



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Joana Martins Costa

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

**Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado
em Psicologia Organizacional, orientado pela Professora Doutora
Carla Maria Santos Carvalho**

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

Julho de 2022

(Página deixada propositadamente em branco)

Agradecimentos

Aos meus pais, Sandra e António, por nunca me terem deixado desistir, e por terem sempre lutado para que eu conseguisse alcançar os meus sonhos. Aos meus irmãos, Ana e Miguel, por terem sempre estado disponíveis para mim quando mais precisei e por compreenderem todas as minhas ausências.

Aos meus avós, por serem o meu maior exemplo e os meus maiores protetores. À restante família por ter sempre apoiado o meu percurso e ter estado sempre presente.

Ao Rodrigo, por ser o meu maior apoio e o porto seguro, por toda a paciência e por acreditar sempre em mim e nas minhas capacidades, mesmo quando eu não sou capaz de fazê-lo.

Às minhas amigas, Silvia, Sara, Rodrigues, Alves, Costa e Oli, por terem sido os meus pilares. Por me terem ensinado tanto e permitido crescer com elas. Por me terem feito viver esta experiência em pleno e criar todas as memórias felizes que criamos.

Às minhas companheiras Xana e Rute, por terem estado presentes em todos os momentos, bons e maus, por todos os conselhos, sorrisos e lágrimas e por terem feito com que Coimbra fosse casa.

À Professora Carla, pela orientação incrível ao longo deste ano. Por toda a sua disponibilidade, entrega e acima de tudo por não ter sido apenas uma orientadora, mas também uma cuidadora e amiga, sempre disposta a ajudar e a motivar-me, quando mais precisei.

À Doutora Joana Reis, e aos restantes membros da CLOO por me terem acolhido tão bem e por terem acreditado nas minhas capacidades.

A Coimbra.

(Página deixada propositadamente em branco)

Índice

Introdução	<i>vii</i>
Apresentação do Sistema de Ação	1
História da CLOO – Behavioral Insights Unit.....	1
Descrição da Atividade	1
Missão, Visão e Valores	3
Estrutura Organizacional	4
Atividades Desenvolvidas	7
Consultoria.....	7
Formação.....	12
Recursos Humanos.....	13
Reflexão Crítica	17
Conclusão	24
Referências Bibliográficas	26
Anexo A	31

(Página deixada propositadamente em branco)

Introdução

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular realizado na CLOO – Behavioral Insights Unit, tal como previsto pelo plano de estudos do Mestrado em Psicologia Organizacional na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

O estágio curricular teve assim início no dia 4 de outubro de 2021 e término no dia 3 de junho de 2022. Uma vez que a CLOO é uma organização que funciona apenas em regime de teletrabalho, o estágio foi também ele nesse regime. O horário de trabalho era variável consoante as tarefas a desempenhar, perfazendo em média 30 horas semanais (6 horas por dia, entre as 9h e as 18h). A orientação do estágio na organização esteve a cargo da Doutora Joana Reis, que possui um Doutoramento em Psicologia – Especialização em Cognição Social Aplicada e, internamente pela Professora Doutora Carla Carvalho.

O estágio curricular tem um papel fundamental para quem se encontra a finalizar a sua formação académica, uma vez que proporciona o contacto com a realidade da área de formação e permite aprofundar os conhecimentos e competências adquiridas durante os anos anteriores articulando os mesmos com a prática profissional.

O presente relatório de estágio irá então contemplar uma apresentação da organização em que o estágio foi realizado, em que serão descritas a sua história, estrutura, missão, visão e valores. Seguidamente, será feita uma apresentação das principais áreas de intervenção em que atuei durante o estágio, bem como das atividades realizadas respeitantes a cada uma dessas áreas. Por fim, será apresentada uma reflexão crítica, em que constam as principais aprendizagens, dificuldades e algumas considerações.

(Página deixada propositadamente em branco)

Apresentação do Sistema de Ação

Nesta secção será apresentado o sistema de ação em que decorreu o estágio, a organização CLOO – Behavioral Insights Unit. Serão desta forma abordados de um modo resumido, a história da organização, as principais áreas de negócio, a missão, visão e valores e a estrutura organizacional. A informação utilizada para esta secção é proveniente do *website* da organização, bem como informação recolhida por mim ao longo do estágio, junto de colegas e documentos da organização.

História da CLOO – Behavioral Insights Unit

A CLOO – Behavioral Insights Unit (de agora em diante denominada “CLOO”) foi em 2016 fundada por Carlos Mauro, seu sócio fundador e Professor na Porto Business School. O seu interesse pela Economia Comportamental, e a falta de respostas dessa mesma área para explicar o comportamento das pessoas, levaram a que em 2012 tivesse criado um laboratório de *insights* comportamentais na Universidade Católica do Porto. Foi assim que através desse laboratório, Carlos Mauro encontrou os dois cofundadores da CLOO, João Matos e André Pinto. Em 2017, a CLOO abre o seu escritório em São Paulo, no Brasil, e esse mesmo ano marcou a expansão da organização, quer em termos de membros de equipa, como também na sua carteira de clientes.

A CLOO é assim, uma empresa com propósito social especializada nas Ciências Comportamentais que através de intervenções, testes e formação utiliza o conhecimento sobre vieses cognitivos para ajudar as organizações e indivíduos a tomar melhores decisões (CLOO, 2021a). As Ciências Comportamentais integram uma área multidisciplinar, formada através de um projeto que liga as ciências sociais a outras ciências do comportamento. Através desse campo de estudos, percebe-se que as ações são influenciadas por fatores cognitivos, comportamentais e contextuais. É, portanto, um campo interdisciplinar que pretende produzir conhecimento científico sobre como o ser humano se comporta e toma decisões no mundo real e não por meio de modelos idealizados à priori (Dystyler, 2021).

Descrição da Atividade

A CLOO centra a sua atividade em quatro principais áreas de negócio: consultoria, investigação e desenvolvimento, formação e desenvolvimento de conteúdo. A

consultoria, de acordo com Guttman e Crocco (2010), diz respeito a um serviço que é prestado por uma pessoa ou conjunto de pessoas qualificadas para a identificação e investigação de problemas organizacionais, de modo a aconselharem a solução mais adequada para os mesmos e proporcionarem apoio na sua implementação. No caso da CLOO, a consultoria estende-se a diversas áreas de atuação, como por exemplo, educação, meio-ambiente e diversidade e inclusão, sendo que tem em vista a implementação de políticas que promovam a mudança comportamental desejada. A investigação e desenvolvimento (I&D) diz respeito às atividades que são desenvolvidas na organização, pretendendo a produção de conhecimento, e o uso do mesmo para a criação de novas aplicações (OCDE, 2002). Na CLOO, esta área é responsável pela criação de conhecimento considerando a forma como as pessoas pensam e tomam decisões nos mais variados contextos.

A formação, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 1997), é o processo através do qual os indivíduos desenvolvem competências relacionadas com o trabalho. A BIA – *Behavioral Insights Academy* é a parte da CLOO responsável pelas mais variadas formações destinadas a empresas, governos e ONGs, que procuram melhorar a vida das pessoas. No que diz respeito à área de desenvolvimento de conteúdo, na CLOO são produzidos conteúdos em texto, vídeo e áudio. Alguns desses conteúdos têm em vista a divulgação da Economia Comportamental e outros são preparados sob encomenda, personalizados de acordo com as preferências do cliente.

A equipa da CLOO é formada por especialistas de diversas áreas, incluindo a Economia Comportamental, a Psicologia Social, Filosofia, Direito, Sociologia e Políticas Públicas. De modo que seja possível compreender melhor no que se baseia a atuação da CLOO, importa perceber que a Economia Comportamental é uma ciência que interliga a Psicologia à Economia, ou seja, explora temas do interesse da Economia, tendo por base os conhecimentos que a Psicologia produz (Franceschini & Ferreira, 2012).

A CLOO utiliza uma metodologia empírica, adaptativa e multifacetada e opera através do método científico de forma a explorar como resolver problemas influenciando de forma positiva o comportamento humano. Com base nas ciências comportamentais, utilizam as mais recentes evidências científicas a nível mundial para criar intervenções de mudança comportamental customizadas, sendo cada ideia testada no mundo real para

averiguar a sua capacidade de mudar comportamentos. Para além disso, implementam testes quantitativos robustos para explorar e desenvolver soluções inovadoras. Ajudam ainda, organizações a aumentar o impacto das suas políticas, programas, produtos e serviços através da avaliação do impacto. Com a combinação de técnicas qualitativas e quantitativas de colheita e análise de dados, procuram entender de uma melhor forma o comportamento humano e projetar programas e ferramentas que tenham impacto positivo, quer para as organizações, como para as pessoas impactadas.

Alguns dos projetos mais recentes da CLOO envolvem áreas distintas, como a educação, o meio-ambiente, a segurança no trabalho, as finanças e a diversidade e inclusão. Projetos que vão desde o aumento da mobilidade sustentável em Portugal, até ao aumento da segurança no local de trabalho no Brasil.

Missão, Visão e Valores

A principal missão da CLOO é aplicar os princípios das ciências comportamentais de modo a melhorar a vida das pessoas e comunidades, não só nas organizações, mas também no seu dia-a-dia. A CLOO preocupa-se com o impacto social, refletindo esse mesmo aspeto nos projetos que escolhe trabalhar, não descurando a ética em prol da angariação de lucros. Esta missão estende-se também à cultura de trabalho da CLOO, que procura criar um ambiente em que as pessoas se aperfeiçoem e se sintam realizadas e felizes.

A visão está ligada à missão, mas com o elemento essencial de ambição. A CLOO ambiciona ser líder no mercado da consultoria comportamental em Portugal e no Brasil, sendo que também ambiciona ser reconhecida internacionalmente.

No que diz respeito aos valores, a CLOO sustenta o seu trabalho em quatro valores fundamentais. O primeiro é relativo ao rigor científico e à cultura do questionamento, valor não exercido apenas com os clientes, mas também com a própria equipa CLOO. A cultura de *feedback* é incentivada, e a hierarquia tradicional não é seguida.

O segundo valor diz respeito à diversidade, multidisciplinaridade e trabalho em equipa. A definição de diversidade, na CLOO, relaciona-se com cultura, uma vez que a CLOO trabalha em diferentes regiões e respeita as diversas diferenças culturais que podem surgir tendo em conta a diversidade dos seus funcionários e dos projetos que realiza. Para além disso, e tendo em conta a complexidade dos trabalhos que envolvem

as ciências comportamentais, a equipa é variada, com competências diferentes e complementares, sendo capaz de discutir e integrar pontos de vista e perspetivas.

Seguidamente, a honestidade e transparência são valores que pautam a relação com os clientes e entre colegas na CLOO. A cultura de receber e dar *feedback* construtivo é incentivada diariamente entre colegas, sendo aceite e valorizada. Na relação com clientes, procura-se honestidade e transparência, assim como no desenvolvimento, venda e entrega de produtos ou serviços.

Por último, a CLOO centra-se nas pessoas, e de acordo com a sua missão e visão, está focada em desenvolver formas de ajudar os outros a resolver os seus problemas (CLOO, n.d.).

Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é a base em que a organização se funde e explica a forma como o trabalho é dividido e coordenado, através da criação de um desenho da estrutura que define os órgãos que compõe a organização e a forma como ela opera tendo em vista o cumprimento de objetivos. Para uma análise mais detalhada da estrutura organizacional da CLOO, foi utilizado o Modelo de Configurações Estruturais de Mintzberg (1980), tendo por base os seus atributos principais: partes da organização, pessoas e sistemas de poder, mecanismos de coordenação, parâmetros de conceção e fatores de contingência (Lourenço, 2012).

As partes de uma organização são responsáveis pela emergência de um tipo específico de configuração. Mintzberg (1980, citado por Lourenço, 2012) considera cinco partes da organização: vértice estratégico, linha hierárquica, núcleo operacional, tecnoestrutura e apoio logístico. O vértice estratégico é composto pelos gestores de topo e pelo seu *staff* de apoio, é também encarregue pelas funções de elevada responsabilidade e possui uma visão mais geral da organização. A linha hierárquica integra os gestores e chefias responsáveis por supervisionar operadores e outras chefias. Por sua vez, o núcleo operacional é formado pelos operadores, ou seja, os elementos da organização cujo trabalho está intimamente ligado à produção. Já a tecnoestrutura é responsável pela planificação e controlo do trabalho dos outros. Por fim, o apoio logístico colabora com o vértice estratégico, a linha hierárquica e o núcleo operacional, providenciando serviços internos específicos.

Na CLOO a equipa que se divide entre Portugal e o Brasil, é constituída por: vértice estratégico (*Chief Executive Officer, Chief Scientific Officer e Chief Business Development*); a linha hierárquica é constituída pelos *Behavioral Experts*, que são seguidos do núcleo operacional composto pelos *Behavioral Advisors* e os *Junior Behavioral Advisors*. Todos os elementos da equipa acima enunciados, interagem entre si e participam no interior da organização, quer na toma de decisões como para colocar ações em prática (Lourenço, 2012).

A forma como os esforços são coordenados pelos membros de uma organização de modo a alcançar um objetivo comum é essencial para o sucesso da mesma. Mintzberg (1980, citado por Lourenço 2012) define os mecanismos de coordenação e controlo como os meios fundamentais da estrutura que unificam as partes da organização, tendo em vista a concretização da sua missão. O mesmo autor, identifica seis mecanismos de ação através dos quais as organizações sistematizam as suas atividades: ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização dos processos e procedimentos, standardização dos resultados, standardização das qualificações e standardização das normas.

No caso da CLOO, como ainda é uma empresa relativamente recente e que funciona em regime totalmente remoto, a coordenação do trabalho é feita maioritariamente através de ajuste mútuo, ou seja, com comunicação informal entre os trabalhadores e sem grande controlo por parte dos superiores hierárquicos. A supervisão direta, ou seja, quando a coordenação e o controlo do trabalho são realizados por alguém responsável que dá ordens e instruções, não é eficaz numa organização como a CLOO, dado que as equipas se encontram a trabalhar à distância, e com fusos-horários distintos. Quanto à standardização, esta ainda não existe na CLOO quer nos processos, nos resultados, nas qualificações e também nas normas.

Interligados com os mecanismos de coordenação, consideramos os parâmetros de conceção, que determinam a divisão do trabalho e a realização da coordenação do mesmo. Existem nove parâmetros de conceção, que se podem agrupar em quatro, sendo eles: postos de trabalho, superestrutura, ligações laterais e sistema de autoridade e de tomada de decisão. A conceção dos postos de trabalho dizem respeito a três dimensões: grau de especialização do trabalho, grau de formalização dos comportamentos e formação e socialização. A conceção da superestrutura remete para a diferenciação horizontal, vertical e espacial e para a dimensão das unidades. Por sua vez, a conceção das ligações

laterais comporta os sistemas de planeamento e de controlo e os mecanismos de ligação. Por fim, e no que toca à conceção dos sistemas de autoridade e de tomada de decisão, esta prende-se com a centralização e descentralização (Mintzberg, 1980, citado por Lourenço 2012).

Analisando o caso concreto da CLOO, no que toca aos parâmetros de conceção, nomeadamente a conceção dos postos de trabalho, podemos salientar uma especialização do trabalho caracterizada por uma dimensão vertical e horizontal e pouca formalização dos comportamentos. Por sua vez, no que diz respeito à conceção da superestrutura, esta pode ter uma diferenciação horizontal, vertical e espacial dependendo do projeto a realizar e da complexidade do mesmo. Quanto à conceção dos sistemas de autoridade e tomada de decisão, a CLOO apresenta uma descentralização, ou seja, quem geralmente toma a decisão é quem melhor conhece a realidade acerca da mesma. Neste caso, a maior parte dos projetos têm a presença, na sua equipa, de um dos elementos do vértice estratégico.

Os fatores essenciais que determinam a estrutura, ou seja, os fatores de contingência, influenciam a escolha e o grau de liberdade das decisões que vão tomar. Tais fatores são: estratégia, ou seja, os objetivos concretos que pretendem alcançar (Neves, 2001, citado por Lourenço, 2012); dimensão; antiguidade; tecnologia, podendo esta ser uma variável ambiental externa, ou uma variável interna e organizacional; meio envolvente, ou seja, a interdependência com o meio que a rodeia; e poder, envolvendo as pressões e influências externas à organização (Lourenço, 2012).

Como referido já anteriormente, a CLOO é uma empresa recente e que apresenta um número de colaboradores que pode ser considerado reduzido, assim, a sua dimensão é pequena, apresentando desta forma pouca especialização de tarefas, menos diferenciação de unidades e menos formalização. Para além disso, apresenta um baixo nível de regulação ao nível do sistema técnico. No que diz respeito ao meio envolvente, este é dinâmico, caracterizado por muitas mudanças e instabilidade, típicas de uma organização com pequena dimensão, o que faz com que a CLOO seja uma organização mais orgânica. Por fim, no que diz respeito ao poder, o mesmo não está centralizado, não existindo como referido anteriormente, formalização de comportamentos.

Todos os elementos previamente referidos (mecanismos de coordenação, parâmetros de conceção e fatores de contingência) interligam-se em configurações estruturais eficazes no funcionamento organizacional. Mintezberg (1980) propõe sete

configurações que se podem formar: estrutura simples, burocracia mecânica, burocracia profissional, estrutura divisionalizada, adocracia, estrutura missionária e estrutura política (Lourenço, 2012).

Analisando todos os fatores abordados anteriormente, podemos afirmar que na CLOO emerge uma adocracia, que se caracteriza por ser a estrutura mais flexível, mais complexa e orgânica de todas as definidas por Mintzberg. Apresenta pouca formalização e profissionais com elevado grau de formação e especialização, que compõe o núcleo operacional de modo a cumprir os objetivos. Esta adocracia é caracterizada por uma ampla especialização horizontal, onde a cooperação e o trabalho em equipa são essenciais. O controlo e coordenação funcionam, também como já referido anteriormente, com base no ajustamento mútuo e através da comunicação informal.

Atividades desenvolvidas

Tal como previsto pelo Plano de Atividades de Estágio (ver Anexo A), durante o período de estágio realizei atividades nas diferentes áreas de intervenção da CLOO. De seguida, serão então apresentadas e explicitadas cada uma dessas atividades, repartidas pelas respetivas áreas de intervenção: Consultoria, Formação e Recursos Humanos.

Consultoria

Como referido anteriormente, uma das principais áreas de intervenção da CLOO em que durante a realização do estágio concentrei a minha atividade foi a área da Consultoria. Já desde a antiguidade, na antiga Grécia, a consultoria era praticada, porém obviamente de forma informal. Era praticada por exemplo pelos sacerdotes, pessoas com um certo grau de autoridade e que detinham conhecimento e davam conselhos a pessoas menos esclarecidas. Após a Segunda Guerra Mundial o governo norte-americano, viu-se obrigado a contratar serviços de consultoria para reorganizar o serviço militar e isto ampliou-se pelo resto do mundo. A consultoria surgiu então, de uma forma informal, através de pessoas que tentam ajudar outras, dando-lhes conselhos. Pode-se então definir consultoria como sendo uma troca, em que o cliente fornece informações sobre a sua empresa, e cabe ao consultor diagnosticar o problema e orientar de modo à sua resolução (Alves, et al., 2015).

Relacionado com a área de Consultoria, durante o estágio estive envolvida num projeto de Mudança Organizacional para uma firma de advogados portuguesa (cujo nome não será referido ao longo deste relatório por motivos de confidencialidade) que atualmente conta com quase 440 colaboradores e que, ao longo dos anos, se tem mantido no topo no que diz respeito ao mundo da advocacia.

Nadler et al., (1995) definem a mudança organizacional como a resposta que as organizações adotam em relação às transformações que vigoram no ambiente, de modo a manter congruência entre os diversos componentes organizacionais. De acordo com Wood Jr. (1995) a Mudança é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, humana, tecnológica ou cultural, capaz de gerar impacto na organização. Podemos categorizar as mudanças organizacionais de duas formas: mudanças estruturais e mudanças comportamentais, sendo que as mudanças de cultura se inserem nesta última categoria.

Schein (1988) considera que o conceito de cultura é bastante complexo e envolve vários pressupostos que definem a forma como os membros do grupo vêm as suas relações. Segundo o mesmo autor, a cultura afeta os diversos aspetos da organização tais como a estratégia, processos e sistemas de controlo.

Tendo em conta a classificação de Motta (1997, citado por Ceribeli & Merlo, 2013), a mudança organizacional da organização cliente pode ser analisada de acordo com a perspectiva tecnológica, uma vez que pretendem a introdução de novas plataformas tecnológicas, e com a perspectiva humana, dado que se pretende a alteração de atitudes e comportamentos.

O ponto de partida deste projeto foi a identificação, por parte da equipa, de um conjunto de práticas e comportamentos inadequados para responder aos novos desafios e exigências do mundo da advocacia. Alguns desses comportamentos prendem-se com a resistência à partilha de informação, falta e/ou dificuldade em fornecer *feedback* e baixa adesão a sessões de formação. Com a globalização e o desenvolvimento cada vez mais rápido das novas tecnologias, a concorrência torna-se cada vez maior, o que faz com que as empresas sintam necessidade de implementar mudanças de forma eficaz e eficiente. Assim, a capacidade que as organizações detêm para mudar, pode ser considerado um fator crítico de sucesso para qualquer organização (Ceribeli & Merlo, 2013).

No entanto, por muitas soluções e medidas que possam implementar para lidar com as novas exigências, estas soluções podem tornar-se irrelevantes se não se fizerem acompanhar de uma mudança pela forma como se pensa e age face a essas mesmas soluções, sendo para isso necessária uma mudança de *mindset*. O *mindset* é assim, a maneira como pensamos e nos comportamos, sendo este o ponto de partida para enfrentarmos e tomarmos decisões (CLOO, 2021a). Professora de Psicologia na Universidade de Stanford, Carol Dweck estudou dois tipos de *mindset* que podem guiar a forma como pensamos e nos comportamos nas mais diversas situações: o *fixed mindset* e o *growth mindset*. A organização cliente apresenta um *fixed mindset*, ou seja, vê as características do ser humano, tais como a inteligência, o talento e a aprendizagem como elementos fixos e desenvolvidos apenas com bastante dificuldade. No entanto, no final do projeto e com a implementação de um novo *mindset*, pretende-se que este se torne num *growth mindset*, ou seja, ambicionam que essas mesmas características sejam perfeccionadas como passíveis de ser desenvolvidas (CLOO, 2021b).

Neste sentido, o principal objetivo do projeto é o desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um novo *mindset* que permita modificar os comportamentos limitadores do sucesso da organização a médio e longo prazo. Esta metodologia de mudança comportamental baseia-se na utilização sistemática das ciências comportamentais e deve ser capaz de ser utilizada em diferentes projetos, mas ser adaptada ao contexto da organização, tendo para tal em conta a cultura da mesma, o perfil e motivações dos colaboradores e as dinâmicas de trabalho existentes.

Este projeto decorre assim, em três fases distintas: i) *scoping*, ii) *learning* e iii) desenvolvimento e implementação. A fase de *scoping* teve como objetivo caracterizar de modo mais detalhado possível o âmbito em que decorreria o projeto. Para tal, durante esta fase foram realizadas um conjunto de reuniões entre a organização cliente e a equipa CLOO de modo a identificar o conjunto de comportamentos que poderia constituir o objeto de trabalho na parte aplicada no projeto.

Aquando da minha entrada na CLOO, o projeto já se encontrava na fase de *learning*, ou seja, na fase em que se pretende conhecer o contexto social e organizacional onde a metodologia será aplicada. Sendo assim, de seguida serão descritas algumas das atividades que realizei durante o período de estágio relativas a este projeto. Na primeira semana de estágio, o principal objetivo foi adquirir o máximo de conhecimentos acerca

do projeto, e para isso foi necessária a leitura das atas das reuniões já decorridas (internas e externas do projeto) e documentos que continham informação acerca do que já se conhecia sobre o contexto da organização (cultura e clima organizacional, principais problemas identificados, objetivos de mudança, entre outros).

Nas semanas seguintes, a CLOO necessitou de desenvolver um questionário para avaliar alguns pontos chave da cultura da firma e o meu envolvimento no mesmo baseou-se na seleção e tradução das medidas que iriam constar no questionário. Foram medidos neste questionário aspetos como a Motivação para o trabalho, Satisfação de Necessidades Básicas no Trabalho (Tremblay et al., 2009) e Clima Motivacional (Kloven & Carlsen, 2020).

Para além do que referi anteriormente, participei também na elaboração de um relatório de progresso, em que as principais atividades a desenvolver foram: análise de reuniões realizadas, análise de relatórios quinzenais e de documentos partilhados pela firma com a CLOO. Semanalmente, e durante todo o período de estágio participei nas reuniões externas do projeto, analisando e realizando apontamentos acerca do que é referido nas mesmas. Para além disso, fui encarregue pela realização dos relatórios quinzenais acerca do projeto, onde constam as atividades desenvolvidas na quinzena em questão.

Com o objetivo de explorar de forma aberta as questões comportamentais em foco no projeto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, de modo a entender de uma melhor forma as perceções das pessoas a respeito da cultura organizacional e dos desafios que enfrentam diariamente. Relativamente a este ponto, realizei uma síntese de todas as entrevistas de modo a compilar a informação delas proveniente num documento que fosse consultável durante todo o projeto.

Ainda no seguimento da fase de *learning*, realizei uma análise documental de alguns ficheiros partilhados pela organização, nomeadamente, a revisão de um Plano de Comunicação interno e observação das suas potenciais implicações comportamentais. Relacionado com este tópico, elaborei um documento onde consta a análise de comportamentos atuais que a CLOO observou, em comparação com os comportamentos que se espera que existam com a mudança de *mindset*.

Quando a terceira fase do projeto se iniciou, a fase do desenvolvimento e implementação, desloquei-me a Lisboa para trabalhar presencialmente durante um dia

com a equipa do projeto. Este encontro presencial teve como objetivo a realização de um trabalho mais focalizado e centrado no desenvolvimento da metodologia de mudança comportamental. Esta pressupõe a utilização de uma metodologia de mudança comportamental baseada na Behavior Change Wheel (Michie et al., 2011). De acordo com esta abordagem, qualquer intervenção que vise uma mudança de comportamento deve ter em consideração três conjuntos de fatores que o condicionam e para isso é utilizado o COM-B Model, também dos mesmos autores.

O Modelo COM-B defende que as capacidades, oportunidades e motivações condicionam o comportamento que se pretende alterar. As capacidades correspondem às características físicas e psicológicas para realizar determinado comportamento, como por exemplo, conhecimentos, competências, memória e atenção. As oportunidades dizem respeito a todos os fatores externos ao indivíduo que possibilitam o comportamento, como as normas sociais, modelagem, clima organizacional e recursos materiais. Por fim, as motivações relacionam-se com todos os processos cerebrais, sejam eles conscientes ou inconscientes que incentivam e direcionam o comportamento, tal como, hábitos, objetivos, intenções, crenças e resposta emocional (CLOO, 2021c).

Neste sentido, e para que pudesse ter um melhor conhecimento acerca do modelo que iria ser utilizado para a construção da metodologia, uma das principais tarefas foi a leitura do livro de Michie, et al., (2011). Colaborei na definição da estrutura do relatório da metodologia, tendo em conta os requisitos da firma e o diagnóstico que a CLOO realizou ao longo do projeto. Para além disso, realizei uma revisão da literatura acerca de como as estruturas, processos e procedimentos das organizações impactam na mudança organizacional e na mudança de *mindset*, e desenvolvi a parte da metodologia relativa a este mesmo tópico. Relacionado com a temática do *growth mindset* nas organizações realizei uma pesquisa aprofundada acerca de várias organizações que implementaram esse *mindset* e sobre as práticas que alteraram nas suas organizações de modo que se adequem ao mesmo, tendo como objetivo a adaptação e inclusão de algumas destas práticas para o contexto da organização cliente.

Por fim, as últimas tarefas que realizei no estágio relacionadas com este projeto foram o desenvolvimento da parte da metodologia relativa à promoção da Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas, baseada numa teoria que reflete sobre os contextos que satisfazem ou ameaçam as necessidades de autonomia, competência e vínculo

(Alcará, 2021) e o desenvolvimento da parte da metodologia relativa à Behavioral Change Wheel.

Formação

A segunda área de intervenção em que participei e apoiei a equipa da CLOO durante a realização do meu estágio foi a área da formação. A formação, diz respeito a uma abordagem mais sistémica para a aprendizagem e desenvolvimento tendo em vista o aprimoramento, não só da eficácia individual, mas também das equipas e organizações (Goldstein & Ford, 2002). Na CLOO, a BIA – *Behavioral Insights Academy* tal como referido anteriormente é responsável pela elaboração das formações.

A formação deve fazer parte do dia-a-dia das organizações estando integrada nos diversos processos do seu funcionamento e tendo impacto no mundo das relações laborais. Para além disso, a formação tem também um papel fundamental na manutenção e transmissão da cultura organizacional, sendo ela mesma um dos fatores dessa cultura. Sendo assim, a formação é importante para a melhoria da produtividade e da competitividade das empresas (Peixeiro, 2017).

Em relação a esta área, no momento da minha entrada na CLOO, a equipa questionou se teria interesse em estar envolvida na criação e desenvolvimento de algumas formações que a CLOO venderia a outras organizações. A minha resposta foi afirmativa, uma vez que sempre tive curiosidade em perceber como é que as formações eram na realidade realizadas e considerei uma mais-valia para mim enquanto estagiária. Assim, durante o período de estágio envolvi-me em duas formações distintas, ambas relacionadas com o projeto de Mudança Organizacional, uma sobre Comunicação Persuasiva e outra sobre o *Growth e Fixed Mindset*.

A equipa CLOO já se encontrava a desenvolver a primeira formação, acerca da Comunicação Persuasiva, quando iniciei o meu estágio, por isso, não integrei a mesma desde início. A formação foi dividida em seis sessões, sendo que cada sessão continha uma parte teórica, com exposição de conteúdos, e outra parte mais prática em que os conteúdos eram postos à prova através da realização de exercícios. As principais tarefas que executei foram a leitura e resumo de artigos científicos relacionados com o tema e o desenvolvimento de *slides* para as respetivas sessões de formação. Para além disso,

participei no desenvolvimento dos exercícios a incluir na parte prática e na sua respetiva correção após a elaboração por parte dos formandos nas sessões de formação.

Decorrente também do projeto de Mudança Organizacional, uma outra formação, sobre o *Growth e Fixed Mindset* começou a ser pensada, tendo como data prevista o primeiro trimestre de 2022. No entanto, até ao término do meu estágio a mesma ainda não tinha sido ministrada, tendo sido adiada por motivos alheios à CLOO. Inicialmente foi necessário fazer uma pesquisa mais aprofundada acerca do tema, de modo a perceber do que o mesmo se trata, para isto foi necessária a pesquisa e leitura de artigos científicos relativos ao tema. Posteriormente, e após um maior entendimento acerca do mesmo, participei nas sessões de *brainstorming* sobre os possíveis tópicos a abordar e a divisão dos mesmos pelas respetivas sessões. Assim, para a elaboração dos conteúdos a apresentar em cada sessão, realizei a leitura e resumi o livro “Mindset: A nova psicologia do sucesso”, da psicóloga Carol S. Dweck (2006).

Para além disso, fiz uma revisão da literatura acerca de como é que o *growth mindset* está presente nas organizações nos dias de hoje. Ou seja, foram exploradas as características das organizações com *growth mindset*, quais os benefícios da sua implementação nas organizações e como é que as mesmas podem implementá-lo (Canning, et al., 2019).

Por fim, colaborei com a equipa CLOO na elaboração de alguns *slides* das diversas sessões para a apresentação na formação.

Recursos Humanos

A terceira e última área de intervenção em que participei durante o estágio foi a área de Recursos Humanos. Podemos definir recursos humanos como sendo o conjunto de estratégias e princípios que tem em vista a atração, manutenção, motivação e desenvolvimento do capital humano das organizações (Silva, et al., 2017). Os recursos humanos são distintos de todos os outros ativos organizacionais, como o capital físico, os ativos financeiros e os ativos tecnológicos. Devido à sua singularidade a gestão dos recursos humanos pode ser desafiante e é de grande valor para a organização. Portanto, uma gestão ineficaz dos recursos humanos pode prejudicar a eficácia organizacional e a sua vantagem competitiva (Teixeira, 2013).

A CLOO não possui um departamento de recursos humanos, sendo que este trabalho tem vindo a ser realizado por alguns colaboradores que se dispõem a fazê-lo. Para mim, enquanto aluna de um mestrado na área dos recursos humanos, fazia todo o sentido contactar com esta vertente durante o meu estágio. Neste sentido, desde o primeiro dia em que ingressei na CLOO demonstrei a minha disponibilidade e interesse para colaborar, quando necessário na sistematização de processos internos.

Durante o meu estágio voluntariei-me para fazer parte de uma equipa que tinha como objetivo perceber quais as necessidades que as pessoas na CLOO sentiam quanto à gestão de conhecimento interno e conseqüentemente, procurar uma plataforma que se adequasse à satisfação dessas mesmas necessidades. A gestão do conhecimento representa a capacidade que uma organização possui para criar e adquirir novos conhecimentos, dispersá-lo pela organização e incorporá-lo nos seus processos e serviços. Assim, todas as ações que dizem respeito à criação, partilha e utilização do conhecimento são decisivas e determinantes do sucesso da gestão do conhecimento organizacional (Pais, 2014). A gestão do conhecimento pode ser ainda vista como a principal vantagem competitiva das organizações, uma vez que lhes possibilita fazer face aos desafios da sociedade e suportar com sucesso as oportunidades e ameaças que a globalização comporta (Cardoso, et al., 2005).

Até ao momento a CLOO não possuía nenhuma plataforma ou software onde fosse possível armazenar os seus dados, informações e compreensão dos mecanismos de trabalho, por isso a equipa onde me inseri teve como principal tarefa a pesquisa aprofundada de várias plataformas, de modo a escolher a que mais se adequava às necessidades e dia-a-dia da CLOO. Depois de um pequeno questionário a cada membro da organização sobre quais as suas principais preocupações e dificuldades no que toca a este tema, seleccionamos as plataformas que consideramos ser mais adequadas e fizemos uma apresentação das mesmas a toda a equipa, durante as nossas reuniões semanais. Seguidamente foi efetuada uma votação, em que a equipa elegeu a plataforma que considerou satisfazer melhor as necessidades da CLOO.

Durante o meu estágio, houve um segundo momento em que pude participar em tarefas relacionadas com a sistematização de processos internos, que foi quando houve a necessidade de contratação de novos elementos para a equipa CLOO. Foi então proposta a minha participação no processo de recrutamento e seleção destes membros.

O desenvolvimento de um processo de recrutamento e seleção eficaz, traduz-se a médio e longo prazo em vantagens consideráveis para a organização. Quando o recrutamento não atinge resultados satisfatórios, compromete a eficácia e o sucesso do processo. A fase do recrutamento corresponde assim, ao início do processo e tem como objetivo pesquisar e atrair um conjunto de candidatos com as qualificações e características previamente definidas como essenciais para a vaga. É importante ainda referir que o recrutamento deve obedecer ao princípio da “atração seletiva”, ou seja, o principal objetivo do recrutamento deve ser atrair candidatos que façam *fit* com a organização (Rodrigues & Rebelo, 2011a).

O primeiro momento do recrutamento é a decisão de preenchimento de um cargo (Borges, 2018). Após me ter sido comunicado quais as vagas que estariam disponíveis, procedi a uma procura no *LinkedIn* acerca dos principais requisitos habitualmente pedidos para essas vagas, de forma a elaborar o anúncio para a mesma, sendo este o segundo momento do processo de recrutamento, a definição do perfil da função (Borges, 2018). Importa referir que esta foi uma contratação feita pela CLOO Brasil, portanto pretendíamos atrair candidatos com residência nesse país. Para tal elaborei os anúncios em Português de Portugal e os mesmos foram posteriormente traduzidos para Português do Brasil por um colega.

O objetivo deste processo é que fosse anónimo, ou seja, os candidatos deveriam enviar os seus currículos e cartas de motivação sem inclusão de foto, e sem qualquer indicação acerca da idade e género. Após reunidos os requisitos necessários, procedi à elaboração dos dois anúncios das vagas disponíveis. Para tal, utilizei a ferramenta *Canva* para desenvolver os anúncios que foram posteriormente colocados no site da empresa e no *LinkedIn*. Para a elaboração do anúncio baseei-me no Modelo AIDA (atenção, interesse, desejo e ação). De acordo com este modelo os anúncios devem prender a atenção dos candidatos, suscitando o seu interesse e criando desejo em passar a ação de concorrer à vaga em questão (Silva, et al., 2010).

Durante este processo procedi também a uma pesquisa sobre várias universidades do Brasil, que possuíam portais de emprego próprios, onde seria possível fazer a publicitação da vaga. Esta publicitação nos portais das universidades, seria benéfica para a CLOO uma vez que estas eram vagas destinadas a um público mais jovem.

Após as vagas terem sido lançadas nas diversas plataformas, a CLOO recebeu imediatamente várias dezenas de candidaturas. A CLOO é uma organização de pequena dimensão, pelo que geralmente não tem um elevado número de candidaturas, no entanto, nesta vez isso não se verificou, tendo havido no total mais de 500 candidaturas para as vagas. Assim, dada a natureza do processo fiquei encarregue por manter contacto com os candidatos, respondendo aos seus emails e solicitando, sempre que necessário que os documentos fossem enviados com os requisitos pedidos (sem foto, sem indicação da idade e género). Simultaneamente, procedi à anonimização de todos os currículos recebidos, retirando o nome dos candidatos e inserindo siglas, para que o género e idade dos mesmos não pudesse ser identificado, de modo a minimizar os enviesamentos (Manikandan, 2020).

Seguidamente demos início à fase de seleção, ou seja, a procura de entre os candidatos recrutados, daqueles que são mais adequados para os cargos existentes. Assim, é feita a comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências para o cargo, idealizando se o perfil e a função se ajustam. A seleção deve apoiar-se em algum critério de modo que alcance alguma validade no momento da comparação (Chiavenato, 2009). Deste modo, o primeiro passo antes da análise de candidaturas foi a definição dos critérios de avaliação, bem como o peso que cada um teria, tendo sido criada uma tabela de avaliação adequada.

Após a anonimização dos currículos e cartas de motivação, dois colegas procederam à avaliação dos mesmos tendo em conta os critérios anteriormente definidos. Feita esta avaliação, contactei os candidatos que tinham sido selecionados para a fase seguinte, a entrevista de seleção. De acordo com Chiavenato (2009), a entrevista é a mais importante e mais utilizada técnica de seleção, sendo que o objetivo é que quer o entrevistador, quer o entrevistado interajam entre si, conhecendo-se melhor. Para tal, foi necessário o desenvolvimento de um guião de entrevista, no qual participei.

Seguidamente participei como observadora nas entrevistas de seleção sendo essas estruturadas, ou seja, o entrevistador segue um procedimento estandardizado, em que os candidatos respondem às mesmas questões, seguindo uma ordem e sendo as suas respostas cotadas. O guião de entrevista previamente preparado continha questões situacionais, ou seja, questões que visam verificar que comportamentos o indivíduo teria

em possíveis situações hipotéticas com relação à função em causa, apelando assim de uma forma mais notável as aptidões (Rodrigues & Rebelo, 2011b).

Terminadas as entrevistas de seleção, realizamos uma série de reuniões tendo como objetivo a identificação dos candidatos que passariam à terceira e última fase do processo, uma entrevista com um dos nossos superiores. Após a contratação dos membros escolhidos para o cargo estar concluída, enviei emails a todos os candidatos: àqueles que tinham enviado CV e carta de motivação, mas não tinham sido selecionados para a entrevista de seleção agradecendo a participação no processo; e àqueles que tinham sido selecionados para a entrevista de seleção, apontando os pontos fortes e fracos que observávamos nas entrevistas.

Finalizado todo este processo fui responsável por realizar uma análise dos dados das candidaturas. Pretendia-se fazer uma análise quanto ao género, e quanto à área geográfica dos candidatos, tentando assim perceber de que modo é que a CLOO se enquadrava ou não na média do país, no que diz respeito a estas duas vagas. Para tal, procedi à revisão de 546 perfis, o número de candidaturas recebidas, de modo a obter os dados necessários.

Passado um pouco mais de uma semana desde a finalização deste processo, abriu mais uma vaga na CLOO e fui convidada mais uma vez para a participação no processo. Mais uma vez, fui a pessoa responsável por toda a organização das candidaturas recebidas, pelo contacto com os candidatos em todos os momentos do processo e pela anonimização dos materiais dos mesmos.

Reflexão Crítica

O estágio curricular constitui o primeiro momento em que os alunos têm contacto com o mundo organizacional na área em que estudaram. O mesmo contribui não só para a consolidação das competências adquiridas a longo do mestrado, mas também para expor os alunos à realidade do que é vivido diariamente nas organizações, permitindo a aquisição de competências futuras. De seguida, será então realizada uma análise crítica acerca de todo o processo de estágio, desde o dia de integração na CLOO, até ao dia da minha saída.

A CLOO foi a minha primeira experiência a tempo integral no mundo do trabalho, uma vez que já tinha trabalhado em part-time num outro local. Desta forma, posso fazer

um balanço positivo desta minha primeira experiência, quer a nível de competências adquiridas, como a nível pessoal.

Nesta análise começarei por dar destaque aqueles que considerarei serem os pontos fortes do estágio. Antes de iniciar o meu estágio na CLOO havia um grande receio da minha parte de que a integração não fosse realizada da melhor forma, uma vez que se tratava de um estágio totalmente online onde todo o contacto com os meus colegas seria realizado através de um computador. No entanto, a minha primeira semana de estágio foi bastante positiva no que diz respeito a este ponto, uma vez que realizei várias reuniões com diversos colegas, de modo a conhecer um pouco mais cada um deles e o seu dia-a-dia. O facto de ter realizado essas reuniões, e o contacto para as mesmas ter vindo da parte dos meus colegas fez com que me tivesse sentido integrada na equipa logo desde o primeiro dia.

Relacionado com este ponto, pretendo destacar o ambiente, a cultura e o clima organizacional da CLOO. Durante o meu estágio participei nas reuniões semanais de equipa e em reuniões internas e externas de projetos, tendo sido estes os momentos em que pude contactar com a equipa. Desde cedo percebi que o ambiente que se vivia na CLOO era diferente daquele que eu imaginava no dia-a-dia de uma organização. Todos na CLOO eram tratados por igual, quer seja um estagiário, ou um superior. A hierarquia não era sentida e o ambiente era familiar, fazendo com que sentíssemos diariamente que estávamos entre amigos. No que diz respeito ao modo de trabalhar à distância dos meus colegas, estes mostraram-se sempre disponíveis para responder a todas as minhas questões e dúvidas na hora. A CLOO dispõe de uma plataforma onde é possível trocar mensagens com todas as pessoas da equipa, divididas por projetos, e contendo também um grupo para a equipa toda, e foi através desta mesma plataforma que fui comunicando as minhas dúvidas aos meus colegas, sendo que eles respondiam às mesmas de forma quase imediata.

O facto de a CLOO ser composta por uma equipa jovem, dinâmica e com elementos de várias nacionalidades foi para mim sem dúvida um ponto positivo. Poder contactar com uma equipa que é maioritariamente constituída por pessoas com idades próximas da minha, com ideias tão inovadoras e dinâmicas foi bastante enriquecedor. Possibilitou também da minha parte a partilha de ideias e conhecimentos, no que diz respeito, por exemplo à forma como se poderia melhorar os processos internos da CLOO,

tendo feito diversas sugestões nesta vertente. Para além disso e como referi anteriormente, a equipa da CLOO é composta por pessoas de diversas nacionalidades e atualmente trabalha com três fuso-horários diferentes. Este ponto foi para mim também ele positivo, uma vez que me permite contactar com diferentes culturas e perceber um pouco melhor sobre o modo como trabalham e como se relacionam.

No que diz respeito à correspondência entre o Plano de atividades de estágio e as atividades efetivamente realizadas posso fazer um balanço bastante positivo, dado que todas as atividades previstas efetivamente se realizaram. Ao longo do estágio fui, no entanto, realizando bastantes atividades que não tinham sido inicialmente previstas pelo plano.

O estágio e as atividades nele realizadas permitiram-me colocar em prática muitos dos conhecimentos adquiridos durante as aulas do Mestrado em Psicologia Organizacional, nomeadamente sobre a mudança organizacional que contemplou grande parte do meu estágio. Quando durante as aulas estudei esta vertente entendi que era um processo bastante complexo, no entanto, só quando durante o estágio contactei na prática com o mesmo é que me apercebi efetivamente do que se tratava. Para além disso, o estágio na CLOO permitiu-me também o contacto com a área dos Recursos Humanos, a área que tinha mais interesse em contactar. Com as tarefas que realizei nesta vertente, percebi o gosto pelo Recrutamento e Seleção, tendo sido estas as tarefas que mais gostei de realizar e onde senti mais realização profissional durante o período de estágio.

Apesar de ter sido no Recrutamento e Seleção que encontrei aquilo que mais gostava de fazer, todas as tarefas me permitiram adquirir conhecimentos e competências que poderei utilizar na vida futura enquanto profissional. Para tal, pretendo começar por destacar as competências técnicas, nomeadamente no que diz respeito à utilização das ferramentas como o *Microsoft Excel*, ou o *Microsoft Power Point*, desenvolvidas por conta da elaboração de slides para a Formação, ou ainda o *Canva*, através da elaboração dos *layouts* para as vagas de recrutamento. Paralelamente, considero ter adquirido competências no que diz respeito à comunicação escrita, que desenvolvi em tarefas como a elaboração dos relatórios quinzenais ou a elaboração de partes da metodologia.

Para além das competências técnicas, considero que adquiri também competências pessoais e interpessoais, nomeadamente de comunicação. Sempre considerei que falar para um certo número de pessoas que desconhecia, era algo que me fazia sair da minha

zona de conforto. O facto de ter que falar em reuniões com várias pessoas, ter de fazer apresentações e tomar iniciativa de falar com alguns colegas, ajudou-me sem dúvida a desenvolver competências no que toca ao comunicar. Agora, sinto-me muito mais à vontade para falar com pessoas desconhecidas e considero também que sinto muito mais facilidade em expressar-me e expressar as minhas ideias.

Adicionalmente considero que o estágio me permitiu desenvolver competências de cooperação e trabalho em equipa. Uma grande parte das tarefas que desenvolvi foram executadas em equipa, tendo necessariamente que existir uma grande cooperação para que as mesmas estejam prontas nos prazos necessários e se adequem conforme os imprevistos que surgem. Para além disso, considero também que o estágio me permitiu desenvolver o autoconhecimento acerca do que são as minhas maiores fraquezas e potencialidades, tendo feito esta análise em vários momentos do estágio.

De seguida, irei proceder à análise daquelas que foram, no meu ponto de vista as principais fraquezas do meu estágio na CLOO. Como referi anteriormente o meu receio inicial era de que a integração na CLOO não fosse feita da melhor forma, mas ultrapassado esse medo e iniciado o meu estágio o medo começou a ser o de não corresponder às expectativas da organização e daquilo que me era pedido em cada tarefa. Este meu medo prendia-se em grande parte com o facto de não possuir experiência e conhecimento nas funções que envolviam a Psicologia Social, uma vez que ao contrário de muitos colaboradores da CLOO a minha área de formação académica não era essa. Isto fez com que, inevitavelmente ao longo do estágio fosse sentindo falta de algumas bases teóricas e conceituais acerca de vários processos e métodos utilizados no dia-a-dia da CLOO. Para colmatar esta falha, procurei sempre ao longo do estágio aprofundar o meu conhecimento acerca deste tema. Quando algum conceito ou metodologia que eu não conhecia era abordado em reuniões de trabalho, procurava sempre no final das mesmas fazer uma pesquisa de modo a conseguisse contribuir de uma melhor forma para o trabalho desenvolvido.

Com relação a este tópico, o projeto onde me envolvi maior parte do tempo, o de Mudança Organizacional, foi aquele onde senti estarem as minhas maiores fraquezas e dificuldades. Sem dúvida que este foi para mim o projeto mais desafiante e onde me coloquei mais à prova dia após dia. Isto prende-se com os fatores que enunciei

anteriormente, ou seja, o desconhecimento pelos métodos e teorias utilizadas, fez com que tivesse que executar tarefas que estavam totalmente fora da minha zona de conforto.

Consequentemente, e devido ao mesmo motivo, senti que quando se tratava deste projeto tinha muito mais receio em partilhar a minha opinião e fazer com que a mesma fosse ouvida pelos meus colegas. Sentia sobretudo medo de errar, ou de dizer algo disparatado e que não fosse o mais adequado à situação em si, temendo até desapontar os meus colegas e superiores. Considero que este sentimento foi um entrave, porque não me permitiu usufruir desta parte do estágio como seria esperado. Partilhei estas preocupações com a Dr. Joana Reis, por diversas vezes durante o meu período de estágio sendo que ela se mostrou sempre disponível para me ajudar, incentivando mais a minha participação e pedindo a minha colaboração em algumas tarefas que poderiam ser fora da minha zona de conforto.

Fazendo uma análise mais concreta, considero que o facto de o estágio ser totalmente remoto também contribuiu para que o ponto anterior se propiciasse. Acredito que por estar a trabalhar à distância dos meus colegas e ter muitas vezes que perceber certos assuntos sozinha, fez com que me sentisse mais desorientada e, portanto, menos confiante no projeto. O teletrabalho veio revolucionar a forma como até então o trabalho era executado e estagiar numa organização unicamente neste registo permitiu-me comprovar que mesmo em casas e países diferentes o trabalho pode ser executado de uma forma bastante eficaz. Apesar de considerar e ter experienciado as inúmeras vantagens no trabalho remoto, como por exemplo a gestão dos horários de trabalho de forma mais flexível, também vivenciei as desvantagens do mesmo.

Se inicialmente considerava o teletrabalho como uma boa possibilidade para o futuro, após esta experiência consegui perceber que trabalhar a partir desse modo não é algo que ambicione, pelo menos a tempo inteiro. Durante o estágio, vivenciei um período particularmente complicado para mim, relacionado com o teletrabalho.

Inicialmente, realizava o meu trabalho em casa, que era partilhada com outros estudantes, o que fazia com que não tivesse um espaço para além do meu quarto onde pudesse trabalhar. Mantinha a mesma rotina dia após dia, acordava e por vezes começava logo a trabalhar no mesmo local onde descansava, isto fez com que este se tivesse tornado num período muito complicado de gerir para mim, tendo-se arrastado ainda por alguns meses. Este fator, não teve influência apenas no estágio, ou seja, no rendimento,

motivação e empenho, mas também na minha vida pessoal, nomeadamente na minha saúde mental.

Durante este período senti-me como que a entrar num estado depressivo, de onde sentia que já não conseguia sair. Deixei de sentir vontade de sair de casa, de me arranjar, e queria cada vez mais estar sozinha. Felizmente consegui perceber que este não era o estado em que gostaria de estar, e que eu não era assim, uma vez que sempre gostei muito de sair de casa e de conviver com outras pessoas. Decidi então que deveria fazer algo para mudar o rumo que estava a tomar e pensei que começar por mudar o meu local de trabalho seria a melhor opção. Para isso, comecei a frequentar salas de estudo e alguns cafés mais silenciosos e a trabalhar lá nos dias em que não tinha reuniões muito importantes. Pouco tempo depois de ter iniciado esta nova rotina senti logo melhorias, não só a nível do estágio, mas também a nível pessoal. No que diz respeito ao estágio, sentia que conseguia ser muito mais produtiva, realizando em menos tempo, tarefas que demoraria muito mais tempo a completar em casa. Também comecei a sentir-me mais motivada e mais preparada para encarar os dias de uma maneira diferente, tendo, portanto, implicações também na minha vida pessoal, sentindo-me cada vez melhor comigo mesma.

Ao longo do meu estágio foi-me pedido, tendo em conta a minha área de formação, que analisasse a CLOO, tendo em conta os seus processos e procedimentos internos. Desta análise pude concluir que, no meu ponto de vista na CLOO falta uma pessoa responsável pela área dos Recursos Humanos e processos internos. Apesar de ser uma organização ainda pequena, encara os mesmos desafios de uma organização maior, nomeadamente a contratação dos profissionais certos, retenção de talentos e comprometimento das equipas. Normalmente este trabalho é realizado por alguns colaboradores que se voluntariam para executá-lo, no entanto, considero que se houvesse uma pessoa responsável por este trabalho a organização poderia ser ainda mais bem-sucedida e mais eficiente. Assim, um investimento na área dos recursos humanos iria, na minha opinião facilitar a componente mais burocrática, e contribuir para uma proposta de valor mais sólida. Para além disso, a retenção de talento e de mão de obra qualificada seria mais eficaz, contribuindo assim para uma maior estabilidade da organização, elemento fundamental numa empresa pequena.

Por último, gostaria de referir que apesar de considerar ter adquirido conhecimentos e competências durante o meu estágio, considero que numa fase inicial do

estágio adquiri mais competências do que na fase final. Este ponto talvez se deva ao facto de que, no início do estágio todas as tarefas eram diferentes e variadas, e numa fase final acabei por executar tarefas mais rotineiras. Por exemplo, muito do meu estágio baseou-se em realizar revisões da literatura, e apesar de considerar que são importantes para o trabalho que vínhamos a desenvolver, penso que não me conferiram muitas competências.

Apesar de como referi inicialmente, a experiência de estágio ter sido positiva, e considerar ter adquirido muitos conhecimentos e competências durante o estágio, que pretendo utilizar na minha vida profissional futura, desde cedo entendi que as tarefas que realizei neste período, não seriam aquilo que me imaginava a fazer futuramente. Quando iniciei o meu estágio na CLOO já sabia que o mesmo ia ser diferente daquilo que normalmente é um estágio na nossa área, no entanto, a ideia de poder participar num projeto de Mudança Organizacional foi tão aliciante para mim que decidi embarcar nesta aventura. Porém, à medida que o tempo foi avançando, o tipo de tarefas que ia realizando por vezes deixava-me um pouco desanimada e não me dava satisfação em realizar.

Porém, quando realizei as tarefas de Recrutamento e Seleção senti outro nível de realização que já não sentia há algum tempo com as tarefas do estágio. Foi aí que percebi que, provavelmente o meu principal problema se prendia com gostar de tarefas com resultados mais imediatos, o contrário daquilo que acontece com um projeto de Mudança Organizacional, em que os resultados não são imediatos e dependem de muitos fatores.

Em síntese, considero que o meu contacto com a CLOO e a realização do estágio na organização foi um sucesso. Apesar dos pontos menos positivos que referi, todos eles foram essenciais para o meu crescimento e para a minha preparação para um futuro enquanto Psicóloga Organizacional.

Conclusão

Tal como referido anteriormente, a realização do estágio curricular contribui para a consolidação das competências e conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, e é também essencial para expor os alunos à realidade daquilo que é vivido diariamente nas organizações. Durante a realização do meu estágio curricular, adquiri inúmeros conhecimentos e competências, anteriormente referidos, e para além disso, pude ter a visão de que aquilo que aprendemos na teoria, nem sempre se aplica na prática.

Quando estamos a trabalhar com pessoas e o nosso objetivo de trabalho são as pessoas, nem sempre as coisas acontecem de forma tão linear como esperamos. Existem inúmeros imprevistos e variáveis que nem sempre são tidas em conta e que mudam tudo aquilo que esperávamos que acontecesse. Foi um pouco isto que aconteceu durante o meu estágio, com o projeto de Mudança Organizacional e que, de certa forma me permitiu perceber que aquilo que aprendemos e estudamos na teoria, não pode ser aplicado diretamente ao contexto da prática.

Numa organização como a CLOO, a presença de um Psicólogo é de extrema importância, uma vez que o comportamento humano é a imagem de marca e objeto de trabalho da organização. Para além disso, competências adquiridas e estudadas durante a nossa licenciatura em Psicologia e mesmo durante o mestrado, como a pesquisa e investigação, recolha de dados, análise estatística e escrita mais científica, são essenciais numa organização como a CLOO.

O estágio curricular na CLOO contribuiu assim, para o meu desenvolvimento a nível pessoal e profissional. Apesar de todas as dificuldades e desafios do mesmo, considero que a nível profissional desenvolvi aptidões na resolução de problemas e na análise e seleção de informação, nomeadamente recolha de informação de documentos.

A nível interpessoal gostaria de destacar as capacidades de comunicação, nomeadamente noutras línguas e que seguramente me serão bastante úteis para a minha vida quer profissional, quer pessoal.

Por último a nível individual considero ter adquirido competências de autoconhecimento, uma vez que considero atualmente ser capaz de me monitorizar melhor e entender quais são as minhas fraquezas e potencialidades. Para além disso fui capaz de adquirir competências de autogestão, nomeadamente através da definição de metas e da monitorização do próprio progresso.

Em suma, posso concluir que tanto o Mestrado em Psicologia Organizacional como o estágio realizado na CLOO contribuíram fortemente para o meu desenvolvimento enquanto profissional e também enquanto pessoa. Considero também que neste momento me sinto preparada para encarar os novos desafios e para ingressar no mundo do trabalho, aplicando aquilo que aprendi ao longo destes anos.

Referências bibliográficas

- Alcará, A. R. (2021). Relações entre a Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas e a competência em informação. *Em Questão*, 27(2), 346-369.
<https://doi.org/10.19132/1808-5245272.346-369>
- Alves, J., Dias, N., & Monsores, G. (2015, outubro, 28). Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. In, *XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Associação Educacional Dom Bosco, Rio de Janeiro.
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/32022351.pdf>
- Borges, R. F. (2018). *Características das práticas de recrutamento e seleção – estudo de caso numa PME*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal].
Repositório Científico do Instituto Politécnico de Setúbal.
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/25507/1/Tese%20-%20Rui%20Borges%20-%20GERH%202018.pdf>
- Canning, E. A., Murphy, M. C., Emerson, K. T., Chatman, J. A., Dweck, C. S., & Kray, L. J. (2019). Cultures of genius at work: organizational mindsets predict cultural norms, trust and commitment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 0(0), 1-17. <https://doi.org/10.1177/0146167219872473>
- Cardoso, L., Gomes, D., & Rebelo, T. (2005). Para uma conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento. *Psychologica*, 38(1), 23-44.
- Carvalho, C. (2021). *Intervenção nas organizações: mudança e desenvolvimento organizacional*. Manuscrito não publicado.

- Ceribeli, H. B., & Merlo, E. M. (2013). Mudança organizacional: um estudo multicaseos. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(2). 134-154.
<http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i2.243>
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. (7º ed.). Manole.
- CLOO. (2021 a). *Apresentação – programa mindset*. Manuscrito não publicado.
- CLOO. (2021b). *Growth vs fixed mindset*. Manuscrito não publicado.
- CLOO. (2021c). *Relatório de progresso*. Manuscrito não publicado.
- CLOO. (n.d.). *Vision & mission*. Manuscrito não publicado.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. Objetiva.
<https://colegiobal.com.br/ebook/Mindset.pdf>
- Dystyler, A. (2021, 20 de setembro). O que são as ciências comportamentais? *CLOO – Unfold a better life*. <https://cloo.pt/o-que-sao-as-ciencias-comportamentais/?lang=pt-br>
- Franceschini, A. C., & Ferreira, D. C. (2012). Economia comportamental: uma introdução para analistas do comportamento. *Interamerican Journal of Psychology*, 46(2), 317-326. <https://doi.org/10.30849/rip/ijp.v46i2.321>
- Goldstein, I. L., & J. K. Ford (2002). *Training in organizations*. (4º ed.). Cengage Learning.
- Guttman, E., & Crocco, L. (2010). *Consultoria empresarial*. (3º ed.). Editora Saraiva.
https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=G2qwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT20&dq=Consultoria+Empresarial&ots=pnBLjVeaRM&sig=Nx2AdhxZYeZyOXAYHHnlj2cws&redir_esc=y#v=onepage&q=Consultoria%20Empresarial&f=false

- Kloven, K. G., & Carlsen, M. P. N. (2020). *The relationship between motivational climates and change readiness: the mediating roles of digital mindsets*. [Tese de Mestrado, BI Norwegian Business School]. BI Open. <https://hdl.handle.net/11250/2687601>
- Lourenço, P., R. (2012). *Documento de apoio à unidade curricular estruturas e processos organizacionais: modelos conceptuais, avaliação e diagnóstico*. Manuscrito não publicado.
- Manikandan, S. (2020). A modern concept of blind hiring: its importance and benefits. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(5), 60–62. <https://doi.org/10.9790/487X-2205016062>
- Michie, S., Atkins, L., & West, R. (2011). *The Behaviour Change Wheel: a guide to designing interventions*. Silverback Publishing.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (1995). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. Jossey-Bass.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (1997). *Manual for better training statistics: conceptual, measurement and survey issues*. OECD. <http://hdl.voced.edu.au/10707/149869>.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2002). *Frascati manual: proposed standard practice for surveys on research and experimental development (6ªed.)*. OECD. <https://doi.org/10.1787/19900414>
- Pais, L. (2014). Gestão do conhecimento. In Siqueira, M (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão* (pp. 193-208). Artmed.

- Peixeiro, V. (2017). *Formação nas organizações: vivências e olhares*. [Dissertação de Mestrado não publicada]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011a), 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.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2011b), Da exactidão das medidas à eficácia do processo de selecção. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 481-525). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture and leadership*. (4º ed.). Jossey-Bass.
<http://196.190.117.157:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/46439/311.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silva, J. G., Machado, K. M., & Filho, F. F. (2010, 17-19 de maio). *O Modelo AIDA no VT “Unisinos 40 anos: isso é o começo”* [Sessão de Conferência]. XI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Novo Hamburgo.
https://www.academia.edu/555254/O_Modelo_AIDA_no_VT_Unisinos_40_anos_Isso_%C3%A9_o_come%C3%A7o
- Silva, J., Souza, M., Alcade, E., Brasil, A., & Sousa, M. (2017). *A importância da gestão dos Recursos Humanos nas organizações*, 14(1), 1-9.
<https://docplayer.com.br/47910144-A-importancia-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-organizacoes.html>
- Teixeira, A. F. (2013). *A importância dos Recursos Humanos na qualidade e efeitos no desempenho organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira

https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3085/1/Alexandra_Teixeira_M4566.pdf

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009).

Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.

<https://doi.org/10.1037/a0015167>

Wood JR. T. (1995). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. Atlas.

https://www.academia.edu/27284273/MUDAN%C3%87A_ORGANIZACIONAL

Anexo A

Plano de atividades de Estágio

1. Identificação e Caracterização da Organização e do sistema específico onde vai decorrer o estágio

A CLOO é uma empresa privada, com um propósito social. A sua missão é melhorar a vida das pessoas e ajudar as organizações e comunidades a mudar comportamentos através da aplicação das ciências comportamentais. Este seu trabalho é realizado em Portugal e também no Brasil.

A equipa da CLOO é formada por especialistas de diversas áreas, incluindo a economia comportamental, a psicologia social, filosofia, direito, sociologia e políticas públicas.

A metodologia que utilizam é empírica, adaptativa e multifacetada. Trabalham a partir das ciências comportamentais, ou seja, utilizam o método científico para explorar como resolver problemas influenciando de forma positiva o comportamento humano. Utilizam as mais recentes evidências científicas a nível mundial para criar intervenções de mudança comportamental customizadas, sendo cada ideia testada no mundo real para averiguar a sua capacidade de mudar comportamentos. Para além disso, implementam testes quantitativos robustos para explorar e desenvolver soluções inovadoras. Ajudam ainda, organizações a aumentar o impacto das suas políticas, programas, produtos e serviços através da avaliação do impacto.

Combinam técnicas qualitativas e quantitativas de colheita e análise de dados, para entender de uma melhor forma o comportamento humano e projetar programas e ferramentas que tenham impacto positivo, quer para as organizações, como para as pessoas impactadas.

Os projetos da CLOO, vão desde o aumento da mobilidade sustentável em Portugal, até ao aumento da segurança no local de trabalho no Brasil. Trabalham numa variedade de contextos, sempre focado em enfrentar um desafio específico de uma perspectiva centrada no ser humano.

2. Explicitação do horário de permanência na organização e identificação do/da tutor/a na organização

Sendo a CLOO uma organização que apenas funciona em regime de trabalho remoto, o estágio é também ele remoto. O horário de trabalho varia consoante as tarefas, no entanto, maior parte das vezes está compreendido entre as 9h e as 18h, perfazendo em média 25 horas semanais. Geralmente, giro o meu horário de acordo com as reuniões que tenho no dia. Por exemplo, se tenho reuniões da parte da manhã, começo a trabalhar logo aí, mas se só tenho reuniões da parte da tarde, guardo a manhã para fazer outras tarefas não relacionadas com o estágio. A Joana Reis é a tutora na organização, e tem um Doutoramento em Psicologia – Especialização em Cognição Social Aplicada. Na CLOO a Joana é responsável por vários projetos, nomeadamente o projeto de mudança organizacional em que me encontro envolvida.

3. Apresentação das principais áreas/domínios de intervenção, atividades/projetos previstos (breve descrição, função/papel a desempenhar, responsabilidades no âmbito dos mesmos e calendarização prevista).

As principais áreas onde estou inserida e onde dou apoio diretamente à equipa da CLOO são: i) Consultoria, ii) Formação e iii) Recursos Humanos.

Em relação à área da Consultoria, é previsto que, ao longo do estágio eu esteja envolvida num projeto de Mudança Organizacional, de uma firma de advogados que pretende mudar a sua cultura e o seu mindset. Ao longo do estágio é esperada a minha participação em: desenvolvimento de um questionário acerca da cultura e do clima organizacional, condução de entrevistas a membros da firma de forma a conhecer um pouco mais acerca de comportamentos no dia-a-dia e de aspetos relacionados com a cultura e clima organizacional e realização de uma síntese dessas mesmas entrevistas. Para além disso, será também esperada a minha participação no desenvolvimento de relatórios de progresso do projeto e na revisão de literatura que será útil para o posterior desenvolvimento da metodologia para a mudança organizacional.

Ainda decorrente do processo de Mudança Organizacional, e no que diz respeito à área da Formação, é esperada a minha participação no desenvolvimento de conteúdos para ações de formação, o apoio na condução das respetivas sessões de formação e seu acompanhamento.

Por fim, no que diz respeito à área de Recursos Humanos, propus a minha participação na sistematização de alguns processos internos, como a análise de candidaturas

espontâneas e realização das respectivas entrevistas. Para além disso, é esperado, nos próximos meses a minha participação na criação de uma base de dados para gestão de conhecimento interno.

4. Conhecimentos e competências que é esperado adquirir e/ou desenvolver ao longo do estágio curricular.

As semanas de estágio decorridas, já me permitiram desenvolver algumas capacidades, como a organização de trabalho em equipa, uma vez que requer uma organização diferente, de trabalhar individualmente. Para além disso, considero já ter desenvolvido competências de comunicação, uma vez que tenho que comunicar com diferentes pessoas, até de diferentes nacionalidades, no meu dia a dia.

Ao longo das semanas, tenho vindo a desenvolver também competências de organização e de gestão de tempo. O trabalho remoto exige uma grande capacidade de autogestão, que nas primeiras semanas foi difícil de alcançar por mim. É fundamental haver priorização de tarefas, estabelecimento de metas e um planeamento diário das tarefas a realizar.

Espero continuar a desenvolver estas competências ao longo dos próximos meses.