



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Vera Flora Do Rosário Jamassim

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

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

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Julho de 2023

Agradecimentos

À minha mãe Célia e ao meu pai Carlos, por serem os melhores pais do mundo e sempre fazerem de tudo para eu chegar aqui. O vosso orgulho é a melhor recompensa.

Aos meus irmãos Marion e Hamilton, que sempre me fazem sorrir e me inspiram a ser um melhor exemplo para eles.

Às minhas segundas mães Lolita, Clércia, Nindea e Sheila por tudo que me ensinaram e por sempre verem o melhor em mim.

Ao meu tio António e ao meu padraço Osvaldo que sempre me trataram como filha.

Às minhas adoradas avós Maria Amélia e Alice, espero poder deixá-las orgulhosas.

As minhas irmãs escolhidas Cafrina, Neiva, Chloé e Anaïs pelo suporte incondicional, pela amizade, por sempre me erguerem e mesmo distantes sempre se fizeram presentes.

A Vânia, cujo apoio, mentoria e amizade durante toda esta fase foi além do esperado e será eternamente valorizado. Ao Horácio, pela amizade, pelo carinho e por sempre acreditar em mim.

A Anna, a Cleide e a Eliana que ao longo destes cinco anos estiveram sempre prontas a ajudar-me durante o meu percurso na UC. Em especial a Anna com quem termino este percurso desafiante com muito orgulho de nós e empolgada para o nosso futuro.

Ao professor Paulo Lourenço, pela orientação, pela disponibilidade para ajudar e pelo encorajamento.

A equipa de desenvolvimento organizacional pelo apoio, pela paciência e pela mentoria.

As e aos colegas da DRH e do Posto Médico, muito obrigada por me acolherem e me incentivarem a dar o meu melhor.

*“Though I take hit after hit
I realize the higher reason is accepting challenges as gifts
And through the fight
I never really knew that I would find myself,
That’s why I give my thanks to you.”*

Índice

Introdução	4
1. Caracterização da organização e do departamento a partir do qual foi realizado o estágio	5
1.1. Visão geral	5
1.2. A missão, visão e valores da organização	5
1.3. Estrutura da organização	6
1.4. Direção de Recursos Humanos	7
2. Atividades Realizadas	8
2.1. Cultura Organizacional	8
2.2. Comunicação Organizacional	16
3. Análise global do estágio	17
3.1. Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos	17
3.2. Pontos fortes e aspetos a melhorar	19
3.3. Estratégias empreendidas para superação dos obstáculos sentidos	20
3.4. Principais contributos que o estágio proporcionou à organização acolhedora	21
4. Conclusões e reflexão crítica	22
Bibliografia	24
ANEXOS PRIVADOS	27

Introdução

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

O estágio curricular teve a duração de cerca de nove meses, de setembro de 2022 a junho de 2023 e foi realizado na Direção dos Recursos Humanos de uma instituição bancária moçambicana. Especificamente, no Departamento de Desenvolvimento Organizacional- área dedicada à gestão da cultura organizacional e a comunicação da direção com os colaboradores.

O estágio contou com a orientação do Professor Doutor Paulo Renato Martins Ribeiro Silva Lourenço, por parte da faculdade, e a supervisão da Doutora Delta Atumane Chamuene, Coordenadora de Equipa do departamento de formação do banco.

Inicia-se o relatório com uma apresentação geral da instituição, sem referir o nome, por motivos de confidencialidade, proporcionando uma visão geral da organização e do seu impacto no setor financeiro moçambicano. De seguida, são caracterizadas a Direção dos Recursos Humanos do banco e o departamento onde foram realizadas a maioria das atividades ao longo do estágio.

Posteriormente, são descritas as atividades desenvolvidas, enquadradas teoricamente através de literatura pertinente ao tema. Após a descrição e enquadramento das atividades, é apresentada uma análise do estágio, destacando as competências e conhecimentos adquiridos e desenvolvidos, bem como os pontos fortes e os aspetos a melhorar.

Seguem-se as estratégias utilizadas para lidar com os obstáculos e desafios enfrentados, juntamente com uma reflexão sobre os principais contributos proporcionados pelo estágio à organização acolhedora.

Por fim, são apresentadas as conclusões, incluindo uma reflexão crítica sobre o percurso realizado no estágio e a forma como esta experiência, juntamente com o mestrado em si, contribuíram para o crescimento pessoal e profissional do estagiário.

1. Caracterização da organização e do departamento a partir do qual foi realizado o estágio

1.1. Visão geral

A organização referida é uma das maiores instituições no sector financeiro moçambicano. Com mais 25 anos no mercado, este é um dos bancos mais premiados do país (Empresa A, 2022b) . Produto da parceria entre o estado moçambicano e um banco privado português, foi pioneiro na introdução de ATM, POS, cartões de débito e crédito no país (Empresa A, n.d.). O banco atende aproximadamente dois milhões de clientes e possui cerca de 200 balcões distribuídos por todo o território moçambicano e a sua sede está situada na Cidade de Maputo onde operam os serviços centrais. Com mais de 2500 colaboradores, dos quais cerca de 67% destes desempenham funções na área comercial, enquanto os restantes trabalham em áreas administrativas e de suporte. A maioria dos colaboradores são mulheres (53%) com idade média de 36 anos e 56% dos colaboradores possuem formação superior (Empresa A, 2022a).

1.2. A missão, visão e valores da organização

As declarações de missão são fundamentais para explicar o propósito da existência de uma organização, auxiliando na compreensão dos objetivos que ela deseja alcançar e de que forma pretende alcançá-los (Sufi e Lyons, 2003 como citado em Penco et al., 2019). A missão do banco é a de “Contribuir para a modernização e desenvolvimento do sistema financeiro e da economia moçambicana, mediante a comercialização de produtos e serviços financeiros inovadores e personalizados, concebidos para satisfazer as necessidades e expectativas financeiras dos diferentes segmentos de mercado, com padrões de qualidade e de especialização superiores” (Empresa A, n.d.). Com o intuito de cumprir essa missão, os colaboradores são orientados pelos cinco valores do banco: “foco no cliente, inovação, responsabilidade, excelência e confiança” (Empresa A, n.d.). Esses valores são a base para a conduta dos colaboradores e para o cumprimento dos objetivos da organização. Os valores da organização estabelecem o que é fundamental para sua identidade, seus princípios e os aspectos pelos quais seu trabalho e intervenção são orientados (Scorsolini-Comin, 2012).

De acordo com a literatura, a visão representa onde a organização deseja chegar e incorpora as metas que devem ser perseguidas com dedicação por todos os membros que compõem a organização (Scorsolini-Comin, 2012). A visão da organização é “um Banco universal, que aposta na criação de valor a todos os segmentos de mercado, procurando ter uma presença assente na excelência, qualidade e inovação na distribuição de produtos e serviços financeiros. Procura ser um Banco de referência no serviço ao Cliente e tem como um dos seus principais objectivos atingir um nível de eficiência superior, traduzido no compromisso de continuar a melhorar o seu rácio de eficiência através de uma gestão criteriosa do capital e dos custos” (Empresa A, n.d.).

1.3. Estrutura da organização

A organização é composta por duas áreas distintas: a área comercial, que engloba os balcões do banco e é responsável pelo atendimento aos clientes externos, por outro lado, os serviços centrais têm como foco o atendimento ao cliente interno, ou seja, aos colaboradores da instituição. Os serviços centrais estão localizados na sede do banco em Maputo, desempenhando um papel fundamental no suporte transversal e funcionamento interno da organização. A estrutura formal da organização é composta por unidades organizacionais denominadas "pelouros" (ver Anexo privado A): Pelouro Financeiro, Pelouro de Crédito e Operações, Pelouro de Controlo de Risco, Pelouro Corporate e Banca de Investimento, Pelouro de Retalho e Marketing e o Pelouro da Tecnologia, Banca Digital e Serviços. Cada pelouro é responsável por uma área específica e está sob a supervisão de um administrador designado (Empresa A, n.d.). Estes pelouros representam conjuntos de direcções que trabalham em conjunto para atingir os objetivos da organização.

A estrutura de gestão e organização do banco é baseada na combinação de especialização por área de atuação, também conhecida como família funcional, e níveis hierárquicos, representados pelas bandas funcionais (ver Anexo Privado B). Esta permite uma distribuição eficiente das responsabilidades e competências dentro da instituição, promovendo uma gestão mais efetiva e uma melhor coordenação entre os diferentes setores e níveis de hierarquia (Empresa A., n.d.).

A Direção de Recursos Humanos não está vinculada a nenhum pelouro e possui uma posição hierárquica elevada na estrutura da organização, reportando diretamente ao

Presidente da Comissão Executiva (PCE ou CEO). Esta posição privilegiada permite que a Direção de Recursos Humanos tenha acesso direto à alta administração e tome decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas na organização.

1.4. Direção de Recursos Humanos

A Direção dos Recursos Humanos do banco “é responsável por estabelecer as políticas e práticas para o capital humano, promovendo um ambiente de trabalho saudável, equilibrado, competitivo e orientado para os resultados” e tem como missão atrair e reter talentos, garantindo sua integração adequada à organização, bem como promover ações para aprendizado e desenvolvimento de competências. Além disso, é responsável por gerir a avaliação de desempenho e o sistema de remuneração, sempre alinhados aos valores e à cultura do banco (Empresa A, n.d.).

O presente estágio irá decorrer na Direção de Recursos Humanos (DRH) que faz parte dos serviços centrais e reporta diretamente à Comissão Executiva. A DRH do Banco tem como missão “captar e reter talento, assegurando a sua adequada integração, providenciar ações para aprendizagem e desenvolvimento de competências, gerir a avaliação de desempenho e o sistema de remunerações, alinhados com os valores e cultura do Banco”. A DRH é composta pelos seguintes departamentos e serviços (ver Anexo privado C): O Departamento de Desenvolvimento Organizacional (DDO) atua nas dimensões do desenho organizacional, da gestão da mudança, da gestão da cultura organizacional e da comunicação com os colaboradores. Este departamento é o único da direção situado diretamente abaixo da gestão como se pode ver no Anexo privado C. O Departamento de Atração, Seleção e Integração de Talento (DASIT) é responsável pela identificação de competências em falta para a organização cumprir os objetivos definidos e incrementar o negócio. Mais, a DASIT capta e seleciona colaboradores com essas competências, negocia as condições, assegurando o acolhimento e integração adequada dos novos colaboradores. O Departamento (MBA) tem a função de identificar as atuais e futuras necessidades de desenvolvimento de competências e recomendar soluções de aprendizagem e desenvolvimento adequadas, mediante uma cultura de aprendizagem contínua, contribuindo igualmente para o desenvolvimento humano dos colaboradores. O Departamento de Gestão e Desenvolvimento do Talento tem como objetivo

identificar, avaliar e desenvolver o talento, recompensando de acordo com o mérito, desenvolver a liderança e uma bolsa de candidatos internos, criando oportunidades para a sua progressão, em ligação com a estratégia da organização e próximo do negócio. O Departamento de Gestão de Remunerações e Benefícios atua no âmbito da estratégia global de remunerações, do desenho de estratégias de benefícios, do reconhecimento e na comunicação das políticas de remuneração. O Departamento de Gestão Administrativa e Processamento Salarial garante todas as práticas administrativas e o processamento de remunerações, integrando ainda um balcão dedicado à gestão da relação financeira creditícia com os colaboradores. Os Serviços de Saúde e Bem-Estar, compostos pelo Posto Médico, o Gabinete de Assistência Social e o Gabinete de HIV, têm o objetivo de regulamentar e uniformizar os serviços prestados aos colaboradores e os respetivos agregados familiares (Empresa A, n.d.).

Durante o estágio, a maior parte das minhas atividades foram desenvolvidas no Departamento de Desenvolvimento Organizacional (DDO). Esta área da Direção de Recursos Humanos do banco, tem como responsabilidade a gestão da cultura e mudança organizacional e a comunicação com os colaboradores. O departamento é constituído por Dr. Jogues Manuel (Coordenador de Equipa do DDO), Dra. Beatriz Manucussa e Dra. Vânia Manguete.

2. Atividades Realizadas

2.1. Cultura Organizacional

Edgar Schein, uma figura de destaque no estudo da cultura organizacional, define esta como “o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas” (Schein, 1994 citado em Zavareze, 2008). De acordo com a literatura, a cultura organizacional distingue uma organização das outras (Zavareze, 2008) e nos leva a compreender fenômenos que residem abaixo da superfície, que são poderosos

em seu impacto, porém invisíveis e, em grande medida, inconscientes. Da mesma forma que nossa personalidade e caráter influenciam e restringem nosso comportamento, a cultura orienta e restringe o comportamento dos membros de um grupo através de normas compartilhadas que são mantidas dentro desse grupo (Schein, 2004). Zavareze (2008) afirma que os ritos, rituais e cerimônias são as atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. A RH faz amplo uso deste elemento nos processos de admissão, promoção, integração, demissão, entre outros, e na instituição, o DDO utiliza-o nos processos de gestão da cultura organizacional. No âmbito da gestão de mudanças, o departamento faz a gestão dos projetos estratégicos de mudança ou projetos QRE (Quadro de Referência Estratégico) e desenha, propõe e implementa percursos de mudança, garantindo a avaliação do impacto na organização. Atualmente decorrem oito projetos inseridos no plano de QRE 2021-2024 da DRH, dos quais as atividades abrangem a maioria dos departamentos da DRH e outras áreas da organização.

Este ponto será mais direcionado para o projeto no qual estive principalmente envolvida, investindo nele a maior parte do meu tempo e concentração, e que abrange a maior parte das minhas atividades diárias: o projeto QRE “Reforço da Cultura e Coesão das Equipes”. Este tem como principais objetivos reforçar a cultura organizacional e coesão das equipas, alinhada com os valores e centrada nas pessoas; promover o comprometimento dos colaboradores com a missão e valores; monitorizar a satisfação e comprometimento; criar e dinamizar as comunidades/fóruns internos; e melhorar a “Experiência do Colaborador”. Antes de falar sobre as atividades inseridas neste projeto irei enquadrar brevemente os conceitos de comprometimento organizacional e experiência do colaborador. Começando pelo comprometimento organizacional, este é definido por Mowday, Steers e Porter (1979, como citado em Al-Jabari and Ghazzawi, 2019) como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização específica". Este envolve três fatores essenciais: uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, uma vontade de dedicar esforço significativo em prol da organização e um desejo definido de manter a associação com a organização. É referida como experiência do colaborador a forma como os colaboradores

internalizam e interpretam as suas interações com a organização e o contexto que envolve estas interações, podemos dizer que esta é um reflexo direto das ações da organização e do impacto que estas geram em cada indivíduo (Gartner, n.d.).

A primeira atividade realizada no âmbito do projeto foi a elaboração da proposta de um *framework* para reforçar a cultura organizacional do banco (ponto 1.4 no Anexo Privado D e Anexo Privado E) que posteriormente seria sujeito a aprovação pelo diretor da DRH e de seguida pelo PCE. O processo de elaboração da proposta iniciou-se com a realização de pesquisas e recolha de informações, contando com o apoio do Dr. Jogues e da Dra. Vânia. As fontes de informação utilizadas limitaram-se a empresas de consultoria reconhecidas, como a Gartner, Deloitte, Bain & Company, McKinsey & Company, Boston Consulting Group, entre outras. Tendo em conta o desejo de ajustar alguns aspetos da cultura e dos valores do banco, de modo a dar início a um novo ciclo de ritualização dos valores, e após várias revisões, estabelecemos que iríamos atuar em quatro vertentes: impulsionar a conexão com a cultura, ajustar a liderança ao novo paradigma, promover a proximidade e viver os valores no dia-a-dia. Após a avaliação superior, o *framework* proposto não foi sujeito a aprovação sendo que foi considerado mais vantajoso a intervenção de uma entidade externa que possui mais experiência com projetos similares. A entidade externa terá como principal objetivo reforçar o envolvimento de todos os colaboradores do banco. Pretende-se, assim, que a entidade externa propicie uma relação não meramente transacional entre os colaboradores e a organização. Para esta atividade, contribuí através da elaboração de um *briefing* (Anexo Privado F) em colaboração com o Dr. Jogues para a contratação de um consultor para reforçar o envolvimento, com base no *framework* previamente elaborado. Este é o documento que servirá como guia para as consultoras criarem uma proposta alinhada com os objetivos do banco. O *briefing* contém informação referente ao público-alvo (todos os colaboradores), à duração que estimamos (três meses), ao objetivo referido acima com ênfase nos aspetos da cultura e dos valores para o lançamento da nova fase da cultura. Esta atividade será desenvolvida posteriormente ao final do tempo do estágio.

No âmbito da divulgação dos conceitos sobre o risco (ponto 3 “Cultura de Risco: Contribuir para o cumprimento das normas e procedimentos” e 3.2. “Criação de

uma cultura consciente e inteligente de risco” no Anexo Privado D) teve como tarefa desenvolver e implementar um plano para a disseminação dos conceitos de risco para fomentar, nos colaboradores, uma cultura de risco com cumprimentos de normas e procedimentos. A relevância da gestão de risco tem vindo a aumentar no mundo económico competitivo de hoje, uma vez que esta prática permite minimizar as perdas financeiras para a organização (Olamide et al., 2015). O estudo de Akindele (2012, citado em Olamide et al., 2015) demonstrou uma relação positiva entre a gestão de risco e o desempenho bancário. Ademais, uma gestão eficaz dos riscos contribui para o aumento da rentabilidade do banco, sendo que o seu desempenho está fortemente dependente da gestão de riscos e da governança corporativa estabelecida na organização. Os conceitos de risco foram transmitidos para todos os colaboradores através dos canais internos da organização: a *homepage* da intranet, a *Newsletter* RH divulgada mensalmente e o *screensaver* de todos os colaboradores (ver Anexo Privado G).

Para esta atividade, trabalhei com uma colega da direção de gestão de risco para selecionar os conceitos mais relevantes para o propósito pretendido. A definição dos conceitos: risco operacional, risco de compliance, risco informático e risco de reputação, foram divulgados sob a rubrica "Sabias que?", fornecendo informações relevantes sobre cada um deles. Brault (1992, como citado em Almeida, 2013) destaca que a comunicação interna deve se basear em sete funções dentro da organização, as quais contribuirão para fortalecer a imagem positiva da empresa: (1) a função informativa tem como objetivo transmitir o conhecimento e o “saber” da empresa, de modo a tornar a informação mais eficiente e acessível; (2) a função integradora desempenha o papel de cultivar o sentimento de pertença nos colaboradores, transmitindo os valores da organização ao público interno, promovendo a coesão organizacional; (3) a função retroativa desempenha um papel de ligação entre as mensagens transmitidas em um determinado eixo, seja vertical ou horizontal. Assim, é possível verificar e validar a compreensão das mensagens; (4) A função sinal apoia a emissão e multiplicação de sinais e mensagens, permitindo que o público identifique a personalidade e a continuidade da organização em um determinado sentido; (5) A função comportamental tem como objetivo transmitir mensagens que são indicativas e tornam-se claras e objetivas, com o propósito de orientar os membros da organização em uma determinada

direção; (6) A função promotora de mudança que visa motivar as pessoas a permanecerem neste ambiente e permite uma maior aceitação das mudanças, permitindo, assim, a concretização coletiva das decisões tomadas; (7) A função de imagem comunica ao público interno e externo uma imagem específica da organização. A atividade de disseminação de conceitos de risco para o banco enquadra-se na função informativa, visando fornecer informações claras e objetivas aos colaboradores, orientando-os sobre os riscos envolvidos nas atividades bancárias e promovendo a conscientização sobre a importância da gestão de riscos. Função Promotora de Mudança, ao promover a disseminação dos conceitos de risco, a organização busca incentivar uma cultura de gestão de risco, permitindo assim a concretização coletiva das decisões relacionadas à mitigação e prevenção de riscos. Função comportamental, com o propósito de fortalecer as práticas de gestão de riscos no ambiente bancário.

Uma sugestão para aprimorar uma cultura consciente de riscos seria incluir uma formação específica sobre esse tema durante o processo de integração dos colaboradores (*onboarding*). A formação poderia abordar os conceitos essenciais relacionados ao risco, destacando a importância da conscientização e da adoção de práticas seguras no exercício das atividades diárias. Além disto, uma ideia interessante para promover uma cultura consciente de risco de forma lúdica e envolvente seria lançar dinâmicas divertidas, como um *quiz* temático sobre os conceitos disseminados. Neste *quiz*, os colaboradores seriam desafiados a buscar respostas nas normativas e regulamentos da organização, estimulando a leitura e a compreensão das informações relacionadas aos riscos presentes nas atividades laborais. A possibilidade de ganhar prêmios ou reconhecimento acrescentaria um incentivo para que os colaboradores se envolvessem na atividade. Assim, a inclusão de uma formação específica no *onboarding*, juntamente com dinâmicas interativas e divertidas, contribuiria para fortalecer a cultura de risco na organização. Os colaboradores se sentiriam mais capacitados e conscientes dos riscos envolvidos, fomentando um ambiente de trabalho mais seguro e uma postura proativa na identificação e mitigação de riscos.

No contexto do projeto QRE “Desenvolver carreiras” alocado à área de formação, participei na criação de um inquérito para avaliar a satisfação dos mentorandos em relação aos seus mentores no contexto do ponto 3.4. “*Mentoring*”. O programa MBA Talento, realizado em parceria com a Universidade NOVA SBE, teve duração de um ano e meio e durante esse período, visou o desenvolvimento das competências de 27 colaboradores selecionados com base em seu desempenho e potencial. Os mentores tinham o papel essencial de proporcionar apoio aos participantes ao longo do percurso formativo através de orientação, aconselhamento e oferecer suporte, ajudando os participantes a desenvolver as suas competências e alcançar os seus objetivos durante o programa. Segundo Bear (2018), a mentoria é um método eficaz de aprendizagem no local de trabalho e desempenha um papel importante no desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que existem evidências que sugerem que os aprendizes beneficiam do apoio à aprendizagem oferecido pelos mentores (Billet, 2003). Além de estimular a aprendizagem, esta é um meio fundamental para a transferência de conhecimento tácito e tanto os mentorandos quanto os mentores podem aprender através da participação em programas formais de mentoria (Bear, 2018).

A atividade foi desenvolvida em colaboração com o Dr. Francisco (do departamento de formação), também envolveu a elaboração da comunicação para os mentorandos preencherem o inquérito, entrar em contacto com os mentorandos que não haviam respondido ao inquérito até a data limite para solicitar que o façam e, ao longo do processo, a produção de relatórios com o ponto de situação (com a quantidade de inquéritos completos e pendentes) para manter a Dra. Delta a par da evolução da atividade. Foi produzido um questionário de 11 itens para avaliar a satisfação dos mentorandos com uma escala de Likert de 5 pontos (1 = Concordo plenamente a 5 = Discordo fortemente). Alguns itens amostra são “Meu mentor dá *feedback* sincero para o meu desenvolvimento” e “O plano de orientação do mentor tem sido eficaz e tem me ajudado a progredir nos meus estudos e carreira”. Em seguida, foi produzido um relatório da análise dos resultados em colaboração com a Dra. Beatriz com base nos 23 inquéritos recolhidos. Os dados foram processados no Excel e posteriormente resumidos em PowerPoint com as principais conclusões (Anexo Privado H). No geral, a maioria dos participantes estavam satisfeitos com as sessões de mentoria em termos de *feedback* recebido, a relação com o mentor e a

disponibilidade para contacto e apoio. Para obtermos uma perspetiva mais abrangente, poderia ter sido realizado um inquérito de satisfação junto dos mentores, a fim de identificar eventuais lacunas ou áreas de melhoria que tenham sido percebidas por eles no programa. O estudo de Billet (2003) sobre programas de mentoria no local de trabalho concluiu que, para enriquecer as experiências de aprendizagem no ambiente de trabalho através das atividades dos mentores, é necessário um apoio adequado para esse papel exigente, bem como algum reconhecimento pela contribuição para a aprendizagem fornecida pelos colaboradores mais experientes. Desta forma, este inquérito poderia orientar-nos sobre como atender às necessidades e preocupações dos mentores de maneira mais efetiva.

Ainda no contexto do projeto QRE “Reforço da Cultura e Coesão das Equipas”, especificamente “Dinâmicas de interação e momentos *fun*” do ponto 2.2. “Construção da coesão das equipas” (ver Anexo Privado D), participei na preparação e implementação de várias dinâmicas de interação. Estas são atividades ou exercícios para a promoção da comunicação, colaboração, coesão e interação entre os colaboradores. As dinâmicas têm o objetivo de melhorar o relacionamento interpessoal, fortalecer o espírito de equipa e criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Karl e Peluchette (2006, como citado em Georganta e Montgomery, 2019) verificaram que os funcionários que se divertem no local de trabalho têm maior probabilidade de enfrentar menos stress e são menos propensos a faltar ou abandonar a organização. Segundo Georganta e Montgomery (2019), atividades divertidas podem ser classificadas na literatura em duas categorias: diversão orgânica e diversão gerida. A diversão orgânica surge naturalmente entre os membros da organização, manifestando-se espontaneamente por meio de interações como partilhar piadas, brincadeiras, alcunhas, entre outros (Strömberg e Karlsson, 2009; Plester, Cooper-Thomas e Winqvist, 2015 como citado em Georganta e Montgomery, 2019). Por outro lado, a diversão gerida é organizada pela gestão com o propósito de alcançar objetivos organizacionais estratégicos (Plester et al., 2015 como citado em Georganta e Montgomery, 2019) e envolve atividades como celebrar eventos pessoais, marcos profissionais, eventos sociais, jogos, competições e envolvimento comunitário. Neste contexto, participei ativamente na

criação de dinâmicas para comemorar o aniversário do banco, o mês da mulher e o dia da criança africana. Estas dinâmicas envolveram a concepção de *quizzes* e concursos com prêmios para promover a participação dos colaboradores. No âmbito das celebrações do mês da mulher, incentivamos a partilha de fotografias em que os colaboradores vestiam capulanas (tecido tradicional africano), as quais foram divulgadas posteriormente através dos canais internos do banco. Para o dia da criança africana, lançamos o concurso do melhor traje africano onde os colaboradores submeteram fotografias dos seus filhos vestidos de capulanas e dez os concorrentes com mais votos receberam uma coleção de livros de contos africanos infantis. Para este último concurso, propus a ideia de utilizar as telas localizadas no refeitório como forma de exibir as fotos dos participantes e transmitir mensagens incentivadoras para estimular a participação. Esta sugestão visava aproveitar um espaço de grande circulação e visibilidade na organização para promover o concurso. Procurei, também, oferecer uma alternativa que aproveitasse os recursos disponíveis de forma estratégica, destacando a importância da comunicação visual para promover a participação ativa e o envolvimento dos colaboradores.

Auxiliei igualmente a Dra. Vânia na preparação das sessões virtuais mensais da comunidade de leitores do banco. Considero estas atividades extremamente relevantes, uma vez que, para uma organização com agências espalhadas por todo o país, elas proporcionam uma oportunidade valiosa para que os colaboradores se conheçam mutuamente em contextos além do trabalho. Georganta e Montgomery (2019) afirmam que a diversão pode fortalecer as relações de trabalho entre os colaboradores, o que pode impulsionar a troca de informações, a eficiência organizacional e, conseqüentemente, o desempenho (Lehmann-Willenbrock e Allen, 2014; Tews et al., 2012 como citado em Georganta e Montgomery, 2019). Acredito, portanto, que o desenvolvimento contínuo de atividades deste tipo é indispensável, pois traz benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização, proporcionam momentos de descontração e integração e contribuem para o bem-estar e a motivação dos colaboradores. Além disso, os colaboradores expressam elogios e apreciação pelas iniciativas desse tipo, o que cria um incentivo adicional para o desenvolvimento de mais ações semelhantes.

2.2. Comunicação Organizacional

Os processos de comunicação estabelecidos na organização desempenham um papel fundamental na criação, disseminação, modificação ou consolidação da cultura organizacional (Wels, 2008) passível de ser utilizado na gestão da cultura (Zavareze, 2008). No âmbito da comunicação com os colaboradores, o departamento assegura a comunicação frequente com os colaboradores e promove a comunicação interna, propõe metodologias, conteúdos no que respeita às políticas e iniciativas dirigidas aos colaboradores. O DDO é responsável por conduzir atividades relacionadas à comunicação descendente por meio de comunicações e *newsletters* (Anexo Privado I) da DRH divulgadas pela Secretaria Geral do banco, que faz parte da Direção de Auditoria e tem como objetivo compartilhar comunicações via e-mail para todos os colaboradores da organização. A comunicação descendente refere-se àquela que ocorre do superior para o subordinado ou da gestão para os colaboradores. É considerada um método fundamental para manter os funcionários informados e transmitir informações indispensáveis ao desempenho de suas funções. Essa comunicação pode ser realizada por meio de diferentes formas, como quadros de avisos, manuais de políticas, *newsletters* e intranets (Aamodt, 2009). Com o tempo, assumi maior responsabilidade na elaboração da *newsletter* RH mensal (ver Anexo Privado I) que envolve recolher informação dos departamentos da DRH considerada interessante ou importante partilhar. Tenho também o papel de redigir os textos para cada história ou rubrica e criar as imagens que acompanham, usando o Canva. Esta tarefa requer uma habilidade de redação para transmitir informações de forma clara e atrativa, ao mesmo tempo em que busco criar imagens visualmente apelativas e alinhadas com o conteúdo. Usamos esta como veículo para as disseminações dos conceitos de risco, dos valores organizacionais, código de conduta e para relatar eventos marcantes do mês que consideramos interessantes e relevantes para os colaboradores. Estas são fontes de informação para celebrar o sucesso dos colaboradores, apresentar novos colaboradores e destacar eventos marcantes ocorridos na organização (Aamodt, 2009). A intranet do banco é o outro meio da comunicação usado pelo departamento para divulgar informação, esta é uma versão da Internet direcionada à organização como um todo (Zeidner, 2005 como citado em Aamodt, 2009) e desenvolvida para aprimorar a comunicação dos colaboradores.

Embora a intranet do banco está continuamente em desenvolvimento, ela é atualmente recurso comum para: divulgação de ações realizadas pelo banco, portal documental dos normativos do banco, respostas a perguntas frequentes (FAQs), preenchimento online de formulários de calendários de atividades dos colaboradores, avaliações de desempenho, divulgação das vagas internas, informações sobre benefícios, cursos de formação e a lista telefônica interna. No contexto da comunicação organizacional tenho também o papel de redigir os textos e criar as imagens que acompanham para serem compartilhadas na página inicial da intranet.

A *newsletter* possui uma seção dedicada à avaliação (ver Anexo Privado I), onde os colaboradores têm a oportunidade de expressar sua opinião sobre a importância do conteúdo apresentado. Utilizando uma escala de 1 a 5 pontos é possível avaliar a satisfação dos colaboradores em relação ao conteúdo da *newsletter*, sendo 1 a avaliação mais baixa e 5 a avaliação mais alta. A análise dos resultados destas avaliações pode ser uma ferramenta valiosa para a melhoria contínua da *newsletter*. Ao identificar os meses em que as avaliações foram mais positivas, podemos analisar os elementos apresentados nessas edições. Isto nos permitirá compreender quais temas, abordagens ou formatos foram mais apreciados pelos colaboradores, de forma a direcionar os esforços para oferecer um conteúdo cada vez mais relevante e impactante, contribuindo para a satisfação geral dos colaboradores.

3. Análise global do estágio

3.1. Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos

Roe (2002, citado por Bartram & Roe, 2005) define competência como a capacidade adquirida para desempenhar de forma adequada uma tarefa, dever ou função. As competências incluem conhecimentos, habilidades, valores pessoais e atitudes, e são fundamentadas em conhecimentos e habilidades adquiridos através da experiência de trabalho e do aprendizado prático. Os psicólogos organizacionais atuam com o objetivo de otimizar a produtividade, o bem-estar, os processos de mudança e a eficácia geral das organizações (Bartram & Roe, 2005). Durante o estágio, ao realizar as atividades propostas e as tarefas inerentes, tive a oportunidade de adquirir

e desenvolver diversas competências e conhecimentos relevantes para desempenhar o papel de um psicólogo organizacional.

Dado que o contacto com os colaboradores é uma parte constante das atividades de RH, na minha opinião, a competência na qual trabalhei mais, consciente ou não, é a minha capacidade de comunicação, fazendo-o de forma clara, adequada ao público-alvo, esclarecendo a finalidade, importância e os pontos principais (Ramos et al., 2017). Além disso, através das várias propostas elaboradas sinto que melhorei significativamente as minhas competências de comunicação em relação à receção e solicitação de *feedback*. A elaboração de propostas (ex: dinâmicas ou ações alusivas a efemérides e a proposta do *framework* para a nova fase da cultura do banco) também me permitiu desenvolver competências na especificação de objetivos, incluindo a análise de necessidades e o estabelecimento de objetivos, competências essenciais para a elaboração de propostas que estejam alinhadas com o solicitado (Bartram & Roe, 2005). Para que as propostas sejam aprovadas e implementadas, é necessário que elas atendam às expectativas e aos objetivos estratégicos da DRH, o que pode exigir ajustes em certos aspectos. Ao longo do tempo, fui compreendendo melhor o que é necessário para que as propostas sejam aprovadas com menos necessidade de alterações. Através do desenvolvimento contínuo destas competências, acredito que no futuro poderei elaborar propostas de qualidade que serão aprovadas sem alterações necessárias. Adquiri, ainda, competências no âmbito do envolvimento organizacional, que se caracteriza pela capacidade de aprender e incorporar os valores da empresa no dia a dia (Ramos et al., 2017). Também pude adquirir competências na coordenação de eventos, o que envolve a capacidade de planejar e acompanhar ações ou eventos oferecidos aos colaboradores (Ramos et al., 2017), desenvolvidas durante as sessões mensais da comunidade de leitores e o apoio logístico para um evento de *teambuilding* para os primeiros responsáveis do banco.

Um dos benefícios do trabalho presencial a tempo inteiro foi a oportunidade de aprimorar as minhas competências interpessoais através da interação diária com os colegas tanto da DRH como de outros departamentos e da área comercial do banco. Através disto desenvolvi cada vez mais as competências de relações profissionais, definido como o “estabelecimento e manutenção de relacionamentos com outros profissionais e organizações relevantes” (Bertram & Roe, 2005). Esta competência

também foi desenvolvida durante o desenvolvimento das atividades integradas na organização dos eventos e dinâmicas realizadas como as interações com as entidades externas que iriam fornecer os prémios para os concursos e a Direcção de Marketing e Comunicação (DMC) do banco com quem trabalhamos frequentemente. A colaboração com a DMC contribuiu para o desenvolvimento de competências de gestão de conflitos e estratégia profissional. A primeira remete a “capacidade ouvir, estimular o diálogo e adotar uma postura racional diante de conflitos interpessoais no ambiente de trabalho” (Ramos et al., 2017) e a segunda é definida por Bertram e Roe (2005) como a capacidade de "escolher uma estratégia adequada para lidar com o(s) problema(s) que surge(m), a partir de uma reflexão sobre a situação profissional e as próprias competências primárias". Devido às diferenças de atuação e estratégias entre a DMC e a DRH, surgiram alguns conflitos durante a colaboração. Inicialmente, estes desafios causaram ansiedade, porém, com o apoio concedido pelos colegas, consegui superá-los com sucesso e sinto-me confiante de que sou capaz de lidar com estas situações sem necessitar de apoio.

Tive uma breve oportunidade de praticar a condução de entrevistas (aplicar diferentes metodologias de acordo com o contexto e os objetivos estabelecidos, com o propósito de fornecer suporte técnico para a tomada de decisões; Ramos et al., 2017) durante a minha participação no processo de avaliação de candidatos para estágios profissionais no banco. Espero continuar a desenvolver esta competência durante a minha carreira profissional assim como as minhas competências de avaliação/assessment, definidas pela *European Federation of Psychologists Associations* (2015) como a “descrição de características relevantes de indivíduos, grupos, organizações, e situações através de métodos apropriados”.

Adquiri organicamente competências como o trabalho em equipa, resiliência, responsabilidade e dinamismo. Além disso, por meio da prática, adquiri domínio de ferramentas indispensáveis para as minhas atividades diárias, como o Canva e *Microsoft Office*.

3.2. Pontos fortes e aspetos a melhorar

Relativamente aos pontos fortes demonstrados, acredito que, apesar das dificuldades iniciais, consegui adaptar-me ao ritmo de trabalho da organização. Considero que apresentei um bom desempenho nas atividades desenvolvidas, evidenciando um

crescimento constante e uma aprendizagem contínua ao longo de todo o estágio. A minha persistência diante das adversidades tem sido uma ferramenta para encontrar soluções criativas para os problemas que surgem no meu caminho. No entanto, reconheço que a minha persistência pode ser melhorada, a fim de garantir uma maior abertura à aceitação das sugestões dos outros. Contudo, a orientação dos colegas da DRH, que sempre se mostraram disponíveis para esclarecer quaisquer dúvidas e oferecer apoio quando necessário, foi um ponto forte que facilitou significativamente o meu processo de aprendizagem. A minha evolução é evidenciada pelo aumento das responsabilidades que me foram confiadas, bem como pelo convite para transitar de estagiária para colaboradora efetiva do banco.

Em relação aos aspetos a melhorar, reconheço que o meu receio de não fazer bem à primeira tende a fazer com que eu leve mais tempo a iniciar algumas tarefas ou a entregá-las, por achar que não está perfeito. Além disso, o medo de errar e a insegurança contribuem para a minha falta de proatividade e inovação. Apesar de ter observado melhorias em comparação aos primeiros meses do estágio, acredito que ainda tenho espaço para aprimorar a gestão do tempo. Identifico, também, que preciso melhorar a comunicação escrita a fim de desempenhar as minhas tarefas com maior eficiência.

3.3. Estratégias empreendidas para superação dos obstáculos sentidos

Apesar de ter sentido algum receio em expor as minhas dúvidas no início do estágio, adotei o método de anotá-las para posteriormente organizá-las e apresentá-las, o que contribuiu para superar esse obstáculo com sucesso. Este método foi recomendado pelo meu professor orientador na faculdade, o Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, que me incentivou a utilizar essa abordagem para facilitar o esclarecimento das dúvidas e promover o meu desenvolvimento profissional. As reuniões mensais de acompanhamento com os colegas da faculdade também permitiram encontrar estratégias para lidar com os obstáculos que enfrentei. Por exemplo, comecei a fazer apontamentos ao final de cada dia, compilando as atividades realizadas e aquelas que ainda precisava desenvolver, a fim de manter uma visão clara do meu progresso. Além disso, os desafios como a ansiedade ao realizar novas tarefas foram superados gradualmente com o tempo, à medida que ganhei mais experiência e repeti a execução dessas atividades. A observação da postura dos colegas mais experientes foi extremamente útil para aprender os procedimentos adequados e como lidar com situações inesperadas que podem surgir.

3.4. Principais contributos que o estágio proporcionou à organização acolhedora

As atividades desenvolvidas durante o estágio foram além do que foi previsto inicialmente, devido à característica dinâmica da Direção dos Recursos Humanos e do banco. Foi rotineiro surgirem atividades imprevistas ou atividades previstas que demandam mais tempo para serem concluídas. No entanto, enfrentei estas situações como oportunidades inesperadas para aprender algo novo e aprimorar minhas habilidades. Em particular, as atividades enquadradas na comunicação proporcionaram mais oportunidades para reconhecer sua relevância para os RH. Através da *Newsletter* RH, tive a oportunidade de divulgar e esclarecer dúvidas sobre os processos da DRH que afetam os colaboradores. Foi muito interessante contribuir para esta iniciativa que oferece um meio de diálogo entre a direção e os colaboradores, por meio dos espaços de avaliação e submissão de sugestões e questões disponíveis, que me permitiu melhorar cada edição e atender às necessidades existentes. Acredito que contribuí para o reforço da cultura e coesão organizacional com a minha participação na elaboração das propostas e eventual implementação das iniciativas que a DRH realizou. O acolhimento positivo das iniciativas desenvolvidas valida sua relevância para a experiência dos colaboradores na organização. O *quiz* em comemoração ao aniversário do banco contou com cerca de 1000 participações, o concurso alusivo ao dia da criança recolheu 1036 votos dos colaboradores, enquanto o *quiz* exclusivo para as colaboradoras no Dia da Mulher registrou cerca de 500 participações. Além disso, recebemos a submissão de 73 fotos de grupos dos balcões e dos serviços centrais, em homenagem ao Dia da Mulher Moçambicana. Levando em consideração o quadro de pessoal, composto por cerca de 2500 colaboradores, dos quais 1400 são mulheres, esta adesão confirma o interesse existente por momentos de entretenimento no local de trabalho. Este tipo de atividades também promove interações entre os colaboradores dos serviços centrais e dos balcões, fora do contexto das atividades diárias, durante os eventos virtuais realizados. Com a minha permanência na organização além do tempo de estágio espero continuar a contribuir para uma experiência positiva dos colaboradores na organização.

4. Conclusões e reflexão crítica

Durante o mestrado, tive a oportunidade de estudar e explorar teorias e conceitos relevantes em psicologia organizacional como a motivação, a liderança, a comunicação e o trabalho em equipa. Esta base teórica sólida me proporcionou uma compreensão mais ampla do campo, e uma base sólida para abordar o contexto e os desafios organizacionais com mais segurança. O estágio foi uma etapa fundamental para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico na FPCEUC. Durante o estágio, pude vivenciar a dinâmica organizacional em um ambiente real, aplicando as minhas competências para promover o bem-estar dos colaboradores, aprimorar a eficácia organizacional e lidar com os desafios que surgiram. Esta experiência prática fortaleceu a minha confiança nas minhas capacidades para enfrentar os obstáculos que podem surgir inesperadamente no quotidiano laboral, e até mesmo antecipá-los. Tive também a oportunidade de desenvolver habilidades interpessoais essenciais, como a capacidade de comunicação eficaz, estabelecer relações saudáveis com colegas de trabalho, lidar com conflitos e promover um ambiente de trabalho positivo.

Na minha perspetiva, o período de estágio foi a etapa mais transformadora para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Proporcionou-me a oportunidade de trabalhar num ambiente propício para aprender com pessoas que sempre estiveram dispostas a partilhar o seu conhecimento. De certa forma, pude definir o tipo de profissional que almejo me tornar. Estou grata pelas oportunidades oferecidas e pelas pessoas que estiveram ao meu lado durante esta jornada, pois foram fundamentais para o meu crescimento.

Apesar das minhas incertezas, acredito que consegui contribuir de várias formas para a organização. Houve momentos em que percebi que ações que eu considerava pequenas foram notadas e tiveram um impacto positivo em, pelo menos, um colaborador. Além da valiosa experiência prática na organização, aprendi bastante por meio das partilhas durante as reuniões mensais de estágio, que ajudaram a reduzir o sentimento de estar perdida que surgia ocasionalmente em momentos de incerteza. A lição mais importante que retirei desta jornada é que não há mal algum em não saber algo, o importante é estar disposto a procurar esclarecer as dúvidas

que surgem, buscando aprendizado e crescimento contínuos. Compreendi que o processo de aprendizagem é constante e que é essencial ter uma mentalidade aberta para absorver novos conhecimentos e desenvolver novas habilidades.

De uma forma positiva, posso afirmar que não reconheço a pessoa que sou agora em comparação com a que era quando iniciei este percurso. Superei as minhas próprias expectativas e fui além do que imaginava ser capaz. Tive a oportunidade de explorar e expandir o meu potencial, tanto a nível pessoal quanto profissional, fortalecendo a minha confiança. Este estágio proporcionou-me uma base sólida para construir a minha carreira na psicologia organizacional e estou ansiosa para aplicar o que aprendi, contribuindo de forma significativa para o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Estou grata pela oportunidade de crescimento e por todas as experiências enriquecedoras vividas ao longo deste percurso.

Bibliografia

- Aamodt, M. (2009). *Industrial/Organizational Psychology* (6^a ed.). Cengage Learning.
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1).
- Almeida, L. A. S. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *Exedra: Revista Científica*, 8, 91–103.
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, 10(2), 93–102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Bear, S. E. (2018). Enhancing Learning for Participants in Workplace Mentoring Programmes. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 16(1), 35–46. <https://doi.org/10.24384/000462>
- Billett, S. R. (2003). Workplace mentors: demands and benefits. *Journal of Workplace Learning*, 15(3), 105–113. <https://doi.org/10.1108/13665620310468441>
- Da Silva Bento, M., & De Oliveira Pereira Abbud, M. E. (2018). Cultura e comunicação organizacional: uma análise da produção científica brasileira contemporânea. *Cadernos De Comunicação*, 22(2). <https://doi.org/10.5902/2316882x29693>
- Empresa A (n.d.). Documento Confidencial não publicado
- Empresa A (2022a). Documento Confidencial não publicado
- Empresa A (2022b). Documento Confidencial não publicado
- European Federation of Psychologists' Associations. (2015). Apendice III. Competências e Perfil de Competências. *EuroPsy - Certificado Europeu de Psicologia* (pp. 40-46).

- Gartner. (n.d.). *Definition of Employee Experience - Gartner Human Resources Glossary*. Retrieved June 6, 2023, from <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/employee-experience>
- Georganta, K., & Montgomery, A. (2019). Workplace fun: a matter of context and not content. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14(3), 317–336. <https://doi.org/10.1108/qrom-06-2017-1541>
- Kour, M. (2019). Ethics and Ethical Practices in Banks: A Review of Literature. *International Journal of Business Ethics in Developing Economies*, 9(2), 27–32.
- Olamide, O., Uwalomwa, U., & Ranti, U. O. (2015). The Effect of Risk Management on Bank's Financial Performance in Nigeria. *Journal of Accounting and Auditing: Research & Practice*, 2015. <https://doi.org/10.5171/2015.239854>
- Pakhchanyan, S. (2016). Operational Risk Management in Financial Institutions: A Literature Review. *International Journal of Financial Studies*, 4(4), 20. <https://doi.org/10.3390/ijfs4040020>
- Penco, L., Profumo, G., & Tutore, I. (2019). Mission Statements and the Sustainability Communication. *Symphonya*, 2, 95. <https://doi.org/10.4468/2019.2.09penco.profumo.tutore>
- Ramos, C. I., Costa, T. L., & Feitosa, I. O. (2017). Mapeamento de incoerências entre competências estabelecidas na formação do psicólogo organizacional e as requeridas pelo mercado de trabalho. *Revista Psicologia*. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.2.12866>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3^a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. *Psico*, 43(3), 6.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5631404.pdf>

Zavareze, T. (2008). *Cultura organizacional: uma revisão de literatura*.

https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0441

ANEXOS PRIVADOS

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