresentar o objeto referido na reunião, ganha pontos. No fim, ganha o jogador que venceu mais rondas.
- 5) “Pictionary”: a moderadora cria um grupo para cada equipa e lá nomeia o que deve ser desenhado. Em equipas de três é nomeado, em cada ronda, um elemento para desenhar. A primeira pessoa das restantes equipas a adivinhar o elemento desenhado, ganha pontos.

Estas são algumas das atividades realizadas, e não a sua totalidade. Estes momentos foram importantes para a união da equipa de *Talent Acquisition*.

Adicionalmente, a pedido de outras equipas que ouviram falar da iniciativa, foram realizadas duas sessões de *teambuilding* para a equipa de CiberSegurança. Na primeira, realizada de forma remota, foi realizado um exercício relativo a um dilema ético, em que foi exposto um cenário (Anexo J). Numa primeira fase, cada membro da equipa refletiu e apontou as suas escolhas; posteriormente, foi pedido a cada um que falasse da sua decisão, assim como do motivo da mesma; no final, em conjunto, o grupo teve de fazer uma escolha final, chegando a um consenso entre a equipa. Na segunda sessão, realizada presencialmente, foi realizado um exercício de *tabletop* (Anexo K). O *tabletop* é um método de aprendizagem específico, feito através de uma simulação e concebido para testar a competência e a capacidade de um grupo para responder a catástrofes (Husna et al., 2020). Foi pedido a cada membro de cada vez que, num papel, adicionasse um passo para a resolução do problema exposto. Começando por um lado da mesa, cada um adicionava o seu passo, seguindo a lógica do que a pessoa anterior

tinha colocado. No final, discutiam a solução a que tinham chegado em conjunto e podiam fazer alterações.

Eventos Celfocus

Apesar de, no estágio, não ter havido envolvimento direto na organização destes eventos, foram também momentos cruciais de *teambuilding* e uma oportunidade para socializar com membros da organização fora da equipa de *Talent Acquisition*. O primeiro destes momentos foi a festa de Natal da organização, que teve lugar em Dezembro. O segundo teve lugar em junho (após a data de término do estágio, mesmo assim relevante). Ambos juntaram membros da organização, espalhados pelo país, para proporcionar um momento de descontração e convívio.

3. Reflexão Crítica

Apresentada a instituição de acolhimento do estágio e as atividades desenvolvidas durante este período, torna-se importante realizar um balanço do percurso realizado, salientando os conhecimentos e competências desenvolvidos e adquiridos, os pontos fortes e fracos, assim como as estratégias postas em prática para ultrapassar estas dificuldades, e os principais contributos do estágio para a organização.

O estágio realizado na Celfocus foi, sem dúvida, uma experiência que superou as expectativas criadas inicialmente, fornecendo uma oportunidade de aprender sobre e experienciar, de forma próxima, o mundo profissional de um(a) psicólogo(a) organizacional.

Através do envolvimento em processos de recrutamento e seleção, foi possível adquirir uma compreensão profunda dos desafios e complexidades inerentes a estes processos, assim como a importância dos mesmos. Atrair e recrutar talentos constitui uma tarefa de grande importância para a organização e para o seu sucesso. Observar o efeito de uma seleção cuidadosa, criteriosa e humanista tanto na organização, como nos candidatos, e que como resultado providenciou colaboradores altamente qualificados e motivados a várias equipas, foi extremamente gratificante. A organização e planeamento de eventos de promoção da organização permitiu uma visão de uma área que não tinha sido explorada ou estudada anteriormente. A dinamização de sessões de *teambuilding*, apesar de não constar no plano de atividades previamente realizado, constituiu também uma componente muito interessante deste percurso, que permitiu

explorar um elemento mais criativo e informal, assim como potencializar as relações interpessoais entre a equipa de *Talent Acquisition* e outros membros da organização.

Os conhecimentos e competências adquiridos ou desenvolvidos, resultantes da atividade nestes vários domínios, são expostos de seguida.

Conhecimentos e competências desenvolvidos

O estágio curricular realizado permitiu o aprimoramento da comunicação eficaz, tendo em conta ser é uma competência fulcral no exercício de *screenings* telefónicos, entrevistas, apresentações de proposta e reuniões com colegas da organização.

Destaca-se também o trabalho em equipa através da: cooperação e, dentro dela, da construção de confiança mediante a partilha e discussão de experiências passadas relevantes para atingir os objetivos da equipa, assim como a formação de eficácia coletiva, por meio de promoção da partilha e encorajamento de sucessos (Salas et al., 2014); da resolução de conflitos, recorrendo à proatividade na construção de expectativas de formas de lidar com conflitos e através da confrontação dos mesmos quando surgem, ao invés de os ignorar (Salas et al., 2014); da consideração do contexto, ou seja, adaptando as práticas e procedimentos de trabalho em equipa às características e membros da mesma (Salas et al., 2014), no caso de *Talent Acquisition*, recorrendo à metodologia *Agile* e moldando-a às necessidades da equipa; da transparência, tão fulcral para o trabalho em equipa, mas também no decorrer dos processos de seleção, na passagem de informação e comunicação com os candidatos.

A adaptabilidade, tanto ao contexto do estágio e às funções em si impostas, como à pluralidade de colaboradores da organização, foi fundamental no exercício adequado das tarefas e na superação de dificuldades.

A autonomia adquirida neste percurso foi possível, em primeiro lugar, pelo acompanhamento e formação providenciados numa fase inicial. Em segundo lugar, pela confiança depositada na estagiária, tendo esta começado autonomamente a conduzir os processos de recrutamento e seleção e, posteriormente, dinamizado sessões de *teambuilding*.

A dinamização de sessões de *teambuilding*, assim como a publicação de vagas/anúncios contribuíram para o desenvolvimento da criatividade. Na primeira, tendo em conta a necessidade de elaborar e pensar em novas dinâmicas semanais, adaptadas à equipa e ao modelo remoto das mesmas, assim como às necessidades da

equipa no momento (relaxar, conviver, comunicar problemas e estratégias para os ultrapassar).

É também importante salientar o pensamento crítico desenvolvido nas funções de recrutamento e seleção, principalmente na construção de *feedback* fidedigno e justo dos candidatos após as entrevistas, assim como a defesa dos mesmos, quando justificado, assumindo a importância da posição e avaliação de *Talent Acquisition* na tomada de decisão final por parte do negócio. Neste sentido, refere-se também a assertividade, necessária para transmitir eficazmente *feedback* a outros membros da organização.

Não menos importante, a empatia reforçada neste percurso foi fundamental para concretizar processos de recrutamento e seleção humanos e agradáveis para os candidatos, assim como para conduzir entrevistas de forma natural e eficaz e na integração na equipa de *Talent Acquisition*.

Roe (2002) propõe um modelo arquitetónico de competências, desenvolvido para ser aplicado em qualquer função, e que pode ser útil na delimitação de qualificações que os psicólogos organizacionais devem ter. A competência pode ser definida como “uma capacidade aprendida para desempenhar adequadamente uma tarefa, dever ou papel” especificando que estão relacionadas com um tipo específico de trabalho, e integra em si diferentes tipos de conhecimentos, capacidades e atitudes. As competências são normalmente adquiridas num processo de aprendizagem, pela prática em situação real de trabalho ou durante um estágio. Por outro lado, os conhecimentos, as capacidades e as atitudes diferem das competências, no sentido em que são mais elementares, ou seja, podem ser desenvolvidas isoladamente, ser avaliadas separadamente e aplicadas em múltiplas competências (Roe, 2002).

Num trabalho posterior, Bartram e Roe (2005) propõem uma lista de competências primárias direcionadas a psicólogos organizacionais, que servirá de auxílio para o restante desenvolvimento e fundamento das competências adquiridas durante o estágio.

A especificação de objetivos, através da recolha de informação sobre as necessidades do cliente, clarificando e analisando as necessidades para que se possam tomar medidas significativas (Bartram e Roe, 2005), foi adquirida e desenvolvida através da comunicação com o negócio (cliente de *Talent Acquisition*), especificamente

na clarificação dos diferentes perfis pedidos para as vagas e nas reuniões semanais de acompanhamento com o negócio sobre os processos de recrutamento e seleção.

O *assessment*, relacionado com a avaliação de características relevantes de indivíduos, grupos, organizações e situações através dos meios apropriados (Bartram e Roe, 2005) foi fomentado, sobretudo na avaliação individual de candidatos, através das entrevistas realizadas.

O desenvolvimento, baseado no desenvolvimento e definição de serviços ou produtos para a utilização dos clientes (Bartram e Roe, 2005), foi reforçado também na identificação e clarificação do tipo de perfil procurado pelo cliente para a função que pretende preencher. O *feedback* fornecido por membros do negócio ao longo do processo de seleção (principalmente após as entrevistas), auxiliou na adaptação do serviço fornecido (recrutamento e seleção) nas várias fases do mesmo. Um exemplo disso, na deteção de *hard skills* ou falta de alguma relevante durante a entrevista, este *feedback* é uma ajuda na validação de futuros candidatos a essa função.

Por fim, a comunicação traduz-se em dar *feedback* aos clientes de forma adequada e na redação de relatórios que reportem pareceres sobre os resultados do serviço (Bartram e Roe, 2005). Neste sentido, destacam-se as reuniões semanais com o cliente (áreas de negócio), para fazer pontos de situação dos processos de recrutamento e seleção e transmitir *feedback* relativo a respostas que são necessárias do lado deles (e.g., “é necessário obter *feedback* sobre o candidato x, para saber se é possível avançar para entrevista/apresentação de proposta”). No que toca ao desenvolvimento da competência redação de relatórios, os pareceres desenvolvidos e enviados aos clientes sobre os candidatos (e.g., notas do *screening* telefónico e da entrevista, informações sobre o agendamento das propostas e das respostas às mesmas) são de extrema importância.

Pontos fortes e pontos fracos

No âmbito da presente reflexão crítica, torna-se relevante realizar um balanço crítico sobre os aspetos fortes e os aspetos fracos que surgiram no decorrer do estágio, bem como as estratégias implementadas para superar estas dificuldades.

Um ponto fraco prende-se com a elaboração e preenchimento constante de vários *reports*/documentos Excel. Apesar da sua utilidade ser compreendida, a burocracia necessária pode tornar-se cansativa e difícil de gerir e inclui: preenchimento

de um documento apenas com as contratações de *trainees* e os dados dos candidatos; preenchimento de um documento de contratações gerais com as mesmas informações; preenchimento de um documento (dedicado a cada *sprint*) com a origem das candidaturas consideradas, os *screenings* telefônicos realizados, o número de candidatos submetidos ao negócio, o número de candidatos que está a aguardar *feedback* da áreas de negócio, o número de ofertas e o número de contratações; por fim, a realização de um *report* mensal com o número de candidaturas recebidas, entrevistas realizadas, candidatos enviados às áreas de negócio, candidatos rejeitados pelas mesmas, ofertas e contratações. A estratégia implementada para a superação deste aspeto passou pela organização e agendamento no calendário de períodos e dias específicos para concluir estas tarefas. Outra dificuldade sentida foi a compreensão da pluralidade de perfis técnicos necessários às áreas de negócio. Neste sentido, é feita uma pesquisa e estudo constantes, para ir ao encontro dos candidatos mais adequados e fornecer o melhor serviço ao lado do negócio. A criatividade exigida na dinamização de sessões de *teambuilding* semanais, apesar de, no geral, ser um ponto positivo, exigiu muita dedicação e constituiu, ocasionalmente, momentos de *stress*. Outro ponto menos positivo foi o cancelamento de algumas vagas que já tinham sido respondidas, apesar disso, é crucial aceitar esse fator como uma fase normal do processo e dar *feedback* em conformidade aos candidatos submetidos às vagas. Por fim, realça-se a dificuldade sentida na conciliação do estágio com as responsabilidades académicas e um trabalho realizado à parte, enquanto fotógrafa. As quarenta horas semanais de estágio deixaram pouco espaço para haver a concentração necessária noutros aspetos relevantes no momento, como tarefas associadas ao mestrado (e.g., elaboração de sínteses, realização de uma cadeira em falta). Não obstante, foi algo trabalhado e melhorado ao longo dos meses, através da organização e melhor gestão de tempo.

Relativamente a pontos positivos, destaca-se a equipa de *Talent Acquisition*, sempre pronta a ajudar em qualquer questão que surgisse, que se mostrou altamente recetiva desde o início e depositaram total confiança no trabalho desenvolvido no estágio. Neste aspeto, reforça-se a autonomia dada em todas as funções desempenhadas e o interesse em fornecer desafios extra, com atividades além das previstas. Salienta-se, assim, a diversidade de funções executadas e as mais-valias e competências que essas trouxeram, fazendo do estágio uma experiência muito aproximada da realidade profissional da função desempenhada.

Contributos do estágio para a organização

O estágio realizado na Celfocus constituiu uma oportunidade de aprendizagem para a estagiária acolhida, mas também para a própria organização. A integração de uma pessoa júnior e da área de Psicologia das Organizações acrescentou algum valor à equipa, sendo que expôs novas ideias e um *insight* crítico sobre alguns processos que necessitavam de melhoria. Exemplificando, numa reunião de equipa de discussão dos atuais processos de recrutamento, foi proposto que fossem alteradas algumas mensagens pré-definidas de *feedback* a candidatos em fases iniciais, de forma a se adequarem melhor ao motivo de rejeição. Foi também proposto discutir a melhor forma de dar este *feedback* aos candidatos, para que o processo seja correto e empático. Além disso, o trabalho desenvolvido resultou no preenchimento de todas as vagas requisitadas ao longo do estágio. Outro benefício trazido foi a dinamização de *teambuilding*, tanto para a equipa de integração, como para outras, proporcionando um momento novo, de comunicação, transparência, ou apenas de abstração do trabalho. O *feedback* fornecido relativamente ao estágio foi bastante positivo, resultando numa proposta para a estagiária permanecer na empresa enquanto colaboradora.

Considerações Finais

O relatório de estágio apresentado serviu para compreender o resultado e a contribuição do curso e, especificamente, do mestrado em Psicologia Organizacional no exercício de funções de um(a) psicólogo(a) organizacional. Através dos conhecimentos adquiridos ao longo destes anos, foram fomentadas competências essenciais para o resultado positivo do estágio curricular. O estudo de conceitos como a estrutura organizacional, cultura organizacional, conflitos e gestão dos mesmos, ergonomia, trabalho digno, gestão estratégica, liderança e *stress* laboral constituíram uma base teórica fundamental para compreender e pôr em prática atividades em contexto real numa organização.

A oportunidade de realizar um estágio que tanto se aproximou ao contexto real de trabalho de um psicólogo organizacional, configura uma vantagem essencial para o futuro na área. No entanto, importa realçar que o processo de aprendizagem é contínuo e constante, pelo que fará sempre parte do percurso profissional.

Apesar das dificuldades inerentes e naturais do processo, estas foram encaradas como possibilidades de crescimento e foram colmatadas com o apoio contante por parte da organização e da Professora Doutora Leonor Pais, orientadora do estágio.

O culminar de anos de formação e aprendizagem dá assim origem a um futuro de possibilidades e, com ele, a oportunidade de oferecer profissionalismo, ética e empatia ao mundo das organizações.

Referências Bibliográficas

- Abbas, S., Shah, M., & Othman, Y. H. (2021). Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & H*, 3(3), 46.
<https://doi.org/10.33166/acdmhr.2021.03.005>
- Aguado, D., Andrés, J. R. F., García-Izquierdo, A. L., & Rodríguez, J. (2019). LinkedIn “Big Four”: Job Performance Validation in the ICT Sector. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 35(2), 53–64.
<https://doi.org/10.5093/jwop2019a7>
- Al Balushi, K. (2016). The use of online semi-structured interviews in interpretive research. *International journal of science and research (IJSR)*, 57(4), 2319-7064.
- Beam, E. A. (2016). Do job fairs matter? Experimental evidence on the impact of job-fair attendance. *Journal of Development Economics*, 120, 32–40.
<https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2015.11.004>
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4a ed.). ISCSP - UTL.
- Billsberry, M. (2007). *Experiencing recruitment and selection*. John Wiley & Sons.
- Bullhorn Reach. (2014). Global social recruiting activity report. Retrieved from
<http://www.bullhorn.com/resources/2014-social-recruiting-activity-report/>
- Celfocus. (n.d.). Who We Are: Celfocus.
<https://www.celfocus.com/home/index.php/who-we-are>
- Chițu, E. (2020). The Importance of Employer Branding in Recruiting Young Talents. *Postmodern Openings*. <https://doi.org/10.18662/po/11.3/209>
- Daft, R. L. (2021). *Organization Theory & Design* (13th ed.). South-Western College.

- Ferreira, A. 2015. Recrutamento e seleção. In. A. I. Ferreira, L. F. Martinez, F. G. Nunes, & H. Duarte, (Eds.), *GRH para gestores*: 143-171. Lisboa: Editora RH.
- Huffcutt, A. I. & Roth, P. L. (1998) Racial Group Differences in Employment
- Husna, C., Kamil, H., Yahya, M., Tahlil, T., & Darmawati, D. (2020). Does Tabletop Exercise Enhance Knowledge and Attitude in Preparing Disaster Drills? *Nurse Media Journal of Nursing*, 10(2), 182–190.
<https://doi.org/10.14710/nmjn.v10i2.29117>
- Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(02), 18–25.
<https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
<https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações* (A. S. Brooker Trad.). Dom Quixote. (Obra original publicada em 1979)
- Peretti, J. M. (1998). Recursos Humanos (2.a ed.). Edições Sílabo.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011), 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). Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011), Recrutamento e Selecção de Pessoas: Conceitos Chave, Abordagens e Procedimentos. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das*

Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos (pp.441-480). Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. Pearson.

Roe, R. A. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192-202. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.7.3.192>

Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2014). Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The scrum guide the definitive guide to scrum: The rules of the game*.

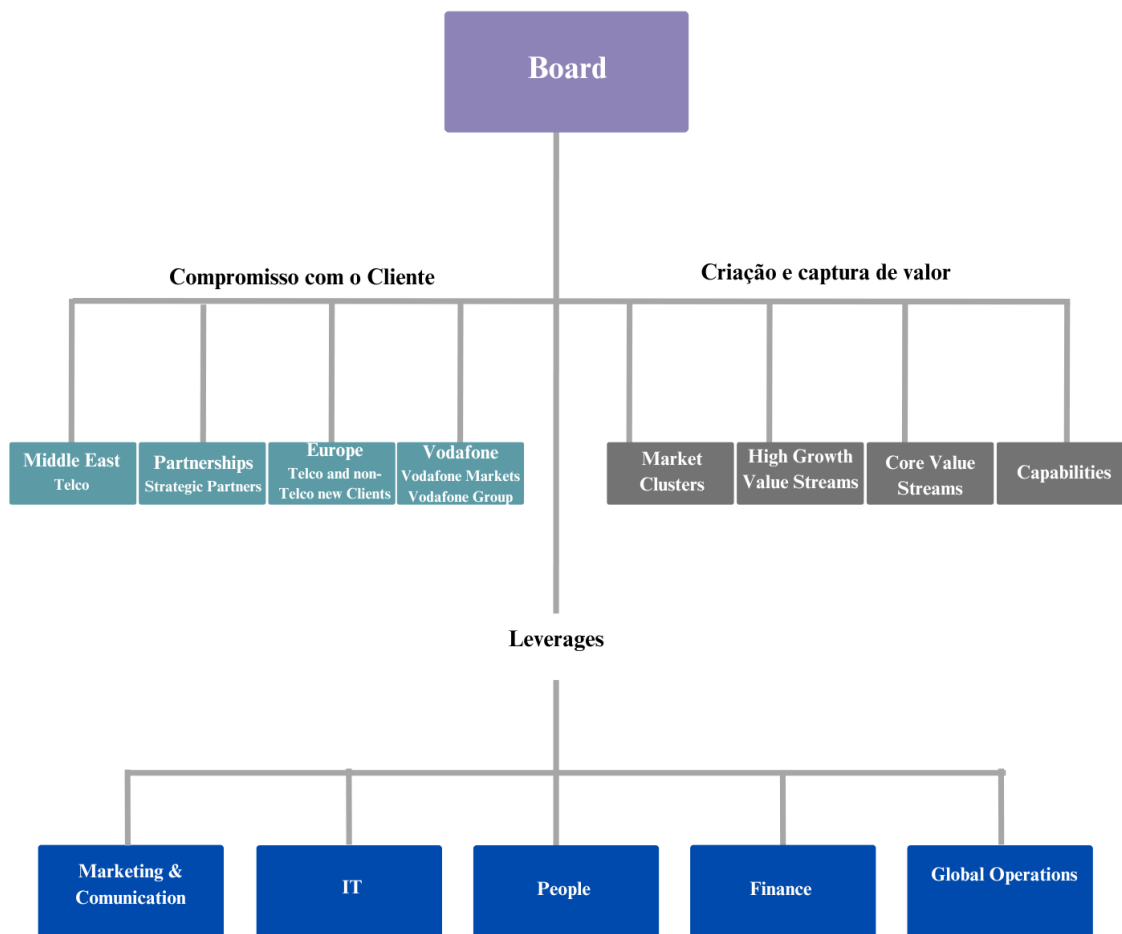
Searle, R. (2009). Recruitment and selection. In: Collings, David G. and Wood, Geoffrey eds. *Human Resources Management: a Critical Approach*. Abingdon: Routledge, pp. 151–168.

Silvester, J., Anderson, N., Haddleton, E., Cunningham-Snell, N. and Gibb, A. (2000), A Cross-Modal Comparison of Telephone and Face-to-Face Selection Interviews in Graduate Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 8: 16-21. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00127>

Weitzel, T., Eckhardt, A., & Laumer, S. (2009). A framework for recruiting IT talent: Lessons from Siemens. *MIS Quarterly Executive*, 8(4).

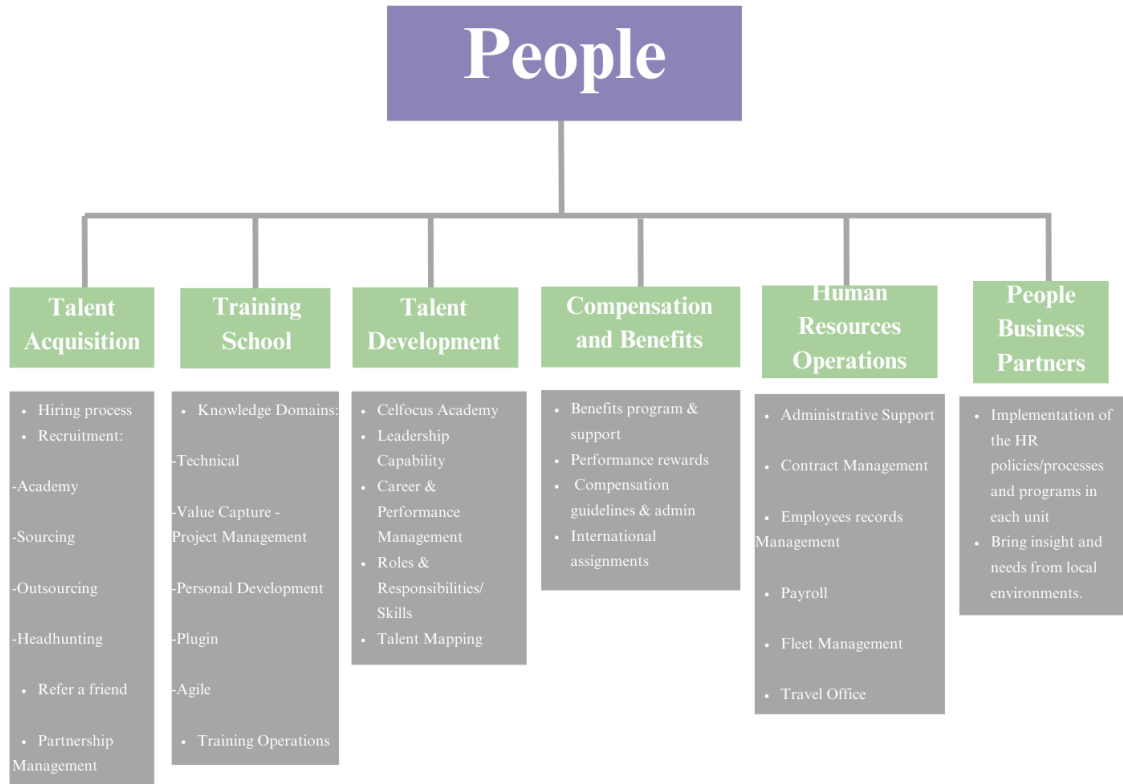
Anexos

Anexo A
Organograma da Celfocus



Anexo B

Estrutura do departamento de *People*



Anexo C

Áreas de Negócio da Organização

CAPABILITIES

- People oriented: career development and well being
- Community mindset
- Knowledge Specialization
- Practices standardization and activation
- Balance Pyramid for Scale
- Demand Management

DOMAIN

GUILD

PEOPLE GROWTH

- Inspire people
- Promote career development
- Promote closer relation within capabilities

VALUE CREATION

- Aligned with Project Delivery
- Develop strategies to meet Project goals

PEOPLE MANAGEMENT

- Manage people staffing and allocation
- Manage hiring
- Maintain a short line communication between chapters
- Mitigate turn-overs
- Creation of engagement strategies members to see value in Guild activities and promote their contribution

GO TO MARKET & DIFERENTIATION

- Support bid teams and bid reviews
- Promote innovation initiative along Value Streams

CHAPTER

KNOWLEDGE SPECIALIZATION & EXCELLENCE

- Support and develop technical skills
- Skill mentoring
- Identify training needs
- Identify and create standards and best practices

PURPOSE & BELONGING

- Support a common purpose within the chapter where everyone can have a contribution
- Identify and promote the creation of cross organization communities
- Monthly gatherings

SUPPORT NETWORK

- Knowledge sharing initiatives
- Dedicated sessions to problem solving
- Chapter support at project level

PEOPLE MANAGEMENT

- Manage people staffing and allocation
- Manage hiring
- Apply retention processes closely with PbP

GO TO MARKET & DIFERENTIATION

- Support bid teams and bid reviews
- Promote innovation initiative along Value Streams

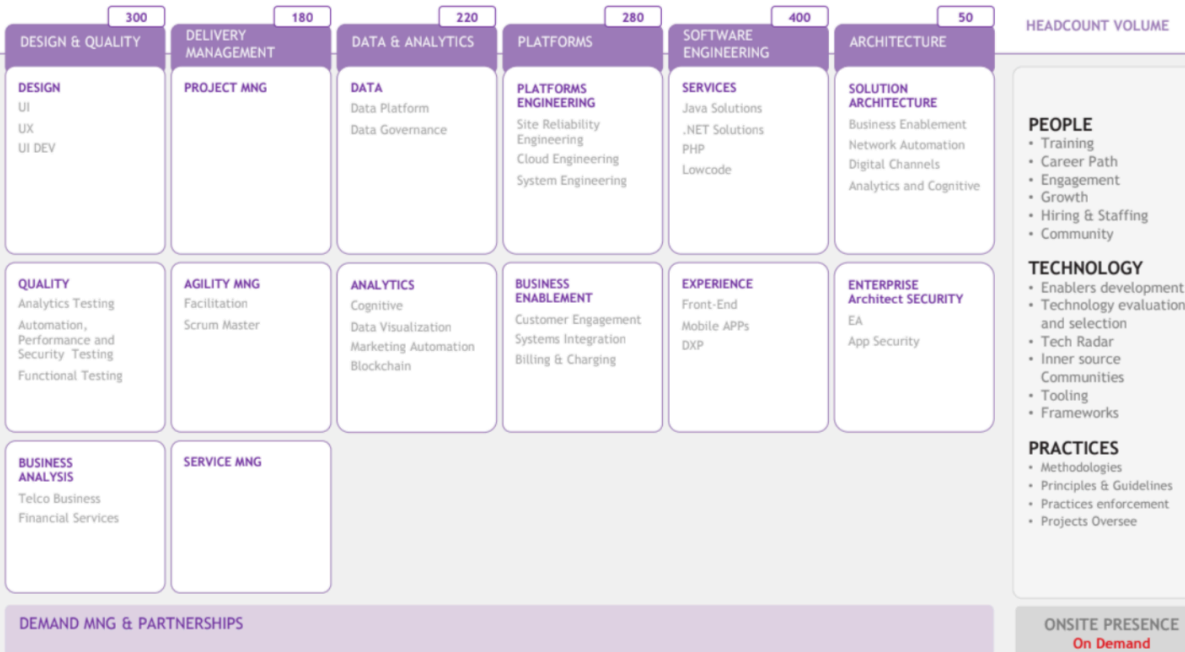
CAPABILITIES

- People oriented: career development and well being
- Community mindset
- Knowledge Specialization
- Practices standardization and activation
- Balance Pyramid for Scale
- Demand Management

DOMAIN

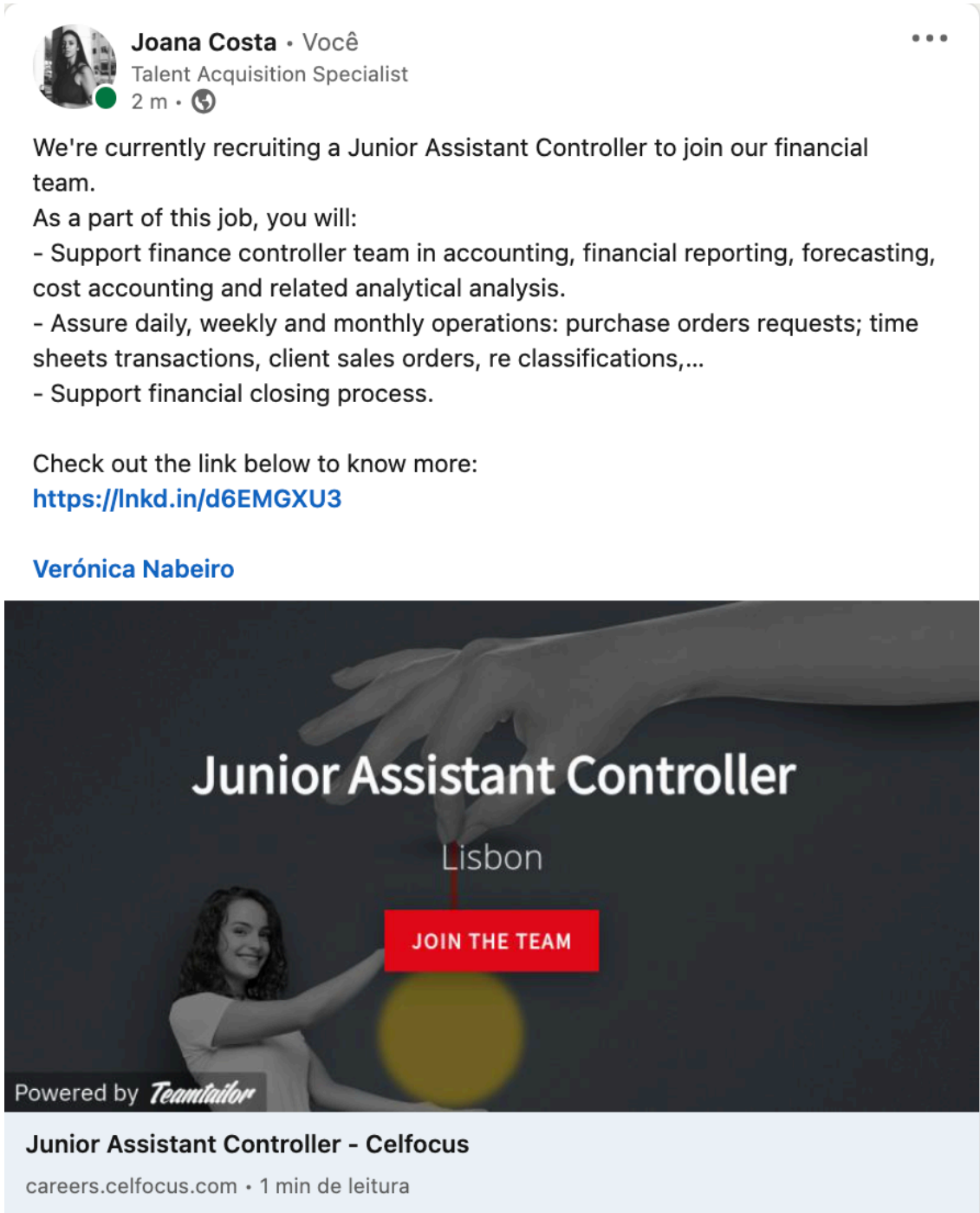
GUILD

- Chapter
- Chapter
- Chapter



Anexo D

Exemplo de um anúncio de oportunidade



Joana Costa · Você
Talent Acquisition Specialist
2 m · 🌐

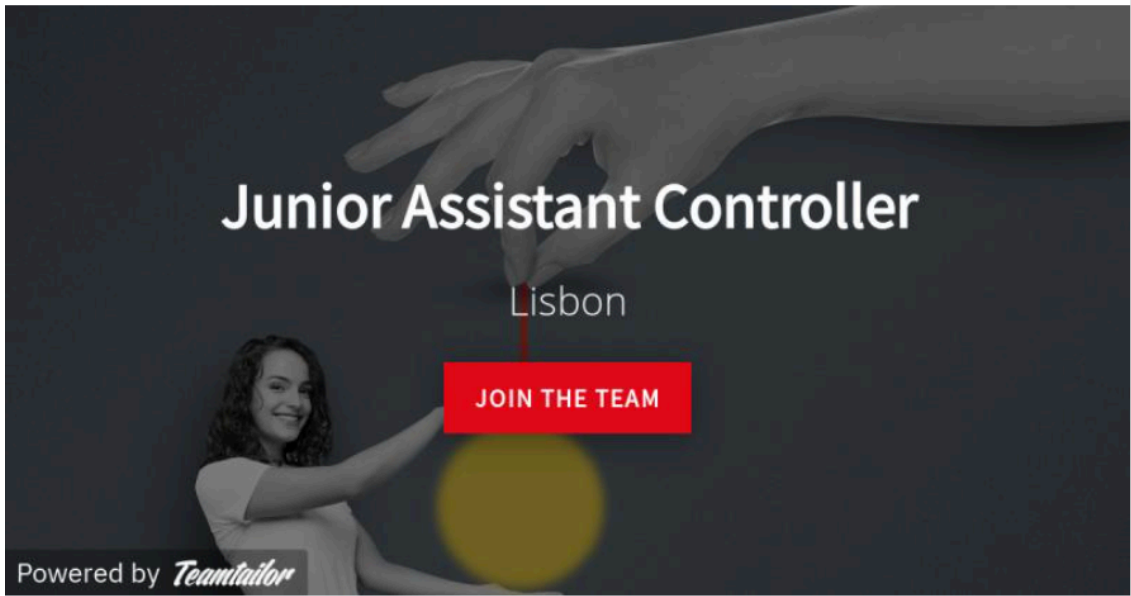
We're currently recruiting a Junior Assistant Controller to join our financial team.

As a part of this job, you will:

- Support finance controller team in accounting, financial reporting, forecasting, cost accounting and related analytical analysis.
- Assure daily, weekly and monthly operations: purchase orders requests; time sheets transactions, client sales orders, re classifications,...
- Support financial closing process.

Check out the link below to know more:
<https://lnkd.in/d6EMGXU3>

Verónica Nabeiro



Junior Assistant Controller
Lisbon






JOIN THE TEAM

Powered by *Teamtailor*

Junior Assistant Controller - Celfocus
careers.celfocus.com · 1 min de leitura

Anexo E
Benefícios da Celfocus

Available Benefits

 Education	 Mobility	 Savings	 Technology	 Health & wellbeing
"Ticket Infância" Professional Training	Car Leasing Fuel Parking Public Transport Pass Bolt Bicycles and scooters	Pension Funds "PPR" Funds Life Insurance	Smartphones Computers Tablets Smartwatch Office Equipment Internet	Health Insurance Health insurance complements Personal accident insurance

Benefits can change over the cycle, depending on use, feedback from employees, legislation and market practices.

Anexo F

Mensagem pré-definida de Feedback de Rejeição

Reject candidate

B

/

☰

↔

🖼️

GIF

{placeholders}

Hello {first-name},

We greatly appreciate your interest in Celfocus and the time you have invested in applying for {job-title}.

We have reviewed your application, but we have decided to move forward with other candidates whose experiences better meet our needs for this particular role.

Please continue to check our career site for available opportunities. We wish you the best of luck in your job search.

Best regards,

--


Joana Fernandes Costa
Celfocus

Cancel

🚫 Reject with email

Anexo G

Guião do *screening* telefónico

 Graduate Program

Academy - Screening Interview

Cancel

Please follow these steps:

Intro Celfocus in 5 min

Get to know the candidate's past exp, education and motivation

“Logistic” questions

Explain next steps (assessment, if OK send CV to BU, wait for an answer, if OK schedule interview, if NOK feedback given)

Allow the candidate to ask questions

Have fun!!!

Already finished your degree?

Yes

No

Degree of study completed (ate the interview day)?

What techs do you feel comfortable with/want to work with?

What is your motivation?

English Level?

- Beginner
- Intermediate
- Advanced
- Fluent

Ok with travel?

- Yes
- No

Location

Are you currently in any other recruitment processes?

Can you tell me your DoB?

motivation

1 2 3 4 5

empathy

1 2 3 4 5

communication skills

1 2 3 4 5

Notes

Anexo H

Exemplo do resultado de um *assessment*

Deductive-logical Thinking (Ist)

What does this test measure?

The goal of the test is to find the object that fits into the square marked with the question mark in the grid. The test thus measures your logical reasoning ability. Logical reasoning is of utmost important for certain jobs.

How to interpret your result

Your performance score has been calculated based on correct and incorrect answers. Please consider that this is only a snapshot of your performance which can be influenced by various factors. Your performance on the test can be described as follows:

Compared to other participants, it is **harder** for you to handle the tasks in this test successfully.

What is your processing style like?

In addition to the performance score your processing style is measured. It indicates how many questions you completed in the default time (speed) and how many of those questions you answered correctly (accuracy). These two scores are compared with the scores of other participants as well. The optimal processing style is to complete as many questions as possible, as accurately as possible.

Number of completed questions (speed): 6
Number of questions correctly answered (accuracy): 5

Your processing style can be characterised as follows:

Your completion of the test was **rather slow**, this means that you completed fewer tasks than most other people in the given time. At the same time you were **quite accurate** which means that you

Ability to Concentrate

What does this test measure?

In this test the task is to react on different elements in a certain way as fast as possible. Therefore, the test measures the ability to concentrate. The concentrated checking of details is vitally important in certain occupational areas.

How to interpret your result

Your performance score has been calculated based on correct and incorrect answers. Please consider that this is only a snapshot of your performance which can be influenced by various factors. Your performance on the test can be described as follows:

Compared to other participants, it is **easier** for you to handle the tasks in this test successfully.

What is your processing style like?

In addition to the performance score your processing style is measured. It indicates how many questions you completed in the default time (speed) and how many of those questions you answered correctly (accuracy). These two scores are compared with the scores of other participants as well. The optimal processing style is to complete as many questions as possible, as accurately as possible.

Your processing style can be characterised as follows:

Your completion of the test was **quite fast**, this means that you completed approximately as many tasks as most other participants. At the same time you were **extremely accurate** which means that compared to other participants, you answered more tasks correctly.

Overall Result Summary:

motionChallenge

What does this test measure?

In this test the task was to bring a ball on a grid to an exit, while the way was blocked by different objects that had to be moved out of the way. Therefore, the test measures the capability of complex planning. To possess a good complex planning capability is vitally important in certain occupational areas.

How to interpret your result

Your performance score has been calculated based on correct and incorrect answers. Please consider that this is only a snapshot of your performance which can be influenced by various factors. Your performance on the test can be described as follows:

It is **as easy** for you as for other participants to handle the tasks in this test successfully.

Anexo I

Calendarização das Feiras de Emprego 2023

Calendário 2023

Janeiro 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Fevereiro 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28					
SINFO @ IST						

Março 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
		1	2	3	4	5
		ISEP - Jornadas de Eng. de Sistemas				
6	7	8	9	10	11	12
	MeetUpW / CF @ IST	JEECS / FISTA 23	JEECS / IPS			
13	14	15	16	17	18	19
	SET IST	SET IST				
20	21	22	23	24	25	26
			The Voice+ @ ISCTE			
27	28	29	30	31		
		ATEC				

Abril 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
FEUP Eng. Days / IST	FEUP Eng. Days / IST	TS2Market '23 Minho / IST				
24	25	26	27	28	29	30

Maio 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
			MeetUp IST			
22	23	24	25	26	27	28
			Jobs hop IST			
29	30	31				

Junho 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
	ISEP Jornadas Emprego Engenharia					
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Julho 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Agosto 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Setembro 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	
	FENGE - Coimbra					

Outubro 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
		JobFest FCT				
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

Novembro 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

Dezembro 2023						
Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb	Dom
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Anexo J

Exercício de *teambuilding* (1)

Imaginem que o mundo está sob ameaça nuclear. Aproxima-se um homem e solicita-lhes uma decisão imediata. Existe um abrigo subterrâneo que só pode acomodar seis pessoas. Há doze que pretendem entrar. Abaixo encontra-se uma relação das doze pessoas interessadas em entrar no abrigo. Faz a tua escolha, destacando apenas seis.

- Um violinista, com 40 anos de idade, toxicodependente.
- Um advogado, com 25 anos de idade.
- A mulher do advogado, com 24 anos de idade, que acaba de sair do manicómio. Ambos preferem ou ficam juntos no abrigo ou fora dele.
- Um sacerdote, com a idade de 75 anos.
- Uma prostituta, com 34 anos de idade.
- Um ateu, com 20 anos de idade, autor de vários assassinatos.
- Uma universitária que fez voto de castidade.
- Um físico, com 28 anos de idade, que só aceita entrar no abrigo se puder levar consigo a sua arma.
- Um declamador fanático, com 21 anos de idade.
- Uma menina, com 12 anos de idade, e baixo QI;
- Um homossexual, com 47 anos de idade.
- Uma débil mental, com 32 anos de idade, que sofre de ataques epiléticos.

Anexo K

Exercício de *teambuilding* (2)

03/05/2023

"IMAGINE THAT CELFOCUS IS UNDER A CYBER ATTACK. THE ATTACK INCLUDES AN ATTEMPT TO BREACH THE COMPANY'S PAYMENT SYSTEM AND THE DISCLOSURE OF CONFIDENTIAL CUSTOMER INFORMATION. YOUR TEAM HAS IDENTIFIED THE ATTACK AND IMPLEMENTED INCIDENT RESPONSE MEASURES BUT NEEDS TO COORDINATE A QUICK AND EFFECTIVE RESPONSE TO PREVENT FURTHER DAMAGE. AS A MEMBER OF THE IT SECURITY TEAM, YOU WILL PARTICIPATE IN A SIMULATION TABLETOP EXERCISE TO DEVELOP A RESPONSE PLAN AND COORDINATE ACTIONS TO PROTECT CELFOCUS CRITICAL ASSETS AND MITIGATE THE IMPACT OF THE CYBER ATTACK."