



UNIVERSIDADE D  
**COIMBRA**

Isabel Sofia Fernandes Moio

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO**  
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

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

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra

Julho de 2022

Porque ao chegar a Santiago de Compostela compreendi,  
melhor do que até então,  
que qualquer Caminho é feito de dor e prazer.

Porque este Mestrado foi um Caminho.

***Aos meus Pais.***

*Porque é do ventre que nasce a Vida.*

*Porque ma deram, permitindo-me ser Alguém.*

*Porque se eu não fosse Alguém, nada disto teria existido.*

*Porque me foram e são das mais valiosas âncoras neste Caminho.*

*Porque este Caminho não seria o mesmo sem as dores e os prazeres que me deu.*

***Ele percebe.***

*Luz do meu olhar.*

*Leme do meu coração.*

## Agradecimentos

É no término de mais uma etapa académica que dou vida às palavras que surgem nas primeiras páginas, embora ciente do risco de invocar lugares comuns, fruto do percurso partilhado por todos aqueles que se arrojam em projetos desta natureza e que abraçam, simultaneamente, papéis pessoais, familiares, sociais e profissionais com todas as exigências e presença que daí advêm. Ainda assim...

### **...aos lugares**

Ao meu lar que, enquanto estrutura física, me proporcionou a segurança de que necessitei enquanto, lá fora, os estranhos ventos da pandemia sopraram intensamente.

A ti, Coimbra, por me teres ensinado a respirar cada rua como se fosse uma artéria do meu corpo. Por seres sempre tão tu e, como diz o Fado, tão nossa até morrer.

### **...e às pessoas (porque há pessoas que, no momento certo, são os melhores lugares)**

Aos trabalhadores do Município de Pombal e, em particular, aos da D.G.D.R.H., por me terem acolhido, abrindo-me novas possibilidades de aprendizagem.

À Professora Doutora Carla Carvalho, que tão bem doseou a orientação científica com a liberdade que me concedeu para eu conseguir chegar ao final deste Caminho.

Aos demais Docentes com quem tive a felicidade de me cruzar durante estes 4 anos e cujos contributos me proporcionaram um tempo e um espaço de reflexão ímpares.

Aos meus familiares (os que estão e os que, fisicamente, já não), por serem o meu sangue e testemunhas do meu suor, por serem a minha primordial fonte de amor, por serem as minhas âncoras e o porto de abrigo onde atraco sempre que necessito de um (a) braço para me sentir segura e protegida e porque é no seio familiar que obtenho, sempre e incondicionalmente, o alento e a coragem para caminhar, retomar e avançar. Sem cruzar os braços. E, ainda, por me terem ensinado a voar sem esquecer as minhas raízes.

## Índice

<b>Preâmbulo .....</b>	<b>4</b>
<b>ETAPA 1. A Realidade Local .....</b>	<b>6</b>
1.1. Município de Pombal: Breves Apontamentos .....	6
1.2. Câmara Municipal de Pombal.....	6
1.2.1. <i>Visão e Missão</i> .....	6
1.2.2. <i>Estrutura Orgânica dos Serviços Municipais</i> .....	7
1.2.3. <i>Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos</i> .....	9
<b>ETAPA 2. A Bagagem: Fundamentação Teórica .....</b>	<b>10</b>
2.1. Da Administração do Pessoal à Gestão de R.H. ....	10
2.2. Gestão Estratégica de R.H.: as Pessoas no Centro da Ação .....	11
2.3. Riscos Psicossociais no Local de Trabalho .....	12
2.3.1. <i>Enquadramento Legal e Importância da Prevenção</i> .....	12
2.3.2. <i>Gestão dos (Fatores de) Riscos Psicossociais</i> .....	13
<b>ETAPA 3. Estudar o Mapa e Planear Etapas: Plano de Estágio .....</b>	<b>15</b>
3.1. Condições Gerais do Estágio.....	15
3.2. Objetivos do Estágio .....	16
<b>ETAPA 4. Fazer o Caminho: Atividades e Imprevistos .....</b>	<b>18</b>
4.1. Análise Documental e Revisão de Literatura .....	18
4.2. Avaliação de Riscos Psicossociais.....	19
4.2.1. <i>Metodologia (Proposta) de Avaliação de Riscos Psicossociais</i> .....	19
4.2.2. <i>Implementação de Método de Avaliação de Riscos Psicossociais</i> .....	21
4.2.3. <i>Plano de Intervenção: Sugestões</i> .....	22
4.3. Recrutamento e Seleção.....	22
4.3.1. <i>Apreciação de Candidaturas</i> .....	23
4.3.2. <i>Análise de Alegações</i> .....	24
4.3.3. <i>Avaliação Curricular</i> .....	24
4.3.4. <i>Procedimentos Administrativos</i> .....	24
4.4. Formação e Desenvolvimento Profissional .....	25
4.5. Secção Administrativa da D.G.D.R.H.....	27
4.5.1. <i>Processamento Salarial</i> .....	27
4.5.1.1. Trabalho Suplementar, Férias e Faltas. ....	27
4.5.1.2. Remuneração e Outras Prestações Pecuniárias. ....	28
4.5.2. <i>Processo de Entrada de Documentos e Arquivo</i> .....	29
4.6. Outras Atividades .....	30

4.6.1. <i>Revisão de Circular</i> .....	30
4.6.2. <i>Visita a Espaços e Infraestruturas</i> .....	31
4.6.3. <i>Segurança e Saúde no Trabalho</i> .....	32
4.6.4. <i>Cabazes de Natal</i> .....	32
4.6.5. <i>Balanço Social 2021: Análise e Sugestões</i> .....	33
4.6.6. <i>Divisão de G.D.R.H.: Sugestões de Melhoria do/no Serviço</i> .....	34
4.6.7. <i>Autoformação</i> .....	35
<b>ETAPA 5. Ajustar o Calçado: em Diálogo com a FPCEUC</b> .....	<b>36</b>
5.1. <i>Construção do Questionário</i> .....	36
5.2. <i>Aplicação do Questionário</i> .....	37
5.3. <i>Revisão de Literatura</i> .....	37
<b>ETAPA 6. A Chegada: (Re)construção de Saber(es) e de Capacidades</b> .....	<b>39</b>
6.1. <i>Entre o Agradável e o Necessário: Contributos para a Organização</i> .....	39
6.2. <i>Superação de Dificuldades</i> .....	40
<b>ETAPA 7. Credencial: Carimbos que Ficam</b> .....	<b>41</b>
7.1. <i>Relação Eu-Contexto: Competências Instrumentais e Sistémicas</i> .....	41
7.2. <i>Relação Eu-Outro: Competências Interpessoais e Transversais</i> .....	42
<b>Epílogo</b> .....	<b>43</b>
<b>Referências</b> .....	<b>44</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>47</b>
Anexo 1. <i>Caracterização dos Recursos Humanos</i> .....	48
Anexo 2. <i>Organograma da C.M.P.</i> .....	49
<b>Apêndices</b> .....	<b>50</b>
Apêndice 1. <i>Plano de Diagnóstico Organizacional</i> .....	51
Apêndice 2. <i>Guião de Reunião com Dirigentes</i> .....	52
Apêndice 3. <i>Apresentação em PowerPoint</i> .....	56
Apêndice 4. <i>Grelha de Registo de Observações</i> .....	57
Apêndice 5. <i>Cartão de Agradecimento</i> .....	59
Apêndice 6. <i>Esboço da Legenda da Análise de Conteúdo</i> .....	60
Apêndice 7. <i>Esboço da Descrição de Categorias e Subcategorias e Matriz</i> .....	61
Apêndice 8. <i>Fundamentação Apresentada à C.S.I.P.</i> .....	63
Apêndice 9. <i>Estrutura da Base de Dados</i> .....	65
Apêndice 10. <i>Cartão de Agradecimento (D.G.D.R.H.)</i> .....	66

## Preâmbulo

O Colégio de Santo Agostinho, localizado na Rua do Colégio Novo, em Coimbra, seria palco do início de um percurso académico que viria a prolongar-se pela sede de conhecimento. Foi em 2002, na sala 4.1., que contactei pela primeira vez com o Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XX: “Educação: um tesouro a descobrir”. Aí, encontrei os quatro pilares da Educação.

Ao terminar mais uma etapa de inegável valor e de investimento pessoal, recordo esse momento e recorro à imagem que me sugere cada um desses pilares para justificar a opção pela Psicologia Organizacional nesta etapa da minha vida profissional.

----- // ----- // -----

Embora os documentos legais me identifiquem como natural de Pombal, foi em Coimbra que respirei autonomamente pela primeira vez. Desde então, assumi um compromisso com a vida, para a vida: *Aprender a Ser*.

Quase duas décadas depois regresssei à cidade do Fado e do Mondego para prosseguir a minha formação académica, em Ciências da Educação. Aprofundaria aí o pilar *Aprender a Conhecer*, que contribuiu para a apropriação de quadros concetuais com vista à construção do que viria a ser o meu pensamento enquanto profissional.

O estágio curricular revelou-se uma oportunidade de construção pessoal, social e profissional. Comecei a *Aprender a Fazer*, embora o cordão umbilical apenas fosse cortado em 2007, autonomizando-me e conduzindo-me a uma das transições mais significativas na vida de um jovem-adulto: a partir de agora, acumularia mais um papel social – o de profissional. Iniciei então um processo de socialização profissional que, ao abrir-me as portas na área da Educação e Formação de Adultos, representou também a entrada num mecanismo de aprendizagem ao longo da vida durante o qual tenho construído (responsável e conscientemente) a minha identidade profissional.

Nos últimos 15 anos, a passagem por tão distintos lugares (físicos e psicológicos) de trabalho conduziu-me a um processo de introspeção que espoletou o meu interesse pelo estudo do relacionamento interpessoal e do bem-estar no local de trabalho. E foi esta decisão, não tomada pacificamente pela acrescida exigência que coloca a um Trabalhador-Estudante, que me permitiu renovar os quatro pilares, alicerçando um novo edifício de aprendizagens.

Nos interstícios daqueles pilares ainda observo, fotografo e escrevo, interpretando a escrita literária como um elixir que me permite (re)descobrir uma energia anímica e uma força motriz nos cantos mais inóspitos aos quais muitos olhares não associariam qualquer pulsar. É



assim que leio, sinto e absorvo o mundo, num permanente *Aprender a Viver com os Outros* – neste contexto em particular com aqueles (lugares) e aquelas (pessoas) a quem nas primeiras páginas agradeço.

----- // ----- // -----

Fruto deste enquadramento, o presente relatório pretende refletir as atividades realizadas no estágio curricular em Psicologia Organizacional e as competências desenvolvidas. Para tal, encontra-se subdividido em sete etapas, pois é de etapas que se faz um Caminho.

Na primeira etapa (*A Realidade Local*) é feita uma breve apresentação do Município de Pombal e da Câmara Municipal de Pombal, onde decorreu o estágio curricular.

A segunda etapa (*A Bagagem: Fundamentação Teórica*) assenta na mobilização dos principais quadros teóricos que legitimam o trabalho desenvolvido e aqui apresentado, com enfoque na gestão estratégica de recursos humanos (pois as pessoas estão no centro da ação) e na avaliação de riscos psicossociais no local de trabalho.

Na terceira etapa (*Estudar o Mapa e Planear Etapas: Plano de Estágio*) são apresentados os contornos do estágio curricular, bem como os principais objetivos (gerais e específicos) do mesmo. Segue-se, na quarta etapa (*Fazer o Caminho: Atividades e Imprevistos*), a descrição das atividades realizadas (e as que não), fundamentando-as com base em revisão de literatura, a qual lhes serve como ponto de ancoragem. Devido ao facto de a dupla função de Trabalhadora-Estudante não ter permitido cumprir presencialmente o tempo integral do estágio curricular, a estagiária participou num projeto de investigação, sendo essa experiência descrita na quinta etapa (*Ajustar o Calçado: em Diálogo com a FPCEUC*).

Embora admitindo que o final deste percurso académico é mais um ponto de partida do que de chegada, na sexta etapa (*A chegada: (Re)construção de Saberes e de Capacidades*) far-se-á uma breve reflexão sobre os contributos do estágio curricular para a Organização e a superação de dificuldade.

A última etapa (*Credencial: Carimbos que Ficam*) incidirá nas competências adquiridas e desenvolvidas durante o estágio curricular.

Por fim, o epílogo retomará o preâmbulo, agora numa abordagem reflexiva final, seguindo-se-lhe as referências, que contêm os quadros teóricos e os referenciais mobilizados para construir o presente relatório, e os anexos e apêndices que lhe servem de suporte.

## ETAPA 1. A Realidade Local

Ler o mapa do Caminho antes de iniciá-lo é essencial para se conhecer o terreno. Por analogia, a primeira etapa do relatório começará pela caracterização geral do Município de Pombal, da Câmara Municipal de Pombal (C.M.P.) e da Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (D.G.D.R.H.).

### 1.1. Município de Pombal: Breves Apontamentos

Pombal é uma terra de gente ilustre e, nela, respira-se uma história secular, rica em tradições e misticismo. A paisagem concelhia apresenta características singulares que resultam da conjugação do cenário montanhoso da Serra de Sicó com a mancha verde da Mata Nacional do Urso, escondendo a praia dourada do Osso da Baleia, de elevada riqueza geológica, florística, faunística e paisagística.

O município ocupa uma área de 626km<sup>2</sup> e, de acordo com os Censos 2021, tem 51.178 habitantes. É limitado a Norte pelos municípios da Figueira da Foz e de Soure, a Este por Ansião e Alvaiázere, a Sudeste por Ourém, a Sudoeste por Leiria e a Oeste pelo Oceano Atlântico. Encontra-se dividido em 13 freguesias, após a reorganização administrativa de 2013: Abiul; Almagreira; Carnide; Carriço; Guia, Ilha e Mata Mourisca; Louriçal; Meirinhas; Pelariga; Pombal; Redinha; Santiago e São Simão de Litém e Albergaria dos Doze; Vermoil; e Vila Cã.

### 1.2. Câmara Municipal de Pombal

Nesta secção apresentar-se-á a C.M.P. e, em particular, a D.G.D.R.H., onde decorreu o estágio curricular, de 13 de outubro de 2021 a 13 de junho de 2022.

#### 1.2.1. Visão e Missão

O estágio curricular foi realizado na C.M.P., um dos órgãos representativos dos Municípios e que detém as competências materiais e de funcionamento conforme o Regime Jurídico das Autarquias Locais (Lei n.º 75/2013, de 12/09<sup>1</sup>).

Em linha com o previsto nas alíneas *a)* a *p)*, do n.º 1 e n.º 2, ambos do artigo 23.º, do Anexo I à Lei n.º 75/2013, na atual redação, é missão primordial do Município de Pombal a prossecução das suas atribuições, que se consubstanciam na promoção e na salvaguarda dos interesses das respetivas populações, em articulação com as freguesias, no sentido de prestar

---

<sup>1</sup> Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. *Diário da República, Série I*(176). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/75-2013-500023>

um serviço público de qualidade com vista à melhoria das condições de vida e do desenvolvimento do concelho, tendo como esteio a coordenação e a gestão eficiente dos recursos municipais e o princípio da participação ativa dos munícipes (artigo 2.º do Despacho n.º 3241, de 17/02<sup>2</sup>). Neste sentido, e de acordo com o artigo 3.º do mesmo Despacho, o Município de Pombal tem como Visão a promoção de um concelho mais moderno, dinâmico, competitivo e próximo dos cidadãos, como garantia da afirmação territorial e do bem-estar das suas populações, numa ótica de gestão pública alicerçada na adoção de políticas públicas e de prestação de serviço público com equidade e transparência, com vista ao desenvolvimento sustentável e socialmente responsável. Para cumprir estes propósitos, o Município atua nas seguintes áreas: equipamento rural e urbano; energia; transportes e comunicações; educação, ensino e formação profissional; património, cultura e ciência; tempos livres e desporto; saúde; ação social; habitação; proteção civil; ambiente e saneamento básico; defesa do consumidor; promoção do desenvolvimento; ordenamento do território e urbanismo; polícia municipal; e cooperação externa.<sup>3</sup>

Desta forma, em termos de Visão e Estratégia, a C.M.P. apresenta-se voltada para a valorização económica da cidade e para a captação de investimento assente nos seguintes pilares: promoção da internacionalização e da capacidade competitiva da economia a uma escala regional e global; criação, atração e retenção de talentos, empresas, investimentos e atividades em *clusters* estratégicos; potenciação da inovação, da criatividade e do espírito empreendedor; transformação da cidade num espaço de abertura e exploração de novas motivações, experiências e conceitos; e posicionamento da cidade nas principais redes e cadeias globais de produção e criação de valor.<sup>4</sup>

### **1.2.2. Estrutura Orgânica dos Serviços Municipais**

As Câmaras Municipais têm competências de gestão na área dos recursos humanos, pois compete ao presidente “decidir todos os assuntos relacionados com a gestão e a direção dos recursos humanos afetos aos serviços municipais” (alínea *a*) do ponto 2 do artigo 35.º da Lei n.º 75/2013). Tendo por fonte o Balanço Social 2021, no anexo 1 são apresentados alguns indicadores que permitem caracterizar os trabalhadores ao serviço do Município de Pombal.

A organização interna dos serviços municipais assume o modelo estrutural misto, ao qual corresponde uma componente hierarquizada, constituída por unidades orgânicas

<sup>2</sup> Despacho n.º 3241/2022, de 16 de março. *Diário da República*, 2.ª Série(53). <https://dre.pt/dre/detalhe/aviso/3241-2022-179251570>

<sup>3</sup> Fonte: <https://www.cm-pombal.pt/referenciais-de-gestao-atuais-referenciais-de-gestao/> (consultado a 14-02-2022)

<sup>4</sup> Fonte: <https://www.cm-pombal.pt/visao-e-estrategia/> (consultado a 14-02-2022)

nucleares e flexíveis, e uma componente matricial, constituída por uma equipa multidisciplinar (cf., Organograma dos Serviços Municipais, no anexo 2). A estrutura nuclear é constituída por 1 direção municipal e 5 departamentos municipais. As unidades orgânicas flexíveis assumem a designação de Divisão (14), Unidade (16) e Serviço (3). Existem 25 subunidades orgânicas, 1 equipa multidisciplinar, Gabinete de Apoio à Presidência, Gabinete de Apoio à Vereação, Gabinete de Protocolo e Comunicação, Gabinete Técnico Florestal, Gabinete de Apoio ao Investidor e ao Desenvolvimento Económico, Gabinete de Apoio à Inovação e Empreendedorismo, Gabinete de Apoio aos Órgãos Autárquicos e Gabinete de Gestão de Riscos, Controlo e Auditoria.

Tendo em consideração esta estrutura orgânica e recordando que Morgan (2006, p. 20) referiu que “toda a teoria e prática da organização e da administração baseia-se em imagens, ou metáforas”, pode afirmar-se que a C.M.P. é uma organização burocrática, pois estas são planeadas e operam como se fossem máquinas, esperando-se que funcionem de modo rotineiro, eficiente e previsível. Ainda de acordo com o mesmo autor, estas Organizações são vantajosas quando existe uma tarefa clara a ser desempenhada, quando a precisão e a eficiência são muito valorizadas e quando as partes humanas da “máquina” atuam como planeado.

No entanto, Overholt (2000) destaca que se concentram nas partes e não no todo. Daí, resultam algumas das suas fragilidades, na medida em que proporcionam sobretudo trabalho repetitivo e a rigidez de funcionamento dificulta a adaptação a alterações do meio (Morgan, 2006). Max Weber (1864-1920) foi quem pela primeira vez descreveu esta estrutura, onde tudo está estandardizado (responsabilidades, qualificações, canais de comunicação e o próprio trabalho); contudo, facilmente se verifica que estes pressupostos ainda se repercutem nos nossos dias. A burocracia mecânica, ou mecanicista, procura obter eficiência à custa da estandardização de procedimentos, o que permite controlar o trabalho altamente dividido e especializado (Mintzberg, 1980).

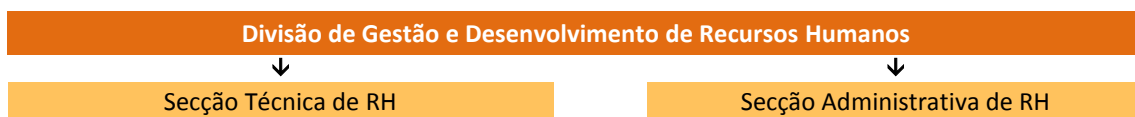
Apesar de, “à medida que nos aproximamos do século XXI, vemos as burocracias e outras formas de organização mecanicista serem cada vez mais atacadas por causa destas consequências disfuncionais” (Morgan, 2006, p. 52), na realidade continuam a existir organizações que funcionam segundo estes princípios.

### 1.2.3. Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

De todas as configurações, a burocracia mecânica é a que coloca maior ênfase na divisão do trabalho e na diferenciação entre unidades sob todas as suas formas (Mintzberg, 1980). Uma vez que o estágio curricular decorreu na D.G.D.R.H., o foco da atenção será depositado nesta (Figura 1).

Figura 1

Organograma da D.G.D.R.H.



A D.G.D.R.H. subdivide-se em duas secções: Técnica (à qual está alocada a realização das ações e procedimentos administrativos relativos ao recrutamento, seleção, início e cessação de funções de pessoal, atualização do Mapa de Pessoal, elaboração do Balanço Social, recolha e organização de elementos estatísticos relativos à formação profissional, atualização do cadastro referente à formação profissional e avaliação de desempenho) e Administrativa (responsável pela instrução de processos de aposentação de trabalhadores, instrução de processos relativos a prestações sociais dos trabalhadores, bem como de acidentes de trabalho, registo e controlo da assiduidade, elaboração de mapas de férias, elaboração de processos da ADSE e outras prestações complementares, gestão de processos individuais dos trabalhadores e beneficiários de programas de incentivo ao emprego e atendimento ao público e aos trabalhadores).

A D.G.D.R.H. visa garantir a máxima qualidade, segurança e celeridade na gestão de processos e da informação técnica e especializada na área dos recursos humanos, alinhados com a Missão, princípios e valores do Município de Pombal. Procura, ainda, satisfazer as expectativas legítimas e as necessidades organizacionais, explícitas e implícitas, dos trabalhadores.

## ETAPA 2. A Bagagem: Fundamentação Teórica

Encetar um trabalho desta natureza coloca (quase) sempre perante a ambição de interligar o máximo de conceitos e teorias. No entanto, tal como na preparação do Caminho, apenas se deve levar o essencial. Por isso, a bagagem do relatório abordará brevemente a evolução da administração do pessoal à gestão estratégica de Recursos Humanos (R.H.) de modo a enquadrar, neste âmbito, a avaliação de riscos psicossociais no local de trabalho.

### 2.1. Da Administração do Pessoal à Gestão de R.H.

A função dos recursos humanos nem sempre foi consensual, podendo identificar-se três fases de concetualização. Na primeira fase, entre o final do século XIX e os anos 60 do século XX, era muito tradicional e considerada como *administração do pessoal*, cingindo-se a tarefas meramente administrativas, tais como recrutamento, salários, avaliação e formação (Lawler & Boudreau, 2015).

Na segunda metade do século XX, entre os anos 60 e os anos 80, entrou-se numa lógica qualitativa de *gestão de pessoal*, em que o desempenho dos trabalhadores passou a estar no centro das preocupações. O interesse pela gestão de pessoas desenvolveu-se com a passagem das teorias de gestão científica para as relações humanas, sendo disso exemplo a experiência de Hawthorne, pois as necessidades, a motivação e a satisfação dos trabalhadores passaram a ser essenciais para compreender o comportamento organizacional (Jacobsen & Knies, 2021).

Surgindo da evolução das ciências do comportamento, a *gestão de recursos humanos* teve o seu eco dentro das práticas organizacionais, sendo-lhe atribuída a terceira fase de evolução. Esta fase é explicada pela existência de um novo padrão de ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a estratégia organizacional (Mota & Cordeiro, 2015), existindo preocupação com as atitudes, as crenças e o desempenho dos trabalhadores, atendendo à sua singularidade.

Portanto, a alteração de designações está associada ao contexto envolvente, que se tornou mais dinâmico e exigente, bem como à inclusão de políticas e de práticas orientadas para o capital humano, o que lhe atribui uma conotação estratégica, como explicitado no ponto que se segue.

## 2.2. Gestão Estratégica de R.H.: as Pessoas no Centro da Ação

A integração do conceito “estratégia” no de gestão de recursos humanos passa por um novo sentido da dimensão humana, no qual as pessoas são encaradas mais como um investimento do que como um custo.

Gerir na Administração Pública é um enorme desafio, o que leva Toscano (2012) a afirmar que as Organizações devem priorizar aspetos como a autonomia, as oportunidades para inovar e partilhar conhecimentos e, além de valorizar os seus trabalhadores, devem ser capazes de aproveitar as suas aptidões para progredir. De facto, é necessário dar valor ao ser humano no seu local de trabalho, como um potencial sempre em desenvolvimento desde que seja devidamente acompanhado e enquadrado e tenha meios para a sua formação e desenvolvimento profissional, pois, como referem Jacobsen e Knies (2021), os talentos, as habilidades e as motivações dos trabalhadores são dos recursos mais importantes nas organizações públicas, senão de facto os mais importantes.

A gestão do capital humano tem estado no centro de uma grande quantidade de publicações focadas em encontrar, motivar e desenvolver os talentos (Lawler & Boudreau, 2015). Contudo, a literatura identifica vários constrangimentos inerentes à gestão de recursos humanos na Administração Pública e Local, nomeadamente relacionados com “a rigidez de procedimentos, o recurso pouco frequente a mecanismos de recompensa e a inexistência de soluções remuneratórias para distinguir os funcionários” (Barradas, 2002, p. 316). Continua a ser extremamente difícil implementar medidas que impliquem uma estrutura horizontal e a responsabilização pelos resultados, pois é visível a predominância do modelo tradicional, o que alerta para o facto de os dirigentes do século XXI deverem ser verdadeiros líderes, capazes de potenciar o desempenho das pessoas que coordenam, capitalizando os seus pontos fortes e os seus conhecimentos, em vez de as forçar a adaptar-se a modelos predefinidos (Almodovar, 2002). Para Jacobsen e Knies (2021), a gestão de recursos humanos não é apenas a gestão de pessoas, mas também a gestão do seu trabalho visando atingir os objetivos organizacionais. Afinal, ter os melhores processos de gestão de talentos e os melhores talentos pode ser uma fonte de vantagem competitiva contínua e diferenciadora (Lawler & Boudreau, 2015). No entanto, em todo este espetro, e porque lidar com pessoas implica, automaticamente, emoções, motivações e expectativas, é fundamental ter em conta a possível existência de riscos psicossociais, como se abordará no ponto seguinte.

## 2.3. Riscos Psicossociais no Local de Trabalho

De seguida, proceder-se-á ao enquadramento legal da avaliação de riscos psicossociais no local de trabalho, com enfoque na importância da prevenção e na gestão dos mesmos como estratégia promotora de um maior bem-estar organizacional.

### 2.3.1. Enquadramento Legal e Importância da Prevenção

Enquanto temática multidisciplinar, a prevenção dos riscos profissionais constitui uma área de gestão estratégica das Organizações, estando contemplada na Lei n.º 102/2009, de 10/09<sup>5</sup>, atualizada pela Lei n.º 3/2014, de 28/01<sup>6</sup>. Assim, pode considerar-se o ano de 2009 como aquele em que os riscos psicossociais surgiram como preocupação na legislação portuguesa, devendo-se o recente e crescente interesse, na opinião de Pereira e Ribeiro (2017), não apenas ao seu aumento, mas também ao incremento da sua visibilidade, embora corresponda mais a um despertar para a sua existência do que propriamente ao seu efetivo surgimento.

Apesar de não ser uma temática recente, o entendimento sobre os riscos psicossociais não é unânime, pela diferenciação entre o conceito de risco e de fator psicossocial, pois fator de risco (ou perigo) é o que está na base do risco e “representa o potencial intrínseco de situações ou aspetos provocarem dano” (Neto, 2014, p. 33), enquanto o risco, para o mesmo autor, “simboliza a probabilidade de concretização desse dano”. Não obstante, é inegável a importância de que se revestem no sentido de a sua identificação e gestão poderem favorecer locais de trabalho saudáveis. Desta forma, e porque a voz dos trabalhadores é fundamental, a Lei n.º 102/2009 refere, no artigo 18.º, que o empregador deve consultar por escrito e, pelo menos, duas vezes por ano, os representantes dos trabalhadores para a segurança e saúde ou, na sua falta, os próprios trabalhadores. Pretende-se, assim, por um lado, prevenir os riscos profissionais através da eliminação e/ou minimização dos seus efeitos negativos e, por outro, investir na promoção da saúde, enfatizando os aspetos positivos e o bem-estar no trabalho (Pereira & Ribeiro, 2017).

---

<sup>5</sup> Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro. *Diário da República, Série I*(176). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/102-2009-490009>

<sup>6</sup> Lei n.º 3/2014, de 28 de janeiro. *Diário da República, 1.ª Série*(19). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/3-2014-571052>



### 2.3.2. Gestão dos (Fatores de) Riscos Psicossociais

Os riscos psicossociais têm origem no âmbito da organização do trabalho e, embora as suas consequências negativas para a saúde não sejam tão evidentes como os acidentes de trabalho ou as doenças profissionais, podem também ter uma relevância notável, com avultados custos tanto em termos de saúde, para as pessoas, como económicos, para a própria Organização (Matos, 2014). Na Tabela 1 (adaptado de Cox & Cox, 1993) são indicados os fatores de riscos psicossociais associados ao contexto e ao conteúdo do trabalho.

**Tabela 1**

*Fatores de Risco Associados ao Contexto e ao Conteúdo do Trabalho*

Fatores associados ao contexto do trabalho	Cultura organizacional e função	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Falta de definição de políticas, objetivos e recursos</li> <li>☛ Fraca liderança</li> <li>☛ Deficiente comunicação</li> </ul>
	Papel na Organização e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Ambiguidade e conflito de papéis</li> <li>☛ Imprecisão na definição de responsabilidades</li> <li>☛ Sobrecarga/insuficiência de funções</li> <li>☛ Orientações contraditórias</li> </ul>
	Desenvolvimento profissional	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Estagnação na carreira</li> <li>☛ Sub-promoção</li> <li>☛ Salários baixos</li> <li>☛ Precariedade</li> <li>☛ Baixo valor social do trabalho</li> </ul>
	Autonomia/Controlo da decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Falta de autonomia</li> <li>☛ Baixa participação na tomada de decisões</li> <li>☛ Ausência de controlo sobre o trabalho</li> </ul>
	Relações interpessoais no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Isolamento social ou físico</li> <li>☛ Más relações com colegas ou superiores</li> <li>☛ Conflitos interpessoais</li> <li>☛ Exposição à violência</li> </ul>
	Conciliação da vida profissional e familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Incompatibilidade das exigências trabalho/vida privada</li> <li>☛ Trabalho feminino com reduzido apoio em casa</li> <li>☛ Desvalorização da componente familiar</li> </ul>
Fatores associados ao conteúdo do trabalho	Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Condições físicas inadequadas (ruído, fumos, iluminação, etc.)</li> <li>☛ Posto de trabalho sem conforto</li> </ul>
	Equipamentos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Introdução de novas tecnologias/processos sem formação</li> <li>☛ Problemas na adequação dos equipamentos à função</li> <li>☛ Falta de manutenção dos equipamentos</li> </ul>
	Organização de tarefas/conteúdo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Trabalho repetitivo, monótono, ritmos curtos e acelerados</li> <li>☛ Subutilização de competências</li> <li>☛ Baixa valorização das tarefas</li> <li>☛ Recursos insuficientes</li> </ul>
	Carga de trabalho/Ritmo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Sobrecarga de trabalho ou esvaziamento de funções</li> <li>☛ Falta de controlo sobre o ritmo de trabalho</li> <li>☛ Elevados níveis de pressão impostos por prazos</li> </ul>
	Horários de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Trabalho por turnos</li> <li>☛ Horários inflexíveis</li> <li>☛ Trabalho noturno</li> <li>☛ Horários imprevisíveis</li> <li>☛ Horários longos</li> <li>☛ Trabalho isolado</li> </ul>

As consequências dos riscos psicossociais podem repercutir-se em termos individuais e organizacionais, segundo Pereira e Ribeiro (2017). Para as autoras, sob o ponto de vista individual podem surgir problemas fisiológicos (perturbações cardiovasculares, défice imunitário, úlceras, hipertensão, insónias, dificuldades respiratórias, fadiga, dores de cabeça e musculares e cólicas), psicológicos (depressão, ansiedade, irritabilidade, oscilação emocional, perdas de memória, perturbações do sono, alienação e esgotamento), comportamentais (isolamento, agressividade, consumo de substâncias psicoativas, erros e falhas na execução de tarefas, comportamento destrutivo e suicídio) e cognitivos (dificuldades de concentração, de memória, de aprendizagem e de tomada de decisão).

Segundo Silva (2014), estas consequências representam custos diretos para as Organizações e as que são prejudiciais à saúde e ao bem-estar dos trabalhadores variam de acordo com as características de cada um. Para a autora, a nível organizacional as consequências refletem-se em aumento do absentismo e presenteísmo, maior número de acidentes, diminuição de produtividade, elevada rotatividade do pessoal, incumprimento de horário, problemas disciplinares, custos de compensação e incremento de situações de conflito no seio da Organização.

Embora existam diversas metodologias para proceder à identificação e avaliação numa perspetiva coletiva e global, comumente recorre-se a questionários dirigidos aos trabalhadores para averiguar a sua perceção quanto aos riscos psicossociais a que estão expostos e aos efeitos adversos que os mesmos ocasionam na sua saúde. Os resultados potenciarão a descoberta das causas desses riscos, culminando num relatório para posterior “intervenção, implementação, seguimento e controlo” (Freitas, 2008, p. 667), mas mesmo que a Organização chegue à conclusão que os riscos são mínimos, Silva (2014) alerta para a importância de implementar uma cultura preventiva.

No que respeita à intervenção, Freitas (2008) distingue três categorias: individual, visando reduzir os efeitos dos riscos psicossociais para quem já apresenta sintomas de desvio de saúde; organizacional, dirigida às alterações na estrutura da Organização; e numa lógica de articulação entre o indivíduo e a Organização, destinando-se, por exemplo, à melhoria das relações entre colegas e entre estes e a gestão.

Em suma, é importante eliminar, reduzir ou controlar os riscos psicossociais e, para tal, a sua gestão deve estar integrada no sistema geral da Organização através da implementação de um Programa de Prevenção de Riscos Profissionais (artigos 5.º e 6.º da Lei n.º 102/2009, de 10/09), sendo a avaliação de riscos e a ação preventiva as principais ferramentas do mesmo.

### ETAPA 3. Estudar o Mapa e Planear Etapas: Plano de Estágio

Antes de iniciar o Caminho é fundamental atentar ao mapa para planear. Da mesma forma, no início do estágio curricular foi necessário estudar a realidade para definir objetivos, estimar tempos e planear atividades.

#### 3.1. Condições Gerais do Estágio

A integração da estagiária na D.G.D.R.H. ocorreu no dia 13 de outubro de 2021, na presença das orientadoras cooperantes. Atendendo ao Estatuto de Trabalhador-Estudante da estagiária, foi definido o horário presencial das 09h00 às 12h30 nas manhãs de segunda, quarta e quinta-feira. Não obstante, a estagiária disponibilizou-se para realizar atividades remotamente e cumprir horário presencial nas tardes dos restantes dias úteis, após as 17h30, sempre que a realização de atividades o justificasse.

Posteriormente, foram discutidas ideias em relação às lacunas e aos propósitos da C.M.P., tendo emergido a necessidade de identificar áreas que careçam de mudanças organizacionais. Dado que um trabalho desta natureza deve consubstanciar-se em dados empíricos, a estagiária propôs a realização de um diagnóstico organizacional com a implementação de uma metodologia de avaliação de riscos psicossociais.

Neste momento prévio, foi-lhe entregue, entre outros documentos, o Manual de Acolhimento. Este instrumento assenta no equilíbrio entre a quantidade de informação e a pertinência da mesma, transmitindo indicações sobre aspetos mais estáveis da C.M.P., como é o caso da sua estrutura orgânica. De acordo com Mosquera (2000), a apresentação do organograma serve para ajudar o novo trabalhador a enquadrar-se na Organização, bem como para apresentar os responsáveis pelos vários departamentos, a jusante e a montante, o que facilita futuros contactos interpessoais.

Após apresentação a todos os trabalhadores da D.G.D.R.H., procedeu-se à criação de uma conta institucional que serviria de canal de comunicação durante o estágio curricular. Foram ainda indicadas algumas particularidades do serviço, nomeadamente a existência de máquina de café e a disponibilização diária deste pelo Município, tendo os trabalhadores da D.G.D.R.H. colocado a estagiária à vontade para também usufruir, caso o pretendesse.

Esta atitude contribuiu para que a estagiária se sentisse acolhida e integrada, alavancando o sentimento de pertença e de identificação com a cultura organizacional.

### 3.2. Objetivos do Estágio

Durante o estágio curricular pretendeu-se compreender o (modo de) trabalho encetado pela D.G.D.R.H. da C.M.P.. Neste sentido, são apresentados na Tabela 2 os objetivos gerais que nortearam este caminho.

**Tabela 2**

*Objetivos Gerais do Estágio Curricular*

Objetivos gerais	
<b>01</b>	Implementar uma metodologia de avaliação de riscos psicossociais
<b>02</b>	Compreender as práticas de seleção e recrutamento de candidatos
<b>03</b>	Conhecer os procedimentos inerentes à formação e desenvolvimento profissional
<b>04</b>	Contactar com o trabalho realizado pela secção administrativa da D.G.D.R.H.

Nas Tabelas 3, 4, 5 e 6 são indicados os objetivos específicos para cada um dos objetivos gerais, reservando para o ponto 4.6. os que emergiram no contexto de estágio.

**Tabela 3**

*Objetivos Específicos do Objetivo Geral 1, por Domínio*

Domínio	Objetivos específicos
Enquadramento legal e científico	Consultar leis referentes à avaliação e gestão de riscos psicossociais ----- <sup>7</sup>
	Proceder a revisão de literatura a respeito do tema -----
Metodologias de diagnóstico organizacional	Propor uma metodologia de avaliação de riscos psicossociais <b>4.2.1.</b>
	Conduzir uma metodologia de avaliação de riscos psicossociais <b>4.2.2.</b>
	Apresentar sugestões de melhoria consubstanciadas na análise feita <b>4.2.3.</b>

**Tabela 4**

*Objetivos Específicos do Objetivo Geral 2, por Domínio*

Domínio	Objetivos específicos
Enquadramento legal	Consultar leis subjacentes aos procedimentos de contratação pública -----
	Colaborar na apreciação de candidaturas <b>4.3.1.</b>
Etapas de seleção e recrutamento	Observar os trâmites inerentes ao processo de análise de alegações <b>4.3.2.</b>
	Colaborar na avaliação curricular <b>4.3.3.</b>
	Colaborar em procedimentos administrativos <b>4.3.4.</b>

<sup>7</sup> Todos os objetivos específicos que remetem para enquadramento legal, análise documental e revisão de literatura serão contemplados na parte 4.1., que se assume transversal a todo o período do estágio curricular.

**Tabela 5***Objetivos Específicos do Objetivo Geral 3, por Domínio*

Domínio	Objetivos específicos	
Enquadramento legal da formação	Consultar leis que suportam a formação e desenvolvimento profissional	----
Análise documental	Analisar documentos internos	----
Formação e desenvolvimento profissional	Colaborar no levantamento de necessidades formativas	<b>4.4.</b>

**Tabela 6***Objetivos Específicos do Objetivo Geral 4, por Domínio*

Domínio	Objetivos específicos	
Processamento salarial	Colaborar nos procedimentos de registo e gestão de assiduidade	<b>4.5.1.1.</b>
	Acompanhar os procedimentos inerentes à emissão de recibos	<b>4.5.1.2.</b>
Entrada de documentos	Proceder ao arquivo de documentos em processos individuais	<b>4.5.2.</b>

## ETAPA 4. Fazer o Caminho: Atividades e Imprevistos

Fazer o Caminho requer que se aprenda, mesmo com dores, a não perder a capacidade de desfrutar de sons, de cheiros, de silêncios e de oportunidades. Assim, na quarta etapa do relatório descrever-se-ão as atividades do estágio curricular, fundamentando-se as opções tomadas com recurso a revisão de literatura e sublinhando também alguns imprevistos que, uma vez surgidos, foi necessário superar para prosseguir.

### 4.1. Análise Documental e Revisão de Literatura

Ciente de que as realidades não são estanques e é necessário assumir diariamente os pressupostos da aprendizagem ao longo da vida, a análise documental e a revisão de literatura acompanharam todo o estágio, visando uma atualização permanente e o amadurecimento pessoal e profissional.

A prática baseada em evidências deve ser alicerçada em factos científicos, sem esquecer, porém, que a própria ciência não é definitiva. De acordo com Briner e Barends (2016), esta prática inspira-se na tomada de decisão através do uso consciente, explícito e criterioso das evidências disponíveis de múltiplas fontes, entre as quais estudos antigos, balanços e relatórios. Não obstante, uma vez que através da análise documental apenas é possível aceder a dados que se encontram registados e estes podem não o estar unicamente em documentos, os autores defendem que se deve também procurar consultá-los em diferentes formatos, tais como documentos oficiais, informação *on line*, informação dada pelo ambiente físico e linguagem usada na Organização.

Desta forma, embora reconhecendo que este tipo de dados não representa um retrato fiel da Organização, a estagiária consultou o organograma, o Manual de Acolhimento, o Balanço Social 2021, documentos internos, inquéritos de satisfação referentes à formação profissional e documentos alusivos à implementação do Plano Municipal para a Igualdade de Género e a Não Discriminação, entre outros. Não foram descuradas as publicações da Organização na respetiva página institucional, bem como nas redes sociais e meios de comunicação local e todo este processo de observação, leitura e aprendizagem ocorreu concomitantemente à revisão de literatura, visando a consolidação de conhecimentos.

## 4.2. Avaliação de Riscos Psicossociais

Um dos desígnios do Executivo Municipal prende-se com o bem-estar e a felicidade no local de trabalho, com a valorização das competências, do talento e do potencial humano dos trabalhadores, através de programas de renovação de cultura organizacional, inquéritos de satisfação e melhorias contínuas. No sentido de alavancar esse trabalho e consubstanciá-lo em dados empíricos, a estagiária propôs a realização de um diagnóstico organizacional para identificação de riscos psicossociais.

### 4.2.1. Metodologia (Proposta) de Avaliação de Riscos Psicossociais

A prevenção dos riscos psicossociais no local de trabalho obriga a um envolvimento dinâmico por parte da entidade empregadora e dos trabalhadores, devendo o efeito desses riscos ser avaliado através de métodos fidedignos (Kristensen et al., 2005).

Estando em curso a revisão da Circular incluída no *Plano Integrado de Medidas Tendentem à Satisfação dos Trabalhadores do Município de Pombal* e a elaboração do *Plano Integrado de Motivação dos Recursos Humanos*, e defendendo que qualquer mudança organizacional deve assentar em dados concretos e não apenas em revisões e fundamentações teóricas ou suposições, a estagiária propôs a realização de um diagnóstico organizacional (apêndice 1). Embora subdividido em dois momentos, estes deveriam ser entendidos de forma articulada e complementar por promoverem uma leitura integrada dos resultados pela triangulação de fontes e de dados.

Um dos momentos assumiria uma conotação qualitativa, definindo-se uma amostra não probabilística por conveniência constituída por 20 dirigentes do Município de Pombal. A sugestão assentaria na realização de uma reunião com todos (ainda que, possivelmente, subdivididos em dois grupos de 10), tendo a estagiária construído um guião, após um esforço de delimitação da informação que se pretendia obter. Para o efeito, este foi elaborado por blocos, contendo, cada um, os objetivos gerais e específicos e as questões orientadoras e de recurso (apêndice 2).

A estagiária procedeu ainda à elaboração de uma apresentação em PowerPoint para sistematização das questões a colocar aos dirigentes na reunião (apêndice 3), de uma grelha de registo de observações (apêndice 4) e de um cartão de agradecimento (apêndice 5).

De modo a concretizar esta etapa, encetou esforços no sentido de consolidar um caminho cientificamente válido de revisão de literatura para fundamentação das opções metodológicas sugeridas, no que respeita aos procedimentos (constituição de amostra,

seleção de local, papel do facilitador principal e do facilitador assistente, estímulos focais, princípios éticos em investigação e técnica de análise de dados).

Especificamente quanto à técnica de análise de dados, tendo em consideração a natureza semântica dos dados recolhidos, prever-se-ia o recurso à análise de conteúdo. Dado que esta técnica requer um processo de categorização subdividida em duas etapas – (1) recorte e diferenciação vertical e (2) reagrupamento e comparação horizontal dos recortes feitos na fase anterior –, a estagiária antecipou o esboço de uma possível legenda (apêndice 6) que, naturalmente, seria objeto das alterações necessárias em virtude do material recolhido. É de salientar que a interpretação do conteúdo dita os títulos atribuídos a cada recorte, não esquecendo que estes devem ainda interrelacionar-se com os objetivos e os temas dos diferentes blocos do guião.

Depois de definir as categorias, elaborou um esboço da matriz de análise de conteúdo que estaria na base da apresentação dos resultados e da respetiva discussão tendo em consideração cada categoria prevista e as respetivas subcategorias, tendo também definido cada uma (apêndice 7).

Em suma, e de forma esquemática, a metodologia sugerida pela estagiária incluía as etapas e a calendarização indicadas na Figura 2.

**Figura 2**

*Etapas da Metodologia Sugerida pela Estagiária e Calendarização*

1	Reuniões exploratórias (R.H.)	→	Outubro/novembro de 2021
2	Análise de dados não intrusivos e análise documental	→	Outubro de 2021 a maio de 2022
3	Aplicação do inquérito por questionário (versão média - COPSOQ II)	→	Janeiro de 2022
4	Análise e discussão de resultados	→	Fevereiro/março de 2022
5	Devolução de resultados/Feedback	→	Março/abril de 2022
6	Apresentação de sugestões para plano de intervenção com vista a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de soluções internas</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	→	Abril/maio de 2022
7	Implementação do plano de intervenção	→	(...)
8	Avaliação dos resultados do plano de intervenção	→	(...)



#### 4.2.2. Implementação de Método de Avaliação de Riscos Psicossociais

No dia 19 de janeiro de 2022 decorreu a reunião de Câmara<sup>8</sup>, na qual foi apresentada a Proposta de Protocolo de Parceria com a Ordem dos Psicólogos Portugueses para avaliação formal dos riscos psicossociais dos trabalhadores (cf., ponto 2.8.1. da ordem de trabalhos<sup>9</sup>).

O Princípio 7.6. do Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses [OPP] (2016) refere que “no contexto de investigação só se recolhem os dados pessoais estritamente necessários à realização das investigações e os mesmos são mantidos confidenciais” (p. 35). Neste sentido, e como a investigação por inquérito requer a obtenção de resposta às questões “*quem pergunta o quê, a quem, como, onde, quando e porquê*” (Alferes, 1997), a estagiária sugeriu algumas questões (visando a caracterização da amostra) que foram submetidas a apreciação da Comissão de Segurança da Informação e Privacidade (C.S.I.P.) redigindo, para o efeito, uma fundamentação (apêndice 8). Não obstante, C.S.I.P. recomendou a revisão dessas questões (alegando que o cruzamento de informação poderia levar à identificação dos trabalhadores), tendo a estagiária partilhado o seu ponto de vista, explicando a pertinência de averiguar, pelo menos, a Carreira e a Unidade Orgânica, respondendo desta forma a “*quem?*” e “*onde?*”, sob risco de, ao não o fazer, aplicar-se o mesmo plano de intervenção em todas as Unidades, independentemente de se identificarem ou não riscos psicossociais. Não obtendo aval da C.S.I.P., tiveram-se em conta as considerações e eliminaram-se todas as questões que visavam a recolha de dados sociodemográficos.

Foi assim aplicada a versão média do COPSOQ II aos trabalhadores do Município de Pombal<sup>10</sup>, via email e em formato físico (neste caso, aos trabalhadores que não possuísem email, designadamente Assistentes Operacionais, tendo-se solicitado aos respetivos superiores hierárquicos que procedessem à impressão do questionário em papel – anexo ao email enviado – e à sua entrega para preenchimento, dando dela conhecimento à D.G.D.R.H., através do registo num documento que também lhes fora enviado para esse efeito).

O período previsto para aplicação do questionário decorreu entre os dias 9 e 23 de maio, tendo sido enviado lembrete no dia 26 devido à baixa taxa de retorno, prorrogando-se o prazo até dia 31 de maio. Findo esse tempo verificou-se que foram submetidas 214 respostas, mas 2 foram eliminadas pela interrupção no primeiro grupo de questões, ficando o relatório final com 212 respostas completas.

<sup>8</sup> Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=ImvcuTGaWo> (1h43min50seg – 1h49min00seg) [consultado a 18-02-2022]

<sup>9</sup> Fonte: <https://www.cm-pombal.pt/2022/01/17/comunicacao-no-2366-ordem-de-trabalhos-da-reuniao-da-camara-municipal-de-pombal-de-19-de-janeiro-de-2022/> (consultado a 18-02-2022)

<sup>10</sup> O questionário foi aplicado a Eleitos Locais, Membros dos Gabinetes de Apoio, Dirigentes, Trabalhadores, Prestadores de Serviços e Desempregados integrados em CEI/CEI+.

### 4.2.3. Plano de Intervenção: Sugestões

Uma vez que o acesso aos resultados obtidos através da aplicação da versão média do COPSOQ II coincidiu com o término do estágio curricular, não foi possível propor estratégias de melhoria com base nestes, pois esta concretização requeria um trabalho maduro de análise e de fundamentação que ultrapassaria a janela temporal do estágio.<sup>11</sup>

### 4.3. Recrutamento e Seleção

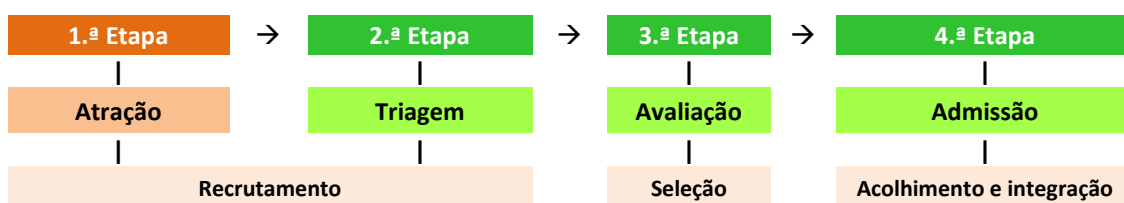
No contexto atual de modernização administrativa, desenvolvimento tecnológico, desmaterialização e simplificação do relacionamento com o cidadão, e dando cumprimento ao disposto na Portaria n.º 125-A/2019, de 30/04<sup>12</sup>, segundo a qual se pretende agilizar e simplificar a tramitação dos procedimentos concursais, através da utilização preferencial de meios eletrónicos, o Município de Pombal implementou um mecanismo digital para o efeito.

Pela redação do artigo 2.º da mesma Portaria, por recrutamento entende-se o “conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos qualificados, capazes de satisfazer as necessidades de pessoal de um empregador público ou de constituir reservas para satisfação de necessidades futuras” [p. 2300-(2)]. Já no que concerne à seleção, Rodrigues e Rebelo (2011) referem tratar-se do processo de medição rigorosa dos atributos individuais que se encontram relacionados com o desempenho da função.

A este respeito, a estagiária colaborou, com base no esquema da Figura 3, na triagem de currículos (2.ª etapa) e na análise e avaliação curricular (3.ª etapa). Observou ainda as diligências administrativas inerentes a todo o processo, bem como os procedimentos a adotar após a seleção de um candidato até ao momento da sua admissão (4.ª etapa).

Figura 3

*Etapas dos Procedimentos Concurais*



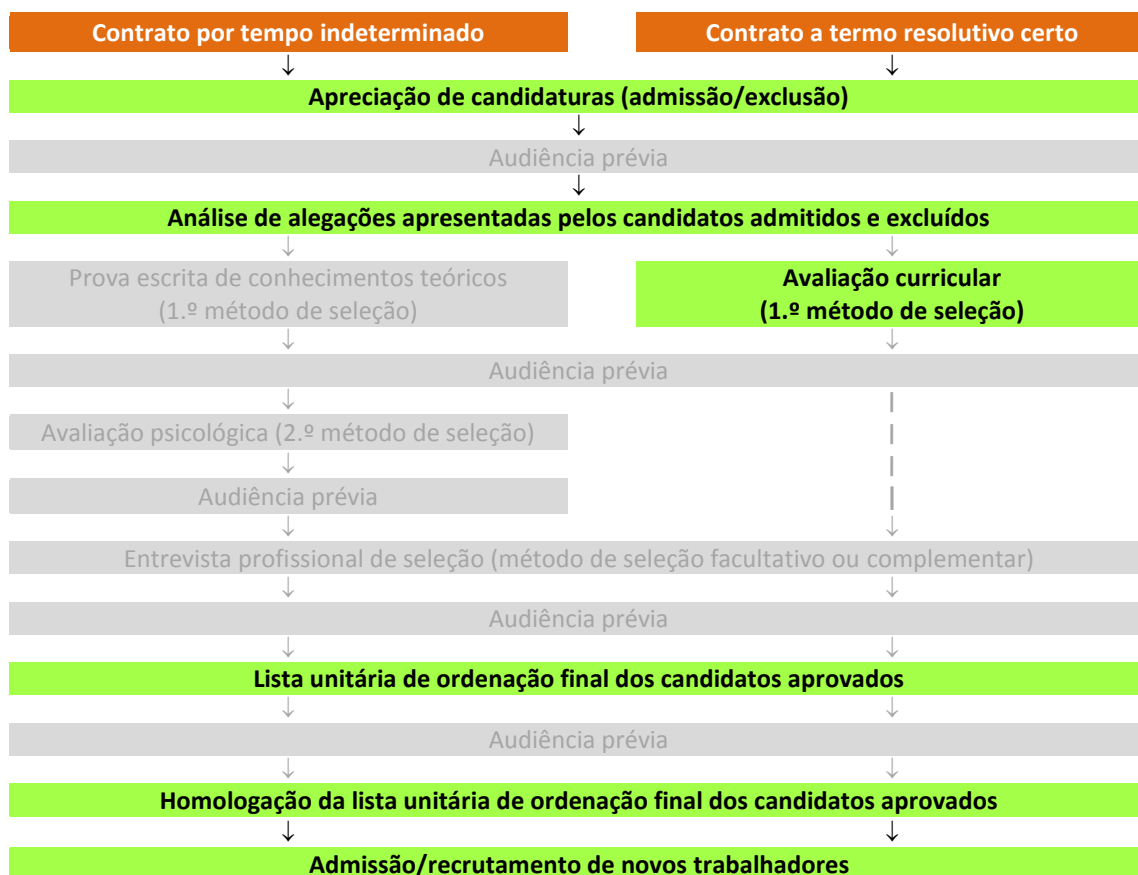
<sup>11</sup> É de salientar que a versão média do COPSOQ II encontra-se disponível na área pessoal dos membros efetivos da OPP e a sua utilização (inserção de dados, cotação da prova e acesso aos dados tratados, com relatório automaticamente produzido) é gratuita e feita em exclusivo através dessa mesma área. Uma vez que uma das orientadoras cooperantes era membro efetivo da OPP, o protocolo de parceria com a C.M.P. previa a preparação e envio de um *link* para o questionário e a posterior elaboração de relatórios pela própria Ordem.

<sup>12</sup> Portaria n.º 125-A/2019, de 30 de abril. *Diário da República, Série I*(83). <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/125-a-2019-122202602>

No âmbito daquelas três etapas, a estagiária observou e acompanhou, mais especificamente, os momentos também identificados a verde na Figura 4.

**Figura 4**

*Etapas com Vista à Seleção de Pessoal na C.M.P.*



É de salientar que os procedimentos concursais seguem os preceitos legais do Código do Procedimento Administrativo<sup>13</sup>, da Lei n.º 35/2014, de 20/06<sup>14</sup>, e da Portaria n.º 125-A/2019, de 30/04, motivo pelo qual a consulta e a leitura destes instrumentos ocorreram concomitantemente à observação das etapas de seguida descritas.

#### **4.3.1. Apreciação de Candidaturas**

A apreciação de candidaturas (para efeitos de admissão/exclusão) consiste na verificação do correto preenchimento pelos candidatos de todos os campos solicitados na candidatura e da averiguação do cumprimento dos pré-requisitos inerentes a cada função.

<sup>13</sup> Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro. *Diário da República*, 1.ª Série(4). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/4-2015-66041468>

<sup>14</sup> Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. *Diário da República*, Série I(117). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/35-2014-25676932>

Uma vez que o Município de Pombal implementou recentemente um mecanismo digital com vista à agilização e simplificação da tramitação dos procedimentos concursais<sup>15</sup>, apenas foi possível à estagiária a observação através da plataforma informática, à medida que acompanhava as explicações das Técnicas da D.G.D.R.H..

### **4.3.2. Análise de Alegações**

No que respeita à análise de alegações de candidatos admitidos e excluídos, a estagiária procedeu à observação do processo de elaboração de ata e de lista definitiva, da atualização de listagem de monitorização interna e de tarefas inerentes à preparação de ofícios a enviar a estes candidatos.

### **4.3.3. Avaliação Curricular**

A estagiária colaborou com Técnicas da D.G.D.R.H. e com elementos de júris dos respetivos procedimentos concursais, no que à avaliação curricular se refere, atentando especificamente às habilitações académicas dos candidatos, à sua experiência profissional e formação profissional. Para tal, contribuiu no esclarecimento de algumas situações, com base na sua experiência profissional e conhecimentos prévios.

### **4.3.4. Procedimentos Administrativos**

Após a audiência prévia que se segue à divulgação dos resultados das entrevistas profissionais de seleção, elabora-se a lista unitária de ordenação final dos candidatos aprovados, concedendo-se novo prazo de audiência para os interessados dizerem o que se lhes oferecer. Findo este prazo, procede-se à elaboração de lista unitária de ordenação final e, depois da sua homologação, dá-se a admissão de novos trabalhadores. Estes são informados de que deverão cumprir um período experimental, determinando o júri do concurso quais as competências (por referência às do SIADAP<sup>16</sup>) pelas quais serão avaliados. O relatório daí resultante será avaliado pelo júri do concurso no caso dos contratos por tempo indeterminado e pelo superior hierárquico imediato nos vínculos de emprego público a termo (pontos 1 e 2 do artigo 46.º da Lei n.º 35/2014, respetivamente).

<sup>15</sup> Reservam-se ao suporte físico apenas as candidaturas de quem não possua email ou manifeste dificuldades em submeter os documentos em suporte digital podendo, nestes casos, solicitar diretamente apoio na D.G.D.R.H..

<sup>16</sup> O sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) foi estabelecido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28/12 (alterada pela Lei n.º 66-B/2012, de 31/12), sendo aplicável ao desempenho dos serviços públicos, dos respetivos dirigentes e demais trabalhadores.

É também comunicada à Técnica de Higiene e Segurança no Trabalho a data de início de funções para agendamento de análises e consulta no âmbito da Medicina no Trabalho e à da contabilidade para orçamentação e gestão de despesas com pessoal. Procede-se ainda à criação de número mecanográfico, ao recenseamento do trabalhador no relógio de ponto (através de dedo ou face) e é realizada inscrição na Segurança Social e na ADSE (se aplicável). Durante o estágio curricular, a estagiária teve a oportunidade de observar todos os momentos anteriormente descritos.

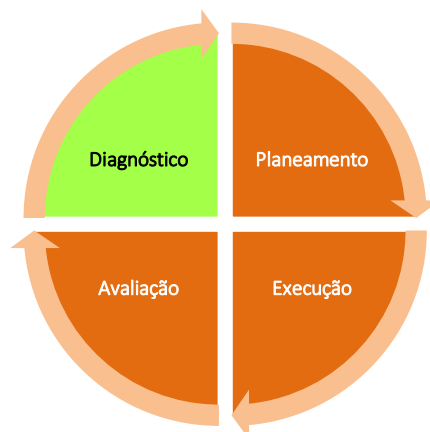
#### 4.4. Formação e Desenvolvimento Profissional

A formação profissional nas autarquias é fundamental no desenvolvimento de competências profissionais em domínios estratégicos para a modernização da Administração Local e para a melhoria da qualidade do serviço público, devendo apresentar-se como estruturante e alinhada com esses propósitos.

Tratando-se de um processo, desdobra-se em etapas, constituindo um ciclo formativo que se revela particularmente vantajoso se todas estiverem em consonância com a política de formação da Organização e com a estratégia organizacional. Na Figura 5 encontra-se identificada a verde a etapa na qual a estagiária colaborou, sendo de seguida descrita.

**Figura 5**

*Etapas do Ciclo de Formação no Município de Pombal*



O conceito de formação refere-se a um esforço planeado por parte das Organizações para proporcionar condições necessárias de aprendizagem, abrangendo a aquisição de competências, conhecimentos e comportamentos para o exercício das funções e visando a melhoria do desempenho profissional (Noe, 2013).

O paradigma atual tende para uma gestão de formação estratégica que contempla a concretização de objetivos organizacionais (Bednall & Sanders, 2016), pois operacionaliza-se de modo a promover o desenvolvimento das competências individuais através da aprendizagem contínua a médio e longo prazo, produzindo resultados benéficos para a própria Organização (Noe, 2013). Assim, a formação e desenvolvimento profissional devem ser entendidos não apenas como um meio para adquirir novas competências e para valorizar o currículo, mas também como uma oportunidade de aumentar as qualificações, pois permite mudanças e prepara para atividades e contextos profissionais cada vez mais exigentes e competitivos. Tal como defendem Garavan et al. (2004), o desenvolvimento dos recursos humanos caracteriza-se pela predominância dos níveis individual (trabalhador) e organizacional, mas também se fala no nível societal, pois o crescimento de uma Organização projeta, simultaneamente, o crescimento da sociedade.

Compete à D.G.D.R.H. da C.M.P. gerir o sistema de formação profissional dos seus trabalhadores, proceder ao levantamento das necessidades de formação, identificar as opções de formação disponíveis no mercado e elaborar e assegurar a concretização do Plano Anual de Formação. Neste sentido, no decurso do estágio curricular, as tarefas nas quais a estagiária colaborou, relacionadas com os procedimentos adstritos ao levantamento de necessidades formativas, tiveram início com a apropriação do enquadramento legal, através da consulta do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29/12<sup>17</sup> (que define o regime da formação profissional na Administração Pública) e o Decreto-Lei n.º 173/2019, de 13/12<sup>18</sup> (que adapta o regime de formação profissional à Administração Local), de modo a melhor compreender os procedimentos adotados.

A identificação das necessidades de formação é um passo fundamental num programa de formação, pois é o processo através do qual é possível alinhar os conteúdos e a estratégia da Organização (Noe, 2013). Relativamente aos procedimentos referentes ao levantamento de necessidades formativas (fase de *Diagnóstico* da Figura 5), a estagiária procedeu à construção de uma base de dados em Excel (apêndice 9), com oferta formativa na área da Administração Local de 13 entidades, resultando em 690 entradas e 10 colunas (área, ação, tipologia, entidade, mês, dias, custo associado, carga horária, destinatários e observações), procedendo assim à auscultação do mercado. As áreas de formação foram categorizadas conforme consta do mesmo apêndice, para mais facilmente se filtrar a informação pretendida, tendo ainda sido

<sup>17</sup> Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro. *Diário da República, Série I*(249). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/86-a-2016-105658704>

<sup>18</sup> Decreto-Lei n.º 173/2019, de 13 de dezembro. *Diário da República, Série I*(240). <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/173-2019-127176909>

adicionada hiperligação na designação das ações formativas de modo a ser possível aceder de forma mais célere ao respetivo *site*.

Sendo o diagnóstico de necessidades a primeira etapa do ciclo formativo era intuito que esta base de dados servisse como ponto de partida para a identificação das áreas de formação mais pertinentes, por parte de chefias e dirigentes, tendo-se previsto o envio de email a estes, com a colaboração da estagiária, o que não ocorreu por falta de oportunidade proporcionada pelo local de estágio.

#### **4.5. Secção Administrativa da D.G.D.R.H.**

De seguida descrever-se-ão as atividades realizadas no âmbito do funcionamento da D.G.D.R.H., especificamente no que diz respeito aos procedimentos inerentes ao processamento salarial e à entrada de documentos.

##### **4.5.1. Processamento Salarial**

Com o propósito de contactar com o máximo de tarefas realizadas na (e pela) D.G.D.R.H., a estagiária manifestou interesse em acompanhar e colaborar no trabalho desenvolvido na Secção Administrativa, no que à logística do processamento salarial se refere.

###### **4.5.1.1. Trabalho Suplementar, Férias e Faltas.**

A estagiária começou por analisar impressos internos (referentes ao trabalho suplementar), bem como documentação comprovativa de faltas.

Embora legalmente permitido, de acordo com a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (artigo 120.º da Lei n.º 35/2014, de 20/06), o trabalho suplementar tem de ser autorizado pelo superior hierárquico, devendo ainda ser emitido parecer do/a Vereador/a do pelouro correspondente e autorizado pelo/a Vereador/a do pelouro de GRH.

Quando é possível prevê-lo, o trabalhador procede ao preenchimento de um formulário com pedido de autorização e regista as horas de trabalho (indicando número de horas prestadas e especificando se foram realizadas em dias úteis, dias feriados, dias de descanso complementar – sábado –, dias de descanso semanal obrigatório – domingo – ou dias de descanso compensatório). Na posse da documentação, dá-se seguimento ao processo para efeito de processamento de vencimentos, podendo o trabalhador solicitar compensação em tempo ou requerer a respetiva remuneração.

No que respeita às faltas por doença, efetua-se a triagem dos processos de trabalhadores que descontam para a Caixa Geral de Aposentações e dos que descontam para a Segurança Social para, depois, inserir os dados na aplicação informática.

A estagiária teve a oportunidade de acompanhar e colaborar nesta tarefa em janeiro de 2022, quando estavam a ser validados e inseridos dados referentes aos meses de novembro e dezembro de 2021, período em que se verificou um significativo volume de faltas por doença e, por conseguinte, de trabalho suplementar pelos trabalhadores ao serviço, visando suprir as necessidades laborais.

#### 4.5.1.2. Remuneração e Outras Prestações Pecuniárias.

A respeito da remuneração e outras prestações pecuniárias, a estagiária acompanhou os seguintes procedimentos: *a)* lançamento de despesas com cuidados de saúde; *b)* retificações em função de mapa de pessoal em vigor (cf., artigo 29.º da Lei n.º 35/2014, de 20/06); *c)* registo de novos trabalhadores; e *d)* processamento de programas do Instituto do Emprego e Formação Profissional (I.E.F.P.).

Aquando da admissão de um novo trabalhador, este é questionado sobre o seu interesse em efetuar descontos para usufruir de benefícios através da Direção-Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública (ADSE). Em caso afirmativo, preenche e assina um formulário para o efeito.

Com o intuito de compreender os procedimentos internos, a estagiária começou por consultar o Decreto-Lei n.º 118/83, de 25/02<sup>19</sup>, que estabelece o funcionamento e o esquema de benefícios da ADSE, bem como documentação entregue pelos trabalhadores com despesas de saúde, fazendo assim a ponte entre o enquadramento legal e os casos práticos.

Em termos de organização interna, as Técnicas da D.G.D.R.H. procedem à verificação dos documentos, confirmando se foram devidamente entregues os originais e as respetivas prescrições médicas. Confirma-se, então, o tipo de despesa efetuada pelos trabalhadores, com base no Despacho n.º 8738/2004 (2.ª série)<sup>20</sup>, que contém a tabela do regime livre relativa à participação máxima da ADSE dos cuidados, atos e apoios. Concluídos estes procedimentos, efetua-se o lançamento das despesas na aplicação informática, onde são inseridos o valor total do recibo, a data e o número da fatura, o código (de acordo com a tabela do regime livre) e o grau de parentesco (quando aplicável).

<sup>19</sup> Decreto-Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro. *Diário da República, Série I*(46). <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/decreto-lei/1983-127022688-127177816>

<sup>20</sup> Despacho n.º 8738/2004, de 3 de maio. *Diário da República, Série II*(103). <https://dre.pt/dre/analise-juridica/despacho/8738-2004-1681045>



A estagiária colaborou no lançamento destas despesas, confirmando os valores nas faturas (antes e depois de descontos, se aplicados) e o grau de parentesco para que fossem lançados na aplicação informática pela Técnica da D.G.D.R.H..

Também em janeiro de 2022, a estagiária colaborou na verificação do mapa de pessoal (em função das alterações do último trimestre de 2021) para se proceder posteriormente ao processamento salarial. Neste sentido, foram identificadas novas secções, de modo a solicitar junto da contabilidade a criação da respetiva unidade orgânica e analítica.

Foi ainda possível acompanhar o procedimento de registo de novos trabalhadores através da atribuição de número mecanográfico, preenchimento de campos no cadastro (dados pessoais do trabalhador) e envio do processo para outros Técnicos da Unidade Administrativa para abertura do processo do trabalhador em suporte físico.

Por fim, no que concerne ao processamento de programas do I.E.F.P., a estagiária consultou a Portaria n.º 82-C/2020, de 31/03<sup>21</sup>. Os trabalhadores abrangidos por este enquadramento legal têm direito a receber bolsa mensal, alimentação ou subsídio de alimentação, transporte entre a residência habitual e o local onde decorre a atividade ou subsídio de transporte, seguro de acidentes, equipamento de proteção individual e formação profissional ajustada às funções a desempenhar na entidade. Após a verificação dos mapas de assiduidade de cada trabalhador, os valores são conferidos à medida que são introduzidos na aplicação informática, tendo a estagiária acompanhado o preenchimento de mapas de pagamentos e o lançamento dos respetivos valores.

#### **4.5.2. Processo de Entrada de Documentos e Arquivo**

Quando um trabalhador necessita de faltar ao serviço ou pretende apresentar pedido de marcação de férias, deve preencher um formulário específico para o efeito. Este é validado pela D.G.D.R.H., que o faz seguir para o superior hierárquico. Uma vez autorizado, o documento retorna à Secção Administrativa da D.G.D.R.H., sendo a informação lançada na aplicação informática.

De seguida, procede-se ao arquivo dos documentos no processo do trabalhador, que se encontra organizado por secções: *a)* cadastro (informação pessoal e identificação do trabalhador); *b)* formação (cópia dos certificados de formações realizadas); *c)* faltas (por

---

<sup>21</sup> Esta Portaria “cria uma medida de apoio ao reforço de emergência de equipamentos sociais e de saúde, de natureza temporária e excecional, para assegurar a capacidade de resposta das instituições públicas e do setor solidário com atividade na área social e da saúde, durante a pandemia da doença COVID-19, e introduz um regime extraordinário de majoração das bolsas mensais do ‘Contrato Emprego-Inserção’ (CEI) e do ‘Contrato Emprego-Inserção+’ (CEI+) em projetos realizados nestas instituições” [Portaria n.º 82-C/2020, de 31 de março. *Diário da República, Série I*(64). <https://dre.pt/dre/LinkAntigo?search=130956136>].

motivo de doença, tratamento ambulatorio, isolamento profilático, entre outros) e férias; d) diversos (por exemplo, adesão à ADSE).

Após ter sido explicado à estagiária o procedimento de entrada e de registo de pedidos dos trabalhadores e a forma como os dossiers se encontram organizados, esta disponibilizou-se para colaborar no arquivo de documentos nos processos individuais. Esta tarefa permitiu-lhe contactar mais proximamente com a realidade administrativa da D.G.D.R.H. e familiarizar-se com os impressos necessários a cada situação.

## 4.6. Outras Atividades

No decurso do estágio curricular surgiu a oportunidade de participar em atividades não previstas (Tabela 7) que, pelo caminho formativo que proporcionaram e por contribuírem para a apropriação de competências transversais, serão aqui descritas.

**Tabela 7**

*Objetivos Específicos das Atividades Não Previstas, por Área Geral*

Área geral	Objetivos específicos	
Satisfação e motivação dos trabalhadores	Colaborar na revisão da Circular	<b>4.6.1.</b>
Espaços e infraestruturas	Conhecer espaços e infraestruturas, contactando com os trabalhadores	<b>4.6.2.</b>
Segurança e Saúde no Trabalho	Colaborar na preparação de equipamento de proteção individual	<b>4.6.3.</b>
Cabazes de Natal	Colaborar na preparação de cabazes de Natal	<b>4.6.4.</b>
Relatório de Balanço Social 2021	Elaborar relatório com base no Balanço Social 2021	<b>4.6.5.</b>
Sugestões de melhoria da D.G.D.R.H.	Apresentar sugestões de melhoria do/no serviço da D.G.D.R.H.	<b>4.6.6.</b>
Autoformação	Participar em momentos de formação e desenvolvimento profissional	<b>4.6.7.</b>

### 4.6.1. Revisão de Circular

O Município de Pombal aprovou, em 2015, a Circular n.º 011/2015 referente ao *Plano Integrado de Medidas Tendentem à Satisfação dos Trabalhadores*, com o objetivo de instituir uma cultura assente no reconhecimento e na valorização de cada trabalhador. Contudo, desde então, este documento não foi atualizado. Neste sentido, e inclusive após uma situação específica que toldou os tempos recentes, urgia proceder à sua revisão. De facto, a conjuntura decorrente da pandemia COVID-19 colocou à tona necessidades que, anteriormente, não sobressaíam. Neste contexto, e talvez com uma força não sentida até aos dias de hoje, o salário emocional afigura-se tão ou mais importante como o salário financeiro (Saldívar & Moctezuma, 2020).

A participação na revisão da Circular requereu, da parte da estagiária, revisão de literatura para identificação de medidas promotoras do bem-estar laboral e de estratégias de prevenção de riscos psicossociais, bem como pesquisa de boas práticas adotadas por outras Organizações. A este respeito, teve ainda a oportunidade de reunir com Técnicas da D.G.D.R.H. e com a Vereadora de GRH para aferição e partilha de ideias.

Além disso, prevendo-se a avaliação de riscos psicossociais, era intuito que outras propostas emergissem, consubstanciadas em trabalho empírico, após a análise dos resultados obtidos com a aplicação da versão média do COPSOQ II.

#### ***4.6.2. Visita a Espaços e Infraestruturas***

Sendo hoje os recursos humanos o capital mais importante de qualquer Organização, a confiança, o respeito, o reconhecimento e o comprometimento são os valores que mais impactam no ambiente de trabalho (Souza, 2016). Por isso, os profissionais de R.H. devem ir para onde ele está a ser realizado e contactar com os trabalhadores, construindo relações de confiança e de proximidade, pois, como refere Chiavenato (2014, p. 10), “qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil”, na medida em que requer tempo, aprendizagem e maturação.

Neste âmbito, procedeu-se à visita a espaços físicos/instalações do Município de Pombal, nomeadamente Facfrigo (estruturas físicas de armazenagem), Piscinas Municipais (com explicação da manutenção química e física da água, importância da manutenção preventiva e corretiva e partilhas dos trabalhadores, o que reforça que apenas saindo dos gabinetes é possível de facto ouvi-los) e Oficinas Municipais. Esta ligação ao exterior permitiu conhecer o modo de funcionamento das instalações, contactar diretamente com os trabalhadores e aprimorar a capacidade de escuta ativa.

Segundo Chiavenato (2014), as Organizações bem-sucedidas são aquelas que tratam os trabalhadores como parceiros e fornecedores de competências e não como simples empregados contratados. Assentando nesta ideia como moldura teórica e tendo a experiência do estágio curricular como contexto prático, uma das principais conclusões a extrair assenta na importância de uma divisão de R.H. servir também de ponte com os trabalhadores, auscultando dificuldades e necessidades e construindo laços.

### **4.6.3. Segurança e Saúde no Trabalho**

A Lei n.º 102/2009, de 10/09, regulamenta o regime jurídico da promoção e prevenção da segurança e da saúde no trabalho, visando a implementação de uma cultura organizacional de responsabilidade e a garantia de um ambiente de trabalho saudável. Como tal, o cumprimento das medidas de proteção coletiva e individual avoca um papel decisivo na proteção dos trabalhadores. O vestuário de trabalho é determinante nas condições de conforto e de bem-estar, possibilitando ainda uma clara identificação dos trabalhadores como sujeitos integrantes da Organização e favorecendo a proximidade com os munícipes e a confiança destes na atuação dos serviços municipais. Esta ideia remete para a imagem de Organização como cultura, uma vez que dispõe de meios para se representar e apresentar: uma história, uma identidade, uma linguagem própria, modelos de comportamentos desejáveis e indesejáveis e, do mesmo modo, proporciona um contexto para a interpretação de símbolos e de referências comuns, que está na origem de valores coletivos e de sentimentos de pertença (Gomes, 1994; Morgan, 2006).

No contexto do Município de Pombal, é transversal à D.G.D.R.H. a monitorização do equipamento de proteção individual, procedendo-se à sua distribuição pelos trabalhadores sempre que a degradação o exige ou quando atinge a duração máxima.

Prestando contacto com as diferentes valências que perpassam a D.G.D.R.H., a estagiária manifestou interesse em colaborar em tarefas também relacionadas com a promoção da segurança e saúde no trabalho. Neste sentido, cooperou na preparação de equipamento de proteção individual a ser distribuído pelos trabalhadores. Este afigura-se deves importante na medida em que, de acordo com o Decreto-Lei n.º 102/2009, “a prevenção dos riscos profissionais deve assentar numa correcta e permanente avaliação de riscos e ser desenvolvida segundo princípios, políticas, normas e programas” (artigo 4.º, ponto 3), pelo que “o empregador deve assegurar ao trabalhador condições de segurança e de saúde em todos os aspectos do seu trabalho” (artigo 15.º).

### **4.6.4. Cabazes de Natal**

A quadra natalícia está intrinsecamente associada a valores imateriais de solidariedade, afeto e partilha. No sentido de reforçar estes princípios e promover a coesão grupal e a confraternização entre os trabalhadores das diferentes áreas funcionais, o Município de Pombal tem apostado na realização de um jantar de Natal. Contudo, o contexto pandémico assumiu-se, uma vez mais, como um travão a iniciativas incitadoras de

ajuntamentos. Assim, à semelhança do ano transacto, também em 2021 como forma de assinalar e celebrar o Natal, preservando o espírito da quadra, o Município atribuiu a cada um dos seus trabalhadores um cabaz com produtos endógenos (mel, queijo, biscoitos e enchidos), não faltando o tradicional bacalhau, azeite e vinho. Com o objetivo de contribuir para a economia local, em circunstâncias que também afetam significativamente este setor, os produtos foram adquiridos no comércio do concelho.

Para a concretização desta atividade, a estagiária colaborou com trabalhadores da D.G.D.R.H., recolhendo no comércio local alguns dos produtos previamente encomendados e apoiando na preparação dos cabazes. Foi gratificante participar nesta iniciativa, uma vez que a dedicação da estagiária, aliada à dos trabalhadores da D.G.D.R.H., contribuiria para levar aconchego e conforto aos trabalhadores do Município e respetivas famílias, numa altura em que as pessoas estão mais sensíveis à bondade, à solidariedade e ao reconhecimento.

De facto, hoje, os trabalhadores valorizam também variáveis que vão além do salário financeiro, como flexibilidade de horário, benefícios sociais e clima organizacional, que se traduzem no bem-estar no local de trabalho. Enquadra-se também aqui o salário emocional, ou seja, os incentivos tangíveis ou intangíveis que, quando oferecidos, não representam um significativo custo para a Organização e que se caracterizam pelo seu carácter não monetário e pelo seu efeito simbólico sobre a qualidade de vida e produtividade dos trabalhadores (Gonzalez, 2017). Isso traduz-se numa relação do tipo “ganha-ganha”, pois os trabalhadores reforçam a sua motivação e comprometimento, impactando diretamente na sua produtividade, enquanto a Organização consegue reter talentos e obter melhores resultados (Saldívar & Moctezuma, 2020).

#### ***4.6.5. Balanço Social 2021: Análise e Sugestões***

No decurso do estágio curricular foi proposta a leitura e análise do Balanço Social 2021 e a elaboração de um relatório tendo por referência os principais indicadores daquele instrumento e que poderiam ser objeto de triangulação com os dados recolhidos pela aplicação da versão média do COPSOQ II, no âmbito da avaliação de riscos psicossociais nos trabalhadores do Município de Pombal.

Uma vez que toda a análise e apresentação de propostas deve alicerçar-se em dados empíricos e informação fidedigna, o documento apresentado pela estagiária foi estruturado em duas partes, alavancadas pelos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (O.D.S.) da Agenda 2030, pois para a sua concretização é imperativo que as Organizações integrem estas

metas nas suas Agendas locais e nos seus processos de tomada de decisão. Dado que a transformação global requer ação local, o cumprimento desta Agenda depende do sucesso da “localização” dos O.D.S., ou seja, da sua implementação ao nível subnacional, colocando os territórios e as pessoas no centro do processo (Ferreira, 2020).

Assim, na primeira parte do documento, são apresentados os indicadores do Balanço Social 2021 que poderão impactar na prevenção e gestão de riscos psicossociais e a segunda parte visa a apresentação de propostas de intervenção, organizadas em três domínios (cf., Figura 6).

**Figura 6**

*Domínios de Atuação, Indicadores do Balanço Social 2021 e O.D.S.*

Domínio de atuação	Indicadores	O.D.S.
Qualificação escolar	Nível de escolaridade	Educação de Qualidade [4]
Tempo de trabalho	Trabalho extraordinário Trabalho suplementar	Trabalho Digno e Crescimento Económico [8]
Higiene e segurança	Acidentes em serviço	

#### **4.6.6. Divisão de G.D.R.H.: Sugestões de Melhoria do/no Serviço**

No decurso do estágio curricular foi também proposta a elaboração de um documento com sugestões de melhoria do/no serviço da D.G.D.R.H.. Considerando a estagiária que uma tarefa desta natureza deve partir do conhecimento da realidade, os períodos presenciais de estágio foram rentabilizados para observação direta e não participante, a mais comumente utilizada em contexto de diagnóstico organizacional.

Atualmente, os ativos intangíveis da Organização, como as pessoas que a compõem, são considerados os seus mais importantes diferenciais, motivo pelo qual tem havido preocupação em valorizar os trabalhadores e em criar condições com vista à sua satisfação (Paschoal et al., 2010). A salubridade do trabalho assume, indubitavelmente, um papel de relevo no que à saúde e ao bem-estar se refere, uma vez que trabalhadores saudáveis e seguros serão, certamente, mais produtivos (Sousa-Uva & Serranheira, 2013). De acordo com Paschoal et al. (2010), a tendência recente da literatura em explorar os aspectos positivos das pessoas e das Organizações tem aproximado os termos felicidade e bem-estar, tendo ainda em consideração que os trabalhadores desenvolvem crenças globais acerca de quanto a Organização cuida do seu bem-estar e como valoriza os seus esforços. Assim, uma Organização

feliz é aquela em que cada trabalhador, em todos os níveis hierárquicos, trabalha em equipa visando um objetivo em comum e sente-se satisfeito com os desafios que lhe são sugeridos (Maio, 2016).

Neste sentido, o documento elaborado pela estagiária encontra-se organizado em duas partes: (1) breve enquadramento teórico abordando a importância de locais de trabalho equilibrados e saudáveis; (2) sugestões de melhoria (procedimentos e espaços), as quais se consubstanciaram na observação e em revisão de literatura. No que respeita aos procedimentos, foram partilhadas ideias relativamente à gestão dos horários de funcionamento dos serviços, ao horário específico para atendimento presencial e telefónico e à avaliação da formação (Nível I, Nível III e Nível IV). No que concerne aos espaços, foi sugerida a criação de mais espaços para arquivo e organização de documentos, a libertação da área de trabalho de modo a torná-la mais funcional e a criação de um espaço específico para acolhimento de novos trabalhadores.

#### 4.6.7. Autoformação

Pela redação do Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29/12, entende-se por autoformação “o acesso à formação profissional por iniciativa do trabalhador e que corresponda às atividades inerentes ao posto de trabalho” (p. 5142). Sem prejuízo dos compromissos profissionais (embora a autoformação, quando realizada no período laboral, corresponda ao exercício efetivo de funções, de acordo com aquele enquadramento legal, e a formação contínua seja um dos deveres das entidades empregadoras, segundo o artigo 131.º da Lei n.º 7/2009, de 12/02<sup>22</sup>), a estagiária participou em dois momentos que contribuiram para pensar mais solidamente na temática do bem-estar e da felicidade no trabalho: *I Conferência sobre Happy Schools em Portugal – da Formação à Intervenção* (12-03-2022), na qual o Senhor Presidente da C.M.P. esteve presente como orador, com o tema “Da Educação para a Felicidade em Pombal ao 1.º Pelouro de Felicidade numa Autarquia em Portugal”, organizada no âmbito das atividades do Centro de Formação do Instituto Universitário Atlântica; e *1.ª Convenção do Dia Internacional da Felicidade* (20-03-2022), organizada pelo Município de Pombal, que juntou investigadores e especialistas a nível nacional numa partilha de boas práticas no domínio da educação, das empresas e das Organizações no que concerne à promoção do bem-estar, da felicidade e da qualidade de vida dos cidadãos.

---

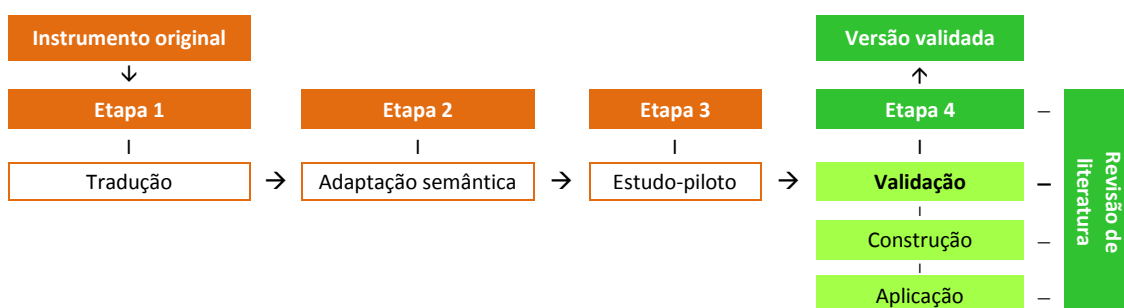
<sup>22</sup> Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. *Diário da República, Série I*(30). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/7-2009-602073>

## ETAPA 5. Ajustar o Calçado: em Diálogo com a FPCEUC

Por vezes, a meio do Caminho é necessário ajustar o calçado para conseguir continuar, mesmo com dores. Também no estágio isso aconteceu, pelo que paralelamente ao estágio na D.G.D.R.H. da C.M.P., e em virtude do Estatuto Trabalhador-Estudante, foi proporcionada à estagiária a possibilidade de colaborar num projeto de validação da versão curta do COPSOQ III a nível nacional, visando o cumprimento das horas requeridas por um estágio anual. De seguida são descritas as tarefas que realizou neste âmbito (identificadas a verde na Figura 7).

Figura 7

*Etapas de Validação de um Instrumento*



### 5.1. Construção do Questionário

Para avaliar possíveis riscos psicossociais, é frequente recorrer ao COPSOQ, instrumento multidisciplinar organizado numa metodologia tripartida que na versão reformulada em 2007 (COPSOQ II) compreende três versões distintas (curta, média e longa), abordando várias dimensões do local de trabalho.<sup>23</sup>

Embora existam várias formas de aplicar um questionário (por correio, telefónico ou *on-line*), a opção *on-line* seria a mais adequada aos objetivos e referência temporal deste projeto e as características da amostra permitiam essa modalidade. Assim, e após a estagiária solicitar à FPCEUC acesso ao *software* livre *Lime Survey* (versão 3), mediante contacto com o respetivo Serviço de Informática, procedeu à construção da versão curta do COPSOQ III.

Antes de dar definitivamente como concluída esta tarefa, o *link* foi testado, tendo as investigadoras da equipa aferido a sua correta funcionalidade. Esta etapa revelou-se muito profícua, pois permitiu a revisão gráfica do instrumento.

<sup>23</sup> Fonte: Copenhagen Psychosocial Questionnaire [disponível em [https://aciff.pt/uploads/Copenhagen%20psychosocial%20questionnaire\\_COPSOQ.pdf](https://aciff.pt/uploads/Copenhagen%20psychosocial%20questionnaire_COPSOQ.pdf) (consultado a 27-01-2022)]



## 5.2. Aplicação do Questionário

Com vista à aplicação da versão curta do COPSOQ III, nomeadamente a trabalhadores da área de serviços e indústrias, a estagiária recorreu à sua rede de contactos pessoais através de email e de redes sociais (residentes em diferentes regiões de Portugal continental), bem como aos colegas de estágio, enviando o *link* de acesso ao questionário e apelando à partilha deste junto de outros trabalhadores que se incluíssem na amostra pretendida. Para tal, e de modo a monitorizar as diligências efetuadas, a estagiária elaborou e atualizou uma lista com indicação da data, pessoa contactada e forma de partilha do *link*, bem como uma base de dados de empresas do concelho de Pombal e concelhos limítrofes, para o mesmo efeito.

O questionário permaneceu disponível de 03 de fevereiro a 03 de abril de 2022 e, com o intuito de minorar os problemas decorrentes da baixa taxa de retorno de questionários respondidos, a estagiária manteve contacto permanente durante este período com a sua rede de contactos no sentido de sensibilizar para a resposta e apelar à divulgação. Ainda com o propósito de aumentar a taxa de resposta, recorreu-se a outras estratégias, nomeadamente às sugeridas por Sousa e Baptista (2011), tais como: sensibilizar os contactos pessoais para a importância do trabalho a ser desenvolvido; apelar à construção do conhecimento científico através da colaboração mediante a resposta ao questionário; e confirmar o papel da Universidade de Coimbra, enquanto instituição à qual pertencem as investigadoras, como veículo de disseminação de conhecimento.

De acordo com Moreira (2004), “embora os números não constituam a única forma possível de codificar os dados comportamentais, e muitos estudos em ciências humanas não os utilizem, revelam-se de particular utilidade, sobretudo pela facilidade com que dados codificados numericamente podem ser transformados e integrados” (p. 23). Neste sentido, e na medida em que através do *Lime Survey* os questionários são automaticamente codificados e todas as informações neles contidas são também de imediato inseridas numa base de dados, esta foi exportada para se proceder à análise estatística assistida por computador (programa SPSS) e para, daí, derivarem os resultados sujeitos a discussão e que serão divulgados junto da comunidade científica.

## 5.3. Revisão de Literatura

A estagiária colaborou, ainda, num processo de revisão de literatura que pudesse consubstanciar e fundamentar a introdução de um artigo científico que se destina a espelhar o trabalho desenvolvido e a comunicar os resultados obtidos.

Para o efeito, acedeu às bases de dados através do proxy FPCEUC, cujo acesso se destina apenas à consulta destas – devendo ser desligado para o uso normal da Internet, sob pena de lhe ser suspenso o acesso<sup>24</sup> –, pois “as revistas especializadas constituem o principal veículo de circulação de informação numa comunidade científica, pelo que a capacidade de ‘filtrar’ tal informação, desenvolvendo, simultaneamente, ‘atitudes de investigação’, se revela imprescindível a todos os profissionais de psicologia” (Alferes, 1997, pp. 44-45).

Assim, este processo de pesquisa e de aprendizagem permitiu à estagiária perceber que o lançamento da terceira versão do questionário, COPSQ III, justifica-se pelos seguintes motivos: mudanças nas tendências da sociedade devido à evolução do trabalho e das condições de trabalho relacionadas com a globalização, que de alguma forma se intensificaram durante a crise económica de 2008; conceitos científicos, visando uma perspetiva mais ampla sobre a satisfação no trabalho; e experiência com a utilização do próprio questionário, o que conduziu à necessidade de incluir itens ou palavras no sentido de melhorar as adaptações a diferentes contextos nacionais, culturais e profissionais (Burr et al., 2019; Cotrim et al., 2017). É ainda de salientar que esta nova versão foi projetada para permitir uma adaptação flexível a contextos nacionais e específicos sem comprometer o potencial de comparações internacionais e ao longo do tempo (Burr et al., 2019).

O facto de o COPSQ incluir as principais dimensões das teorias psicossociais mais influentes no trabalho fazem dele um instrumento útil em qualquer contexto de trabalho, pois reunir informações válidas e confiáveis sobre os riscos psicossociais leva a que seja encarado como parte de um sistema integrado de gestão da qualidade, saúde e segurança (Fernandes & Pereira, 2021).

---

<sup>24</sup> Fonte: <https://www.uc.pt/fpce/informatica/proxy> (consultado a 26-06-2022)

## ETAPA 6. A Chegada: (Re)construção de Saber(es) e de Capacidades

Ao chegar a Santiago de Compostela toma-se consciência de que o final de um caminho é um ponto de partida para outro. Aí, é tempo de avaliação e de balanço. De forma análoga, na penúltima etapa do relatório far-se-á uma breve reflexão sobre o caminho, com foco nos principais contributos para a Organização e na superação das dificuldades sentidas.

### 6.1. Entre o Agradável e o Necessário: Contributos para a Organização

Entre o agradável e o necessário, a estagiária teve a oportunidade de ser agente ativo em algumas atividades que crê serem úteis a curto e médio prazo ao Município de Pombal, nomeadamente: *a)* avaliação de riscos psicossociais; *b)* levantamento de necessidades formativas (auscultação do mercado); e *c)* propostas de melhoria do/no serviço.

A melhoria do clima organizacional está incluída nas prioridades do atual Executivo Municipal, pelo que a avaliação de riscos psicossociais poderá alavancar esse desígnio. Defendendo que qualquer proposta de mudança deve sustentar-se em dados que reflitam a realidade e aliando os objetivos do Município ao interesse da estagiária em explorar os riscos psicossociais, desde o início do estágio esta encetou esforços na estruturação de opções metodológicas eticamente responsáveis e na elaboração de um plano exequível tendo em conta a janela temporal do estágio curricular. Foi ainda no âmbito desta atividade que emergiu a possibilidade de protocolo de parceria com a OPP (que viria a ser formalizado) para aplicação da versão média do COPSQ II. Apesar do deslize temporal e dos obstáculos à concretização desta iniciativa, a estagiária crê que a avaliação de riscos psicossociais será uma pedra basilar na elaboração do *Plano Integrado de Motivação dos Recursos Humanos* e que dos resultados poderão emergir propostas a contemplar aquando da revisão da Circular do *Plano Integrado de Medidas Tendentem à Satisfação dos Trabalhadores do Município de Pombal*.

Também a construção de base de dados com ofertas formativas, fruto da auscultação do mercado, não se tratando de uma tarefa de elevada complexidade mas muito exigente em termos de tempo requerido para a sua realização, poderá continuar a ser uma ferramenta útil ao Município de Pombal (como já o foi, de acordo com feedback dado à estagiária).

O estágio curricular permitiu ainda à estagiária, através da observação não participante, compreender melhor a realidade organizacional. Fruto da aplicação desta técnica de recolha de dados, foi-lhe possível elencar algumas propostas de melhoria da organização do/no serviço, que poderão inspirar mudanças organizacionais.

## 6.2. Superação de Dificuldades

Dada a especificidade do contexto sistémico, a agilização de procedimentos burocráticos teria sido uma chave-mestra para a prossecução das atividades previstas no plano de estágio. Como refere Overholt (2000, p. 70), “desenvolver uma estratégia de mudança é bastante diferente de projetar um processo de mudança. Desenhar um processo de mudança sem primeiro desenvolver uma estratégia de mudança é a mesma coisa que construir uma casa sem ter uma planta”. Foi possível verificar, assim, que apesar dos pressupostos da Teoria das Relações Humanas, (ainda) há Organizações que vivem aprisionadas em padrões de pensamento mecanicista que dificultam a mudança organizacional por maiores que sejam as vontades individuais e que, por isso, não permitem que se faça mais, melhor e mais rapidamente em prol dos seus trabalhadores e de quem servem, porque há sempre procedimentos que se impõem e que travam decisões e iniciativas.

Merece referência, ainda, a dificuldade na atribuição de funções durante o estágio curricular, o que levou a que este incidisse maioritariamente na observação, quando possível. Outra dificuldade significativa prendeu-se com as limitações que uma instituição pública apresenta ao nível de hipóteses de inovação ou de criação de novos instrumentos e procedimentos, uma vez que já se encontra tudo definido e estabelecido.

Perante todos estes constrangimentos operacionais e a dificuldade da estagiária em cumprir maior carga horária presencial, devido ao duplo papel de Trabalhadora-Estudante, foi-lhe proporcionada pela orientadora científica a oportunidade de colaborar, remotamente, num projeto de validação nacional da versão curta do COPSOQ III. Dado o gosto pela investigação científica, foi uma forma feliz de integrar a estagiária num projeto maior, em que lhe foi possível a mobilização e a aplicação de conhecimentos, contribuindo para o seu enriquecimento pessoal e profissional.

## ETAPA 7. Credencial: Carimbos que Ficam

Ao longo do Caminho é fundamental ler o corpo e a mente, pois dessa reflexão derivam os ajustes que contribuem para redefinir opções e estratégias. Aprende-se a fazer pausas para carimbar, a medir decisões, a administrar a ansiedade e a lapidar a perseverança. O caminho proporcionado pelo estágio permitiu a apropriação de saberes da área dos R.H., mas também o desenvolvimento de competências instrumentais, sistêmicas, interpessoais e transversais. São esses os carimbos que ficam nesta “Credencial”.

### 7.1. Relação Eu-Contexto: Competências Instrumentais e Sistêmicas

As competências instrumentais e os conhecimentos técnicos e científicos andam de mãos dadas, tendo o estágio curricular favorecido a aquisição de conhecimentos específicos do contexto organizacional em que decorreu, ligados às dinâmicas da Administração Local. Neste âmbito, uma vez que foi proposto pela estagiária um caminho com vista à implementação de uma metodologia de avaliação de riscos psicossociais, dado esta fundamentar-se em princípios de pesquisa e de investigação, este cenário promoveu o aprofundamento de conhecimentos científicos em Psicologia Organizacional, complementados com os desenvolvidos em virtude da colaboração no projeto de validação nacional da versão curta do COPSOQ III.

As competências sistêmicas relacionam-se com a abordagem de diferentes contextos e situações, permitindo compreender a sua complexidade. Dada a orgânica particular da C.M.P., o estágio permitiu a apropriação de competências que proporcionam uma leitura alargada do seu funcionamento, sem esquecer a especificidade de uma Organização desta natureza. A este respeito, a estagiária crê ter cumprido as normas e os regulamentos internos vigentes na Organização, tendo ainda respeitado os preceitos éticos pelos quais se rege a atividade de um/a psicólogo/a. Destaca-se, aqui, a centralidade que o Código Deontológico da OPP (2016) assume na prática profissional, pois a estagiária teve a oportunidade de aplicar alguns dos princípios, nomeadamente: *Princípio B*, dado que os psicólogos “têm como obrigação exercer a sua atividade de acordo com os pressupostos técnicos e científicos da profissão, a partir de uma formação pessoal adequada e de uma constante atualização profissional” (p. 16); e *Princípio D*, pois os psicólogos “devem ser fiéis aos princípios de atuação da profissão promovendo-os de uma forma ativa” (p. 18).

Além disso, a estagiária está ciente da importância de manter sigilo quanto às informações às quais teve acesso durante o estágio, sendo este um dos deveres que deve presidir no exercício profissional mesmo após a conclusão desta etapa académica.

## 7.2. Relação Eu-Outro: Competências Interpessoais e Transversais

As competências interpessoais são essenciais para nutrir um bom clima organizacional e porque, independentemente do cenário em que se moldam, são transferíveis para outros contextos. Requerem uma comunicação verbal eficaz que, por sua vez, exige um discurso revestido de clareza. Para tal, é importante falar pausadamente, de forma tranquila, mostrando confiança e interesse. A par disso, a comunicação não-verbal complementa o que emitem as palavras. Numa atitude que a estagiária considera congruente, recorreu a expressões faciais (em especial, ao contacto visual, aquando da utilização obrigatória de máscaras como medida de contenção do coronavírus), tom de voz e gestos serenos.

Saber ouvir também é indispensável, pois a comunicação não é um ato unidirecional. É não apenas uma forma de respeito, mas também de aprendizagem. Neste sentido, a estagiária prezou os momentos em que lhe foi possível ouvir, acolhendo assim diferentes formas de ler o real. Teve ainda a preocupação, desde o início do estágio, de que a sua conduta assentasse no tratamento, com urbanidade, de todas as pessoas com quem se relacionou quer na D.G.D.R.H., quer em outros espaços do Município de Pombal. Pelas oportunidades de aprendizagem proporcionadas e porque o reconhecimento também deve partir dos pares e não apenas dos superiores, a estagiária entregou no dia 13 de junho de 2022 (último dia de estágio na C.M.P.) um cartão de agradecimento a cada trabalhador da D.G.D.R.H. (apêndice 10).

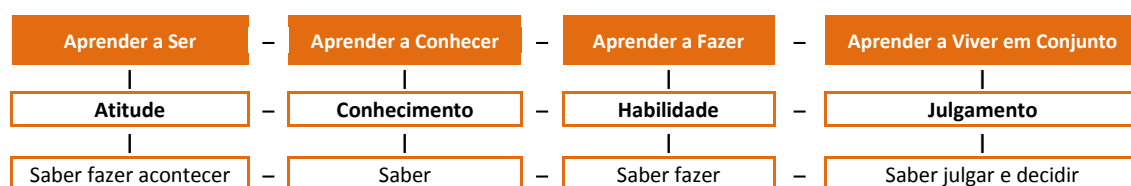
As competências transversais são âncoras em qualquer contexto. Enquanto Trabalhadora-Estudante e regendo-se pela Lei do Trabalho em Funções Públicas, a estagiária cumpriu o estipulado no artigo 73.º, que remete para os deveres do trabalhador, nomeadamente o dever de isenção, de imparcialidade, de zelo, de obediência, de lealdade, de correção, de assiduidade e de pontualidade. Além destes, também presidiram durante o estágio curricular a atenção ao pormenor, a atitude de abertura e de disponibilidade para a aprendizagem contínua, a escuta ativa, o empenho no aperfeiçoamento e adaptação contínuos, o rigor, a disciplina, o sentido de compromisso, a voluntariedade para colaborar e fazer e a assunção de valores e preceitos éticos (nomeadamente integridade, honestidade e alteridade).

## Epílogo

No epílogo retomarei os pilares da educação (Figura 8), visando uma reflexão sobre os mesmos, mas restringindo-os ao contexto em que o estágio curricular foi desenvolvido, aqui combinados com as bases estruturais do talento humano (Chiavenato, 2014).

**Figura 8**

*Pilares da Educação e Bases Estruturais do Talento Humano*



Agora, porém, inverterei a ordem. Começarei pelo pilar que permitiu *Aprender a Viver com os Outros*, pois este trabalho resulta de um esforço conjunto e do contributo de todos aqueles que, de forma voluntária e disponível, de alguma forma dele fizeram parte. Com cada um e cada uma tive oportunidade de aprender a (melhor) (con)viver. Aprendi a julgar (positivamente) para bem decidir, a analisar situações, a cultivar espírito crítico, a aprofundar a visão sistémica, a ponderar com equilíbrio e a escutar a intuição com o necessário cuidado.

Dentro dos contornos que o estágio curricular me proporcionou, foi-me possível *Aprender a Fazer*, aplicando conhecimento, resolvendo problemas, equacionando soluções e agregando valor. Nada disto seria possível sem o constante vai e vem que me impeliu para a (re)formulação dos caminhos de aprendizagem que trilhei durante estes meses.

O processo de (auto)construção do conhecimento que consubstanciou a elaboração deste relatório (que é mais um ponto de partida do que de chegada) incitou-me a refletir sobre cada escolha, cada opção e cada etapa: tanto no que se refere à arquitetura teórica como à descrição das atividades, fundamentadas com base na literatura, pois não se desenvolvem no vazio nem são meras opções tomadas sem critério e consistência. Com este contínuo processo reflexivo foram criadas condições para aprender a aprender, ampliar conhecimento, reciclar constantemente e, assim, *Aprender a Conhecer*.

Por fim, foi com o inegável valor de cada um destes pilares – e da sua articulação – que tive oportunidade de assumir riscos, ser agente de mudança, colocar o foco em resultados e, acima de tudo, de crescer e enriquecer-me pessoal e profissionalmente. Em suma, *(re)Aprender a Ser*.

## Referências

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação científica em Psicologia: Teoria e prática*. Livraria Almedina.
- Almodovar, F. (2002). O panorama da gestão de pessoal nos serviços públicos. In I. N. Administração (Ed.), *A Reinvenção da Função Pública: Da burocracia à gestão* (pp. 291-306). Instituto Nacional de Administração.
- Barradas, J. (2002). A Gestão de Recursos Humanos nas Autarquias Locais. In I. N. Administração (Ed.), *A Reinvenção da Função Pública: Da burocracia à gestão* (pp. 311-326). Instituto Nacional de Administração.
- Bednall, T. C., & Sanders, K. (2016). Do opportunities for formal learning stimulate follow-up participation and informal learning? A three wave study. *Human Resource Management, 56*(5), 803-820. <https://doi.org/10.1002/hrm.21800>
- Briner, R. B., & Barends, E. (2016). The role of scientific findings in evidence-based HR. *People + Strategy Journal, 39*(2), 16-20.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., Oudyk, J., Kristensen, T. S., Llorens, C., Navarro, A., Linke, H.-J., Bocéréan, C., Sahan, C., Smith, P., & Pohrt, A. (2019). The Third Version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Safety and Health at Work, 10*, 482-503. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2019.10.002>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Editora Manole.
- Cotrim, T. P., Bem-Haja, P., Amaral, V., Pereira, A., & Silva, C. (2017). Evolução do questionário Psicossocial de Copenhaga: Do COPSOQ II para o COPSOQ III. *International Journal on Working Conditions, 14*, 105-115.
- Cox, T., & Cox, S. (1993). Occupational health: Control and monitoring of psychosocial and organizational hazards at work. *Journal of the Royal Society of Health, 113*(4), 201-205. <https://doi.org/10.1177/146642409311300411>
- Fernandes, C., & Pereira, A. (2021). Implementing psychosocial risk management in industrial SMEs: What does practice tells us? *Occupational and Environmental Medicine, 73*, A200-A201. <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2016-103951.553>
- Ferreira, P. M. (2020). *Rumo a 2030: Os municípios e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – Manual de ação local para a transformação global*. Instituto Marquês de Valle Flor.
- Freitas, L. C. (2008). *Manual de segurança e saúde no trabalho*. Edições Sílabo.
- Garavan, T. N., McGuire, D., & O'Donnell, D. (2004). Exploring human resource development: A levels of analysis approach. *Human Resource Development Review, 3*(4), 417-441. <https://doi.org/10.1177/1534484304271669>



- Gomes, A. D. (1994). Cultura: Uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia, IX(3)*, 279-294.
- Gonzalez, F. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de Negocios del IEEM, 20(4)*, 80-81.
- Jacobsen, C. B., & Knies, E. (2021). People management: Integrating insights from strategic human resource management and leadership. In P. Leisink, L. B. Andersen, G. A. Brewer, C. B. Jacobsen, E. Knies & W. Vandenabeele (Eds.), *Managing for public service performance: How people and values make a difference* (pp.45-63). Oxford University Press.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 31(6)*, 438-449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Lawler, E. L., III, & Boudreau, J. W. (2015). *Global trends in human resource management: A twenty-year analysis*. Stanford University Press.
- Maio, T. L. (2016). *A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações*. [Tese de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/15221>
- Matos, S. S. (2014). *Riscos psicossociais em trabalhadores na Arábia Saudita*. [Tese de Mestrado – Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/8202>
- Mintzberg, H. (1980). *Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design*. *Management Science, 26(3)*, 322-341.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: Teoria e prática* (pp. 19-32). Edições Almedina.
- Morgan, G. (2006). *Imagens da organização* (2.ª ed.). Editora Atlas.
- Mosquera, P. (2000). *Integração e Acolhimento*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Mota, M. F., & Cordeiro, J. P. P. (2015). Práticas de gestão de recursos humanos: Estudo de caso no setor segurador. *European Journal of Applied Business Management, 1(1)*, 93-114.
- Neto, H. V. (2014). Riscos Psicossociais no trabalho. Conceptualização e dimensões analíticas. In H. Neto, J. Areosa & P. Arezes (Eds.), *Manual sobre riscos Psicossociais no Trabalho*. Civeri Publishing.
- Noe, R. (2013). *Employee Training and Development* (7<sup>th</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2016). *Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses*.
- Overholt, M. H. (2000). Flexibilidade e vantagem competitiva. *HSM Management, 18*, 68-72.

- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054-1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Pereira, S., & Ribeiro, C. (2017). Riscos psicossociais no trabalho. *Gestão e Desenvolvimento*, 25, 103-120. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2017.360>
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011). Da exactidão das medidas à eficácia do processo de selecção. In A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 481-525). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Saldívar, A. K. E., & Moctezuma, J. A. T. (2020). Salario emocional: Una solución alternativa para la mejora de rendimiento laboral. *Nova Rua – Revista Universitaria de Administración*, 20(12), 72-89. <http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Silva, L. I. C. (2014). *A prevenção de riscos psicossociais*. [Tese de Mestrado – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/13463>
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. PACTOR – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Sousa-Uva, A., & Serranheira, F. (2013). Trabalho e saúde (doença): O desafio sistemático da prevenção dos riscos profissionais e o esquecimento reiterado da promoção da saúde. *Revista Brasileira de Medicina*, 11(1), 43-49.
- Souza, H. P. R. T. (2016, setembro 29-30). *A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional* [Paper presentation]. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, Brasil.
- Toscano, S. (2012). Como reformar a administração pública. In M. L. Rodrigues & P. A. Silva (Orgs.), *Políticas Públicas em Portugal* (pp. 231-238). Imprensa Nacional Casa da Moeda.

## Anexos

## Anexo 1. Caracterização dos Recursos Humanos

### Número de trabalhadores por cargo segundo o escalão etário e sexo

Escalão etário	Sexo	Dirigente Intermédio	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Informática	Outros	Total
20 – 24 anos	M	-	-	1	-	-	-	1
	F	-	-	-	-	-	-	-
25 – 29 anos	M	-	-	2	5	1	-	8
	F	-	-	1	2	-	1	4
30 – 34 anos	M	1	2	-	3	-	-	6
	F	-	8	5	5	-	-	18
35 – 39 anos	M	-	8	3	4	-	-	15
	F	-	6	4	12	-	-	22
40 – 44 anos	M	3	7	3	11	2	2	28
	F	5	13	8	14	-	-	40
45 – 49 anos	M	2	2	4	16	2	2	28
	F	2	5	16	21	-	2	46
50 – 54 anos	M	3	2	10	24	-	1	40
	F	-	9	15	18	-	-	42
55 – 59 anos	M	1	2	4	48	1	-	56
	F	1	3	10	22	-	1	37
60 – 64 anos	M	1	1	1	34	-	-	37
	F	-	1	10	14	-	-	25
65 – 69 anos	M	1	3	-	10	-	1	15
	F	-	-	1	4	-	-	5
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>72</b>	<b>98</b>	<b>267</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>273</b>

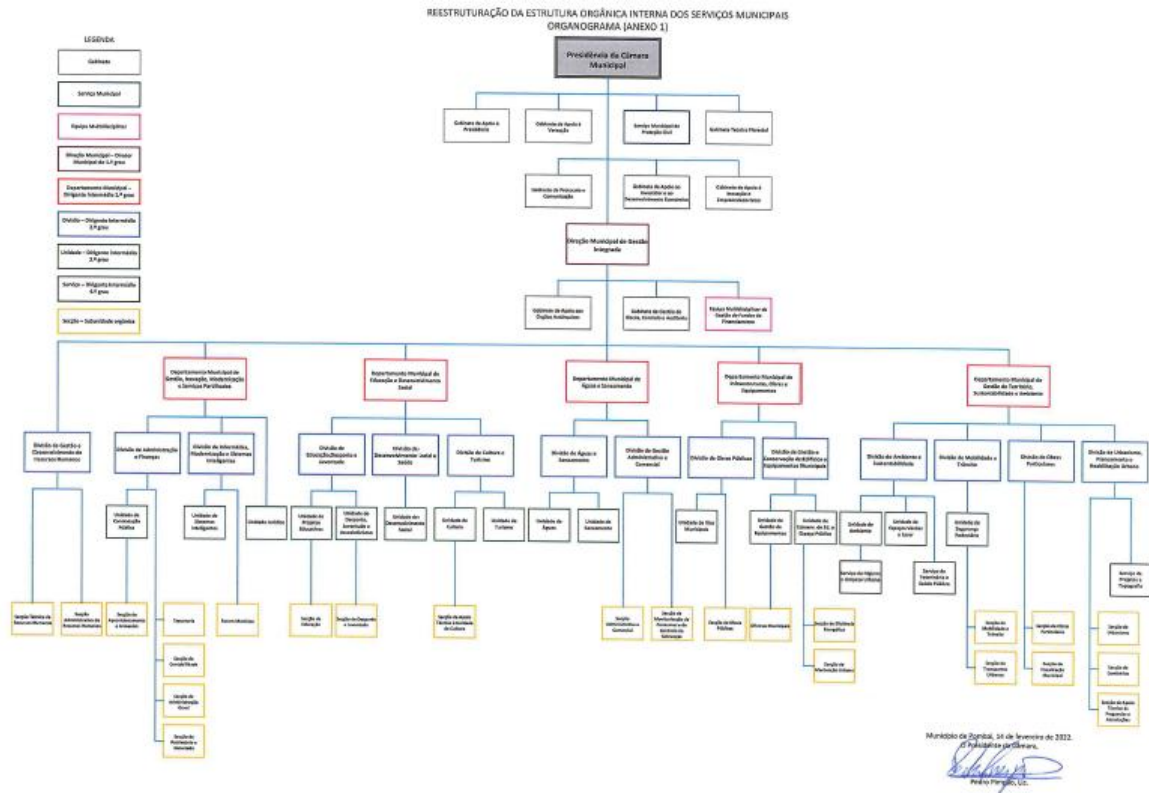
### Número de trabalhadores por cargo segundo o nível de escolaridade e sexo

Nível de escolaridade	Sexo	Dirigente Intermédio	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Informática	Outros	Total
Menos de 4 anos	M	-	-	-	1	-	-	1
	F	-	-	-	-	-	-	-
4 anos	M	-	-	-	45	-	-	45
	F	-	-	-	16	-	-	16
6 anos	M	-	-	-	20	-	-	20
	F	-	-	1	10	-	-	11
9.º Ano ou equivalente	M	1	-	1	50	-	1	53
	F	-	-	4	27	-	-	31
11.º Ano	M	-	-	-	2	-	-	2
	F	-	-	3	1	-	-	4
12.º Ano ou equivalente	M	-	-	21	34	1	3	59
	F	-	-	45	51	-	2	98
Bacharelato	M	-	2	1	1	-	-	4
	F	-	-	1	-	-	-	1
Licenciatura	M	10	19	5	2	3	1	40
	F	5	32	14	7	-	2	60
Mestrado	M	1	5	-	-	2	1	9
	F	3	12	2	-	-	-	17
Doutoramento	M	-	1	-	-	-	-	1
	F	-	1	-	-	-	-	1
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>72</b>	<b>98</b>	<b>267</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>473</b>

### Número de trabalhadores por cargo segundo o nível de antiguidade e sexo

Tempo de serviço	Sexo	Dirigente Intermédio	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Informática	Outros	Total
Até 5 anos	M	-	12	11	48	2	1	74
	F	-	18	16	39	-	1	74
5 – 9 anos	M	-	3	4	25	-	-	32
	F	2	-	-	4	-	-	6
10 – 14 anos	M	3	3	4	18	3	1	32
	F	1	7	7	13	-	-	28
15 – 19 anos	M	4	3	5	12	-	-	24
	F	3	9	6	15	-	1	34
20 – 24 anos	M	1	4	1	20	1	1	28
	F	2	3	20	27	-	-	52
25 – 29 anos	M	1	-	1	7	-	3	12
	F	-	4	6	13	-	2	25
30 – 34 anos	M	2	1	2	11	-	-	16
	F	-	1	3	-	-	-	4
35 – 39 anos	M	1	-	-	9	-	-	10
	F	-	3	4	1	-	-	8
40 ou mais	M	-	1	-	5	-	-	6
	F	-	-	8	-	-	-	8
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>72</b>	<b>98</b>	<b>267</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>273</b>

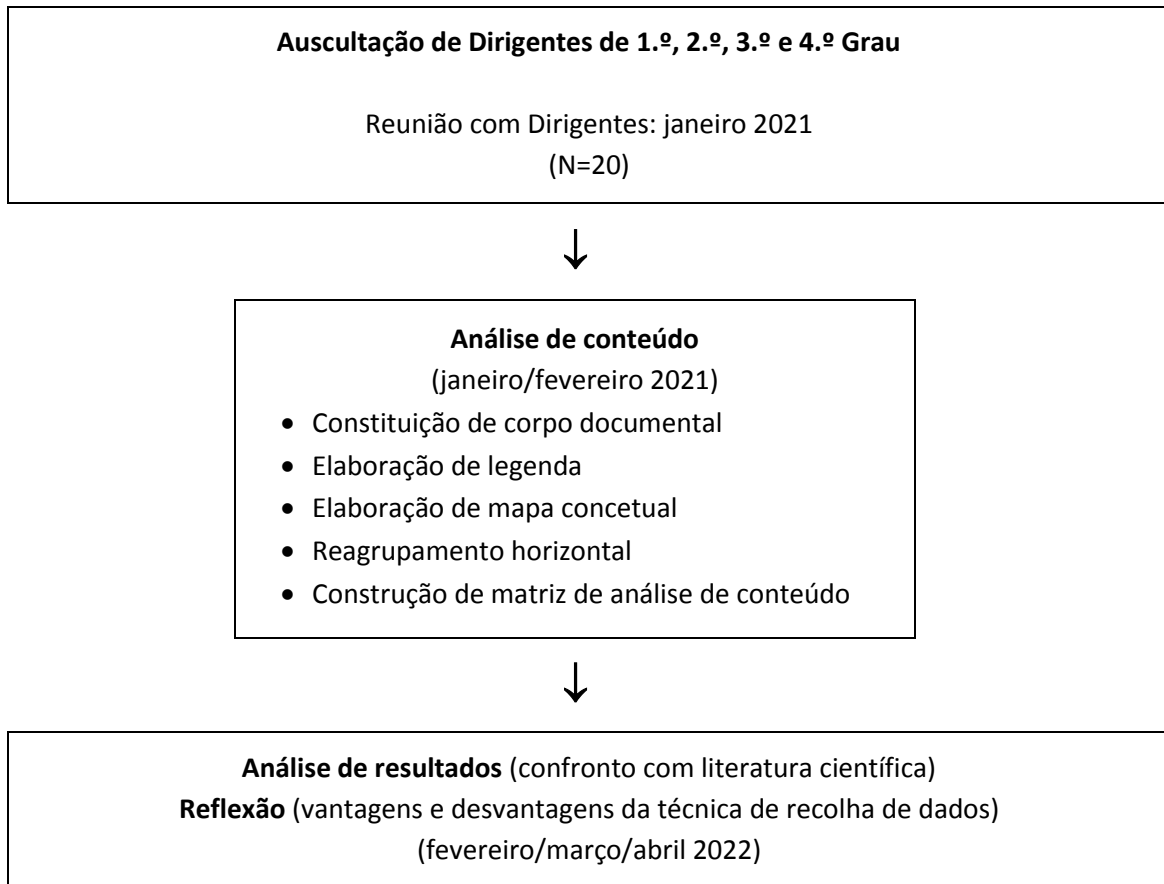
## Anexo 2. Organograma da C.M.P.



Para melhor visualização do organograma, este pode ser consultado na página institucional do Município de Pombal, através do endereço <https://www.cm-pombal.pt/organograma/> (para efeitos de redação do presente relatório de estágio, esta página foi consultada a 16-06-2022).

## Apêndices

## Apêndice 1. Plano de Diagnóstico Organizacional



**N** Diretores de Departamento = 02

**N** Chefes de Divisão = 08

**N** Chefes de Unidade = 08

**N** Chefes de Serviço = 02

**N** Total = 20

**N** Masculino = 12

**N** Feminino = 08

**NOTA:**

Dirigentes de 1.º Grau – Diretores de Departamento

Dirigentes de 2.º Grau – Chefes de Divisão

Dirigentes de 3.º Grau – Chefes de Unidade

Dirigentes de 4.º Grau – Chefes de Serviço

## Apêndice 2. Guião de Reunião com Dirigentes

### GUIÃO DE REUNIÃO

Data: DD-MM-2022

Hora: \_\_\_h\_\_\_ – \_\_\_h\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

#### BLOCO 1

#### Legitimação da reunião

Objetivos gerais	Objetivos específicos	Questões orientadoras	Questões de recurso
<b>1.1. Apresentar o estudo</b>	<b>1.1.1.</b> Apresentar a estagiária e o estudo, colocando os sujeitos (dirigentes e chefias) na situação de colaboradores	Trata-se de um estudo que visa auscultar a perceção de dirigentes e chefias da C.M.P. relativamente à existência (ou não) de riscos psicossociais neste contexto laboral em específico.	-----
<b>1.2. Explicar os objetivos e o procedimento</b>	<b>1.2.1.</b> Fornecer informação pertinente acerca da finalidade, dos objetivos e do conteúdo da reunião	Este momento visa a partilha e a discussão em torno da temática anteriormente referida. Os tópicos para discussão estão relacionados com a sua perceção sobre eventuais riscos psicossociais no contexto laboral da C.M.P., com o intuito de identificar áreas prioritárias de intervenção.	-----
<b>1.3. Garantir aspetos éticos e deontológicos</b>	<b>1.3.1.</b> Agradecer a disponibilidade	O contributo de cada membro (dirigente e chefia) é essencial para o sucesso do estudo e, desde já, agradece-se a disponibilidade evidenciada.  É importante, no entanto, sublinhar que têm o direito de não responder a alguma questão e o de solicitar o esclarecimento de eventuais dúvidas ou questões.	-----
	<b>1.3.2.</b> Assegurar a confidencialidade e o anonimato das informações		-----
	<b>1.3.3.</b> Informar sobre o direito à não resposta		-----
	<b>1.3.4.</b> Assegurar o esclarecimento de eventuais dúvidas		-----



Objetivos gerais	Objetivos específicos	Questões orientadoras	Questões de recurso
<p><b>2.1. Auscultar dirigentes e chefias relativamente à existência de riscos psicossociais no contexto laboral na C.M.P.</b></p>	<p><b>2.1.1.</b> Identificar potenciais riscos psicossociais no contexto de trabalho da C.M.P.</p>	<p>Que riscos psicossociais são mais comuns no seu trabalho?</p> <p>Quais os riscos psicossociais por si percebidos na C.M.P.? Pode dar exemplos?</p>	<p><b>Exigências laborais:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigências quantitativas</li> <li>2. Ritmo de trabalho</li> <li>3. Exigências cognitivas</li> <li>4. Exigências emocionais</li> </ol> <p><b>Relações sociais e de liderança:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Conflitos de papéis laborais</li> </ol> <p><b>Interface trabalho-família:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Insegurança laboral</li> <li>7. Conflito trabalho-família</li> </ol> <p><b>Saúde e bem-estar:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Saúde geral</li> <li>9. Stresse</li> <li>10. Burnout</li> <li>11. Problemas em dormir</li> <li>12. Sintomas depressivos</li> <li>13. Comportamentos ofensivos</li> </ol>
	<p><b>2.2.1.</b> Conhecer a opinião de dirigentes e chefias quanto ao impacto da pandemia COVID-19 em termos psicossociais nos trabalhadores da C.M.P.</p>	<p>Considera que nos últimos anos (2 anos, como consequência da pandemia), houve riscos psicossociais que se agravaram?</p>	

Objetivo geral	Objetivo específico	Questão orientadora	Questão de recurso
<p><b>3.1. Auscultar dirigentes e chefias relativamente à existência de fatores de proteção</b></p>	<p><b>3.1.1.</b> Identificar potenciais fatores de proteção psicossociais no contexto de trabalho da C.M.P.</p>	<p>Quais os fatores de proteção (preventivos) por si percebidos na C.M.P.?</p> <p>Como vê os fatores protetores no seu local de trabalho?</p> <p>Quais são, na sua opinião, os mais positivos?</p>	<p><b>Organização do trabalho e conteúdo:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influência no trabalho</li> <li>2. Possibilidades de desempenho</li> <li>3. Significado do trabalho</li> <li>4. Compromisso face ao local de trabalho</li> </ol> <p><b>Relações sociais e de liderança:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Previsibilidade</li> <li>6. Recompensas</li> <li>7. Transparência do papel laboral desempenhado</li> <li>8. Qualidade da liderança</li> <li>9. Apoio social de superiores</li> <li>10. Apoio social de colegas</li> </ol> <p><b>Interface trabalho-família:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Satisfação laboral</li> </ol> <p><b>Valores no local de trabalho:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Confiança vertical</li> <li>13. Confiança horizontal</li> <li>14. Justiça e respeito</li> <li>15. Comunidade social no trabalho</li> </ol> <p><b>Personalidade:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Autoeficácia</li> </ol>
<p><b>3.2. Explorar o que dirigentes e chefias gostariam de ver mudado na C.M.P.</b></p>	<p><b>3.2.1.</b> Identificar possíveis sugestões de mudança organizacional e/ou áreas de intervenção na C.M.P. para atenuar os riscos psicossociais identificados</p>	<p>O que acha que se poderia mudar no seu trabalho para resolver os riscos que mencionou anteriormente?</p> <p>Pode dar exemplos de mudanças que, na sua opinião, poderiam ser implementadas na C.M.P.?</p>	<p>Em caso de ausência de sugestões:</p> <p>Como costuma atuar? Pode dar exemplos?          Considera essas formas de atuação uma mais-valia?          Que mudanças, sem custos monetários, poderiam ser implementadas?</p>

Objetivos gerais	Objetivos específicos	Questão orientadora	Questão de recurso
<b>4.1. Fazer uma síntese e meta-reflexão sobre a própria reunião</b>	<b>4.1.1.</b> Perceber o sentido que dirigentes e chefias atribuem à situação da reunião	O que pensa dos objetivos deste estudo e como vê o contributo que pôde dar ao mesmo?	Gostaria de acrescentar alguma sugestão ou de fazer algum comentário?  Tem sugestões ou informação adicional que pretenda acrescentar ou que não tenha sido abordada?
<b>4.2. Agradecer a disponibilidade, a participação e o contributo para o estudo</b>	<b>4.2.1.</b> Entregar um cartão de agradecimento a cada dirigente e chefia	-----	-----

### Apêndice 3. Apresentação em PowerPoint

**Estágio Curricular**  
Avaliação de riscos psicossociais em contexto laboral

MUNI DE POMBAL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mestrado em Psicologia Organizacional  
Isabel Moio | 2010119965

Orientadoras locais  
X  
Y

Orientadora científica  
Professora Doutora Carla Carvalho

10-01-2022

**Que riscos psicossociais  
são mais comuns no seu  
trabalho ?**

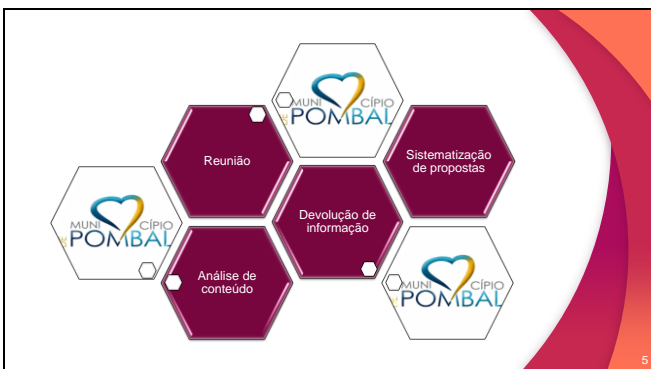
2

**Quais os fatores de  
proteção (preventivos) de  
riscos por si percebidos na  
CMP ?**

3

**O que acha que se poderia  
mudar no seu trabalho para  
resolver os fatores de risco  
que mencionou ?**

4



**Estágio Curricular**  
Avaliação de riscos psicossociais em contexto laboral

MUNI DE POMBAL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mestrado em Psicologia Organizacional  
Isabel Moio | 2010119965

Orientadoras locais  
X  
Y

Orientadora científica  
Professora Doutora Carla Carvalho

10-01-2022

## Apêndice 4. Grelha de Registo de Observações

### GRELHA REGISTO DE OBSERVAÇÕES

Data: DD-MM-2022

Hora: \_\_\_h\_\_\_min – \_\_\_h\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

#### BLOCO 1

#### Legitimação da reunião

Tópicos	Aspetos verbais	Aspetos não-verbais	Outros
Apresentação do estudo			
Explicação dos objetivos e do procedimento			
Garantia de aspetos éticos e deontológicos			

#### BLOCO 2

#### Perceção de riscos psicossociais no contexto específico da C.M.P.

Tópicos	Aspetos verbais	Aspetos não-verbais	Outros
Auscultar dirigentes e chefias relativamente à existência de riscos psicossociais no contexto laboral da C.M.P.			

**BLOCO 3****Mudança(s) organizacional(ais) na C.M.P.**

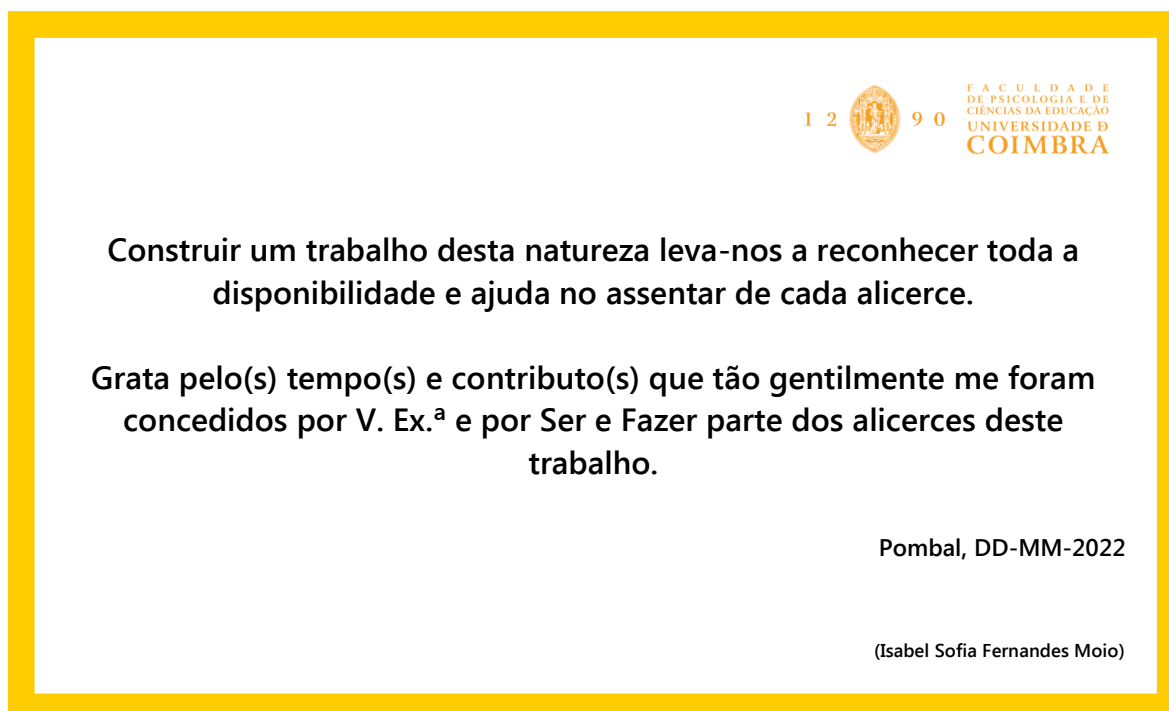
<b>Tópicos</b>	<b>Aspetos verbais</b>	<b>Aspetos não-verbais</b>	<b>Outros</b>
Auscultação de dirigentes e chefias relativamente à existência de fatores de proteção			
Exploração do que dirigentes e chefias gostariam de ver mudado na C.M.P.			

**BLOCO 4****Término da reunião**

<b>Tópicos</b>	<b>Aspetos verbais</b>	<b>Aspetos não-verbais</b>	<b>Outros</b>
Síntese e meta-reflexão (comentários e sugestões)			

<b>OUTROS ASPETOS</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Aspetos verbais</b>	<b>Aspetos não verbais</b>	<b>Outros</b>

## Apêndice 5. Cartão de Agradecimento



## Apêndice 6. Esboço da Legenda da Análise de Conteúdo

<b>Categoria 1 (C1)</b>	<b>Riscos psicossociais na C.M.P.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Exigências quantitativas</li><li>– Ritmo de trabalho</li><li>– Exigências cognitivas</li><li>– Exigências emocionais</li><li>– Conflitos de papéis laborais</li><li>– Insegurança laboral</li><li>– Conflito trabalho-família</li><li>– Saúde geral</li><li>– Stresse</li><li>– Burnout</li><li>– Problemas em dormir</li><li>– Sintomas depressivos</li><li>– Comportamentos ofensivos</li></ul>
<b>Categoria 2 (C2)</b>	<b>Riscos psicossociais agravados pela pandemia na C.M.P.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– (...)</li></ul>
<b>Categoria 3 (C3)</b>	<b>Fatores de proteção psicossociais na C.M.P.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– Influência no trabalho</li><li>– Possibilidades de desenvolvimento</li><li>– Significado do trabalho</li><li>– Compromisso face ao local de trabalho</li><li>– Previsibilidade</li><li>– Recompensas</li><li>– Transparência do papel laboral</li><li>– Qualidade da liderança</li><li>– Apoio social de superiores</li><li>– Apoio social de colegas</li><li>– Satisfação no trabalho</li><li>– Confiança vertical</li><li>– Confiança horizontal</li><li>– Justiça e respeito</li><li>– Comunidade social no trabalho</li><li>– Autoeficácia</li></ul>
<b>Categoria 4 (C4)</b>	<b>Sugestões de mudanças organizacionais na C.M.P.</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– (...)</li></ul>



## Apêndice 7. Esboço da Descrição de Categorias e Subcategorias e Matriz

### Descrição da categoria *Riscos psicossociais na C.M.P.*

Categoria		Riscos psicossociais na C.M.P.
Subcategorias	Indicadores	n
Exigências quantitativas	Quantidade de trabalho	
Ritmo de trabalho	Cadência e/ou encadeamento excessivamente rápido	
Exigências cognitivas	Esforço mental despendido para processamento de informação	
Exigências emocionais	Gestão de emoções	
Conflitos laborais	Discórdias e/ou desentendimentos de trabalho	
Insegurança laboral	Preocupação sentida relativamente ao futuro na Organização	
Conflito trabalho-família	Exigências familiares e profissionais simultâneas	
Saúde geral	Perceção dos trabalhadores acerca do seu estado de saúde geral	
Stresse	Respostas individuais a cenários adversos	
Burnout	Cansaço ou esgotamento emocional	
Problemas em dormir	Perceção dos trabalhadores a perturbações do ciclo sono/vigília	
Sintomas depressivos	Manifestação de sentimentos de conteúdo negativo	
Comportamentos ofensivos	Perceção dos trabalhadores a relações de poder disruptivas	

### Descrição da categoria *Fatores de proteção psicossociais na C.M.P.*

Categoria		Fatores de proteção psicossociais na C.M.P.
Subcategorias	Indicadores	n
Influência no trabalho	Autonomia ou controlo sobre o trabalho	
Possibilidades de desenvolvimento	Aplicação de conhecimentos e habilidades e aquisição de novos	
Significado do trabalho	Utilidade do trabalho	
Compromisso face ao local de trabalho	Identificação dos trabalhadores com a Organização	
Previsibilidade	Adequada e suficiente informação	
Recompensas	Valorização e respeito de forma justa	
Transparência do papel laboral	Clareza dos objetivos e responsabilidades individuais	
Qualidade da liderança	Qualidade da gestão de pessoas por parte do superior	
Apoio social de superiores	Provisão de ajuda por parte de superiores	
Apoio social de colegas	Provisão de ajuda por parte de colegas	
Satisfação no trabalho	Qualidade do meio ambiente no trabalho	
Confiança vertical	Confiança dos trabalhadores nos superiores	
Confiança horizontal	Confiança dos trabalhadores nos pares	
Justiça e respeito	Tratamento de todos os trabalhadores com equidade	
Comunidade social no trabalho	Sentimento de pertença à Organização	
Autoeficácia	Julgamento que o trabalhador faz do que é capaz de realizar	

### Descrição das restantes categorias (emergentes dos enunciados)

Categoria		Sugestões de mudanças organizacionais na C.M.P.
Subcategorias	Indicadores	n
A	(...)	
B	(...)	
C	(...)	

<b>Matriz de “Riscos psicossociais na C.M.P.”</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>n</b>	<b>Unidades de registo</b>
<b>Exigências quantitativas</b>			
<b>Ritmo de trabalho</b>			
<b>Exigências cognitivas</b>			
<b>Exigências emocionais</b>			
<b>Conflitos laborais</b>			
<b>Insegurança laboral</b>			
<b>Conflito trabalho-família</b>			
<b>Saúde geral</b>			
<b>Stresse</b>			
<b>Burnout</b>			
<b>Problemas em dormir</b>			
<b>Sintomas depressivos</b>			
<b>Comportamentos ofensivos</b>			

<b>Restantes categorias (emergentes dos enunciados, de acordo com legenda e categorização)</b>			
<b>Subcategoria</b>	<b>Indicador</b>	<b>n</b>	<b>Unidades de registo</b>
<b>A</b>			
<b>B</b>			
<b>C</b>			

## Apêndice 8. Fundamentação Apresentada à C.S.I.P.

No âmbito da atividade da Divisão de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (D.G.D.R.H.) da Câmara Municipal de Pombal foi identificada a necessidade de se proceder à avaliação de riscos psicossociais, não tendo até à data sido possível a sua concretização.

Neste sentido, no contexto do estágio curricular de Isabel Sofia Fernandes Moio (aluna n.º 2010119965), inserido no Mestrado em Psicologia Organizacional da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, o qual decorre sob orientação científica da Professora Doutora Carla Maria Santos Carvalho e orientação local das Técnicas Superiores X e Y, surgiu a oportunidade de colmatar aquela lacuna identificada pela D.G.D.R.H..

Esta atividade é legitimada pela Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro, representando uma das obrigações gerais dos empregadores “assegurar, nos locais de trabalho, que as exposições aos agentes químicos, físicos e biológicos e aos factores de risco psicossociais não constituem risco para a segurança e saúde do trabalhador”, além de “atenuar o trabalho monótono e o trabalho repetitivo e reduzir os riscos psicossociais” (alíneas *d*) e *e*), ponto 2, artigo 15.º, respetivamente). Este mesmo enquadramento legal refere, no artigo 18.º, o dever de consulta dos trabalhadores sobre a avaliação dos riscos para a segurança e a saúde no trabalho, por parte do empregador.

No sentido de proceder à avaliação de riscos psicossociais, propõe-se a aplicação do COPSPOQ II – Copenhagen Psychosocial Questionnaire (versão média), instrumento que foi inicialmente desenvolvido e validado por Kristensen e Borg (2003), com a colaboração do Instituto Nacional Dinamarquês para a Saúde Ocupacional, em Copenhaga, e posteriormente traduzido para português pelo Instituto de Letras e Ciências Humanas da Universidade do Minho, após autorização dos autores da versão original, encontrando-se, assim, validado à escala nacional e sendo reconhecidas as suas qualidades psicométricas.

Este instrumento encontra-se disponível na área pessoal dos membros efetivos da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP) e a sua utilização (inserção de dados, cotação da prova e acesso a dados tratados, com relatório automaticamente produzido) é gratuita e feita em exclusivo através dessa mesma área (neste caso, da Técnica Y). Quando o COPSPOQ é aplicado por entidades públicas, é procedimento da OPP estabelecer um protocolo de parceria, no âmbito do qual prepara um *link* para o questionário, sendo possível a definição de variáveis sociodemográficas e, depois, a preparação de relatórios. Neste sentido, e de forma a recolher informação que contribua para a identificação de áreas prioritárias com vista à melhoria

contínua do clima organizacional e do bem-estar dos colaboradores do Município de Pombal, à valorização das suas competências, do seu talento e do potencial humano, propõe-se a inclusão das seguintes variáveis sociodemográficas no questionário: idade (entrada numérica), sexo (F/M/prefiro não responder), filhos (S/N/prefiro não responder; se sim, número por faixa etária – menos de 10 anos, entre 11 e 15 anos, entre 16 e 20 anos, mais de 20 anos, prefiro não responder), habilitações académicas (12.º ano, bacharelato, licenciatura, mestrado, doutoramento, outro, prefiro não responder), antiguidade na Câmara Municipal de Pombal (menos de 1 ano, 1 a 4 anos, 5 a 9 anos, 10 a 14 anos, mais de 15 anos, prefiro não responder), área funcional (recursos humanos; obras públicas; gestão e conservação de edifícios e equipamentos municipais; águas e saneamento; ambiente; mobilidade e trânsito; obras particulares; urbanismo, planeamento e reabilitação urbana; educação; desporto e juventude; desenvolvimento social e saúde; cultura e turismo; administração e finanças; informática; prefiro não responder). A este respeito, ter-se-ão em consideração os princípios consagrados no Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses, nomeadamente: o Princípio D (Integridade), uma vez que “os/as psicólogos/as devem ser fiéis aos princípios de actuação da profissão promovendo-os de forma activa”; Princípio Específico 2 (Privacidade e Confidencialidade), pois “os/as psicólogos/as têm a obrigação de assegurar a manutenção da privacidade e confidencialidade de toda a informação”; e o Princípio Específico 7 (Ensino, Formação e Supervisão Psicológica), na medida em que “os/as psicólogos/as, enquanto investigadores, têm em conta o princípio geral da beneficência e não-maleficência, que os levam a colocar em primeiro lugar o bem-estar dos participantes nas investigações, e o princípio geral da responsabilidade social no sentido da produção e comunicação de conhecimento científico válido e susceptível de melhorar o bem-estar das pessoas”.

Para a melhor e mais célere prossecução da avaliação de riscos psicossociais na C.M.P., no âmbito do período do referido estágio curricular, propõe-se que o questionário seja enviado por email aos dirigentes, coordenadores técnicos, técnicos superiores, encarregados operacionais e assistentes técnicos, facilitando assim o tratamento da informação obtida. Propõe-se, ainda, que o mesmo seja entregue em suporte físico pelas chefias aos assistentes operacionais, sendo posteriormente os resultados introduzidos na área pessoal da Técnica Y, na página da OPP.

## Apêndice 9. Estrutura da Base de Dados

Área	Ação	Tipologia	Entidade	Mês	Dias	Custo associado (euros)	Carga horária (horas)	Destinatários	Observações
A									
B									
(...)									
n									

### Categorias das áreas de formação:

1. Planeamento estratégico
2. Competências transversais
3. Assuntos europeus
4. Cooperação
5. Auditoria
6. Contratação pública
7. Direitos humanos
8. Ética nos serviços públicos
9. Gestão de projetos
10. Gestão de recursos humanos
11. Gestão do desempenho
12. Gestão documental
13. Gestão financeira
14. Igualdade e Não Discriminação
15. Marketing
16. Organização do trabalho e do tempo
17. Regimes jurídicos
18. RGPD e proteção de dados
19. Segurança e saúde no trabalho
20. Atendimento e comunicação
21. Liderança
22. Inovação
23. Competências digitais
24. Tecnologias emergentes e gestão
25. Secretariado e trabalho administrativo
26. Comportamento organizacional
27. PRR, investimento e Agenda 2030
28. Processos educativos
29. Ambiente e sustentabilidade
30. Gestão territorial
31. Higiene e segurança alimentar
32. Manuseamento de equipamentos
33. Arquivo, museus e biblioteca

## Apêndice 10. Cartão de Agradecimento (D.G.D.R.H.)



**A construção de um trabalho desta natureza leva-nos a reconhecer a disponibilidade e a ajuda no assentar de cada alicerce.**

**Grata pelo(s) tempo(s) e momentos de aprendizagem que me foram concedidos ao longo do estágio curricular e que contribuíram para que cada alicerce daqui saísse dotado de sentido e significado.**

Pombal, 13-06-2022

(Isabel Sofia Fernandes Moio)