



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

Ana Cláudia Mateus de Sousa

**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 Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Mês de julho de 2022

## AGRADECIMENTOS

A concretização deste relatório significa o fim de uma grande etapa da minha vida. Segundo dizem, os anos académicos são os melhores anos da nossa existência, mas não nos dizem o quão desafiantes conseguem ser, quantas são as dificuldades que surgem neste longo percurso e quantas são as duras batalhas que temos de travar. Tais dificuldades, no entanto, acabam sempre por ter um fim e, no meu caso, esse fim não seria positivo sem o apoio, dedicação e constante carinho daqueles que me rodearam e seguraram nestes últimos anos.

Desta forma, não poderia deixar passar a oportunidade de agradecer àqueles que sempre fizeram questão de me acompanhar, apoiar e motivar a chegar ao fim deste caminho e, àqueles que, mesmo chegando perto da reta final, tanto impacto tiveram para a chegada à meta.

Aos meus pais e ao meu irmão, agradeço todo o apoio que me deram ao longo dos cinco anos, todos os valores que me transmitiram ao longo da vida e toda a força que me dão para superar todas as adversidades. Sem esquecer também, toda a minha restante família e amigos que, com todo o seu carinho e apoio também me acompanharam e ajudaram.

A ti, Rui Pedro, a minha outra metade, meu companheiro na vida, agradeço-te todo o apoio, segurança, amor, força e motivação e, por nunca me teres deixado desistir, quando no nevoeiro do cansaço, esse parecia o caminho mais correto a seguir.

Gostava também de agradecer às pessoas que permitiram que o estágio realizado fosse o mais positivo possível tendo, de diferentes formas, me recebido de braços abertos.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento aos professores que me acompanharam durante todo o percurso académico e, em especial à Professora Doutora Leonor Pais, que tantas vezes amenizou angústias e preocupações.

A todos vós, OBRIGADA!

## ÍNDICE

<b>1) Apresentação do sistema de ação com fundamentação teórica</b> .....	<b>4</b>
<b>2) Atividades desenvolvidas</b> .....	<b>7</b>
<b>a.</b> Formação sobre Igualdade .....	<b>7</b>
<b>b.</b> Manual de acolhimento ( <i>onboarding</i> ) .....	<b>12</b>
<b>c.</b> Auxílio no projeto sobre Trabalho digno ( <i>Decent Work</i> ) e Satisfação com a Vida .....	<b>17</b>
<b>3) Análise global do estágio</b> .....	<b>32</b>
<b>4) Conclusões</b> .....	<b>39</b>
<b>5) Bibliografia</b> .....	<b>42</b>
<b>6) Anexos</b>	
• Anexo A - Organograma da organização acolhedora .....	<b>47</b>
• Anexo B - Mapa de pessoal 2021 .....	<b>48</b>
• Anexo C - Mapa de Pessoal 2022 .....	<b>48</b>
• Anexo D – Inquérito sobre Igualdade .....	<b>49</b>
• Anexo E - Características sociodemográficas da amostra .....	<b>53</b>
• Anexo F - Estatísticas descritivas Questionário Trabalho Digno .....	<b>54</b>
• Anexo G -Estatísticas descritivas Questionário de Partilha do Conhecimento..	<b>55</b>
• Anexo H - Estatísticas Descritivas da Escala do Stresse Percecionado .....	<b>55</b>
• Anexo I- Estatísticas Descritivas da Escala de Satisfação com a Vida .....	<b>56</b>
• Anexo J - Estatística descritivas e correlações Bivariadas entre Trabalho digno, Partilha do conhecimento, Satisfação com a vida e Stress .....	<b>56</b>

## RELATÓRIO FINAL DE ESTÁGIO

### 1. Apresentação do sistema de ação com fundamentação teórica

O presente relatório, tem como objetivo principal a descrição da experiência profissional que o estágio curricular em Psicologia Organizacional proporcionou. Este foi realizado entre o dia 4 de outubro de 2021 e o dia 3 de junho de 2022.

A organização acolhedora poderá definir-se, como sendo o órgão autárquico do concelho que representa. A este órgão atribui-se a responsabilidade de promover o desenvolvimento do município em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil.

Segundo Caupers (1999), uma organização como a descrita anteriormente pode ser designada como uma Organização Pública. Esta organização é composta por um grupo humano, tem uma estrutura, ou seja, tem um modo peculiar de relacionamento dos vários elementos de organização entre si e com o meio social em que ela se insere. Tem também um papel determinante dos representantes da coletividade no modo como se estrutura a organização e tem uma finalidade, que é a satisfação das necessidades coletivas predeterminadas.

Segundo um documento oficial, a missão da organização, passa por definir estratégias orientadoras e executar as políticas municipais que daí surgem, de modo a promover o desenvolvimento sustentável do município e contribuir para o aumento da competitividade do mesmo, a nível local, regional e nacional. Essa competitividade surge por via de medidas e programas nas diversas áreas das suas atribuições e competências, o que acaba por promover a qualidade de vida das populações e garantir elevados padrões de qualidade nos serviços prestados.

Relativamente à visão o mesmo documento, afirma que a organização pretende orientar a sua ação de modo a alcançar um desenvolvimento sustentável que promova e dinamize o concelho representado por si, a nível económico, educativo, social, ambiental e cultural. Através disso, pretende conseguir otimizar a utilização dos recursos disponíveis e dar primazia a uma gestão pública que vá ao encontro da defesa dos interesses próprios das populações e, ainda, incentivar e dinamizar uma cultura de

excelência. O documento refere ainda que, a organização acolhedora tem igualmente os seguintes objetivos: a realização de uma forma objetiva e plena dos projetos, ações e atividades definidas pelos órgãos municipais, designadamente os constantes dos planos de investimento, dos planos de atividade e em outros planos estratégicos; a obtenção de elevados índices de melhoria na prestação de serviços à população, respondendo prontamente às suas necessidades e aspirações; a desburocratização e modernização dos serviços técnicos e administrativos, acelerando os processos de tomada de decisão; e a dignificação e valorização profissional dos trabalhadores municipais e sua responsabilização.

De acordo com o organograma da organização (Anexo A), a mesma é composta por dois departamentos, o Departamento de Administração Municipal e Cidadania e o Departamento de Ordenamento, Desenvolvimento e Infraestruturas Municipais. Acima desses departamentos encontra-se, por ordem hierárquica, a Assembleia Municipal e respetivo gabinete de apoio, o Presidente da Câmara Municipal, o Gabinete de Apoio à Câmara Municipal, a Unidade orgânica de Planeamento, Estratégia e Financiamento, o Serviço Municipal de Proteção Civil e o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas. Os dois departamentos, também designados por Unidades Nucleares, dividem-se em 21 (vinte e uma) Unidades Orgânicas Flexíveis, que por sua vez se subdividem em 36 (trinta e seis) Subunidades Orgânicas.

Ao observar o organograma, conseguimos também perceber que a organização em questão, contém uma organização formal intensa apresentando, igualmente, uma divisão por área de trabalho extremamente frisada e standardizada. É, também possível verificar um largo volume de colaboradores na base desta pirâmide, sendo que, conforme caminhamos para o cimo da linha hierárquica, esse volume diminui, verificando-se um número de departamentalização menor no vértice estratégico. Deste modo, estamos perante uma organização que é centralizada verticalmente e tem baixa descentralização horizontal.

Em suma e, segundo Mintzberg (1995), podemos nomear esta organização como sendo uma Burocracia Mecanicista ou Burocracia Mecanicista Pública. Estas organizações, segundo o autor, apresentam as seguintes características: grande dependência da estrutura hierárquica; a informação circula por toda a organização de modo formal, o que reflete um procedimento pouco inovador; os fluxos de autoridade

iniciam-se no vértice estratégico com um sentido descendente e a comunicação que vai ocorrendo dentro da estrutura realiza-se com os elementos que se encontram acima ou abaixo na hierarquia previamente definida. Para além disso, as burocracias mecanicistas, caracterizam-se também por terem uma enorme standardização dos processos de trabalho e consequentes resultados, o que significa que, os colaboradores têm as suas funções severamente definidas para a elaboração de um produto já criado.

Estas características denotadas pela teoria foram, em pequena ou grande escala, sendo constatadas na prática do estágio curricular e, apesar do trabalho desenvolvido durante a prática supervisionada estar relacionado com o departamento de recursos humanos, o local de trabalho foi deslocado do espaço físico desse departamento, tendo decorrido no gabinete que representa a Subunidade Orgânica de Apoio à Cidadania que engloba o gabinete de Igualdade e Apoio à Vítima, o gabinete de Apoio ao Emigrante, o gabinete de Inserção Profissional (GIP), o gabinete de Apoio ao Consumidor e o gabinete da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ). Esta subunidade está dependente da Unidade Orgânica de Ação Social e Saúde estando essa por sua vez, dependente da Divisão de Assuntos Sociais e Educação que se insere no Departamento de Administração Municipal e Cidadania.

Na subunidade orgânica onde o estágio foi desenvolvido, existem algumas competências a serem desenvolvidas, nomeadamente:

- a) Elaborar, submeter e acompanhar a execução de candidaturas, parcerias, protocolos e outros, na área de atuação da subunidade orgânica, de acordo com despachos superiores;
- b) Propor e executar projetos nas áreas da subunidade orgânica;
- c) Assegurar o funcionamento dos Gabinetes de Igualdade e Apoio à Vítima, Apoio ao Emigrante, Inserção Profissional (GIP) e Apoio ao Consumidor;
- d) Assegurar o funcionamento da Comissão de Proteção de Crianças e Jovens;
- e) Promover medidas de apoio e acompanhamento às vítimas;
- f) Propor medidas relativas ao combate à violência contra os homens e mulheres e violência doméstica;
- g) Emitir certificados de registo de cidadãos da União Europeia;
- h) Exercer as demais funções, procedimentos, tarefas ou atribuições que lhe forem cometidos por deliberação, despacho ou determinação superior.

Para concluir esta secção, pode ser ainda referido o número de colaboradores presentes na organização. Segundo o Mapa de Pessoal de 2021 (Anexo B) estavam presentes na organização 269 colaboradores, já em 2022, o Mapa de Pessoal (Anexo C) dá conta de 384, o que significa que, durante o estágio curricular foram admitidos mais 115 trabalhadores.

## **2. Atividades desenvolvidas**

Inicialmente estavam previstas serem desenvolvidas quatro atividades ao longo do estágio, essas atividades seriam: o planeamento e a execução de uma ação de formação para todos os colaboradores da organização; a criação de um Manual de Acolhimento; a elaboração de um inquérito de recolha de informação acerca do que afeta a motivação e a satisfação dos colaboradores; e a elaboração de um inquérito aos colaboradores que permitisse perceber qual o impacto do Covid-19 na saúde mental dos mesmos.

Apesar de ter sido esta a proposta inicial de atividades, os dois últimos projetos mencionados acabaram por não ser realizados. Este cancelamento decorreu de um aconselhamento da orientadora na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCEUC) e por aceitação da estagiária. Este aconselhamento trouxe a recomendação para a substituição destes dois projetos, pelo auxílio num projeto a decorrer, um estudo sobre Trabalho Digno e a satisfação com a vida a ser desenvolvido pelas investigadoras Leonor Pais (Universidade de Coimbra) e Tânia Ferraro (Universidade Portucalense e Universidade de Coimbra).

Sintetizando, foram três os projetos desenvolvidos ao longo do estágio curricular, nomeadamente: o planeamento e a execução de uma ação de formação sobre igualdade; a criação de um Manual de Acolhimento; e o Auxílio no estudo sobre Trabalho Digno e a Satisfação com a Vida.

De seguida, será feita uma descrição mais detalhada das atividades realizadas com suporte empírico.

### **a. Formação sobre Igualdade**

É através da formação que somos capazes, no mundo profissional e pessoal, de atualizar e adquirir novas aprendizagens e conhecimentos. A formação é um elemento fundamental, uma vez que é ela que permite às organizações a retenção dos seus talentos,

a sua diferenciação no mercado, a melhoria da sua reputação enquanto empregadoras no mercado de trabalho e o aumento da sua eficácia organizacional no geral (Walters & Rodriguez, 2017).

Segundo Bandeira (2020), as organizações estão inseridas num mundo de constante crescimento e desenvolvimento, marcado pela elevada inconstância e necessidade de adaptação. Desta forma, a formação é extremamente importante, pois é ela que permite aos coletivos organizacionais a superação dos desafios que vão surgindo e a conquista dos seus objetivos. A formação é, então, uma forma das organizações se tornarem mais eficientes e competitivas. Assim, quando detemos um bom plano de formação, mais facilmente os colaboradores vão ser capazes de reter novas competências, o que lhes vai permitir uma adaptação e melhoramento da sua performance tal como a performance da organização.

Ainda, segundo Bandeira (2020), a formação produz nos indivíduos e equipas inovação e desenvolvimento das suas capacidades táticas e técnicas o que promove a melhoria do seu desempenho efetivo, que procede das mudanças nas estruturas de conhecimentos e nos modelos mentais dos colaboradores que têm acesso à formação. Com a execução das tarefas necessárias durante a formação, os trabalhadores acabam por não só otimizar os conhecimentos declarativos, como também os seus conhecimentos processuais. Segundo Taylor et al. (2005) podemos entender o conhecimento declarativo como a nossa capacidade para entendermos “o que é”, e o conhecimento processual como a nossa capacidade para o “saber-fazer”. A formação dada aos colaboradores pode também resultar no desenvolvimento do conhecimento declarativo no interior das equipas o que, por conseguinte, as leva a apresentarem uma melhor coordenação de tarefas e uma melhor capacidade de planeamento, juntando-se igualmente uma maior comunicação interna levando os elementos da equipa a solucionar problemas de uma forma mais colaborativa.

A formação, leva também a que os colaboradores se sintam mais envolvidos nos processos de mudança organizacional, pois leva a que surja um sentimento de pertença e um propósito significativo dentro da organização, o que irá resultar numa substancial proatividade, confiança e motivação para contribuir para o avanço da organização como um todo. Além disso, os colaboradores irão ver a formação como uma mais-valia não só a nível pessoal como também profissional. Tudo isto resulta do facto dos colaboradores



com formação, terem as capacidades necessárias para se ajustarem e adaptarem às novas situações que vão surgindo num mundo em constante mudança no qual as organizações cada vez mais têm de acompanhar (Walters & Rodriguez, 2017). Uma outra vantagem da formação para os trabalhadores, que é referida por Walters e Rodriguez (2017), é o facto de esta aumentar a satisfação e a segurança, o que leva a uma maior retenção de pessoal.

No entanto, apesar de todas as vantagens e de todos os resultados negativos que surgem em ambientes pouco estimulantes da formação, existe um outro lado da formação que é extremamente importante ter em conta e, esse lado, são os custos da formação. Para que a formação tenha os seus benefícios é importante monitorizar os custos da mesma e, assim, é essencial definir e caracterizar os custos do plano de formação. Essa definição de custos vai permitir ao departamento de recursos humanos gerir aquilo que pode oferecer e o orçamento que tem para os momentos formativos, isto vai fazer com que este departamento seja capaz de comparar o seu programa de formação com outros programas internos e externos de formação que existem. Tal comparação, levará ao desenvolvimento de um padrão de custos que futuramente irá permitir a prevenção e a estimativa dos custos dos novos planos de formação. Para além disso, esta monitorização de custos é essencial para a administração compreender os valores que se esperam gastar, compará-los com organizações oponentes e ainda perceber os benefícios que trará para a organização (Phillips, 2003).

Segundo Phillips (2003), custos que poderão ser contabilizados relacionados com a formação são, por exemplo, despesas logísticas de cada formando e formador, como viagens, alojamento, refeições e instalações.

Percebendo as vantagens da formação e, especialmente da formação no tema em questão, a organização acolhedora, também de modo a estar coerente com os patamares exigidos por organizações superiores e, pela própria sociedade envolvente, promoveu, durante o estágio curricular, a elaboração e execução de uma Formação sobre “Igualdade”. Esta formação surgiu no âmbito do Plano Municipal para a Igualdade e faz parte do plano interno de formação da organização. Esta formação já estava prevista ser realizada, mas foi iniciada e impulsionada com o começo do estágio na organização, sendo que, para a sua realização, foram avaliados os custos e os benefícios que traria à organização.

O planeamento da formação referida, foi iniciado através de uma breve pesquisa em documentos organizacionais de elementos essenciais de informação sobre a estrutura da organização e o número de colaboradores a serem formados, de modo a permitir um melhor planeamento da ação. Para além desta pesquisa de informação interna, foi feita uma breve pesquisa de informação que teria de ser apresentada obrigatoriamente aos formandos, para que a formação fosse válida a nível superior.

Depois de recolhidas todas as informações inicialmente necessárias, foram realizadas reuniões de trabalho entre os responsáveis pelo projeto e as/os dirigentes da autarquia, onde foi feita a definição da estratégia, ou seja, onde se fez uma averiguação de custos, locais necessários, datas previsíveis e restantes elementos a envolver da organização. Nestas reuniões pré sessões de formação (realizadas ainda no ano civil 2021), foi esclarecido, que seria aplicado um inquérito a todos os 269 colaboradores que constam no mapa de pessoal de 2021 (Anexo B).

O inquérito sobre Igualdade (Anexo D) foi contruído em dois formatos diferentes, num formato impresso (PDF) e num formato online (*Microsoft Forms*). Foi distribuído hierarquicamente, sendo que o formato em PDF foi impresso e distribuído e o formato online foi divulgado via e-mail. Este inquérito foi construído com 35 itens que poderiam ser respondidos com uma única opção das três possíveis: "Concordo", "Nem Concordo Nem Discordo" e "Discordo".

Na primeira secção deste documento, foram pedidos dados demográficos, nomeadamente o género (Feminino, Masculino e Outro) e o cargo desempenhado na organização (Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional). O preenchimento do inquérito foi confidencial e anónimo.

Após preenchimento e recolha do mesmo, numa segunda fase, diante da disponibilidade dos colaboradores e sem interferir com o normal funcionamento dos serviços, foi ministrada a formação sobre igualdade. Após formação, estava previamente planeado divulgar novamente o questionário a fim de interpretar as alterações de conceções do tema, resultantes da formação, no entanto, tal não se verificou durante o período da execução do estágio curricular.

No total foram recebidas 88 respostas, sendo que 28 foram online e 60 foram respostas a inquéritos impressos.

Enquanto decorria a divulgação deste inquérito, foram sendo preparadas as sessões de formação, que inicialmente estavam planeadas se diferenciar por departamento. Esta diferenciação decorreu da proposta do “Referencial de formação para a Igualdade de Género na Ação Municipal” criado pela Comissão para a Cidadania e a Igualdade de Género (CIG), documento esse que distingue os conteúdos a serem apresentados nas diferentes unidades orgânicas da organização. Assim, a preparação dos materiais formativos, iniciou-se com um estudo profundo deste Referencial e documentos anexos, mas como o objetivo era, não só falar na Igualdade de Género, mas falar da Igualdade no sentido geral do conceito, mais pesquisas foram efetuadas de modo a ser obtida informação relativa à desigualdade na idade (crianças/jovens e pessoas idosas), na deficiência, na origem étnica (imigrantes), na orientação sexual e na pobreza.

A estagiária, com base em pesquisas profundas e seleção de informação pertinente, criou e desenvolveu todos os materiais a serem apresentados nas sessões de formação, quer a nível teórico com *PowerPoint's*, quer a nível prático com a construção de exercícios de reflexão e de criação de debate. Estes foram criados como estratégia de estimulação da atenção, retenção, aprendizagem e partilha de ideias, opiniões e vivências dos formandos. Para além disso, foi também criada uma atividade de avaliação (uma sopa de letras com palavras ocultas, transmitida no início e após a sessão de formação) crucial para avaliar o nível de retenção de conteúdos, que observamos em conclusão, ser elevado. Ainda, foi desenvolvido um pequeno questionário de satisfação relativamente às sessões, onde eram pedidas opiniões dos formandos bem como as suas sugestões de melhoria, para que houvesse um constante crescimento e uma constante melhoria da formação. O desenvolvimento de todos os materiais contou com o auxílio da colaboradora responsável pela execução das sessões formativas.

Para além destas sessões e a convite externo, foi ainda realizada uma sessão extraordinária para a Associação de Defesa do Património Cultural e Natural do concelho onde foi realizado o estágio, onde se diminuiu o número de horas formativas de 6h (sessões realizadas para os colaboradores da organização) para apenas 2h tendo sido adaptado o conteúdo e os materiais para essa sessão.

Apesar de inicialmente, e como já foi referido anteriormente, as sessões estarem adaptadas de forma diferente para cada departamento, foi constatado que não seria possível realizar as sessões de formação dessa forma, uma vez que, não foi possível ter

colaboradores suficientes dos mesmos serviços para a realização de sessões, sem prejudicar o normal funcionamento da organização. Assim, apesar de todo o material já estar preparado para o plano inicial, o mesmo foi reformulado de modo a se encaixar em diferentes áreas de atuação e adaptado a cada grupo de formandos que foi convocado.

A cada nova sessão de formação, para além da necessária adaptação do material, eram igualmente feitas uma pesquisa e uma integração de novos elementos alusivos a aspetos sociais e governamentais atuais que tinham impacto no tema. Essa inserção, tinha o objetivo de tornar as sessões mais cativantes. Para além disso, a cada sessão era necessário verificar a disponibilidade do local e, se assim possível, reservá-lo. Era ainda elaborado o certificado para cada colaborador, que tinha de ser assinado pelo vereador responsável pelo projeto, bem como, feita a preparação de um lanche oferecido aos formandos e de um pequeno brinde (uma caneta da organização) que era oferecido nos momentos iniciais da formação.

Nesta atividade foram realizadas no total cinco sessões de formação para os colaboradores da organização, tendo sido formados no total 96 dos atuais 384 colaboradores.

A execução da formação, como referido previamente, foi feita maioritariamente por uma colaboradora responsável pela formação neste tema, pelo facto de ser representante do Gabinete para a Igualdade da organização. Foi, no entanto, dada oportunidade à estagiária de ter também momentos de participação nas sessões formativas, tendo esta apresentado as diversas tarefas e atividades ao longo dessas sessões.

#### **b. Manual de acolhimento (*onboarding*)**

O projeto de desenvolvimento do Manual de acolhimento fez parte da área de *onboarding* que foi desenvolvida ao longo do estágio. Foi apenas recentemente, no início do presente século, que o conceito de *onboarding* surgiu na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH). No entanto, ainda que o conceito seja recente, o fenómeno não o é no meio organizacional, tendo sido previamente designado na literatura como uma orientação, o ato de orientar, e até como indução (Becker & Bish, 2021).

O *onboarding* é o processo que é frequentemente empregue pelas organizações, para ajudar a socializar os seus novos colaboradores (Klein et al., 2015). Nesta sequência,

podemos referir a socialização como sendo o processo de aprendizagem e ajustamento pelo qual os indivíduos assumem um papel organizacional que se adapta às necessidades tanto do indivíduo, como da organização na qual irá iniciar a sua atividade profissional (Chao, 2012; Van Maanen & Schein, 1979, *as cited in* Klein et al., 2015). Assim, atualmente, o *onboarding*, pode ser definido como o processo de ajuda às novas contratações, para que estas se ajustem aos aspetos sociais e de desempenho das suas novas responsabilidades laborais de forma rápida e suave (Bauer, 2010 *as cited in* Becker & Bish, 2021).

Quando o processo de *onboarding* decorre de forma satisfatória, este apresenta como resultado, várias vantagens significativas, tanto a nível do trabalhador como a nível do empregador e decorrem em curto e longo prazos. Segundo Bauer (2010), quando o colaborador é sujeito a um processo de *onboarding* bem-sucedido este irá apresentar maior satisfação com o seu trabalho e um maior compromisso organizacional, estas vantagens trazem à organização maiores taxas de retenção, um menor tempo para o início da produtividade e um maior sucesso em alcançar a satisfação do cliente com os seus produtos (*as cited in* Caldwell & Peters, 2018).

Por outro lado, em 2010, Bauer (*as cited in* Caldwell & Peters, 2018) afirmou também que quando o processo de integração decorre de forma ineficaz resulta numa maior insatisfação e, portanto, numa maior rotatividade, em maiores custos, em menor produtividade e numa maior insatisfação dos clientes.

Dentro deste processo, os autores Caldwell e Peters (2018) destacaram 10 etapas que são necessárias para que o *onboarding* seja implementado com sucesso. As etapas são as seguintes:

1. Estabelecer a Relação Online logo após a contratação - como a decisão de contratar uma nova pessoa começa desde logo nas interações online entre empregador e colaborador, deve ser criada de forma imediata uma relação individualizada com o novo trabalhador (Kouzes & Posner, 2012 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018).
2. Nomear um Mentor-Coach que tenha formação adequada, para cada novo colaborador (Ragins et al., 2000 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018).
3. Centrar o *onboarding* em Relações e Redes - Os novos colaboradores devem ser permitidos e incentivados a criarem relações com os colaboradores já presentes na organização (Caldwell & Peters, 2018).

4. Preparar um folheto ou um manual de orientação para os novos funcionários que seja bem desenvolvido e completo - Deverá ser fornecida aos novos membros todas as informações necessárias à sua integração. Estas informações incluem elementos da cultura da comunidade e da organização, os seus valores, a missão e a história da organização. Deverão também ser explicados os benefícios e políticas dos colaboradores, completado o trabalho burocrático e alinhada a documentação necessária, bem como, identificadas as tarefas mais importantes do trabalho. A apresentação destes elementos contribui para a capacidade da organização de criar valor e de permitir que um novo colaborador crie expectativas realistas evitando a rutura de contratos psicológicos (Sutton & Griffin, 2004 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018).

5. Preparar a localização física, escritório, e apoio de pessoal antes do *onboarding* - O espaço físico do novo membro deve ser preparado e conter todo o equipamento necessário de modo a demonstrar que a entidade empregadora pensou de forma cuidadosa o seu acolhimento (Caldwell & Peters, 2018).

6. Ajudar na logística de transição - o empregador deverá, sempre que possível, prestar apoio ao novo colaborador em todas as transições stressantes que possam estar a ocorrer na vida do mesmo devido à aceitação deste novo trabalho. (Dewe et al., 2010 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018).

7. Clarificar e Afirmar Prioridades e Expectativas – Deverá ser feita uma reunião inicial entre o novo colaborador e o seu supervisor, para que sejam esclarecidas as responsabilidades do trabalho, os resultados principais a alcançar e o papel do colaborador com todo o grupo de trabalho. (Leana & Van Buren, 1999 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018).

8. Envolver, Dar Poder e Apreciar o colaborador (Peterson et al., 2011 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018).

9. Envolver ativamente os membros e supervisores da Equipa de Gestão de Topo no processo de orientação do *onboarding* - esta etapa, permite-nos transmitir aos funcionários que os seus líderes estão comprometidos com os valores da organização e que estão preparados para atuar de acordo com os valores que defendem (Schein, 2010; Kouzes & Posner, 2012 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018).

10. Criar um Processo de *Coaching* Contínuo - deve fazer-se a identificação dos recursos disponíveis de modo a ajudar o colaborador a ser o mais produtivo possível

e transmitir-lhe os pontos de controlo que serão utilizados (Bachkirova et al., 2011 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018).

Tendo em conta estas etapas de Caldwell e Peters (2018), poderá ser referido que o Manual de acolhimento desenvolvido durante o estágio curricular, se integrou na etapa número quatro, onde deverá ser feita a preparação de um folheto ou manual de orientação para os recém-chegados à organização.

Os Manuais de acolhimento divulgados aos novos colaboradores durante o seu processo de *onboarding* são definidos por Oliveira (2013, *as cited in* Delvas, 2017) como sendo o conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que deverão ser obedecidos e cumpridos não só pelos funcionários como também pelos executivos da empresa, tal como a forma como esses assuntos devem ser executados, quer seja a nível individual quer a nível grupal.

O Manual de acolhimento organizacional, para que seja um instrumento beneficiador da integração de novos colaboradores, segundo Sutton e Griffin (2004 *as cited in* Caldwell & Peters, 2018) deve conter todas as informações necessárias ao seu acolhimento. Como referido previamente, essas informações são, por exemplo, elementos da cultura da comunidade envolvente e da organização, sendo esses os valores, a missão e a história da organização. Paralelamente, segundo Oliveira (2013 *as cited in* Delvas, 2017), é necessário ser feito um estudo prévio para essa finalidade. Esse estudo deve resultar numa seleção dos tópicos, na pesquisa de fontes de informação, na ordenação das informações e na construção do estilo de redação.

Outros autores (Chiavenato, 2010; Mosquera, 2002; Oliveira, 2013 *as cited in* Delvas, 2017) defendem também, que um bom manual de acolhimento tem de estar apetrechado de uma mensagem de boas-vindas, de uma apresentação da organização, da referência ao tipo de produto final que é pretendido pela organização e de ser capaz de dar a conhecer tudo o que o colaborador necessita para desempenhar o seu trabalho (horário, registos de controlo de pontualidade e assiduidade, supervisão, etc.). Os manuais de acolhimento deverão ainda ter presente os benefícios que os colaboradores vão ter acesso ao pertencerem àquela organização, quais os regulamentos que orientam a sua ação e quais são as atividades realizadas pela empresa.

Assim, tendo por base esta bibliografia, o Manual de acolhimento desenvolvido, é iniciado com uma breve mensagem inicial aos colaboradores. Segue-se uma explicação

sobre a apresentação do documento e, após isso, é feita uma apresentação da organização onde é apresentado o organograma, a missão, visão e objetivos, o código de ética e de conduta a ser respeitado pelo novo colaborador, a explicação de como é feito o controlo e registo de assiduidade e pontualidade, como é feita a marcação de férias, qual o horário de trabalho e ainda a localização e principais contactos. Para terminar o documento, foi realizada uma breve apresentação da envolvente da organização, de modo a promover o acolhimento do novo colaborador não só na instituição, mas também na comunidade onde esta se insere. Por último e, por solicitação superior, foram colocadas as referências de todas as informações e todas as imagens presentes neste manual, tendo essas sido retiradas de sites oficiais da organização ou de sites estatais.

Este documento, foi criado igualmente com base na inspiração de outros construídos para organizações semelhantes, tendo sido feita uma pesquisa intensiva de modo a perceber não só as informações a serem apresentadas tal como perceber qual o design mais atrativo e funcional.

Por último, será ainda de grande interesse divulgar as vantagens e desvantagens dos Manuais de Acolhimento, que se encontram na literatura consultada.

Quando corretamente elaborados, os manuais de acolhimento são uma significativa e constante fonte de informação, são um auxílio para a efetivação das normas, dos procedimentos e das funções administrativas, uniformizam o vocabulário utilizado, ajudam a fixar critérios e padrões, permitem a facilitação da adequação, coerência e continuidade das normas e procedimentos pelas várias unidades da organização, dificultam o surgimento de conflitos e equívocos, favorecem a preparação de novos e antigos colaboradores, também contribuem para o crescimento da eficiência e da eficácia dos trabalhos, são ainda um instrumento efetivo de consulta, orientação e preparação, acabam por auxiliar na coordenação de processos o que permite a revisão e a avaliação dos mesmos, limitam a prática do improvisado, otimizam o sistema de autoridade o que permite a delegação de funções tal como permitem também que os colaboradores tenham uma melhor visão do seu papel na organização. Ainda, reduzem a incerteza nos momentos em que novas responsabilidades são atribuídas e, por último, representam um legado histórico da organização (D'Ascensão, 2010; Oliveira, 2013 *as cited in* Delvas, 2017).



Apesar das vantagens destes documentos, estes têm algumas desvantagens como por exemplo: serem um ponto de referência, mas não terem a totalidade das soluções para os problemas emergentes; poderem ter um orçamento elevado, devendo a organização verificar a relação de custo vs. benefícios; quando não atualizados, podem tornar-se obsoletos; e apresentam os aspetos formais da organização descurando os aspetos informais sendo esse tão ou mais importantes (D'Ascenção, 2010; Oliveira, 2013 as cited in Delvas, 2017).

Apesar destes documentos apresentarem desvantagens significativas, quando cuidadosamente elaborados, as suas vantagens compensam os pontos negativos da sua utilização, acabando por serem úteis tanto à organização como e, especialmente, aos colaboradores (Delvas,2017)

### **c. Auxílio no projeto sobre Trabalho digno (*Decent Work*) e Satisfação com a Vida**

O trabalho digno, enquanto conceito, foi definido pela primeira vez em 1999 pela *International Labour Organization* (ILO) ou, em português, pela Organização Internacional do trabalho (OIT) e este, é o conjunto de "aspirações das pessoas para oportunidade e rendimento; direitos, voz e reconhecimento; estabilidade familiar e desenvolvimento pessoal; e justiça e igualdade de género" (ILO, 1999).

Atualmente e, com o desenvolvimento da ILO e das Nações Unidas, o Trabalho Digno é o oitavo objetivo dos 17 objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 (ILO 1944; Nações Unidas 2000a, 2000b, 2015 *as cited in* Pereira et al.,2019).

Presentemente, a definição de Trabalho Digno não difere muito daquela que foi dada inicialmente pela ILO em 1999 sendo que, Graça et al. (2019) citando Ferraro et al. (2018a) definem o Trabalho Digno como sendo aquele que permite um trabalhador exercer uma determinada atividade de forma produtiva e realizadora, onde existem oportunidades pessoais e profissionais de desenvolvimento e onde o trabalhador é tratado com respeito e aceitação. Adicionalmente, os autores defendem que o Trabalho Digno é também um trabalho onde o funcionário tem liberdade de expressão, tem uma remuneração que o permite viver com autonomia e dignidade, tem oferta de proteção social e ainda, respeita a saúde e condições de segurança, com a presença da distribuição adequada do tempo de trabalho e da carga de trabalho.

Destarte, e segundo a OIT (2018), podemos afirmar que o conceito do trabalho digno abarca uma coleção de ambições a nível mundial no mundo do trabalho. Essas ambições passam por: criar oportunidades para realizar um trabalho produtivo e com uma remuneração justa e que essas oportunidades sejam para todas as mulheres e homens que deverão ter igualdade de tratamento; criar uma segurança no local de trabalho bem como proteção social para as famílias dos colaboradores; haver uma impulsão do desenvolvimento pessoal e integração social; haver liberdade para os trabalhadores expressarem as suas preocupações; e por resultar em organização e participação dos colaboradores nas decisões que afetam as suas vidas.

Segundo Pereira et al. (2019) o objetivo principal da ILO com a apresentação deste conceito, é a obtenção de um "trabalho digno e de um trabalho produtivo para as mulheres e homens em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana" (ILO, 2008a). Estes são os quatro valores principais e encontram-se explícitos em quatro objetivos estratégicos nomeados pela ILO (ILO, 1999, 2001, 2008) sendo estes:

I) a promoção de normas e princípios fundamentais e direitos no trabalho, a fim de assegurar que os trabalhadores estão protegidos relativamente à sua dignidade, igualdade e trabalho justo, estando estas as práticas protegidas por quadros legais apropriados;

II) a promoção da criação de emprego e oportunidades de remuneração justa;

III) o acesso e melhoria da proteção social e da segurança social, que é fundamental para a redução da pobreza, da desigualdade e do problema das responsabilidades de cuidados a terceiros;

IV) e a promoção do diálogo social.

Quando estes quatro objetivos estratégicos são promovidos e alcançados, atingimos o Trabalho Digno que traz vantagens significativas, como: rendimentos justos, emprego estável, respeito pelos direitos fundamentais no trabalho, eliminação da discriminação, eliminação do trabalho forçado, sendo igualmente promovida uma proteção social adequada. Assim, o Trabalho Digno é um elemento extremamente importante na luta contra a pobreza, contra o desemprego e na luta pelo direito que os indivíduos têm em ter uma vida decente (Larisson, 2013).

Com toda a importância que a garantia do Trabalho Digno assume na vida dos trabalhadores e empregadores, foi dado como relevante o desenvolvimento no estágio

curricular de um projeto relacionado com o tema. Este projeto, consistiu na divulgação de um questionário relativo ao tema, bem como na recolha e interpretação dos dados obtidos.

O questionário pretendia promover uma reflexão sobre o trabalho e a satisfação com a vida que os respondentes apresentam e interpretam no seu contexto laboral. As investigadoras responsáveis deste projeto são Leonor Pais (Universidade de Coimbra) e Tânia Ferraro (Universidade Portucalense e Universidade de Coimbra) e o questionário foi inteiramente desenvolvido de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). Tal significa que, a participação neste projeto de todos os participantes foi inteiramente voluntária e, sempre que necessário, todos os participantes puderam, a qualquer momento, desistir da sua participação. Foram garantidos o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas e foi assegurado aos participantes que os dados serão utilizados exclusivamente para fins académicos sendo o seu tratamento meramente estatístico. Ainda, cada participante poderia solicitar uma síntese dos resultados do projeto enviando um e-mail para uma das investigadoras responsáveis.

Para ser participante havia apenas três condições: ter pelo menos três meses de experiência profissional; estar atualmente ativo(a) profissionalmente, ou seja, não ser nem desempregado(a) nem reformado(a); e ser remunerado(a) pelo trabalho que faz.

O questionário é constituído por quatro questionários diferentes, sendo esses: o Questionário de Trabalho Digno; o Questionário de Partilha de Conhecimento; a Escala de Stresse Percecionado; a Escala de Satisfação com a Vida; e o *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI).

No primeiro questionário, é explicado que o mesmo se refere ao trabalho atual do participante e ao contexto profissional no qual o realiza. Sendo que se entende por ‘contexto profissional’ o mercado de trabalho em geral, a organização onde trabalha o participante, bem como uma eventual atividade de prestador(a) de serviço (profissionais liberais/autónomos). Este questionário foi desenvolvido e validado para a população portuguesa e é composto por 31 itens, que podem ser respondidos com cinco opções diferentes pertencentes a uma escala *likert* (1 = Não concordo nada; 2 = Concordo pouco; 3 = Concordo moderadamente; 4 = Concordo muito; 5 = Concordo completamente) e por sete dimensões, sendo caracterizado como multidimensional (Graça et.al, 2019).

Essas sete dimensões foram apresentadas por Ferraro et al. (2018a, b *as cited in* Graça et.al, 2019) e são as seguintes:

(1) Princípios e valores fundamentais no trabalho - o local de trabalho tem que ser o reflexo dos valores nucleares do trabalho digno (justiça, dignidade, liberdade, aceitação, confiança, clareza de normas, participação, solidariedade e saúde mental) Para além disso, a igualdade de género deverá também ser assegurada e está abrangida por esta dimensão;

(2) Tempo e carga de trabalho adequados - deverá haver um equilíbrio entre a vida laboral e a vida pessoal dos trabalhadores;

(3) Trabalho realizante e produtivo - o trabalhador deve ser capaz de perceber o seu emprego como um meio de desenvolvimento e realização pessoal e profissional, o que acaba por criar valor para o indivíduo e para a sociedade contribuindo igualmente para uma futura geração. O trabalho tem de ter significado e ser digno para o colaborador;

(4) Remuneração significativa para o exercício da cidadania - a remuneração que é fornecida ao trabalhador deve ser entendida como justa e deverá permitir a este e à sua família, ter autonomia e dignidade. Esta dimensão inclui, portanto, a relação entre a remuneração e a perceção de bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, a perceção de justiça nesta relação;

(5) Proteção social - ou seja, a perceção de segurança e o apoio recebido em contexto de perda de trabalho ou de doença por parte da Segurança Social, tanto para o trabalhador como para a sua família. A proteção social pode ser vista como o reconhecimento que é dado pela sociedade da contribuição que o trabalhador dá através do desempenho do seu trabalho;

(6) Oportunidades - esta dimensão é o que representa as perspetivas de possíveis desenvolvimentos na carreira profissional, a nível da aprendizagem, dos benefícios, dos rendimentos, da posição e dos desafios profissionais. Estão, portanto, incluídas as perceções que os trabalhadores têm sobre a sua própria empregabilidade e o empreendedorismo;

(7) Saúde e Segurança no trabalho - aqui estão representadas as perceções dos trabalhadores relativamente à sua proteção dos riscos para a saúde física e psicológica no desempenho do seu trabalho. Assim, existem condições de trabalho percecionadas como

seguras ou seja, quando é permitida a manutenção da integridade física e psicológica do trabalhador.

Essas dimensões são refletidas enquanto sete fatores no questionário e a eles estão agregados determinados itens. A primeira dimensão, Princípios e Valores Fundamentais no Trabalho, é medida com seis itens (por exemplo, o item número 16. "Em geral, os processos de decisão relativos ao meu trabalho são justos"), a segunda, Tempo e carga de trabalho adequados, com quatro itens (por exemplo, item 3. "Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia."), no terceiro fator o Trabalho realizante e produtivo, a mensuração é feita com cinco itens (por exemplo o item 19. "O meu trabalho contribui para a minha realização (pessoal e profissional)."), na Remuneração significativa para o exercício da cidadania, temos quatro itens para medir este fator (por exemplo, o item 7. "O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia."), no quinto fator, a Proteção Social, a medição faz-se também por via de quatro itens (por exemplo o item 8. "Sinto que estarei protegido(a) no caso de ficar doente (segurança social, seguros de saúde, etc.)", no fator das Oportunidades, temos também quatro itens que medem o fator (por exemplo, o item 2. "Atualmente, penso que há oportunidades de trabalho para um profissional como eu.") e, por último, no sétimo fator Saúde e Segurança, temos igualmente quatro itens de medição (por exemplo, "4. Disponho de tudo o que preciso para manter a minha integridade física no meu trabalho.").

As sete dimensões agregadas ao conceito de Trabalho Digno favorecem o trabalhador a nível individual e também beneficiam os múltiplos agentes no mundo do trabalho e no mundo como um todo, ou seja, os mercados, as organizações, os políticos e os líderes nacionais e internacionais (Ferraro et al. 2015, *as cited in* Graça et.al, 2019).

Transitando agora para o Questionário de Partilha do Conhecimento, podemos afirmar que esta partilha ocorre sempre que um conjunto diverso de atividades com interação cooperativa é efetuado de modo a tornar essa partilha viável. Desta forma e, segundo Pais e dos Santos (2015 *as cited in* Russo, 2016) a partilha de conhecimentos pode ser definida como o processo cooperativo em que o ser humano interage com uma lógica de reciprocidade, contribuindo assim para diversos objetivos. Ainda segundo os mesmo autores, é possível afirmar que uma grande parte do conhecimento detido pelas organizações é tácito, ou seja, implícito, sendo, portanto, de difícil codificação e, por essa

razão, está dependente das interações estabelecidas pelos indivíduos para que seja partilhado.

Sempre que, no meio organizacional, se verifica a partilha de conhecimento poderá ser observado a redução dos custos de produção, o aumento do desempenho dos colaboradores, a capacidade de inovação, e uma aprendizagem e crescimento organizacionais (Llopis & Foss, 2016; Wang & Noe, 2010 *as cited in* Russo, 2016).

Para que pudéssemos avaliar a partilha de conhecimento na organização acolhedora, utilizámos então o Questionário de Partilha do conhecimento. Este inquérito foi desenvolvido em 2007, com base no modelo teórico da Gestão do conhecimento de Cardoso (Cardoso, 2007). Este questionário é composto por 14 itens e por duas dimensões, sendo estas: a partilha intencional (com oito itens) e a partilha não intencional (com seis itens). Os oito itens da partilha intencional permitem-nos perceber em que contextos a partilha de conhecimentos ocorre (por exemplo o item 10 que diz “Partilhamos conhecimento com outros setores da organização em reuniões presenciais e/ou virtuais” e o item 11 que revela “Quando trabalhamos com um(a) colega de outro setor partilhamos conhecimento importante.”). Ainda no fator da partilha intencional, este ajuda-nos a avaliar não só os conteúdos que são partilhados de forma intencional (Por exemplo o item 2 que diz “Partilhamos o “saber fazer” de cada um(a).”), mas também se existe compromisso para fazer a transferência de conhecimento dos membros que abandonam a equipa para os que irão permanecer nela, que é demonstrado por exemplo no item 5. “Antes de um(a) colaborador(a) sair procuramos “reter” o seu conhecimento”. Relativamente à partilha não intencional de conhecimento, este fator é aquele que nos permite perceber como é que os indivíduos se comportam nos momentos informais e de convívio onde têm igualmente oportunidade para partilharem conhecimentos. Um item que ilustra esta partilha não intencional, é o item 13. “Em momentos de descontração, os(as) colegas mais antigos(as) contam-nos histórias passadas na organização.” (Russo, 2016).

Neste Questionário de Partilha de conhecimento, é pedido aos participantes que cada frase seja lida com atenção e seja indicado em que medida cada frase se aplica, no momento da resposta, à organização para qual o participante trabalha. As respostas têm cinco possíveis opções que vão desde “1= Quase não se aplica ou Não se aplica” a “7= Aplica-se quase totalmente ou aplica-se totalmente”.

O terceiro questionário que é apresentado diz respeito à Escala de Stresse Percecionado. O stress percecionado é, segundo Yan et al. (2020) o reflexo de uma avaliação global subjetiva do nível de stress que é experienciado pelo indivíduo num determinado evento objetivo. A Escala do Stresse Percecionado, foi inicialmente desenvolvida em 1983 por Cohen et al. e sofreu uma adaptação em 2010 pelo autor Trigo e et al. (*as cited in* Ordem dos Psicólogos Portugueses [OPP], 2016). Esta escala é aquela que nos permite perceber até que ponto os episódios caracterizados por imprevisibilidade, incontroabilidade e excessividade e, que ocorrem na vida dos indivíduos, são percebidos como indutores de stresse (OPP, 2016). A escala é composta por 10 itens e tem apenas uma dimensão, o Stresse percecionado global sendo composta por uma escala de *likert* de 5 pontos que varia entre o 1 (nunca) e 5 (muito frequente).

Para preenchimento da Escala do Stresse Percecionado foi pedido que para cada questão, fosse indicado com que frequência o participante se sentiu ou pensou de determinada maneira, durante o último mês. Para além disso, alertou-se para o facto de que, apesar de algumas perguntas serem parecidas, existem diferenças entre elas e cada uma deve ser respondida como perguntas separadas. Adicionalmente, foi pedido que o participante respondesse de forma rápida e espontânea, colocando uma cruz (X), na alternativa que melhor se ajusta à sua situação.

No quarto questionário, aplicámos a Escala de Satisfação com a Vida. A satisfação com a vida corresponde ao nível de contentamento percebido pelo sujeito quando este pensa nas diferentes áreas da sua vida ou da sua vida no geral. Por outras palavras, a satisfação com a vida trata-se de uma avaliação subjetiva que envolve uma reflexão relativamente ao nível de entusiasmo e/ou prazer ou descontentamento e/ou sofrimento que a pessoa tem ou sente quando reflete sobre o seu modo de vida (Diener, Lucas, & Oishi, 2009; Muratori, Zubieta, Ubbillos, González, & Bobowik, 2015 *as cited in* Reppold et.al, 2019). A satisfação com a vida é, em suma, uma avaliação ou um julgamento cognitivo global da satisfação que alguém tem com sua vida como um todo (Pavot & Diener, 2008 *as cited in* Cipriani et al., 2021).

A Satisfação com a Vida é avaliada através de uma escala, criada em 1985 por Diener, Emmons, Larsen e Griffin e esta é composta por apenas cinco itens que podem ser respondidos com uma escala do tipo *likert* com sete pontos (1 = Discordo muito, 2 = Discordo, 3 = Discordo pouco, 4 = Não concordo, nem discordo, 5 = Concordo pouco, 6

= Concordo e 7 = Concordo muito). As respostas à Escala de Satisfação com a vida são o reflexo do grau de concordância que cada respondente tem relativamente às suas próprias avaliações ou assentimento do mesmo em relação às situações descritas nos itens apresentados, como por exemplo, “As minhas condições de vida são muito boas.” e “Se pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria quase nada.” (Reppold et.al, 2019). De notar que também esta escala é unidimensional sendo a única dimensão a satisfação com a vida global.

Por último, o CBI que mede o *Burnout*. O *Burnout* é, segundo a Organização Mundial de Saúde (2019 *as cited in* Areosa & Queirós, 2020), uma doença presente na Classificação Internacional das Doenças (CID-11) e descreve-se como sendo um fenómeno ocupacional que é caracterizado por: Exaustão emocional, Despersonalização (cinismo) e diminuição da Realização/eficácia pessoal e profissional (Maslach et al., 1997). Assim, Maslach et al., definem o *Burnout* como a resposta prolongada a stressores crónicos no ambiente laboral, estando esses stressores num nível emocional e interpessoal (1997).

O *Burnout* é, de facto, uma variável deteriorante da saúde e do bem-estar dos colaboradores o que leva ao forte prejuízo da sua saúde mental e é resultado da verificação de determinados aspetos nas organizações, especificamente: elevados graus de stress e ansiedade; fracos níveis de autonomia e controlo excessivo sobre os trabalhadores; recompensas insuficientes e falta de reconhecimento; excesso de trabalho e altas exigências emocionais; desregulação dos coletivos de trabalho e ausência de equidade; e relações tóxicas entre os trabalhadores (degradação de valores), suscetíveis de aumentar os conflitos (Areosa & Queirós, 2020).

Quando um colaborador é afetado pelo *Burnout* este pode apresentar tanto adoecimento mental como adoecimento físico o que poderá causar erros no seu desempenho, que por sua vez diminuem a autoestima e realização profissional, colocando em risco a qualidade do seu trabalho (Areosa & Queirós et al., 2014 *as cited in* Areosa & Queirós, 2020).

Para que seja possível averiguar a existência ou inexistência de *Burnout* nos colaboradores foi criado o CBI, um questionário com 19 itens e com três fatores sendo estes o *Burnout* pessoal, o *Burnout* relacionado com o trabalho e o *Burnout* relacionado com o utente. O fator do *Burnout* pessoal é aquele que faz a avaliação do grau de exaustão



física, psicológica e da exaustão experienciada pela pessoa. É direcionado aos sintomas gerais de exaustão física ou mental, que não estão sempre relacionados com uma determinada situação em particular no ambiente de trabalho. O *Burnout* relacionado com o trabalho faz uma análise do grau de fadiga física e psicológica e da exaustão que é sentida pela pessoa em relação ao seu trabalho. Por último, temos o *Burnout* relacionado com o cliente, sendo que este fator avalia o grau de fadiga física e psicológica e de exaustão que é percebido pela pessoa que trabalha com clientes (Fonte, 2011).

Apesar de existirem estas três dimensões possíveis, no contexto organizacional do estágio curricular, foi usada apenas uma dimensão, a do *Burnout* pessoal. Esta é composta por seis itens. As opções de resposta correspondiam a uma escala de *likert* que variava entre 1 (Sempre) e 5 (Nunca/quase nunca), sendo que a resposta teria de refletir a frequência com que cada colaborador tem o sentimento retratado no item. No início, é dada a garantia que não existem respostas melhores ou piores e que a resposta correta é aquela que expressa com veracidade a experiência de cada participante

Por último, foram solicitados alguns dados sociodemográficos relativos ao participante para que a amostra fosse caracterizada. Esses dados foram: o género, o ano de nascimento, há quanto tempo o trabalhador está no seu trabalho ou contexto de trabalho atual, qual o vínculo com a organização, se é desempenhada alguma função de chefia/gestão/liderança e se sim qual o seu tipo, qual a função atual, o grau de escolaridade, a área de especialização, se trabalha com utentes de forma direta, o seu estado civil, se tem filhos (se sim, quantos) e, por último, se tem outros dependentes (se sim, quantos). No final do inquérito, encontra-se uma breve mensagem de agradecimento pela colaboração no projeto.

Quando proposto o desenvolvimento deste projeto no local de estágio na substituição de dois inicialmente previstos, como referido anteriormente, foram efetuadas reuniões entre a estagiária e a orientadora na faculdade, bem como entre a estagiária e a orientadora no local de estágio. Estas reuniões tiveram como objetivo principal ser esclarecido qual o propósito deste estudo e o que deveria ser feito por cada parte envolvida. Nestes encontros e, posteriormente por comunicação entre as partes, ficou acordado que o mesmo seria transmitido aos colaboradores de duas formas, via online e via impresso, e a divulgação deste questionário, em ambas as formas, seria feita pela estagiária. Desta forma, foi criado pelas investigadoras responsáveis um modelo de

preenchimento online do inquérito no *Google Forms*. A divulgação via online, no entanto, e por informação posterior às reuniões realizadas, acabou por ter de ser feita pela orientadora na organização acolhedora, uma vez que, a proteção de dados pessoais impediu a estagiária de ter acesso aos emails profissionais dos colaboradores. Deste modo, a estagiária ficou responsável pela divulgação do questionário em formato impresso, por construir um breve texto de enquadramento para estar presente no email a ser enviado pela orientadora no local com o *link* do questionário, de recolher todos os inquéritos impressos, bem como, registar as respostas no SPSS e interpretar os resultados obtidos.

Pelo facto de existir uma reduzida adesão ao formato online, foi encontrada a solução de se partilhar o formato impresso no final das sessões de formação sobre Igualdade, a decorrerem ao mesmo tempo na organização. Quando divulgado nestas sessões, o questionário era introduzido com uma breve explicação do que se tratava o projeto.

Deste modo, no total, foram recolhidas 67 respostas ao inquérito, 6 online e 61 impressas. De referir que 15 questionários, dos 61, devido a um erro de impressão que foi detetado apenas no final do preenchimento de todos os questionários, não detêm o CBI e, por isso, essa escala não foi incluída na análise descritiva dos dados obtidos.

Após preenchimento e recolha dos questionários, os dados dos mesmos foram introduzidos no programa *IBM SPSS Statistics* e aí, sujeitos a uma análise descritiva, onde se obteve os resultados deste projeto realizado na prática supervisionada.

Começando pela caracterização da amostra (Anexo E), esta revelou ser composta por 67 colaboradores, sendo que 67.2% são homens e 19,4% são mulheres. Uma pessoa preferiu não responder à questão do género (1,5%) e os casos omissos foram oito, representando 11,9% das respostas recolhidas.

Relativamente à idade dos respondentes, esta variou entre 25 e 64 anos. Entre os 25 e os 35 anos responderam 8 pessoas (11,9%), entre os 36 e 50 anos foram 29 (43,4%) e entre os 51 e os 64 anos responderam 21 colaboradores (31.3%). Para além destas, 9 pessoas decidiram omitir a sua idade, representando 13,4% da amostra. Como podemos constatar por estes dados, uma grande parte dos respondentes encontra-se no auge da sua carreira (36-50 anos) e uma outra parte significativa, encontra-se a iniciar o final da mesma (51-64 anos).

A maioria (55,2%) dos colaboradores da organização acolhedora, admite ser casado(a) e 19,4% afirmou ser solteiro(a). Além disso, 7 admitiram ser divorciados (10,4%) e 2 afirmaram ser viúvos (3%). Ainda, 8 pessoas não responderam à questão representado 11,9% das respostas.

A escolaridade da amostra variou entre o 3º Ciclo do Ensino básico ou equivalente (9º ano) e o Mestrado ou pós-graduação ou equivalente concluídos. 10,4% dos participantes tem o 3º Ciclo do Ensino básico ou equivalente (9º ano), 47,8% tem o Ensino secundário ou equivalente (12º ano), sendo este o grau de escolaridade prevalente, 7,5% está a tirar um curso superior, 4,5% afirmam ter uma Licenciatura ou Bacharelato completo, 16,4% tem um Mestrado ou pós-graduação ou equivalente concluídos e 13,4% dos participantes decidiu omitir a sua resposta.

A permanência no trabalho ou contexto de trabalho atual variou entre os 3 meses e os 40 anos. Verificou-se um predomínio na faixa dos 3 meses aos 10 anos com 37,3% de respostas, sendo que logo a seguir vem a faixa dos 21 aos 30 anos de trabalho na organização, registando aqui cerca de 30% (29,9) das respostas.

O vínculo com a organização é em preponderância do tipo sem prazo determinado, ou seja, 48 dos participantes (71,6%), encontra-se vinculado à organização através de um contrato efetivo, de relevar ainda que cerca de 20% omitiu a sua resposta a este item.

Da amostra, podemos ainda referir que 82,1% da mesma não desempenha funções de chefia/gestão/liderança e apenas um respondente afirmou ter um desses cargos, sendo que se verificaram ainda 11 casos omissos o que representa 16,4% da amostra.

Em relação ao trabalho de forma direta com utentes, verificou-se uma igualdade, visto que 38,8% diz não estar a trabalhar diretamente com utentes, mas também 38,8% dos respondentes diz trabalhar com utentes. De notar que 22,4% das respostas deste item foram casos omissos.

Nos dois últimos itens, era primeiro perguntado pela existência de filhos, ao qual 62,7% respondeu que sim e após isso, era perguntado se o colaborador tinha outros dependentes, ao qual cerca de 70% (70,1) respondeu que não.

De seguida, serão analisadas as estatísticas descritivas de cada questionário e vendo cada dimensão destes de forma individual, tal como as correlações Bivariadas entre Trabalho digno, Partilha do conhecimento, Satisfação com a vida e Stress.

No que diz respeito ao Questionário do Trabalho Digno, vejamos o que obtivemos na estatística descritiva dos resultados por fator (Anexo F). No Fator 1 (Princípios e valores fundamentais no trabalho) a média de pontuação foi de 3.07, no Fator 2 (Tempo e carga de trabalho adequados) foi de 3.24, no Fator 3 (Trabalho realizante e produtivo) foi de 3.64, quanto ao Fator 4 (Remuneração significativa para o exercício da cidadania) obtivemos uma média de 2.32, no Fator 5 (Proteção social) obtivemos em média 2.83 pontos, no Fator 6 (Oportunidades) registou-se 3.19 de média e no último fator, o Fator 7 (Saúde e Segurança) podemos verificar uma média de 3.12.

Apesar de quase todos os fatores apresentarem uma média positiva (>2.5), excepcionando o fator 4 com média de 2.32, as médias, no geral, acabam por ser baixas tendo a média máxima sido de apenas 3.64. De uma forma mais particular, podem ainda ser destacados dois itens que registam o mínimo e o máximo de média conseguida. O item “O que recebo pelo meu trabalho permite-me oferecer bem-estar aos que dependem de mim” teve a pontuação média mais baixa (2.27) e o item correspondente a “Considero digno o trabalho que realizo” teve a média mais alta (4.14).

Relativamente ao Trabalho Digno e, após esta breve análise poderá ser concluído que, apesar de ser possível atingir uma média de 5 em todos os fatores, a organização acolhedora regista valores aquém do desejado. É, assim, importante que, se tomem medidas para melhorar estes números, por forma a garantir que os colaboradores desta organização possam ver o seu trabalho como produtivo e realizador, onde existem oportunidades de desenvolvimento não só a nível profissional como também a nível pessoal e que estes percecionem o seu local de trabalho como sendo um local onde são tratados com respeito e aceitação e, ainda, que os trabalhadores tenham a possibilidade de ter liberdade de expressão, ter uma remuneração que lhes permita viver com autonomia e dignidade, ter oferta de proteção social e um trabalho onde as suas condições de saúde e segurança sejam respeitadas.

Para que seja possível um aumento do Trabalho Digno na organização acolhedora, algumas medidas poderão ser tomadas. Segundo Delano (2020), para promover o Trabalho Digno, deve-se: Promover a segurança ocupacional, ou seja, deve ser realizada uma avaliação dos riscos no local de trabalho e, para isso, deverá estar garantida a existência de canais através dos quais os trabalhadores possam expressar as suas preocupações, e assegurar a existência de verificações e avaliações contínuas da saúde e

segurança dos trabalhadores; Garantir a oferta de salários dignos e, para isso, a organização tem de ter também formas de garantir que os colaboradores podem reclamar os seus direitos através de queixas individuais ou coletivas de forma a denunciar quando esse tipo de salário não é visto como digno; Garantir tempo de trabalho decente principalmente para trabalhadores em regime de turnos; E promover a presença feminina, uma vez que as mulheres são mais vulneráveis à exploração laboral e tornam-se mais facilmente vítimas da escravatura moderna.

Outras medidas que podem ajudar a organização acolhedora a promover o Trabalho digno é, por exemplo: Investir em formação e *workshops* para todos os funcionários, para que estes possam ter as qualificações necessárias para o desenvolvimento profissional; promover uma política contra as práticas desleais de contratação e recrutamento, por exemplo, não fazer o recrutamento com base no género, raça ou nacionalidade; E ser capaz de proporcionar um ambiente de trabalho favorável (Basso,2022).

Quando olhamos para os resultados obtidos no Questionário da Partilha de Conhecimento (Anexo G) estes não foram igualmente animadores. No Fator 1: Partilha do conhecimento Intencional, obtivemos uma média de 2.81 e no Fator 2: Partilha do conhecimento Não-intencional uma média de 2.96. Como se pode constatar pelos valores obtidos, também existe um défice relativamente à partilha de conhecimento na organização acolhedora. Outros valores que acentuam este défice são o valor mínimo, que se fixou nos 2.47 (Item 10: “Partilhamos conhecimento com outros setores da instituição em reuniões presenciais e/ou virtuais”) e o valor máximo obtido que atingiu apenas os 3.18 pontos (Item 8: “No final do dia e nos intervalos, conversamos de forma descontraída sobre os mais variados assuntos”).

São várias as técnicas que promovem a partilha do conhecimento nas organizações e que deverão ser consideradas pela organização acolhedora de modo que esta beneficie do que a partilha de conhecimento numa organização pode trazer. Uma dessas técnicas é, por exemplo, motivar os colaboradores através de ferramentas que têm orientação para a sua utilização, bem como devem ser acessíveis e fáceis de utilizar para que de forma mais fácil, se incentive a colaboração entre as pessoas (Mphid e Snyman, 2004 *as cited in* Palma, 2014). As técnicas que existem podem ser caracterizadas de duas formas, as *face-to-face* que englobam reuniões, conversas informais, comunidades de prática e

*mentoring*, mas também e, devido ao avanço tecnológico temos, por exemplo, *web sites* (wikis), repositórios de conhecimento (p.e: *Google drive*; *Dropbox*), intranet (rede que é criada por meio das propriedades da internet e caracteriza-se por ser consistente, simples de criar e atualizar, rápida, interativa, fácil de utilizar e ainda facilita a comunicação e a partilha), comunidades virtuais, emails, fóruns virtuais, entre outros (Mphidi & Snyman, 2004; Behnke, 2010 *as cited in* Palma, 2014).

Para além dessas técnicas, outras que podem aumentar a partilha de conhecimento organizacional, são a concretização de formações e sessões de esclarecimento de modo a aumentar nos colaboradores, o sentimento de pertença à organização o que aumenta a probabilidade de estes partilharem conhecimento (Keyes, 2008).

Relativamente ao Questionário do Stresse Percecionado, foi obtida uma média de 2.86 no único fator existente, o Stresse Percecionado Global. Verificou-se o máximo de 3.38 no item 3 (“No último mês, com que frequência se sentiu nervoso(a) e em stresse?”) e um mínimo de 2.50 no item 4 onde é questionado “No último mês, com que frequência sentiu confiança na sua capacidade para enfrentar os seus problemas pessoais?” (Anexo H). Os números relativos ao Stresse Percecionado pelos colaboradores deverão ser melhorados e, para isso, podem ser implementadas algumas medidas.

Segundo a Associação Portuguesa de Segurança (APSEI), deve ser feita uma gerência, avaliação, ação com ações preventivas e corretivas, monitorização e reavaliação dos riscos psicossociais de forma a evitar e/ou diminuir o stress. Assim, para que se diminua o stress deve-se fazer uma intervenção no local de trabalho e deve-se também fazer uma alteração do ambiente físico, otimizar as condições de trabalho e implementar pausas de trabalho para promover o descanso e o convívio entre trabalhadores. Adicionalmente, pode-se promover a sensibilização no local de trabalho, para que seja criado um entendimento comum do stresse e, nesta linha podemos então: promover uma postura de abertura; criar na liderança um compromisso com a gestão do stresse; promover a resiliência das equipas através de uma boa gestão; organizar atividades para os trabalhadores que promovam a diminuição de fatores de stresse; e formar/informar os trabalhadores para a temática. Podemos ainda promover a resiliência pessoal e consequentemente, grupal alertando para fatores como a alimentação saudável e atividade física e também para a capacidade de gestão de tempo e resolução de conflitos. Ainda, podemos intervir e apoiar identificando situações inerentes a problemas de saúde e bem-

estar relacionados com stresse, envolvendo a medicina do trabalho sempre que assim se achar pertinente (Associação Portuguesa de Segurança [APSEI], n.d.).

Observando as estatísticas descritivas da Escala de Satisfação com a vida (Anexo I), a média obtida foi de 4.32 o que revela uma baixa Satisfação Global com a vida. Um outro indicador disso mesmo foi o valor mínimo que obtivemos, tendo sido esse 4.00 numa escala que poderia ir positivamente até 7.00. Esse mínimo foi registado no item número 1 (“A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse.”) tendo o valor máximo sido registado no item 4 (“Até agora, tenho conseguido as coisas mais importantes que eu desejava da vida”) onde atingiu apenas os 4.81.

Para que, em contexto laboral, se possa aumentar a satisfação global com a vida dos colaboradores existem, segundo a literatura, alguns elementos a ter em conta. Esses elementos passam por oferecer uma remuneração adequada e que permita uma vida digna e um bem-estar para o colaborador e para os seus dependentes, para que também o colaborador consiga alcançar os objetivos de vida que delineou. Para além disso, para aumentar a satisfação global com a vida, deve ser oferecido o acesso a benefícios sociais (Cipriani et.al.,2021) e deve-se, igualmente, promover o equilíbrio entre o trabalho e a família e também promover e proteger a saúde mental dos trabalhadores (Beutell & Schneer, 2014).

Destarte, sempre que o trabalho seja percebido como digno há uma promoção ativa da Satisfação com a vida dos funcionários, uma vez que, quando existem melhores condições de trabalho e a remuneração é digna, há um melhor desempenho, logo uma maior satisfação no trabalho e, por consequência, uma maior satisfação global com a vida (Cipriani et al., 2021).

Ainda, ao observarmos as correlações Bivariadas (Anexo J), e tendo em conta mais uma vez a reduzida amostra recolhida, podemos destacar algumas conclusões significativas. Quanto maior for a Proteção Social maior será a Partilha de conhecimento intencional e, quanto mais o local de trabalho refletir os valores nucleares do trabalho digno, maior será a propensão dos colaboradores para a Partilha de conhecimento de forma intencional. Vendo os valores de forma aproximada, o mesmo ocorre com a Partilha de conhecimento Não Intencional. Analisando os valores destacados no stresse, podemos concluir que quanto mais Princípios e valores fundamentais estiverem presentes no local de trabalho, menor será o stresse, da mesma maneira que, quanto mais adequado

for o tempo e a carga de trabalho também menor será o stress gerado nos funcionários. Complementarmente, quanto mais presente estiver a Partilha de conhecimento Intencional, menos stress será percecionado pelos colaboradores. Por último, destacando alguns valores da Satisfação com a Vida, esta aumentará sempre que o Trabalho digno aumente, sempre que cada vez mais o local de trabalho reflita os valores nucleares do trabalho digno e, ainda aumentará sempre que aumentem as oportunidades.

Concluindo, apesar do número reduzido de respostas recolhidas, considera-se que a organização acolhedora terá de implementar mudanças no local, de modo que os colaboradores percecionem o seu trabalho como digno, apresentem uma maior partilha de conhecimento, um menor stress global e uma maior satisfação com a sua vida.

### **3. Reflexão/Análise global do estágio**

No percurso realizado durante o estágio, foi grande o crescimento, quer a nível individual, quer a nível profissional. Esse crescimento decorreu dos elementos positivos e dos menos positivos que naturalmente foram ocorrendo, bem como de todos os conhecimentos e competências retidos e/ou desenvolvidos. Todo o percurso e trabalho elaborado resultaram, ainda, numa mais-valia para a organização acolhedora.

Agora concluído este percurso, é possível fazer uma abordagem crítica a todo ele e a tudo o que foi desenvolvido no mesmo.

Relativamente ao projeto da formação sobre igualdade existem alguns pontos fracos que merecem ser destacados. Quando se iniciou o planeamento deste projeto e foram feitas as reuniões iniciais com os devidos envolvidos previu-se, com a salvaguarda que todos os dirigentes seriam responsáveis por organizarem os colaboradores afetos a si e por os distribuírem por sessões formativas, que esta formação seria dada a todos os colaboradores da organização durante o estágio curricular, no entanto, percebeu-se que tal não iria acontecer tendo apenas sido realizadas cinco sessões e formados apenas 96 dos atuais 384 colaboradores.

Com a grande abertura e motivação para este projeto demonstrada nos momentos iniciais pelos responsáveis, houve na estagiária uma construção de elevadas expectativas para a concretização da formação. No entanto, este projeto foi terminado pela estagiária com um sentimento agridoce. Pelas sessões realizadas ficou um gosto imenso pelo trabalho desempenhado e pelos seus resultados, mas pelo trabalho que ficou por



desenvolver, por motivos alheios ao estágio e à realizante do mesmo, ficou um sentimento de impotência e frustração pela impossibilidade de o terminar.

A pobre organização no planeamento dos grupos de formandos, foi também um ponto fraco neste projeto e levou a que fosse feito inicialmente um planeamento das sessões desviado daquilo que viria a ser a realidade. Os materiais foram inicialmente criados de forma específica para cada departamento/área da organização, mas devido à necessidade de criar grupos de formação de diferentes departamentos/áreas, tiveram de ser totalmente reformulados e adaptados para um público mais geral e pouco uniforme, o que duplicou trabalho, exigência, tempo e dedicação.

Apesar dos pontos menos bons, este projeto demonstrou elementos positivos. O auxílio da colaboradora que executou as sessões formativas foi essencial enquanto colega de trabalho no projeto e enquanto suporte quando as coisas corriam menos bem. Trabalhar lado a lado com uma pessoa com diferente formação académica, permitiu à estagiária desenvolver não só a sua capacidade de trabalho em equipa, mas também a sua capacidade de relação com o outro e a sua capacidade de comunicação interpessoal.

Apesar da dificuldade de comparência de colaboradores nas sessões formativas, quando realizadas, estas sessões foram extremamente positivas para ambos os lados, formadoras e formandos, revelando serem momentos de partilha intensa e de aprendizagem mútua, estando sempre presente um ambiente de coletividade, pertença, companheirismo e compreensão. Para além disso, duas das sessões tiveram a presença de colaboradores com cargos de chefia o que mostrou, não só serem um exemplo de adesão à formação, mas também mostrou estarem abertos e atentos à atualidade organizacional, demonstrando ainda que valorizam o tema em questão, que tantas vezes é negligenciado ou até mesmo tabu, algo que, num mundo marcado cada vez mais pela diferença, não deveria ocorrer, sendo as lideranças aquelas que mais deveriam incentivar os colaboradores para a reflexão do tema.

Apesar da necessidade de reformulação dos materiais formativos ter aumentado o trabalho na conceção desta formação, o facto de haver elementos de áreas diferentes levou a que as sessões fossem mais variadas e diversificadas, o que as tornou em momentos mais ricos e completos, vangloriando a diferença e a diversidade, que tantas vezes foi mencionada nas sessões formativas.

Relativamente à incapacidade de fazer avançar o projeto, mesmo com constantes tentativas, e relativamente à desmotivação e frustração que daí advinham, a estagiária procurou sempre focar-se nas sessões que iam sendo programadas, dando o seu melhor para que essas fossem da mais alta qualidade. Para além disso, houve um foco cada vez maior, em proporcionar um momento de qualidade para todos os colaboradores que conseguiram ter acesso a esta formação.

Apesar dos contratempos e impossibilidade de conclusão, ainda que por razões externas, o projeto permitiu o desenvolvimento de capacidades extremamente importantes, nomeadamente: o planeamento e conceção de ações de formação em contexto organizacional; o fortalecimento da capacidade de trabalho em equipa e comunicação interpessoal; o desenvolvimento de conhecimentos para solucionar problemas e imprevistos de modo a alcançar o desejado, ou seja, ser mais maleável e adaptável às diferentes situações inesperadas; o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem contínua, pois a cada sessão era revisto o material e, feita uma pesquisa por informações adicionais relativas ao tema, que poderiam ser úteis e vantajosas para o grupo de formandos; e a capacidade de, quando necessário, ajustar as expectativas individuais que existem em relação a projetos que dependem maioritariamente da vontade e disponibilidade de outras pessoas, o que acabou também por ser uma estratégia de superação perante a desmotivação e frustração resultante da incapacidade de dar continuidade ao projeto. Neste projeto foi ainda, por necessidade de sintetizar informações numéricas, desenvolvida a capacidade de trabalho em Excel, algo que ainda não havia sido desenvolvido no mestrado ou em todo o percurso universitário.

Apesar das dificuldades da disponibilização de colaboradores serem justificadas pelo elevado volume de trabalho na organização, crê-se que estas dificuldades poderiam ser ultrapassadas se houvesse um melhor planeamento da distribuição de colaboradores pelas sessões de formação propostas. Por exemplo, inicialmente devia ter sido construído um grupo de datas possíveis para formação e, daí sair a construção das turmas.

Ainda que, o objetivo inicial não tenha sido alcançado, e, apesar deste projeto fazer parte do plano de formação interno e do Plano Municipal para a Igualdade, este encontrava-se ainda por iniciar e sem perspectivas de ser desenvolvido, foi apenas com o desenvolvimento do estágio curricular que se deu início a este projeto, tendo o estágio contribuído para a dimensão da aprendizagem e desenvolvimento dos

colaboradores da organização acolhedora. Este projeto permitiu também fazer uma intervenção cívica na organização, uma vez que, com o tema desenvolvido, foi possível fornecer conhecimentos para a promoção de melhores práticas no ambiente laboral, tal como no ambiente quotidiano dos trabalhadores formados.

No Manual de acolhimento, também se registaram coisas menos boas. Este documento foi construído a partir do zero, sem que houvesse indicação interna ou provisão de documentos organizacionais e, houve, portanto, necessidade de pesquisa intensa para obter a informação necessária.

Ainda que todos os esforços fossem feitos para criar um documento informativo e de alta qualidade, havia na organização um outro Manual que já estaria em desenvolvimento à data de início do estágio e, quando levados os dois a aprovação superior, esse manual foi deferido tendo o da estagiária sido indeferido. No entanto, tal rejeição do manual desenvolvido no estágio, foi apenas recebida por via de uma conversa informal com colaboradores da organização e, após tal conversa, foi pedido *feedback* de forma formal que resultou na informação que teria, de facto, sido publicado o outro documento em processo de aprovação e assim, foi deduzido que teria sido esse o deferido, não tendo sido dado um *feedback* conciso e construtivo à estagiária. Num contexto profissional, o *feedback* e a devolução de resultados das ações dos colaboradores são essenciais ao seu crescimento e desenvolvimento e, num contexto de estágio, esse retorno é ainda mais importante.

Apesar de se terem verificado esses pontos negativos, a construção do Manual de acolhimento permitiu um crescimento pessoal e profissional, nomeadamente com o desenvolvimento de competências a nível do acolhimento de novos membros e com o fortalecimento da capacidade de proatividade, uma vez que, este projeto foi atribuído sem que houvesse datas ou qualquer tipo de orientação, tendo sido desenvolvido durante períodos de tempo onde os restantes projetos estavam parados ou a aguardar que pudessem avançar.

Com a criação deste manual foi também possível ser notado o desenvolvimento das capacidades de seleção e sintetização de informação, bem como o desenvolvimento da capacidade para ilustrar e tornar apelativa a informação que era transmitida no documento.

As adversidades notadas no projeto, nomeadamente a falta de *feedback* perante o indeferimento do documento, foram superadas com a realização de uma comparação num registo introspetivo entre o manual desenvolvido e o manual aprovado por forma a que, num futuro, esta competência seja desenvolvida.

Nessa comparação feita, notou-se que as diferenças entre o manual aprovado e o manual feito no âmbito do estágio curricular, marcaram-se no índice de ambos (Anexo K e Anexo L) nomeadamente na ausência de determinados pontos no documento desenvolvido no estágio curricular. Outra diferença que é ressaltada é o design e a apresentação do documento (Anexo M e Anexo N) sendo que o aprovado tem esses elementos muito pobres, usando a imagem de capa com baixa qualidade e sendo a única apresentada ao longo do documento. Já o documento indeferido, apresenta imagens de alta resolução, bem enquadradas e presentes ao longo do documento para o tornar mais apelativo e cativante. Os pontos que estavam presentes no documento aprovado e ausentes no indeferido foram: as “Competências da subunidade de RH”, o “Programa de acolhimento”, “Alguns deveres e direitos dos trabalhadores”, as “Normas de segurança, higiene e saúde no trabalho”, o “Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados” e a “Legislação relevante” para o exercício profissional na organização. No entanto, o manual indeferido tem a representação gráfica do organograma e uma breve apresentação da envolvente para que o colaborador se sinta não só envolvido na organização, mas também na envolvente que tanto caracteriza a envolvente interna e, chega mesmo a defini-la dada a natureza da organização. Para além disso, e como já referido, uma outra diferença notável é o *design* atraente que falta no manual aprovado, mas que está presente no manual rejeitado, que poderia tornar o documento mais atrativo e demonstrar um maior cuidado no acolhimento do novo colaborador. Assim, considera-se que, os dois manuais, são complementares e, se desenvolvidos em conjunto, poderiam ter resultado num documento de maior qualidade. No futuro, se realizado um documento em todo semelhante a este, os elementos que fizerem sentido acrescentar, irão certamente constar nele.

Apesar do Manual de Acolhimento desenvolvido não ter sido aprovado, este foi o impulsionador para que o que estava em análise já há algum tempo, fosse aprovado. Assim, acredita-se que com o desenvolvimento do estágio curricular a organização irá

receber de melhor forma os seus novos trabalhadores, melhorar futuramente os seus canais de comunicação e, conseqüentemente eliminar possíveis conflitos laborais.

No projeto do Trabalho Digno, o maior ponto fraco foi a baixa amostra coletada. Embora, nas sessões de formação onde o questionário deste projeto foi distribuído, haver uma forte adesão de todos os formandos, a nível online o mesmo não se verificou. Durante as sessões foi questionado aos colaboradores se teriam visto este questionário no seu email e, não houve nenhum que tivesse dito que sim, portanto, apesar de o mesmo ter sido divulgado, talvez a sua importância não tivesse sido corretamente especificada, levando à baixa recolha de amostra online. Um outro erro que prejudicou a amostra e os resultados obtidos, que foram incompletos pela ausência de dados sobre o *Burnout*, foi o erro de impressão não detetado pela estagiária. A deteção do mesmo ocorreu apenas depois da recolha de todos os questionários onde se verificaram 15 questionários sem o CBI, o que acabou por levar à não contabilização desta escala nas estatísticas descritivas.

No entanto, este projeto, deu a possibilidade aos colaboradores de manifestarem a sua opinião quanto ao seu local de trabalho, em variáveis como o Trabalho Digno, a Partilha de Conhecimento, o Stresse que é percecionado, a Satisfação com a Vida e o potencial *Burnout* existente e, assim, produzirem outputs que poderão permitir a melhoria ou prevenção das variáveis avaliadas.

Também neste projeto, as expectativas para o mesmo foram elevadas e também as mesmas acabaram por ter de ser reduzidas de modo a lidar com o facto de haver poucas participações. Quando iniciado online, percebeu-se rapidamente que a adesão a esta versão não seria a desejada e, perante esta dificuldade, a estratégia adotada foi, como referido, a divulgação do formato impresso nas sessões de formação a decorrer ao mesmo tempo.

Este projeto permitiu, portanto, o desenvolvimento de capacidades relacionadas com o diagnóstico organizacional, tal como, o desenvolvimento da capacidade de transmissão de informação em público, uma das grandes dificuldades apresentadas, devido à timidez e inibição da estagiária, tendo essa capacidade também sido desenvolvida nos momentos de formação onde a estagiária apresentava as dinâmicas de grupo e atividades formativas.

Com este projeto, a organização acolhedora poderá perceber o que deverá melhorar ou prevenir no ambiente laboral dos seus colaboradores a nível do Trabalho

Digno, da Partilha de Conhecimento, do Stresse, da Satisfação com a Vida e do potencial *Burnout* manifestado pelos colaboradores.

Num nível mais global do estágio, os pontos fortes globais que poderão ser destacados são: a inserção num contexto profissional que era próximo e tinha significado pessoal; o sentimento de pertença que foi sendo desenvolvido e impulsionado pelas colegas de trabalho no gabinete; o estatuto adquirido ao desenvolver projetos com significado para todos os envolventes e, especialmente, para os formandos que deram sempre um feedback bastante positivo e reforçaram sempre a importância do tema; a comunicação e proximidade com os colaboradores (desenvolvida nas ações de formação); e, por último o desenvolvimento de competências práticas daquilo que tinha sido desenvolvido previamente a nível teórico.

Apesar desses pontos fortes, o estágio curricular foi, como já referido, marcado por pontos fracos. Começando desde logo pela forma como foi feito o *onboarding* da estagiária. O primeiro dia foi marcado por desencontros e impossibilidade de conhecer o espaço de trabalho, pois esse primeiro dia não tinha sido comunicado aos responsáveis pelo acolhimento. Quando finalmente esse espaço físico foi apresentado à estagiária, a mesma foi recebida pelas colegas que não tinham qualquer ideia da nova presença e a primeira semana foi mesmo realizada numa sala à parte, sem janelas, com pouca rede móvel e pouca luminosidade, características repulsivas de uma boa receção e ambientação em novos espaços. Após esta introdução, as colaboradoras presentes no gabinete, no qual se realizou o estágio, sugeriram que a estagiária passasse a estar no espaço principal do gabinete onde foi fornecida uma mesa redonda, cadeira e um espaço com grande luminosidade. Um outro ponto negativo foi a utilização não só do computador pessoal, como também do email pessoal para elaborar os projetos necessários ao estágio. Estando a estagiária inserida numa cultura organizacional onde cada colaborador tinha acesso a um email profissional se assim o necessitasse, tal como acesso a um computador da organização, foi sentido uma falta de pertença à equipa e sentido o estatuto de estagiária não incluída na organização.

O *feedback* foi também uma necessidade sentida ao longo do decorrer do estágio sendo que, os projetos foram desenvolvidos e o *feedback* recebido foi nulo ou praticamente nulo. O material da formação foi recebendo *feedback* apenas por parte dos formandos e da colaboradora que auxiliou a concretização deste projeto. Acredita-se que

um maior retorno poderia ter aumentado a motivação e o empenho, que já de si era elevado, mas poderia ser ainda maior, se fosse recebida uma maior apreciação do trabalho desenvolvido, tivesse sido ela positiva ou negativa.

Apesar do estágio ter sido desenvolvido num departamento que não o de recursos humanos e, apesar de não ter havido interação com os colaboradores para além dos momentos formativos, o que foi visto como uma desvantagem, isto obrigou a que fossem retidos conhecimentos de outras áreas de atuação, uma vez que o auxílio no gabinete de Igualdade e Apoio à Vítima, no gabinete de Apoio ao Emigrante, no GIP, no gabinete de Apoio ao Consumidor e no gabinete da CPCJ, foi solicitado em momentos de maior trabalho.

Num nível global e fazendo um balanço final, considera-se que o estágio curricular foi, sem dúvida, uma experiência profissional enriquecedora onde todas as situações, positivas e negativas, foram usadas como rampa de lançamento para o crescimento e aprendizagem contínuas, quer a nível individual, quer a nível profissional. O facto de ter sido desenvolvido durante uma pandemia global trouxe situações que em outro registo não teriam sido vividas, nomeadamente a necessidade de teletrabalho, o que permitiu também um desenvolvimento da capacidade de adaptabilidade, organização e comunicação por vias diferentes da tradicional.

Concluindo, pode ser feito um balanço positivo tanto para a estagiária como para a organização acolhedora, na medida em que os aspetos positivos contrabalançaram os aspetos negativos, que foram igualmente essenciais.

#### **4. Conclusões**

A prática supervisionada foi o culminar do ano anterior, de tudo o que foi retido e/ou desenvolvido, quer a nível individual quer a nível profissional. Todos os conhecimentos que foram transmitidos, foram úteis e foram a base essencial para o começo da vida profissional ainda enquanto estudantes.

Ter conseguido realizar o sonho de enveredar pelo caminho da Psicologia Organizacional foi, uma das maiores conquistas realizadas e, com o decorrer do percurso, essa grande conquista tornou-se também numa das melhores. Tal facto deve-se não só ao gosto que se foi verificando pela área, mas também pela forma como essa área é

leccionada, com tremendo gosto, dedicação e exigência que acompanha sempre o sucesso de alunos e docentes.

O primeiro ano de mestrado, marcado por cansaço e constantes batalhas criadas pelo mesmo, foi aquilo que fez a preparação necessária para o que aí vinha, a prática profissional. No início desse ano, os conhecimentos teóricos da área organizacional eram mínimos e insuficientes para suportarem uma prática profissional, no entanto, os dois semestres que compõe o primeiro ano de mestrado são, de tal maneira intensivos em termos de conteúdos teóricos, que se tornaram naquilo que seria necessário para desempenhar, com elevada qualidade e sustentação científica, a prática psicológica organizacional.

Nesse primeiro ano, as competências profissionais foram sendo retidas e/ou aprimoradas com a partilha e retenção de conhecimento teórico da área, que foi constantemente acompanhado com a partilha de conhecimento prático e real por parte dos docentes que retêm elevada experiência na área. Esta partilha, foi sendo feita de forma serena e num registo de companheirismo e nunca num registo intimidatório ou causador de medo e receio despropositado pelo futuro próximo.

No primeiro dia de prática supervisionada, apesar do nervosismo normal de um primeiro dia num ambiente novo e desconhecido, a serenidade e o sentimento de capacidade para superar as vindouras dificuldades reinou e, tal verificou-se devido à preparação realizada nesse primeiro ano.

A alta qualidade dos conhecimentos teóricos aprendidos no ano letivo anterior ao atual, possibilitaram assim a preparação do que iria ser encontrado na prática e, ajudou a ultrapassar todos os desafios que surgiram no estágio curricular. Todos os temas da área da Psicologia Organizacional são, em pouca ou grande extensão, abordados durante o primeiro ano, o que permitiu um prévio contacto com a realidade, ainda que maioritariamente a nível teórico.

Em conclusão, o mestrado permitiu de facto o desenvolvimento profissional e pessoal. A nível do desenvolvimento profissional, permitiu adquirir o conhecimento e as capacidades teóricas necessárias para o início da vida profissional na área dos recursos humanos, enquanto profissional de psicologia e, permitiu a preparação também para, tendo presente esse conhecimento, exercer a profissão com alto nível de precisão, qualidade ética e deontológica. A nível pessoal/individual, permitiu a estimulação do



senso de responsabilidade, permitiu o desenvolvimento da capacidade de organização que levou à aprendizagem da conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal, permitiu o desenvolvimento da resiliência perante as dificuldades e permitiu também a ampliação da visão individual do mundo e do que nos rodeia. Foi através dos conhecimentos transmitidos e do convívio e trabalho com colegas que foi possível o contacto com outras realidades. Tudo isto, permitiu enriquecer a cultura geral detida e derrubar preconceitos permitindo, conseqüentemente, um enriquecimento cultural e histórico, levando ao pensamento “fora da caixa”, à ampliação do leque de conhecimentos, argumentos e opiniões e a uma maior compreensão de fenómenos e situações que acaba por ser fundamental na prática profissional de psicologia.

Portanto, quer de forma individual, quer de forma conjunta e, principalmente de forma conjunta, os dois anos que constituem o mestrado, foram a base perfeita para o crescimento pessoal e profissional.

## 5. Bibliografia

APSEI. (n.d.). *Stresse no Trabalho*. APSEI - Associação Portuguesa de Segurança. <https://www.apsei.org.pt/areas-de-atuacao/seguranca-no-trabalho/stresse-no-trabalho/>

Areosa, J., & Queirós, C. (2020). Burnout: uma patologia social reconfigurada na era COVID-19? *International Journal on Working Conditions*, 20, 71-90. <https://doi.org/10.25762/abh3-qh73>

Bandeira, M. B. (2020). *Programas De Formação Empresarial: O Caso Das PME* [Master's thesis].

Basso, G. (2022, February 11). *How to help ensure employment and economic growth as a company*. GründerAtelier. <https://gruenderatelier.de/how-to-help-ensure-employment-and-economic-growth-as-a-company-sdg8/>

Becker, K., & Bish, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100730>

Beutell, N. J., & Schneer, J. A. (2014). Job and life attitudes of managers and professionals. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 4(4), 18- 32. <https://doi.org/10.1002/jpoc.21123>

Caldwell, C., & Peters, R. (2018). *New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives*. *Journal of Management Development*, 37. 00-00. 10.1108/JMD-10-2016-0202.

Cardoso, L. (2007). *Gerir conhecimento e gerar competitividade. Estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial.

Caupers, J. (1999). *Direito administrativo: Guia de estudo*. Editorial Notícias.

Cipriani, R. L., Ferraro, T., & Oderich, C. L. (2021). Trabalho Digno, Satisfação com o Trabalho E com a Vida Em Administradores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(3), 1548-1559. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.21635>

Delano, O. (2020, October 20). *Five things companies can do to promote decent work - Part 2 / 2 - Ardea international*. Ardea International. <https://www.ardeainternational.com/thinking/five-things-companies-can-do-to-promote-decent-work-part-2/>

Delvas, R. L. (2017). *A Importância do Acolhimento e da Integração na Cultura Organizacional: O Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro – Uma proposta* [Master's thesis].

Fonte, C. S. (2011). *Adaptação e Validação Para Português Do Questionário de Copenhagen Burnout Inventory (CBI)* [Master's thesis]. <http://hdl.handle.net/10316/18118>

Graça, M., Pais, L., Mónico, L., Santos, N. R., Ferraro, T., & Berger, R. (2019). Decent work and work engagement: A profile study with academic personnel. *Applied Research in Quality of Life*, 16(3), 917-939. [https://doi.org/10.1007/s11482-019-09780-](https://doi.org/10.1007/s11482-019-09780-7)

International Labour Organization. (1999). Decent work. Report of the Director General. Report I-AI, International Labour Conference, 87th Meeting, Geneva (June).

International Labour Organization. (2001). Perspectives on decent work: Statements by the ILO Director-General. January. Geneva: International Labour Office.

International Labour Organization. (2008). Decent work: Some strategic challenges ahead. Report of the Director-General, 97th Session of International Labour Conference, Geneva: International Labour Office.

Keyes, J. (2008). *Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations*. Ed. : Northcentral University

Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific Onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>

Larion, A. (2013). Major Objective Of Decent Work-ILO. *ECOFORUM*, 2(1),74-77.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

MINTZBERG, Henry, (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote . (Trabalho original em inglês publicado em 1979).

OIT. (2018, November 20). *Visão E Objetivos*. International Labour Organization. [https://www.ilo.org/lisbon/visita-guiada/WCMS\\_650776/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/lisbon/visita-guiada/WCMS_650776/lang--pt/index.htm)

Ordem dos Psicólogos Portugueses (Ed.) (2016). *Actas do 3º Congresso da Ordem dos Psicólogos Portugueses*. Lisboa: Ordem dos Psicólogos Portugueses

Palma, S. A. (2014). *Resistências à Partilha do Conhecimento nas Organizações* [Master's thesis]. <http://hdl.handle.net/10400.5/7536>

Pereira, S., Dos Santos, N., & Pais, L. (2019). Empirical research on decent work: A literature review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.53>

Philips, J. J. (2003). *Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs* (2nd ed.).

Reppold, C., Kaiser, V., Kaiser, C., Hutz, C., Casanova, J. R., & Almeida, L. S. (2019). Escala de Satisfação com a Vida: Evidências de validade e precisão junto de universitários portugueses. *Revista De Estudios e Investigación en Psicología y Educación*, 6(1), 15-23. <https://doi.org/10.17979/reipe.2019.6.1.4617>

Russo, M. G. (2016). *Partilha do conhecimento e Cooperação em Call Centres: O papel da Atribuição de sentido* [Master's thesis]. <http://hdl.handle.net/10316/35374>

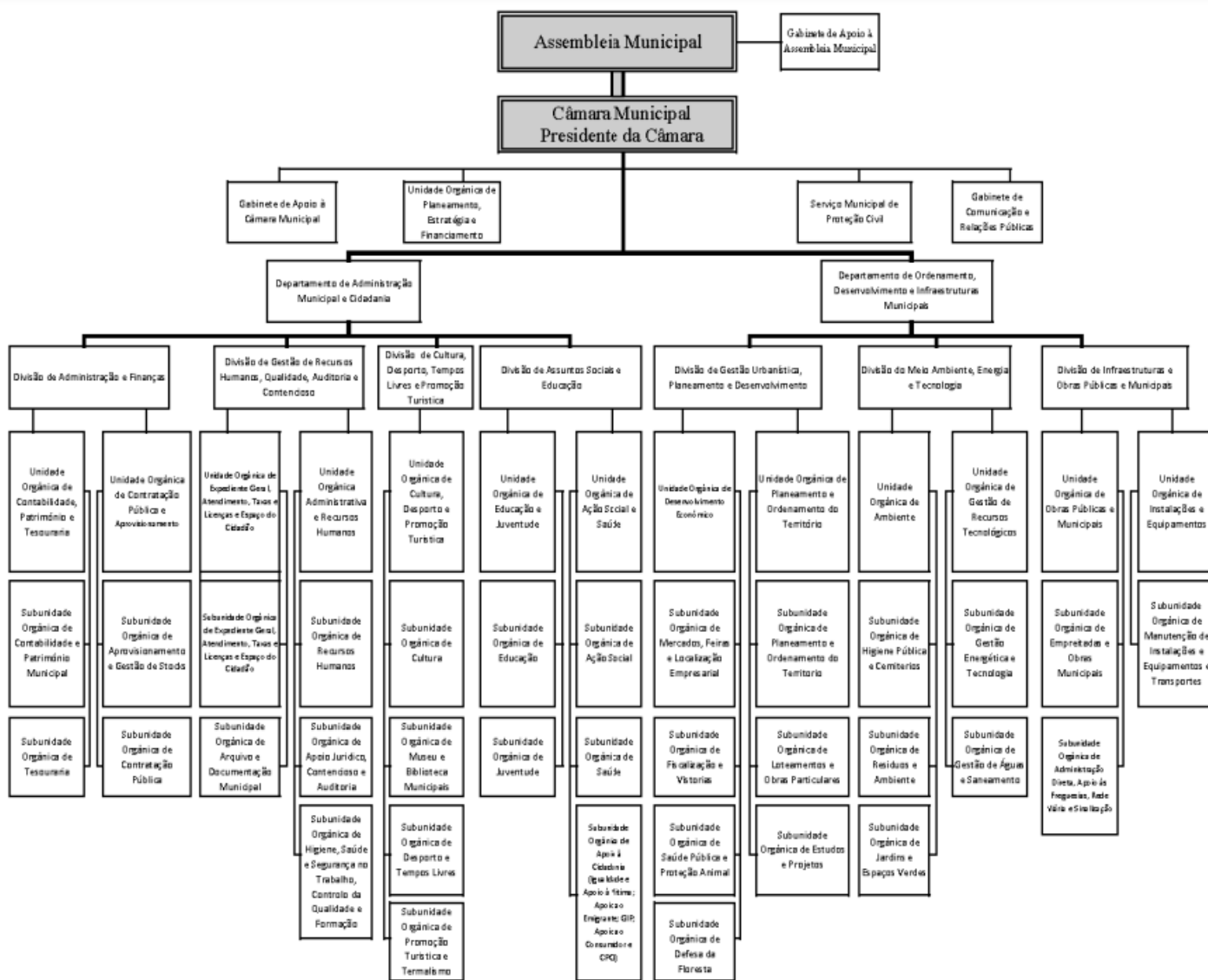
Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. (2005). A meta-analytic review of behavior modeling training. *PsycEXTRA Dataset*. <https://doi.org/10.1037/e518612013-051>

Walters, K., & Rodriguez, J. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*.

Yan, L., Gan, Y., Ding, X., Wu, J., & Duan, H. (2020). The relationship between perceived stress and emotional distress during the COVID-19 outbreak: Effects of boredom proneness and coping style. *Journal of Anxiety Disorders*, 77, 1-11.  
<https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102328>

6. Anexos

Anexo A - Organograma da organização acolhedora



## Anexo B - Mapa de pessoal 2021

Atribuições		Unidade Orgânica	Cargo / Carreira / Categoria	Área de Formação	Postos de Trabalho CTI			Postos de Trabalho CTRC			Observações		
					Ocup.	A Prover	Total	Ocup.	A Prover	Total			
Departamento de Administração Municipal e Cidadania	Divisão de Assuntos Sociais e Educação	Unidade Orgânica de Ação Social e Saúde	Dirigente Intermédio de 4º Grau	Licenciatura	1	0	1						
			Subunidade Orgânica de Ação Social	Técnico Superior	Licenciatura (Grau de Complexidade 3)	2	0	2					
				Assistente Técnico	12º Ano de Escolaridade (Grau de Complexidade 2)	1	0	1					
			Sub-Total				3	0	3				
			Subunidade Orgânica de Saúde	Assistente Técnico	12º Ano de Escolaridade (Grau de Complexidade 2)	0	1	1					
				Sub-Total				0	1	1			
			Subunidade Orgânica de Apoio à Cidadania (Igualdade e Apoio à Vítima; Apoio ao Emigrante; GIP; Apoio ao Consumidor e CPCJ)	Técnico Superior	Licenciatura (Grau de Complexidade 3)	2	0	2					
				Assistente Técnico	12º Ano de Escolaridade (Grau de Complexidade 2)	1	1	2					
				Assistente Operacional	Escolaridade Obrigatória (Grau de Complexidade 1)	0	1	1					
				Sub-Total				3	2	5			
<b>TOTAL DIVISÃO</b>					<b>55</b>	<b>12</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>16</b>			
<b>TOTAL DEPARTAMENTO</b>					<b>123</b>	<b>46</b>	<b>169</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>16</b>			
<b>TOTAL GERAL</b>					<b>269</b>	<b>97</b>	<b>366</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>16</b>			

## Anexo C - Mapa de Pessoal 2022

Atribuições		Unidade Orgânica	Cargo / Carreira / Categoria	Área de Formação	Postos de Trabalho									Observações			
					Ocupados			Vagos			TOTAL						
					Contrato de trabalho por tempo indeterminado	Contrato de trabalho a termo nos moldes do RAA	Contrato de trabalho a termo	Contrato de trabalho a termo	Contrato de trabalho a termo	Contrato de trabalho a termo	Contrato de trabalho a termo	Contrato de trabalho a termo	Contrato de trabalho a termo	Contrato de trabalho a termo	Contrato de trabalho a termo		
			Assistentes Operacionais	Escolaridade Obrigatória (Grau de Complexidade 1)	21	0	0	0	0	0	0	21	0	0			
			Sub-Total				22	0	0	2	0	0	24	0	0		
			Subunidade Orgânica de Manutenção de Instalações e Equipamentos	Técnico Superior	Licenciatura (Grau de Complexidade 3)	1	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	Comissão Serviço Outros Serviços
				Coordenador Técnico	12º Ano de Escolaridade (Grau de Complexidade 2)	0	0	0	1	0	0	1	0	0			
				Assistente Técnico	12º Ano de Escolaridade (Grau de Complexidade 2)	1	0	0	1	0	0	2	0	0			
Departamento de Ordenamento, Desenvolvimento e Infraestruturas Municipais	Divisão de Infraestruturas e Obras Públicas e Municipais	Unidade Orgânica de Manutenção de Instalações e Equipamentos	Encarregado Operacional	Escolaridade Obrigatória (Grau de Complexidade 1)	0	0	0	1	0	0	1	0	0				
			Assistente Operacional	Escolaridade Obrigatória (Grau de Complexidade 1)	28	0	0	3	0	0	31	0	0				
			Sub-Total				30	0	0	7	0	0	37	0	0		
<b>TOTAL DIVISÃO</b>					<b>56</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>66</b>	<b>0</b>	<b>3</b>				
<b>TOTAL DEPARTAMENTO</b>					<b>129</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>55</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>184</b>	<b>0</b>	<b>10</b>				
<b>TOTAL GERAL</b>					<b>353</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>150</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>503</b>	<b>24</b>	<b>24</b>				
					384			167			551						



## Anexo D – Inquérito sobre Igualdade

# Inquérito sobre a igualdade

### Objetivo do Inquérito

Este inquérito tem como objetivo recolher dados relacionados com a Igualdade e insere-se no Plano Municipal para a Igualdade.

É composto por **35 itens** e o seu preenchimento demora cerca de **40 minutos**.

O seu preenchimento é confidencial e anónimo, sendo que a recolha de dados demográficos serve única e exclusivamente para efeitos estatísticos.

### Instruções de Preenchimento:

Pedimos que leia atentamente cada item e responda de acordo com aquilo que considera de cada um deles.

As três opções de escolha que encontrará serão **“Concordo”**, **“Nem Concordo Nem Discordo”** e **“Discordo”** e deverá escolher uma (1) única opção.

**Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Queremos pedir que responda com sinceridade, a sua participação é muito importante.

Agradecemos desde já a sua Colaboração!

### Dados Demográficos

#### Sexo:

- Feminino (F)
- Masculino (M)
- Outro (O)

#### Ocupação:

- Técnico superior
- Assistente técnico
- Assistente operacional

Agradecemos desde já a sua Colaboração!

	Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo
1. A igualdade deve ser uma prioridade para o desenvolvimento da organização enquanto entidade pública.			
2. Nos documentos estratégicos (ex.: relatórios, planos, regulamentos) é importante que seja feita menção expressa à igualdade entre mulheres e homens enquanto valor da organização.			
3. Deverão existir normas no local de trabalho que garantam o respeito pela dignidade de todas e todos no local de trabalho independentemente do seu género, raça/etnia, região, estrato económico e condição física.			
4. Na avaliação da satisfação das colaboradoras e dos colaboradores, devem ser considerados os aspetos da igualdade entre mulheres e homens, conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção da maternidade e paternidade.			
5. A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção da maternidade e paternidade deve ser considerada, igualmente, para mulheres e homens.			
6. Deve ser incentivada a normalização dos homens gozarem os 15 dias de licença parental previstos na lei, que são remunerados pela Segurança Social.			
7. Os serviços de saúde disponibilizados pela organização devem ser adaptados às condições únicas de cada colaboradora ou de cada colaborador.			
8. A interrupção na carreira para estudo ou formação, deverá ser concebida a todas e todos, independentemente, do seu sexo, raça/etnia, região, estrato económico e condição física.			
9. Os horários de trabalho flexíveis com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, quando concebidos, deverão ser apenas para mulheres.			
10. A participação ativa de todas e todos na sociedade e na vida profissional, não deve ser equilibrada em questões de género, raça/etnia, região, estrato económico e condição física.			
11. É necessária a existência de medidas específicas que encorajam a participação de todas as colaboradoras e de todos os colaboradores nos processos de decisão.			
12. A ajuda do homem nas tarefas domésticas deverá ocorrer apenas quando a mulher não as conseguir realizar.			
13. A organização utiliza linguagem e imagens não discriminatórias em função do género, raça/etnia, região, estrato económico e condição física na publicidade e na promoção das suas atividades, produtos e serviços.			

	Concordo	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo
<b>14.</b> A atribuição de remunerações complementares (ex.: prémios e regalias acessórias), deve ter presente o princípio da igualdade e não discriminação em função do género, não penalizando mulheres ou homens pelas suas responsabilidades familiares (ex.: ausências ao trabalho por assistência inadiável à família, licenças por maternidade, paternidade e parental).			
<b>15.</b> Os cargos de chefia ou órgãos de chefia devem ser ocupados maioritariamente por homens.			
<b>16.</b> É importante a existência de procedimentos formais para apresentação de queixa em caso de situações de discriminação no local de trabalho.			
<b>17.</b> A organização deve incentivar a igual participação de todas e todos em processos de aprendizagem ao longo da vida.			
<b>18.</b> Uma mulher que não queira ter filhos é egoísta.			
<b>19.</b> Numa situação de procura de emprego, de uma forma geral, homens, pessoas sem deficiências físicas, pessoas de raça/etnia não estereotipada e pessoas de estrato social mais elevado são os escolhidos.			
<b>20.</b> Uma atual gravidez ou uma perspetiva futura de gravidez é um obstáculo para conseguir adquirir emprego ou cargos de chefia.			
<b>21.</b> Na comunicação interna o uso de formas gramaticais inclusivas e verdadeiramente neutras (ex.: as colaboradoras e os colaboradores; as pessoas que trabalham) deve ser considerado pela organização.			
<b>22.</b> É muito importante que o homem passe a ter mais tempo de licença de parentalidade.			
<b>23.</b> Na prática, as oportunidades profissionais existentes são as mesmas para todas e todos, independentemente do seu género, raça/etnia, região, estrato económico e condição física.			
<b>24.</b> Numa situação de crise, com empregos escassos, os homens devem ter preferência de acesso.			
<b>25.</b> Na organização o exercício dos direitos da maternidade e da paternidade por parte das colaboradoras e dos colaboradores ocorre de modo igual.			
<b>26.</b> Importantes cargos políticos e de decisão devem ser mais representativos em relação ao género, à raça/etnia, à região, ao estrato económico e à condição física.			
<b>27.</b> A igualdade de oportunidades de formação e carreira independentemente do género, raça/etnia, região, estrato económico e condição física, deve sempre estar presente.			

	Concordo	Nem concordo Nem Discordo	Discordo
<b>28.</b> Devem existir medidas de apoio igualitárias para todas as colaboradoras e para todos os colaboradores com situações familiares especiais (ex.: famílias monoparentais, familiares com incapacidade, familiares com doença crónica, colaboradoras/es com netas/os de filhas/os adolescentes).			
<b>29.</b> A mesma função e as mesmas responsabilidades deverão ser remuneradas de igual modo, independentemente, do género, raça/etnia, região, estrato económico e condição física.			
<b>30.</b> As oportunidades de trabalho para pessoas de raça negra ou de etnia cigana não surgem, porque as mesmas não querem ou não as procuram.			
<b>31.</b> Um homem pode ajudar em casa, no entanto, as tarefas domésticas e cuidar das crianças deve ser um trabalho principalmente das mulheres.			
<b>32.</b> Um homem tem de ter filhos para se sentir realizado.			
<b>33.</b> Mulheres ou pessoas com limitações físicas ou de estratos sociais mais baixos ou de raças/etnias estereotipadas têm menos oportunidades de formação e de carreira.			
<b>34.</b> Os lugares de chefia devem ser ocupados por homens.			
<b>35.</b> Aquando do nascimento de um filho é a mulher que deve sempre gozar a licença parental prevista na lei.			

**Obrigada pela sua colaboração!  
Juntos faremos ..... mais igual!**

## Anexo E - Características sociodemográficas da amostra

**Tabela 1**  
*Características sociodemográficas da amostra (N = 67)*

Características	n	%
<b>Gênero</b>		
Homens	13	67,2
Mulheres	45	19,4
Prefiro não responder	1	1,5
Casos omissos	8	11,9
<b>Idade (em anos) – mínimo 25, máximo 64</b>		
21-35	8	11,9
36-50	29	43,4
51-65	21	31,3
Casos omissos	9	13,4
<b>Estado civil</b>		
Solteiro(a)	13	19,4
Casado(a)	37	55,2
Separado(a)	7	10,4
Viúvo(a)	2	3,0
Casos omissos	8	11,9
<b>Escolaridade</b>		
3º Ciclo do Ensino básico ou equivalente (9º ano)	7	10,4
Ensino secundário ou equivalente (12º ano)	32	47,8
Licenciatura (em curso)	5	7,5
Licenciatura ou <u>Bacharelato</u> (completo)	3	4,5
Mestrado ou pós-graduação ou equivalente concluídos	11	16,4
Casos omissos	9	13,4
<b>Tempo de experiência profissional (em anos)</b>		
De 3 meses a 10 anos	25	37,3
De 11 a 20	9	13,4
De 21 a 30	20	29,9
De 31 a 40	4	6,0
Casos omissos	9	13,4
<b>Vínculo com a organização</b>		
Contrato a prazo (renovável ou não)	2	3,0
Contrato efetivo (sem prazo determinado)	48	71,6
Contrato através de empresa de trabalho temporário	2	3,0
Outros: participantes em período experimental	2	3,0
Casos omissos	13	19,4
<b>Desempenha alguma função de chefia/gestão/liderança?</b>		
Não	55	82,1
Sim	1	1,5
Casos omissos	11	16,4
<b>Trabalha diretamente com utentes?</b>		
Não	26	38,8
Sim	26	38,8
Casos omissos	15	22,4
<b>Tem filhos?</b>		
Não	17	25,4
Sim	42	62,7
Casos omissos	8	11,9
<b>Tem outros dependentes?</b>		
Não	47	70,1
Sim	5	7,5
Casos omissos	15	22,4

## Anexo F - Estatísticas descritivas Questionário Trabalho Digno

## Estatística Descritiva

Amostra da [ ] (N = 67)

Médias, Desvios Padrão, Assimetria e Curtose (\*) dos 31 Itens do DWQ

Item	Descrição	M	DP	Mediana	sk	ku
Fator 1: Princípios e valores fundamentais no trabalho / Principios y valores fundamentales en el trabajo / Fundamental Principles and Values at Work		3.07				
DW11	No meu trabalho existe confiança entre as pessoas	2.80	1.13	3.00	.21	-.48
DW16	Em geral, os processos de tomada de decisão relativos ao meu trabalho são justos	2.73	0.95	3.00	-.19	.13
DW21	Sou tratado(a) com dignidade no meu trabalho	3.27	1.03	3.00	-.49	-.04
DW22	Sou livre para pensar e expressar o que penso sobre o meu trabalho	3.12	0.98	3.00	-.25	-.20
DW24	No meu trabalho sou aceite tal como sou (independentemente de género, idade, etnia, religião, orientação política, etc).	3.52	0.89	4.00	-.07	-.69
DW28	Na minha atividade profissional existe a possibilidade de participação equilibrada nas decisões por parte de todos os envolvidos/implicados	3.00	0.92	3.00	-.24	.36
Fator 2: Tempo e carga de trabalho adequados / Tiempo y carga de trabajo adecuados / Adequate Working Time and Workload		3.24				
DW3	Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia	3.42	1.01	3.00	-.12	.01
DW15	O meu horário de trabalho permite-me gerir/administrar bem a minha vida	3.20	0.94	3.00	-.19	.06
DW18	O meu trabalho permite-me ter tempo para a minha família/vida pessoal	3.16	0.89	3.00	.07	.23
DW27	Considero adequado o ritmo que o meu trabalho exige	3.17	0.81	3.00	-.70	.81
Fator 3: Trabalho realizante e produtivo / Trabajo realizante y productivo / Fulfilling and Productive Work		3.64				
DW12	O meu trabalho contribui para assegurar o futuro das novas gerações	3.62	0.95	4.00	-.47	-.18
DW13	Através do meu trabalho desenvolvo-me profissionalmente	3.36	1.08	4.00	-.56	-.17
DW19	O meu trabalho contribui para a minha realização (pessoal e profissional)	3.27	1.04	3.00	-.16	-.45
DW29	O trabalho que realizo contribui para criar valor (para minha empresa/organização/clientes/sociedade, etc)	3.79	0.91	4.00	-.68	.48
DW30	Considero digno o trabalho que realizo	4.14	0.81	4.00	-.80	.31
Fator 4: Remuneração significativa para o exercício da cidadania / Remuneración significativa para el ejercicio de la ciudadanía / Meaningful remuneration for the exercise of citizenship		2.32				
DW7	O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia	2.31	1.06	2.00	.53	-.27
DW9	O que recebo pelo meu trabalho permite-me oferecer bem-estar aos que dependem de mim	2.27	0.99	2.00	.37	-.43
DW10	O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com um sentimento de bem-estar pessoal	2.41	0.97	2.00	.21	-.42
DW31	O que ganho financeiramente com o meu trabalho é justo	2.31	0.98	2.00	.40	-.34
Fator 5: Proteção social / Protección social / Social Protection		2.83				
DW2	Tenho perspectivas de ter uma reforma/aposentação tranquila (pensão, previdência pública ou privada)	3.05	1.05	3.00	.23	-.24
DW5	Sinto que estou protegido(a) caso fique sem trabalho (subsídios sociais, programas sociais, etc)	2.66	1.12	3.00	.06	-.69
DW6	Sinto a minha família protegida através do meu sistema de proteção social (público ou privado)	2.80	1.14	3.00	.10	-.67
DW8	Sinto que estarei protegido(a) no caso de ficar doente (segurança social, seguros de saúde, etc.)	2.81	1.05	3.00	.32	-.27
Fator 6: Oportunidades / Opportunities		3.19				
DW14	Um(a) profissional como eu pode criar o seu próprio emprego	3.18	1.09	3.00	-.30	-.29
DW17	Penso que tenho perspectivas de melhorar a minha remuneração / salário / benefícios	3.02	1.17	3.00	-.15	-.66
DW25	Atualmente, penso que há oportunidades de trabalho para um profissional como eu	3.39	0.94	3.00	-.20	-.44
DW26	Acho que tenho possibilidades de progredir profissionalmente (promoções, desenvolvimento de competências, etc)	3.16	1.21	3.00	-.37	-.70
Fator 7: Saúde de Segurança / Salud y seguridad / Health and Safety		3.12				
DW1	No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física	3.17	0.96	3.00	.06	.23
DW4	Disponho de tudo o que preciso para manter a minha integridade física no meu trabalho	3.20	0.96	3.00	-.09	.04
DW20	Disponho do que preciso para trabalhar com segurança	3.17	0.83	3.00	.16	-.61
DW23	Em geral, tenho condições ambientais seguras no meu trabalho (condições de temperatura, ruído, humidade, etc)	2.94	0.98	3.00	.22	-.05

Nota. N = 67. M = média; DP = desvio padrão; sk = assimetria; ku = curtose. Escala de resposta varia entre 1 (Não concordo nada) a 5 (Concordo completamente).

Destacado em azul claro os mínimos e máximos

(\*) De acordo com Kline (2011) e Maroco (2014), considerando uma regra conservadora, as propriedades distributivas e a sensibilidade psicométrica (relativamente a assimetria e a curtose) são consideradas adequadas se seu valor absoluto for menor que 2-3 para assimetria e menor que 7-10 para curtose, confirmando assim uma assimetria aceitável de distribuição de dados (ver também Finley & DiStefano, 2006).

## Anexo G - Estatísticas descritivas Questionário de Partilha do Conhecimento

### Estatística Descritiva

Amostra da [ ] (N = 67)

Médias, Desvios Padrão, Mediana, Assimetria e Curtose (\*) dos 15 Itens da KSS

Item	Descrição	M	DP	Mediana	sk	ku
Fator 1: Partilha do conhecimento Intencional		2.81				
KS1	Partilhamos experiências e aprendizagens nas nossas reuniões de trabalho	2.72	1.11	3.00	-.02	-.70
KS2	Partilhamos o "saber fazer" de cada um(a)	2.82	1.09	3.00	.01	-.50
KS3	Partilhamos internamente as nossas melhores práticas	2.94	1.04	3.00	-.12	-.33
KS5	Antes de um(a) colaborador(a) sair procuramos "reter" o seu conhecimento	2.88	.86	3.00	.39	.27
KS7	Organizamos as informações que partilhamos nas sessões de trabalho	2.73	1.10	3.00	.00	-.64
KS9	Quando temos um problema relacionado com trabalho somos ajudados(as) por quem mais sabe do assunto dentro da Instituição	3.03	1.11	3.00	.14	-.60
KS10	Partilhamos conhecimento com outros setores da instituição em reuniões presenciais e/ou virtuais	2.47	1.06	3.00	.20	-.55
KS11	Quando trabalhamos com um(a) colega de outro setor partilhamos conhecimento importante	2.94	1.06	3.00	-.11	-.45
Fator 2: Partilha do conhecimento Não-intencional		2.96				
KS4	Em momentos de descontração, contamos piadas relacionadas com o nosso trabalho	3.17	.93	3.00	-.46	.16
KS6	Trocamos mensagens e falamos ao telefone sobre histórias engraçadas que aconteceram no trabalho	2.58	1.10	3.00	.15	-.83
KS8	No final do dia e nos intervalos, conversamos de forma descontraída sobre os mais variados assuntos	3.18	1.07	3.00	.00	-.39
KS12	Conversamos sobre a nossa Instituição quando casualmente nos encontramos	2.88	.93	3.00	-.22	-.48
KS13	Em momentos de descontração, os(as) colegas mais antigos(as) contam-nos histórias passadas na Instituição	3.15	.96	3.00	-.10	.36
KS14	Acedemos a conhecimento importante em conversas ocasionais (por exemplo, quando nos cruzamos no corredor ou quando tomamos café)	2.80	.97	3.00	.21	.20

Nota. N = 67. M = média; DP = desvio padrão; sk = assimetria; ku = curtose. Escala de resposta varia entre 1 (Não concordo nada) a 5 (Concordo completamente).

Destacado em azul claro os mínimos e máximos

(\*) De acordo com Kline (2011) e Maroco (2014), considerando uma regra conservadora, as propriedades distributivas e a sensibilidade psicométrica (relativamente a assimetria e a curtose) são consideradas adequadas se seu valor absoluto for menor que 2-3 para assimetria e menor que 7-10 para curtose, confirmando assim uma assimetria aceitável de distribuição de dados (ver também Finley & DiStefano, 2006).

## Anexo H - Estatísticas Descritivas da Escala do Stresse Percecionado

### Estatística Descritiva

Amostra da [ ] (N = 67)

Médias, Desvios Padrão, Mediana, Assimetria e Curtose (\*) dos 10 Itens da PSS

Item	Descrição	M	DP	Mediana	sk	ku
Stresse Percecionado Global		2.86				
PSS1	No último mês, com que frequência esteve preocupado(a) por causa de alguma coisa que aconteceu inesperadamente?	3.15	.89	3.00	-.05	.64
PSS2	No último mês, com que frequência se sentiu incapaz de controlar as coisas importantes da sua vida?	2.88	.93	3.00	-.21	-.49
PSS3	No último mês, com que frequência se sentiu nervoso(a) e em stresse?	3.38	.99	3.00	-.17	-.31
PSS4	No último mês, com que frequência sentiu confiança na sua capacidade para enfrentar os seus problemas pessoais? (R)	2.50	.92	2.00	.36	-.19
PSS5	No último mês, com que frequência sentiu que as coisas estavam a correr à sua maneira? (R)	3.02	.83	3.00	.30	.15
PSS6	No último mês, com que frequência sentiu que não aguentava as coisas todas que tinha para fazer?	2.74	.94	3.00	.23	.22
PSS7	No último mês, com que frequência foi capaz de controlar as suas irritações? (R)	2.68	.83	3.00	.37	-.06
PSS8	No último mês, com que frequência sentiu ter tudo sob controlo? (R)	3.02	.90	3.00	.10	.38
PSS9	No último mês, com que frequência se sentiu furioso(a) por coisas que ultrapassaram o seu controlo?	2.74	1.06	3.00	.17	-.32
PSS10	No último mês, com que frequência sentiu que as dificuldades se estavam a acumular tanto que não as conseguia ultrapassar?	2.51	.92	3.00	.10	-.22

Nota. N = 67. M = média; DP = desvio padrão; sk = assimetria; ku = curtose. Escala de resposta varia entre 1 (Não concordo nada) a 5 (Concordo completamente).

Destacado em azul claro os mínimos e máximos

(\*) De acordo com Kline (2011) e Maroco (2014), considerando uma regra conservadora, as propriedades distributivas e a sensibilidade psicométrica (relativamente a assimetria e a curtose) são consideradas adequadas se seu valor absoluto for menor que 2-3 para assimetria e menor que 7-10 para curtose, confirmando assim uma assimetria aceitável de distribuição de dados (ver também Finley & DiStefano, 2006).

## Anexo I- Estatísticas Descritivas da Escala de Satisfação com a Vida

### Estatística Descritiva

Amostra da [ ] (N= 67)

Médias, Desvios Padrão, Mediana, Assimetria e Curtose (\*) dos 5 Itens da SWLS

Item	Descrição	M	DP	Mediana	sk	ku
Satisfação com a vida Global		4.32				
SWLS1	A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que ela fosse	4.00	1.60	4.00	-.39	-1.01
SWLS2	As minhas condições de vida são muito boas	4.15	1.73	4.15	-.41	-1.07
SWLS3	Estou satisfeito(a) com a minha vida	4.45	1.58	4.45	-.46	-.78
SWLS4	Até agora, tenho conseguido as coisas mais importantes que eu desejava da vida	4.81	1.49	5.00	-.64	-1.14
SWLS5	Se pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria quase nada	4.18	1.83	4.18	-.42	-1.03

Nota. N = 67. M = média; DP = desvio padrão; sk = assimetria; ku = curtose. Escala de resposta varia entre 1 (Não concordo nada) a 5 (Concordo completamente).

Destacado em azul claro os mínimos e máximos

(\*) De acordo com Kline (2011) e Maroco (2014), considerando uma regra conservadora as propriedades distributivas e a sensibilidade psicométrica (relativamente a assimetria e a curtose) são consideradas adequadas se seu valor absoluto for menor que 2-3 para assimetria e menor que 7-10 para curtose, confirmando assim uma assimetria aceitável de distribuição de dados (ver também Finley & DiStefano, 2006).

## Anexo J - Estatística descritivas e correlações Bivariadas entre Trabalho digno, Partilha do conhecimento, Satisfação com a vida e Stress

Tabela 2

Estatística descritivas e correlações bivariadas entre Trabalho digno, Partilha do conhecimento, Satisfação com a vida e Stress (N = 67)

Variáveis	M	SD	<i>a</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Trabalho digno														
1. TD Global	95.40	18.02	.94	1.00										
2. Princípios e valores fundamentais no trabalho	18.44	4.52	.86	<b>.84**</b>	1.00									
3. Tempo e carga de trabalho adequados	12.94	2.89	.80	<b>.78**</b>	<b>.62**</b>	1.00								
4. Trabalho realizante e produtivo	18.19	3.35	.73	<b>.65**</b>	<b>.46**</b>	<b>.58**</b>	1.00							
5. Remuneração significativa para o exercício da cidadania	9.30	3.62	.93	<b>.79**</b>	<b>.60**</b>	<b>.51**</b>	<b>.26*</b>	1.00						
6. Proteção social	11.31	3.47	.81	<b>.67**</b>	<b>.40**</b>	<b>.38**</b>	<b>.28*</b>	<b>.58**</b>	1.00					
7. Oportunidades	12.75	3.23	.71	<b>.76**</b>	<b>.49**</b>	<b>.58**</b>	<b>.51**</b>	<b>.52**</b>	<b>.57**</b>	1.00				
8. Saúde e Segurança	12.47	2.85	.76	<b>.75**</b>	<b>.76**</b>	<b>.49**</b>	<b>.38**</b>	<b>.63**</b>	<b>.30**</b>	<b>.36**</b>	1.00			
Partilha do conhecimento														
9. Partilha do conhecimento intencional	22.52	6.65	.91	<b>.58**</b>	<b>.59**</b>	<b>.54**</b>	<b>.35**</b>	<b>.45**</b>	<b>.25*</b>	<b>.42**</b>	<b>.46**</b>	1.00		
10. Partilha do conhecimento não-intencional	17.76	4.30	.81	<b>.57**</b>	<b>.50**</b>	<b>.44**</b>	<b>.43**</b>	<b>.43**</b>	<b>.30**</b>	<b>.46**</b>	<b>.41**</b>	<b>.69**</b>	1.00	
11. Stresse	28.61	5.28	.76	<b>-.33**</b>	<b>-.43**</b>	<b>-.21*</b>	-.07	<b>-.32**</b>	-.03	<b>-.30**</b>	<b>-.32**</b>	<b>-.38**</b>	-.15	1.00
12. Satisfação com a vida	21.59	6.97	.90	<b>.45**</b>	<b>.45**</b>	.20	<b>.36**</b>	<b>.38**</b>	<b>.35**</b>	<b>.23*</b>	<b>.36**</b>	<b>.34**</b>	<b>.27*</b>	<b>-.33**</b>

Notas: as correlações significativas estão em negrito. Os valores extremos estão destacados em itálico e sublinhados (eles correspondem às correlações de valores mais baixos e mais elevados).

\*\* Correlação significativa com um valor de  $p \leq .001$  (1 extremidade).

\* Correlação significativa com um valor de  $p \leq .005$  (1 extremidade).